

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему «Підвищення управлінської культури та етики керівника організації у
публічній сфері»**

Здобувач вищої освіти

гр. ПУ-71

Сухоженко Владислав Сергійович

Науковий керівник

к.е.н., доц. Бондар Т.В

Нормоконтроль

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто аналіз основних компонентів, що визначають зміст управлінської культури та етики та їх вплив на ефективність управлінської діяльності.

За допомогою використання аналізу до вивчення процесів управлінської культури керівника виявлено сучасні проблемні питання.

Розроблено пропозиції та надані практичні рекомендації для керівника щодо підвищення його управлінської культури та етики.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 28 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 43 стор.

Мета роботи. Дослідження основних компонентів, що визначають зміст управлінської культури та етики та їх вплив на ефективність управлінської діяльності, а також обґрунтування шляхів підвищення управлінської культури та етики керівника організації.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- дослідження теоретичних засад вивчення управлінської культури керівника;
- характеристика основних складових елементів формування управлінської культури ;
- аналіз застосування етичних норм та правил в керівній діяльності ;
- розгляд практичних аспектів реалізації управлінської культури та етики керівника.

Об'єктом дослідження є управлінська культура керівника

Предметом дослідження є напрями підвищення управлінської культури та етики керівника організації..

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення економічної теорії та теорії управління.

Ключові слова: управлінська культура, культура керівника, етика, управління, керівник.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА.....	6
1.1 Управлінська культура: сутність та особливості формування.....	6
1.2 Основні складові елементи формування управлінської культури.....	9
2 ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСАД ЕТИКИ ТА ІМІДЖУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА.....	13
2.1 Застосування етичних норм та правил в керівній діяльності.....	13
2.2 Поняття іміджу керівника як елементу культурно – етичної поведінки управлінця.....	16
2.3 Значення управлінської культури для розвитку підприємства.....	18
3 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕТИКИ. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРОБЛЕМИ.....	22
3.1 Проблеми формування податкової культури в Україні з урахуванням досвіду іноземних країн.....	22
3.2 Етикет поведження між керівником і підлеглими, між співробітниками.....	24
3.3 Сучасні чинники ефективної професійної діяльності державних службовців.....	30
3.4 Управлінська культура як необхідний елемент розвитку менеджменту в Україні.....	31
3.5 Етика ведення бесід між співробітниками по службі.....	34
3.6 Етикет ділового спілкування та прийому відвідувачів.....	37
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	42

ВСТУП

Керівник займає лідируючі позиції в виконанні управлінських завдань. Він наділений правами та повноваженнями та відповідає за свою роботу певного відділу, та організації в цілому. Однак результатом цієї роботи залежать не тільки від діяльності колективу, який він очолює, але й від організації роботи, що є важливою частиною культури управління.

Культура управління стає надзвичайно важливою на сучасному етапі розвитку країни. Поєднання мистецтва управління та мистецтва виконання є показником етики керівництва. Про загальну культуру організацій свідчить також характер відносин між менеджерами, та цінностей, за якими вони керуються, матеріально технічне оснащення процесів управління. Тоді можна припустити, культура управління постає як своєрідна невід'ємна характеристика стану як управління в українських компаніях або в інших.

Аналізом останніх досліджень та публікацій розпочав розв'язувати цю проблему. У зв'язку з ринковими перетвореннями за першим планом у сфері управління надходять питання підвищення рівня управлінських та навичок. Однак розв'язання цих проблем неможливе без належного рівня культури управління. Вивчення культури управління як складової організаційної культури Л. Пашко, В. Шепель та ін. Вчені сходяться на думці, що культуру управління можна вважати умовою успішного управління, а також його частиною та однією з характеристик суб'єкта управління.

Метою дослідження - дослідження основних компонентів, що визначають зміст управлінської культури та етики та їх вплив на ефективність управлінської діяльності, а також обґрунтування шляхів підвищення управлінської культури та етики керівника організації.

Предметом дослідження є напрями підвищення управлінської культури та етики керівника організації. Об

Об'єктом дослідження є управлінська культура керівника.

Для досягнення цієї мети було сформульовано наступне коло завдань:

- дослідження теоретичних основ вивчення управлінської культури;

- характеристика основних елементів формування культури управління;
- аналіз застосування етичних стандартів та правил в управлінні;
- розгляд практичних аспектів впровадження управлінської культури та етики керівництва.

РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА

1.1 Управлінська культура : сутність та особливості формування

Питання управління дуже актуальні, оскільки досвід показує, що окремі менеджери недостатньо підготовлені до професійної управлінської діяльності та що у багатьох із них відсутня необхідна культура управління. Управління як діяльність виникає як рушійна сила, яка орієнтована на активізацію персоналу шляхом створення оптимальних умов для вираження та розвитку їх потенціалу. Тому для керівників компаній надзвичайно важливо не тільки орієнтуватися в різних сучасних управлінських ідеях, та також вивчати та застосовувати передовий досвід, не тільки організовувати творчу діяльність своїх підлеглих. Високий рівень культури керівника демонструють ті менеджери або державні управлінці, які творчо працюють з перспективою, завжди розуміють кінцеву мету та обирають найбільш раціональні методи у досягненні певної цілі за допомогою колективу.

Професійна діяльність менеджера або державного управлінця вимагає спеціальної підготовки, та відповідного професійного або важливих якостей, компетенцій, суттєвою частиною яких є культура управління. За наявності таких умов діяльність керівника забезпечує його взаємодію з колективом, формує сприятливу мотиваційну сферу, змінює ціннісні свої особистих і підлеглих людей. [19].

Саме поняття "культура" дуже неоднозначне. Це впливає на тлумачення змісту різних його фраз, включаючи "культуру управління". Якщо відштовхуватися від визначення поняття «культура» у словнику С. Ожегова для найвищого рівня культури або етика керівника, то культура управлінської діяльності – це не тільки якісний рівень її організації. У цьому сенсі цей термін близький до професійної майстерності та компетентності керівника. [22].

Культура управління інтегрує культуру працівників адміністративного апарату, культуру процесу управління, умови праці та культуру ведення діловодства. Все це, своєю чергою, характеризує загальну культуру організації, яка безпосередньо впливає на великий результат діяльності організації під управлінням керівника або менеджера, оскільки забезпечує злагодженість, та чіткість роботи працівників за певним графіком, а також підвищує трудову дисципліну у організацій для отримання певної цілі, та між колективом надає можливість підвищити дисципліну.

Тому є декілька дослідників проблеми управлінської культури пропонують, по перше не тільки розглядати її як складну частину управлінської культури, та не тільки узагальнює характеристику управлінської діяльності, а також включає якісні особливості керівника та особливості у його роботи. Його елементами є: глибина, світогляд, морально-етичні стандарти праці, підхід до роботи, навички організації роботи та виконання окремих її сегментів, здатність контролювати та розуміти особливості людей, які працюють поруч [20].

Культура менеджерів, що визначається рівнем загальної культури, діловими якостями, глибокими знаннями управління та стилем роботи, є водночас визначальним елементом культури управління.

Загальна людська культура передбачає, що людина здобула певну освіту, засвоїла норми етикету і застосовує їх у повсякденному житті. Однак цього рівня культури для сучасного лідера явно є недостатньо. Керівник повинен мати широку перспективу, та громадянську позицію, та головне бути людиною високої духовності. Згідно таких умов підлеглі збираються від нього, щоб виявити рішучість; Водночас адекватна форма культури є ключовим елементом якісного виконання виробничих завдань.

По перше кожен керівник повинен, не тільки нести відповідальність за власну культуру з таких причин:

По-перше, культурою праці є невіддільна (частина / майно) від компонента організації управлінської праці;

По-друге, це суттєво впливає на поведінку підлеглих, які в більшості випадків сприймають керівника як зразок для наслідування і навіть формують культуру праці. Правильне вирошування також є ключовим елементом якісного виконання виробничих завдань.

Цікаво подивитися на культуруою трудової поведінки, та діяльності крізь призму таких компонентів, як культура трудової поведінки, культура спілкування та культура ділового спілкування .

Культура управлінської діяльності у такому підході є не тільки стиль управління. Виходячи з певних якостей особистості керівника, та стилю його управління якій використовує керівник, визначає ні тільки рівень його професіоналізму. По перше, забезпечує регуляцію поведінки, мотивації та виступає як функціонально-рольовий механізм мистецтва управлінської діяльності керівника. При цьому необхідно зважено переглянути факторами формування високої управлінської культури є ефективна система матеріального та морального стимулювання працівників, турбота про поліпшення умов праці та побуту підлеглих та створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Не менш важливо, щоб кожен керівник чітко знав свою мету, зміст, організацію, характер своєї роботи, порядок та методи її здійснення. [20].

1.2 Основні складові елементи формування управлінської культури

Якщо взяти до уваги культуру трудової поведінки менеджера, слід зазначити, що на його формування впливає такий фактор трудової діяльності, як відповідальність. Підзвітність визначається цілісністю, надійністю та точністю, необхідними для виконання управлінської діяльності. Відповідальність пов'язана з принципом виключного управління: оскільки він має право приймати рішення, він несе персональну відповідальність за наслідки їх здійснення. Крім того, у сфері управлінської відповідальності

існує стан заходів щодо охорони праці та заходів безпеки на підприємстві, здоров'я та життя підлеглих.

За цих обставин вчені зазначають, що відповідальність лідера має три форми: відповідальність за своєю роботою; відповідальність за працю та інших; відповідальність за безпеку організацій, персоналу, та інших.

За категорією етики керівника відповідальність за те, наскільки виконуються моральні вимоги керівництва, є відповідальністю суспільства в цілому і, перш за все, колективу. Керівник будь-якого рівня управління несе повну відповідальність за результати свого підрозділу, та перед вищим керівництвом або іншим органом управління. Він несе персональну відповідальність за виконання угод, контрактів, та певних планів. А присутність прем'єр-міністра означає відповідальність за їх дії, а також дії підлеглих. Крім того, при виконанні управлінських функцій керівник повинен дотримуватись чинного законодавства та нормативних актів України та нести відповідальність у разі порушення законодавства.

Культурою трудової поведінки неможливо бути без дисципліни, якою характеризує певний рівень дотримання керівника, та встановлення певних стандартів та правил в організації або інших підрозділах. Це включає дотримання правил внутрішнього розпорядку праці та своєчасне виконання запланованих завдань та вказівок вищим керівництвом. Чим вищий рівень дисципліни, тим відповідальніше керівник повинен виконувати свої обов'язки.

Характерними показником культури, та трудової поведінки є не тільки якість праці. Це передбачає правильне виконання завдань та вказівок що контролює органами, дотримання встановлених умов та якості підготовки документів та забезпечення надійного зберігання інформації з обмеженим доступом. Це можливо за допомогою сучасних технічних засобів контролю. Інформація повинна збиратися та оброблятися відповідно до визначеної послідовності операцій та процедур.

Особливе у місце в культурі трудової поведінки відводиться етиці поведінки, яка характеризується ввічливістю та взаємністю. Ввічливість, своєю чергою, пов'язана з почуттям такту - здатністю поводитись у найрізноманітніших ситуаціях не лише в інтересах власних інтересів чи ділових інтересів, а й відповідно до загальноприйнятих у суспільстві правил. Навіть якщо домовленості не досягнуто, і прохання потрібно відхилити, тактовний керівник робить це ввічливо, не переслідуючи інших і не виявляючи ворожості, не визнає довіри або надмірної впевненості в собі та не порушує певної дистанції у відносинах.

Етична поведінка керівника повною мірою виявляється в процесі спілкування. Це досконале володіння державною мовою та культурою мовлення та листування та спілкування за допомогою спілкування тощо. Для сучасного керівника надзвичайно важливо прийняти культуру мовлення, що включає знання мови в цілому у властивих їй стилях. Зрештою, керівникам доводиться досить часто читати лекції для різних груп людей. І стає дуже образливо, коли керівник бере слово і робить багато грубих помилок і абсурдів. Тому керівництво повинно розглядати формування культури мовлення як важливу роль у напрямку самовдосконалення.

Спілкування між керівником та його підлеглими відбувається в різних випадках і в різних формах. Лінійні менеджери проводять більшу частину свого робочого часу, спілкуючись, особливо на середньому та нижчому рівнях управління. Головною метою такого спілкування є забезпечення ефективної роботи персоналу та підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Мистецтво спілкування між керівником та його підлеглими розкриває рівень його культури загалом та управлінські деталі.

Кожен працівник може ініціювати спілкування в компанії, якщо це вимагається виробництвом або особистими потребами. Відповідно до принципу одноосібного управління, підпорядкування та відповідно до функціонального розподілу праці менеджери в основному починають

спілкуватися, вибираючи відповідні форми. Однак головною вимогою до культури спілкування завжди повинен бути шанобливий підхід до кожного працівника. Адже для підлеглого важливо, щоб керівник сприймав і цінував його не лише як виконавця, а й як людину з індивідуальними інтересами, досвідом та проблемами. Це повинно призначити керівника для такого спілкування, що вказувало б на його зацікавленість потребами підлеглих, їхні особисті турботи, переживання та підтверджувало б його здатність слухати. При уважному вислуховуванні керівник має можливість використовувати отриману інформацію не тільки в інтересах виробництва, а і самого працівника, який надає йому необхідну підтримку.

Головне вміння слухати і чути підлеглих вважається частиною культури спілкування. Слух не слід розглядати лише як тишу; це активна діяльність, заснована на інтересі до партнера та бажання його почути. Багато лідерів мають негативну тенденцію слухати їх і не чути під час співбесіди, оскільки вони перевантажені іншими людьми. Єдиний спосіб уникнути цієї звички - це практика та самодисципліна.

Керівник зможе досягти певного високого рівня культури у спілкуванні, дотримуючись певних принципів та правил розмови між керівництвом та підлеглими. Перш за все, це повага до партнера з яким ти здійснюєш спілкування, незалежно від посади чи соціальної позиції в робочому колективі. Не менш важливою є ретельна підготовка до кожного інтерв'ю, зустрічі, публічного виступу. Згадайте про виховний ефект ділового спілкування. Підлеглі, сприймаючи високий рівень культури мовлення керівника, намагаються не тільки правильно говорити, але і слухати. І, звичайно, культурна людина цінує не лише свій час, а й час свого партнера по спілкуванню. Тому для кожного керівника залучення підлеглих на свою сторону є не лише виробничою необхідністю, а й підтвердженням його професійної компетентності. Крім того, дотримання принципів гуманності, гуманізму, поваги до окремого керівника сприятиме встановленню контактів з підлеглими та зростанню авторитету керівника [21].

РОЗДІЛ 2 ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСАД ЕТИКИ ТА ІМІДЖУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

2.1 Застосування етичних норм та правил в керівній діяльності

Необхідне вміння працювати з різними людьми - підлеглими, колегами, вищим керівництвом - надзвичайно важливо для успіху в управлінській діяльності певного керівника. Етична поведінка менеджера, його здатність створити відповідне робоче середовище надає працівникам можливість максимально зосередитись. Це пояснює той факт, що в сучасних компаніях велика увага приділяється впровадженню та дотриманню правил ділового етикету та формуванню сприятливого морально-психологічного середовища в колективі. Для компанії набагато вигідніше створити умови, необхідні для продуктивної праці її працівників, ніж компенсувати додаткові витрати на навчання та перепідготовку нових людей або покрити витрати, пов'язані з конфліктами. У міру ускладнення виробничих завдань компаніям доводиться їх вирішувати, і їх керівники дедалі більше розуміють, що поведінка працівників, незалежно від посади, повинна регулюватися загально визнаними етичними стандартами, встановленими правилами офіційного етикету. [17].

Етикет, як сукупність традиційних стандартів поведінки, забезпечує схему, якої слід дотримуватися в кожній конкретній ситуації. Моральною основою етикету є правила спільноти людей, які забезпечують їм умови для нормального соціального та особистого життя. На вивчення правил етикету та набуття навичок їх використання у повсякденній діяльності знадобиться деякий час. Однак хороші манери допомагають гарантувати, що вам не доведеться виправляти поведінкові помилки, які можуть призвести до небажаних наслідків. Ввічливість - фактор, який стимулює ділові стосунки, дозволяє уникнути багатьох проблем та знайти взаєморозуміння.

Поведінка керівника визначається його загальною культурою і в кожному колективі вони сприймаються підлеглими як зразок. Однак

зовнішня поведінка набуває особистого значення лише в тому випадку, якщо вона базується на моральних мотивах. Дотримання норм етикету, таких як такт, ввічливість, акуратність та гарні манери, безпосередньо пов'язані з мораллю. Отже, характерною рисою менеджера є інтелект - категорія, рівень якої визначається не освітою, а культурою. Керівник, який є розумною людиною, має внутрішню межу, яку він не може переступити ні за яких умов, щоб уникнути ситуацій, коли можливо принизити підлеглого. Неправильні підлеглі розрахунки не можуть виправдати грубість і грубість керівника. Безстрашність, грубість керівника свідчить про його нездатність впоратися з ненормальними ситуаціями та принижує його в очах підлеглих. Навіть жорстке невдоволення можна висловити правильно.

Крім того, у відносинах з підлеглими неприпустимо сприймати усвідомлення: між керівником і підлеглим завжди повинна бути певна дистанція. Крім того, керівник не повинен наголошувати на цьому, а підлеглий повинен розуміти його необхідність і поводитися відповідно. Звертаючись до підлеглих, не можна допускати різких жартів, ризикованих порівнянь, свідомих гранильних слів. Адже сама фраза, виголошена колегою по роботі та керівником, сприймається по-різному. Відповісти можна по-різному: колеги - однаковим тоном, але щодо керівника це зробити не можна.

Незаперечним фактом є те, що рівень культури управління впливає на формування авторитету керівника. Характер повноважень такий, що не може бути підтверджений наказом. Її набувають лідери, які сприймаються колективом як вимогливі, праведні люди, наділені розумом, волею та дотриманням принципів. Очікується, що керівник має природну волю забезпечити добрі стосунки з усіма працівниками. В той самий час його повноваження базуються не на офіційних оцінках та владі влади, а лише на професійних та особистих якостях та особистій відповідальності за стан справ в організації.

Менеджер набуває і здійснює свої повноваження, коли він використовує дружній стиль спілкування з підлеглими, колегами по роботі та

вищим керівництвом, коли атрибути соціального статусу та стилю роботи викликають позитивні відгуки у підлеглих. Це означає, що встановлені функціональні обов'язки знаходять розуміння, межі необхідних компетенцій - згода, методи управління - схвалення та особисті якості - повага. Тому неправильно стверджувати, що підлеглі розраховують на лідера, якого бояться. У цьому випадку терміни реальний авторитет і псевдоавторитет міняються місцями. Це підтверджує той факт, що як тільки людина перестає бути керівником, підлеглі змінять своє ставлення до неї.

Є також керівники, які за будь-яких обставин намагаються завоювати та зберегти авторитет сумнівними методами: вони приховують недоліки в роботі, користуються засобами для промивання очей, встановлюють відомі стосунки з підлеглими, ігнорують порушення дисципліни, надають незаслужені премії тощо. Звичайно, рівень культури такого керівника не витримує критики. Навіть керівник, який "претендує" на свій авторитет за приниження своїх підлеглих, не заслуговує на повагу. [14].

Авторитет керівника – категорія відносна: вона може збільшуватися або зменшуватися залежно від того, наскільки менеджер має професійну компетентність. Підтримання авторитету вимагає соціальної зрілості керівника, постійного самоконтролю у виконанні управлінської діяльності та високого рівня культури. Якщо керівник перевищує допустимі межі поведінки, авторитет втрачається.

Етична поведінка вимагає невеликих вкладень, але має значну віддачу. Використовувати ярлик не складно. Єдина потреба лідера - зробити власну поведінку більш професійною. Якщо є впевненість, що повідомлення відповідає стандартам маркування, прийнятим у діловому світі, воно почуватиметься більш розслабленим, що дозволить йому повністю зосередитися на досягненні поставленої мети. Знання етикету знищує невизначеність і страх з непрофесійної точки зору, дозволяє передбачити поведінку партнерів по спілкуванню. Культура управління тим самим забезпечує ефективну ділову взаємодію, значно полегшує встановлення

особистих контактів та створює сприятливу соціально-психологічну атмосферу в колективі. [22].

2.2 Поняття іміджу керівника як елементу культурно – етичної поведінки управлінця

З точки зору проблеми управлінської культури, не можна ігнорувати значення іміджу лідера в процесі його формування. Поняття образу близьке до поняття персоніфікації, але воно містить не тільки природні характеристики людини, але й спеціально створені. Крім того, картина вказує на зовнішній вигляд і внутрішній світ людини, про її психологічний тип. Зовнішня форма та внутрішній зміст повинні постійно «пристосовуватися» один до одного, прагнути до листування, бути в динамічному балансі.

Образ керівника формується в процесі сприйняття його зовнішності, поведінки та способу спілкування іншими людьми (підлеглими, колегами, вищим керівництвом). Ці компоненти, своєю чергою, містять безліч деталей та нюансів, унікальне поєднання яких створює імідж та визначає загальне враження менеджера. Особистий образ лідера - це явище навколишнього середовища в тому сенсі, що воно проявляється як визнання людиною, як оцінювальне ставлення до обличчя певної групи людей, з якою доводиться мати справу лідеру.

Зовнішній вигляд, і особливо одяг, суттєво впливає на формування позитивного іміджу керівника. Одяг менеджера повинен відповідати головній меті його діяльності: бути функціонально ефективним, придатним для роботи, не відвертати увагу від справи. Його серйозність, точність та елегантність повинні свідчити про надійність, стабільність, важливість та культуру. Ідеологи вважають, що менеджери віддають перевагу «консервативному стилю» одягу, який створює враження здорового та ефективного.

Культура управління також зображається на культурі робочого місця, що є наслідком її організації. Конкретні умови діяльності керівників дуже

різні. Це залежить від сфери діяльності організації, виду виробництва, особливостей технологічних процесів, рівня управління, до якого належить певна посада менеджера, фінансових можливостей організації тощо. Робочі місця підлеглих також є предметом постійної уваги та турботи керівників. Будь-які неправильні розрахунки, недоліки в організації робочих місць викликають почуття невдоволення, спричиняють втрату робочого часу, негативно впливають на кількісні та якісні показники виконання підлеглими доручених завдань.

Культура умов праці належить до елементів культури управління, оскільки комфортне приміщення та робоче місце, що відповідають гігієнічним, гігієнічним та ергономічним вимогам, забезпечують максимальний комфорт при роботі та підвищення продуктивності праці. Не менш важливим є естетичне оформлення робочого місця, яке враховує раціональне поєднання кольорів інтер'єру, дизайн робочих меблів, наявність художніх елементів, садівництво в інтер'єрі тощо. Приємне робоче середовище сприятиме гарному настрою працівників, стимулюючи їх якісно виконувати доручені завдання.

Забезпечити високий рівень управлінської культури можливо, якщо менеджер має професійно-ділового, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні та моральні якості. При цьому вкрай необхідно чітко розуміти мету, зміст та організацію їх роботи, шляхи її здійснення, прагнення до індивідуального розвитку. Саморозвиток стимулюється такими бажаннями, як досягнення кар'єри, ефективніше виконання покладених завдань, задоволення від роботи та відчуття, що ви професіонал з високим рівнем культури.

Однак слід мати на увазі, що здатність розвивати себе лише у стосунках залежить від здатності засвоювати теоретичні знання. Діяльність керівника відбувається в умовах, які постійно змінюються. У міру збільшення ступеня таких змін перед менеджером постає завдання адаптації до навколишнього середовища, формування здатності керувати поточними

подіями, бути гнучким, відкритим до нових знань та досвіду. Це можливо в умовах постійного індивідуального розвитку, забезпечення особистісних змін, появи нових думок, почуттів, якостей [11].

2.3 Значення управлінської культури для розвитку підприємства

Не тільки світовий досвід показує, що культура управління має велике значення та середні фактори, що впливають на ефективність діяльності компанії у сучасних умовах. Реалізація ефективних довгострокових планів для розвитку бізнесу, які прагнуть досягти успіху, не тільки в ринкових умовах, неможлива без усвідомлення виняткової ролі високих життєвих і трудових цінностей, професіоналізму в діяльності керівника та працівників будь-якої організації.

На сьогодні кваліфікований менеджер компанії або державний управлінець, по перше повинен володіти уміло знаннями про управлінську роботу та уміти виконувати процеси управління; у знання своєї роботи керівника та функціональних обов'язків; уміло володіти засобами для досягнення мети або цілі, та здійснювати підвищення ефективності організації, компаній або іншого підрозділа; вміти використовувати сучасні інформаційні технології та засоби комунікації, необхідні це робити у процесах управління; заволодіти навичками управління людськими ресурсами та творчо формувати зовнішні стосунки; вміти вчасно робити правильні висновки та постійно підвищувати свою кваліфікацію керівника.

Управлінська діяльність керівника або спеціаліста на підприємстві дає змогу вирішувати різні завдання які надаються керівником вище за посадою: розробка організаційно-управлінської структури компанії та планів, положення про підрозділи, посадова інструкція; проектування робочих процесів та розрахунок норм праці на промисловому підприємстві або інших; розрахунок нормативів графіка, розробка експлуатаційних та виробничих планів, організація оперативного контролю за ходом виробництва; розробка

прогресивних планових техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових витрат. Кожне з цих завдань є вирішенням конкретної організаційно-управлінської ситуації. Крім того, сьгоднішні менеджери повинні працювати в умовах, що швидко змінюються. Процеси, що відбуваються в нашому суспільстві, постійно рухаються та оновлюються, фінансове та податкове законодавство, структура бюджетних установ та вимоги до заміщення теперішній посад змінюються досить часто. Такі швидко мінливі умови значно ускладнюють роботу сучасного фахівця. Реалізація цих завдань вимагає наявності певного набору управлінських навичок, що забезпечують здійснення заходів з аналізу виробничої ситуації, формулювання цілей та альтернативних шляхів їх досягнення; вибір оптимального рішення; організація роботи колективу виконавців з метою виконання рішення; перегляд та виправлення прийнятих рішень; інформаційне забезпечення виробничої діяльності; самоврядування та самоврядування.

Неадекватний рівень професіоналізму та культури управління у фахівців не позбавлений тягаря розширеної організаційної культури, а також потоку організаційного розвитку підприємств, установ та організації. Ця відсутність приготованих та необроблених керівників, яких у світі недостатньо з елементами іноземної та управлінської культури, є важливою, інакше, як не шкода, включати елементи культури організації, не в середині цієї пропаганди.

У сучасної культури управління керівником полягає в її діалогічній природі, запобіганні відчуження між суб'єктами системи управління, у підпорядкуванні їх зусиль, цінностей та відповідальності у досягненні певної мети, та за керівником отримання якісної освіти.

Під поняттям "управлінська культура" Л. Васильченко розуміє "цілісну особистісну рису, яка виявляється в процесі професійної управлінської діяльності; характеризує ознаки обізнаності, поведінки, спілкування та управлінської діяльності керівника; забезпечує обізнаність та культурний

соціалізм щодо професійних діяльностей; стимулює творчий розвиток лідера [23].

С. В. Королюк трактує термін «управлінська культура» як «різновид професійної культури, яка складається з політичної, правової, адміністративної, управлінської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікаційної та економічної культур і є невідійманою освітою в системі знань та навички, особистісні характеристики, мотиви та цінності, що реалізуються в управлінні [24].

Під управлінською культурою майбутнього спеціаліста ми розуміємо динамічну системну освіту, яка включає всі знання, вміння та навички, а також особисті якості фахівця, що забезпечують ефективність різних видів управлінської діяльності.

На думку В. Єльнікової, відсутність культури та відсутність її пріоритету в суспільстві є однією з причин "уповільнення" перебудови системи освіти. Працювати в культурі означає вміти правильно розміщувати персонал на важливих ланках, працювати творчо, з перспективою, завжди бачити кінцеву мету та вибирати найбільш раціональні методи її досягнення. А для цього необхідно - постійно вчитися, опановувати наукові принципи управління, професійно дотримуватися їх у своїй управлінській діяльності [25].

На думку В. Медвідя, підвищення культурного рівня фахівців повинно відбуватися шляхом підвищення культури прийняття рішень, використання контролю, делегування повноважень та, загальніше, при виконанні управлінських функцій; також підвищити власний рівень культури спілкування, поведінки, використання влади з урахуванням сумісності працівників та їх індивідуальних особливостей; вдосконалення стилю керівництва колективом, а саме: формування його демократичного [26].

Для досягнення рівня культури управління, а отже, для забезпечення ефективності організації в цілому, необхідно досконало заволодіти механізмами власної психології, здатністю реально оцінювати не тільки

власні сили, але і слабкі сторони, та працювати цілеспрямовано вдосконалювати власні організаторські здібності у діловому спілкуванні.

РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕТИКИ. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРОБЛЕМИ

3.1 Проблеми формування податкової культури в Україні з урахуванням досвіду іноземних країн

Однією з найважливіших умов повноцінного функціонування податкової системи є формування податкових знань та податкової культури населення у країні. Увага дослідників до розвитку податкової культури, зокрема використання посиленого адміністративного тиску на платників податків, не сприяє розвитку податкової свідомості. Переважній більшості розвинених країн світу податкова культура формувалася протягом декількох століть і відповідає певному рівню, що представляє розвиток демократичної держави на сучасному етапі. Якщо здійснювати перевірку за країною України податкова культура розвивається в контексті розвитку української держави, що супроводжується посиленням інтеграційних процесів.

Особливо важливо у сучасних умовах, а саме звернути увагу на посилення глобалізаційних процесів, зростання тяжкості наслідків світової економічної кризи, поглиблення економічних дисбалансів у розвитку української держави, питання забезпечення стабільного функціонування європейської Союз. держава та суспільство стають особливо нагальними. Для стабільного розвитку держави складається з податків, що забезпечують ефективне функціонування держави та суспільства.

Європейські демократичні цінності набувають особливого значення у розв'язання проблем формування податкової культури населення. Податкова система в Україні наразі переживає не лише нові трансформаційні зрушення, але й супроводжується трансформацією податкової культури населення, так, необхідність реформування сучасної податкової культури включає не лише категорії податкових механізмів, але й культурні, цінності, етичні імперативи, такі як чесність та справедливість. борг.

Якщо здійснювати вирішення проблеми визначення сутності та структури у податкової культури, було з'ясовано: під терміном «податкова культура» можна розуміти своєчасну та повну сплату податків та зборів, обов'язкові платежі до бюджету у встановлені законодавством терміни. Під час дослідження було виявлено, що в цей час для України характерна проблема ухилення від сплати податків та податків на сон. Цей тип податкової поведінки як "втечі" стосується не лише сфери бізнесу та підприємництва, а й окремих платників податків. Тому можна сказати, що ухилення від сплати податків є величезною проблемою. Причин може бути кілька: моральні, політичні, економічні та технічні. Окремо можна виділити п'яту групу причин, пов'язаних із формуванням податкової культури, точніше з низьким рівнем податкової культури громадян.

Сутність податкової культури розкривається через три основні функції: ціннісну, когнітивну трансформацію та регулятивну. Одним з основних елементів податкової культури є податкова дисципліна. Податкова дисципліна передбачає регулярне формування, розвиток та контроль етичних, моральних та фінансових можливостей платника податків та здатності виконувати податкові зобов'язання, пов'язані з бюджетами, з урахуванням синхронізації взаємодії податкових органів з отриманням та виконанням податків та податкових зобов'язань.

Визначаючи зміст поняття «податкова культура» в науковій літературі, було встановлено, що термін податкова культура в більше широкому розумінні включає не лише діяльність платників податків, а й діяльність податкових органів, і ця діяльність тісно пов'язана. Податкове законодавство впливає не лише на платників податків, а й на певний тиск на податкову службу. Якщо такий тиск виходить за рамки загальної культури, це призводить до конфліктних ситуацій та ухилення від сплати податків у майбутньому.

Встановлено, що підвищення рівня податкової культури та зміцнення податкової дисципліни залежить не лише від категорії платників податків та

податкового законодавства, а й від якості роботи державних представницьких органів. Податкові органи, які усвідомлюють проблему низького рівня фінансової грамотності населення, правового нігілізму, заподіяння матеріальної та культурної шкоди державі, а також сприяння вчиненню економічних злочинів, повинні скласти програма заходів щодо усунення та усунення цієї проблеми.

З цього можна зробити висновок, що актуальність даної роботи є безперечною, досліджувана проблема дозволяє не лише виявити глибинні проблеми розвитку сучасної ефективної податкової культури населення, але й проаналізувати можливі варіанти їх вирішення з урахуванням передовий досвід таких розвинених країн, як Німеччина, Великобританія, США ...

3.2 Етикет поведіння між керівником і підлеглими, між співробітниками

Службовий етикет, регламентуючи зовнішній бік ділових відносин, впливає із етикету дорослої людини та етики взаємовідносин між людьми.

Принциповість відносин

Сервісна команда повинна встановити принциповий стиль відносин, який цього не дозволяє [5]:

- 1) суто особистих інтимних симпатій і антипатій;
- 2) міжособистісних ексцесів, пліток, «перемивань кісток»; взаємних образ, склок чи істерик.

Звертання на службі

На службі переважною формою спілкування є звертання на «ви». До молодих людей - дівчат і хлопців - усі співробітники мають звертатись на «ви», цим підкреслюючи їхню відповідальність за роботу і вчинки.

У службовому етикеті при звертанні на «ви» додають прізвище, ім'я, по батькові або звання. Наприклад:

«Пане управляючий! Вас запрошують до телефону»;

«Сергіє Миколайовичу, будь ласка, допоможіть мені розібратися з Вашими кресленнями».

При більш близьких службових стосунках звертання «пан» чи «пані» не використовують, співробітника називають по імені і по батькові. Посилаючись на відому людину, використовується слово «пан».

Не прийнято говорити «він», «вони», коли мова йде про третю особу. Наприклад:

не «Він наказав», а «Пан директор наказав»;

не «Він знає про...», а «Пан Черняк знає про...» тощо.

Не слід говорити узагальнені слова: «людина», «жінка», «чоловік» тощо, коли говорите про конкретну особу, але не знаєте її імені. Наприклад:

не «Ця людина хоче з Вами поговорити», а «Пане директоре, цей громадянин хоче з Вами переговорити»;

не «Ця жінка чекає на Вас», а «Пані у приймальній зачекалася на пана управляючого» тощо.

Коли перед керівником зібралися його підлеглі чи співробітники, розмову з ними краще починати словами: «Шановні співробітники!» або «Шановні колеги» тощо.

Учасники офіційних професійних зустрічей часто, звертаючись один до одного, додають науковий ступінь чи звання. Проте у приватному житті при звертанні чи знайомстві не кажуть: «доктор наук Осауленко» чи «ректор Яровий» тощо.

Якщо хтось має професорське звання, яке перетворилося на прикладку до його прізвища, то в певних випадках, найчастіше при офіційному звертанні, кажуть: «професор Карвовський».

Коли людина має кілька титулів, то при звертанні називають тільки один - найвищий. На відміну від нашої країни, в інших державах такі звання, як «доктор» чи «професор», можуть означати лише належність людини до творчої професії.

Керівник вітає підлеглих

Керівник, навіть якщо він відносно молодий, першим вітає усіх підлеглих-співробітників (і старших за віком, і жінок).

Входячи до службового приміщення (офісу, відділу, майстерні тощо), керівник вітається - підлеглі відповідають, але ніхто не встає при цьому, установа - це не школа [7].

Особистий приклад керівника

Керівники, домагаючись високої культури від підлеглих, самі зобов'язані показувати приклад культури взаємовідносин. У процесі службової діяльності керівника, цінуються його знання, компетентність та досвід практичної роботи, а також досвід людських стосунків, без чого неможлива справжня культура службового спілкування.

Важливим елементом службового етикету є стиль керівника у поведженні з підлеглими, ті норми, які забезпечують найбільш розумну поведінку, з точки зору інтересів справи і основних принципів моралі.

Якщо керівник не цінує свій час, то його підлеглі більше не цінують свій час більше, ніж час інших. Менеджер "не має права" зволікати, довго чекати себе і т. Д. Правильний режим роботи - це свого роду культура праці. Відповідно до етикету послуг, всі працівники зобов'язані піклуватися про роботу та свій особистий час.

Одна з причин плинності кадрів в установі (підприємстві, фірмі тощо) - це відсутність відповідності між вимогами до працівників і реальною увагою до цих вимог з боку керівника.

Компетентність керівника

Невід'ємною рисою керівника має бути компетентність, хоч він ніколи не повинен вважати себе спеціалістом з усіх питань. Якщо керівник не є компетентним в деяких спеціальних питаннях, він не повинен соромитися того, що знає менше, ніж підлеглий. Можна звернутися, в такому випадку, до підлеглого, наприклад, так: «Сергіє Миколайовичу, у цьому питанні Ви більш компетентні, ніж я. Тому я покладаюся на Ваш досвід і ваші висновки».

Представлення співробітника

Якщо у службовому колективі з'являється новий співробітник, керівник має його представити, наприклад:

- «Шановні колеги, хочу вам представити нового провідного спеціаліста, кандидата економічних наук Сергія Миколайовича Бугая»»;
- «Шановні колеги, з сьогоднішнього дня у нашому колективі працюватиме молодий спеціаліст, який у цьому році закінчив Київський державний університет харчових технологій із спеціальності механік-конструктор, Іван Сергійович Бугай. Він працюватиме на посаді інженера-конструктора» тощо.

Під час виконання службових обов'язків ви можете потрапити у ситуацію, коли потрібно представитися незнайомим людям. Для цього, за етикетом, спочатку привітайтеся, привітно і доброзичливо всміхнувшись, і представтесь самостійно: «Я - Ярослава Сергіївна Черняк, ваш новий співробітник, буду працювати у вашій лабораторії на посаді лаборанта 1-ї категорії» тощо.

Жінка-співробітник

Слід пам'ятати, що жінка на роботі чи службі не тільки співробітниця, колега, але й представниця чарівної статі, істота легковразлива.

Чоловік-співробітник може не відриватися від справ для того, щоб подати жінці-співробітниці пальто, коли вона йде з роботи. Але він не може не допомогти їй одягтися, якщо опинився поряд у гардеробі.

Якщо звичайно чоловік встає, коли до нього звертається жінка, яка стоїть перед ним, то у службових умовах він може цього не робити.

Робочий стіл, за яким працює жінка, не прикрашають її сумочка, косметичка чи косметика, шляпка тощо. Краще для них знайти інше місце.

У своєму кабінеті керівник не встає, коли до його столу підходить жінка-співробітниця для обговорення поточних справ.. У випадку тривалої розмови керівник пропонує співробітниці сісти.

Співробітник заходить до службового приміщення

Відвідувач-співробітник, який заходить до службового приміщення (відділ, контора, канцелярія, бухгалтерія тощо), не повинен стукати у двері - це тільки відволікає і дратує зайнятих роботою працівників. Але на стук у двері офіційного приміщення не буває негативного відношення.

Співробітник заходить до кабінету керівника

У двері, що ведуть до кабінету керівника, якщо у нього немає секретарки, можна не стукати. У випадку, коли керівник виявив бажання, щоб співробітники не заходили без стуку, слід дотримуватися його вимоги.

Зауваження керівника

Існує правило службових відносин вищестоящих: керівник має оберігати авторитет кожного окремого підлеглого, пам'ятаючи про те, що при цьому він зміцнює колектив; впроваджує у службові відносини норми етикету.

Усі зауваження підлеглому, краще для обох сторін, слід робити без сторонніх.

Телефон у кабінеті керівника

Коли співробітник просить дозволу у керівника зателефонувати з його кабінету, керівнику не обов'язково негайно виходити. Якщо ця необхідність очевидна, треба розмовляючого залишити одного.

Домашні телефони співробітників

Передавати знайомим чи будь-кому домашній номер телефону співробітника можна лише з його особистого дозволу.

Пам'ятайте, зловживати телефонними дзвінками додому комусь із співробітників, навіть зі службових питань, не можна. Навіть хорошим приятелям після 22-00 не телефонують. Також не турбують співробітників телефонними дзвінками у вихідні дні, а якщо і телефонують, то інформацію слід викладати стисло і обов'язково вибачитися за дзвінок додому.

Якщо ви телефонуєте і на 5 - 6 сигналів не відповідають, слід покласти слухавку.

Службові листи

На службові листи бажано відповідати упродовж 6- 10 днів. Ділові листи до співробітників апарату управління повинні бути підкреслено офіційними і корективними:

«Пришліть мені, будь ласка, Ваш відгук...»;

«Чи змогли б Ви приїхати на зустріч...»;

«Будьте ласкаві, напишіть мені...»;

«Хотів би знати Вашу думку...» тощо.

Лист, отриманий у присутності третіх осіб, можна відкрити і побіжно (мигцем) продивитися текст, але детальне читання треба відкласти на пізніше. Якщо лист терміновий, необхідно сказати: «Вибачте, але це терміново», і дочитати до кінця.

Не слід отриманий лист, який може бути цікавий присутнім, починати читати вголос до того, як прочитаєте його особисто до кінця.

Службовий статус

Якою б мудрою і благородною не була людина, але вона має дотримуватися службової субординації. Крім того, статус людини обов'язково враховується при:

- цитуванні її висловлювань;
- розміщенні прізвищ у будь-яких списках;
- розміщенні прізвищ співавторів наукових праць тощо [5].

3.3 Сучасні чинники ефективної професійної діяльності державних службовців

Сучасний державний службовець повинен бути здібним у цій галузі, духовно багатим та мати навички у соціального спілкування та вирішені певних задач.

Вони повинні мати на увазі умови формування психологічної культури соціальної діяльності державного службовця Соціальна активність - це сукупність дій, що здійснюються в процесі функціонування компанії, яку може придбати

Важливість соціально-психологічних факторів в управлінні державною установою зумовлена тим, що суб'єктом управління є особистість людини. Тому, реалізуючи кадрову політику, необхідно приділяти максимум уваги тому, що люди називають "людським фактором" - від мотивації до загальних цінностей та соціально-психологічного клімату колективу.

Важливим фактором підвищення ефективності державної служби є розвиток людського потенціалу та його реалізація професійно підготовленим персоналом, здатним:

- своєчасно позбутися спадкових непродуктивних стереотипів професійної діяльності та грамотно задовольнити соціальні запити державних службовців щодо їх професіоналізму;
- чітко та ефективно брати на себе відповідальність у ситуації постійних змін, а також постійної регуляторної підтримки надавати підлеглим;
- глибоко зрозуміти їх недоліки та здійснювати професійний успіх, оцінити ефективність їх використання в процесах управлінської діяльності та приділити особливу увагу постійному професійному розвитку організації.

Підвищення професійних навичок та розвиток кар'єри державних службовців за допомогою стимулювання в цілому відіграє важливу роль у системі державного управління, стимулює сумлінну та ініціативну роботу державних службовців, що призводить до поліпшення зв'язків з громадськістю в нашій країні. Тому для професіоналізації державної служби необхідно створити такі соціально-психологічні умови, які, з одного боку, становлять престиж державної служби; по-друге, вони зосередили діяльність державної служби на неупередженому виконанні чиновниками Конституції та законів України, реалізації державної політики та служінні людям. Для формування соціально-психологічних умов, необхідних для професіоналізації державної служби, вирішальне значення має формування

впевненості державних службовців у можливості професійного розвитку, стабільної зайнятості та соціального захисту.

3.4 Управлінська культура як необхідний елемент розвитку менеджменту в Україні

У контексті розвитку подій в Україні питання управління стають все більш важливими. Існує об'єктивна необхідність у створенні механізму управління, який використовує новий стиль для роботи, який може дуже ефективно допомогти досягнути поставлених цілей. З точки зору ринкових відносин, визначає актуальність досліджуваної проблеми. Тому розуміння питань управління, що виникають у процесі побудови такого механізму, є одним з найважливіших завдань науки управління. Саме управлінська культура є цією проблемою, яку досліджували такі вчені, як Т. Бойдель, М. Берк, А. Віханський, А. Наумов та багато інших. Створення системи та зміна методів управління в Україні сьогодні пов'язані з постійним науковим пошуком оптимального вирішення складних економічних та соціально-політичних проблем із радикальним оновленням усіх управлінських зв'язків.

Культура управління - це сукупність теоретичних і практичних положень, принципів і норм, які мають загальний характер і охоплюють різний ступінь усіх аспектів людської діяльності, це важлива сфера впливу на свідомість, дії підлеглих, їх думки та бажання, це також один із вирішальних факторів успіху в управлінні. Завдання - створити такий управлінський світогляд кожного керівника, який може вивести його на авансцену сучасної професійної культури. Його елементами є: глибина, світогляд, морально-етичні норми роботи, підхід до роботи, навички організації роботи та виконання окремих її сегментів, здатність контролювати та розуміти робочий колектив. Культура управління також зображує на досконалості роботи, прагненні створити цілісну композицію. Крім того, така культура характеризує як індивідуальну управлінську

діяльність, так і колективну роботу. Очевидно, що це особливо важливо для керівника, адже головним у його професійній роботі є спілкування з людьми. [27]

Особливості управлінської культури:

1. Культура управління існує в кожній організації; він не має матеріальної форми.
2. Управлінську культуру не можливо виміряти кількісними показниками, вона не виражається формальною формою.
3. Управлінська культура є спонукальним фактором, індивідуальним та унікальним для керівника.
4. Управлінська культура має спільні характеристики, і тому її можна класифікувати. [28]

Завдяки поєднанню двох видів мистецтва - мистецтва управління та мистецтва акторської майстерності - управлінська культура набуває все більшого значення на сучасному етапі розвитку держави, оскільки вона не виступає не лише сукупним показником управлінського досвіду, культура знань, почуттів, зразків поведінки та функціонування суб'єктів управління. як чіткий опис стану управління в українській державі. Тому можна сказати, що ефективність всієї системи державного управління залежить від ступеня її розвитку.

Крім того, недостатній рівень управлінського професіоналізму не лише гальмує розповсюдження організаційної культури, але й гальмує організаційний розвиток державної установи. Тому керівнику, який не має достатніх елементів управлінської культури, важко, а то й неможливо засвоїти елементи культури організації, не кажучи вже про те, що вона є її активним носієм та розповсюджувачем серед підлеглих.

Цю управлінську невідповідність можна пояснити тим, що управління як особливий вид творчої діяльності на практиці не може існувати поза сферою моралі. Крім того, на наш погляд, загальновідомим є той факт, що сьогодні менеджери самі усвідомлюють зв'язок своєї управлінської діяльності лише з

ідеологією управління на корпоративному рівні. Згідно з традиційним визначенням, керівник - це особа, яка офіційно призначена на відповідну посаду організатором команди, має необхідні права та обов'язки, має задокументовані обов'язки та повноваження, закріплені в офіційних документах. Однак у сучасних умовах розвитку компанії керівник кожного ієрархічного рівня повинен бути насамперед менеджером, який повинен активно впроваджувати ефективні інноваційні управлінські ідеї та досягати науково-технічного прогресу, враховувати зміни у світовій економіці, аналізувати економічні та динаміка попиту та пропозиції в часі, мати можливість перебудувати виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Звичайно, менеджер нового типу не винен у стилі видачі наказів, наскільки це можливо організовувати, керувати, перебільшувати та ефективно стихійно. Для всіх них це необхідно: постійне зростання якості та знань, Міністерство зв'язку зі співробітниками, знає шляхи досягнення цілей, ризикує. Одним словом, у керівниках фундаментальних структурних змін, включаючи технології та технології, на перше місце в галузі управління виходить харчовий розвиток рівня управлінських навичок та організаційного управління ресурсами, основним [27]

3.5 Етика ведення бесід між співробітниками по службі

Бажано, щоб теми розмов між працівниками потрапляли в ту сферу діяльності, якою вони займаються. На службі працівники проводять 1/3 доби протягом десятиліть, що змушує їх поважати певні правила спілкування.

Світське спілкування часто передує йому в колі колег по корпоративному спілкуванню. Світське спілкування відбувається для того, щоб продемонструвати іншим та забезпечити, щоб окрім учасників, вони мали правила порядності. Якщо є супер річка, це в основному демонструє здатність правильно спілкуватися.

Будь-які спроби вийти за межі порядності повинні бути зупинені вищим чи вищим статутом, який зміщує тему розмови на іншу, використовуючи фрази, наприклад: «Друзі (колеги), цього року дощове літо, але повно овочів і інші»

Правила ведення бесід у колі співробітників

При веденні бесід у колі співробітників, слід дотримуватись таких правил:

- 1) не торкатися тем приватного характеру; не розповідати про себе, коли вирішуються ділові питання;
- 2) під час ділових дискусій відстоювати свою точку зору можна лише об'єктивною аргументацією, а не голосливим твердженням;
- 3) не можна зауважувати колезі: «Як примітивно Ви міркуєте!», таке зауваження може спричинити конфлікт;
- 4) якщо вас тільки що образили якоюсь реплікою, слід відреагувати «хвилиною мовчання», яка необхідна завжди після невдалого зауваження або нанесення образи. Якщо співрозмовник зрозумів свою помилку, він вибачиться; якщо не зрозумів, то ви за цю хвилину підготуєтеся для гідної ввічливої відповіді;
- 5) не пліткуйте серед колег. Інтелігентні люди мало говорять про особисті справи своїх співробітників, тобто не пліткують. Якщо до них звертається хто-небудь з подібною темою, краще відповісти: «Думаю, що нас це не стосується»;
- 6) якщо хтось із колег пліткує про вас, не звертайте уваги. Пояснення чи спростування ніколи себе не виправдовували. Плітка, як тільки нею нехтують, вмирає тихою смертю;
- 7) не обговорюйте між собою зовнішній вигляд інших колег;
- 8) починати розмову про те, що не зрозуміло хоч одному із присутніх, невіжливо; те ж саме стосується і натяків;
- 9) не спокушайтеся в колі колег розповідати сенсації, не перевірені або недостовірні;

- 10) не перебивайте, коли хтось говорить, особливо якщо це колега похилого віку;
- 11) не підказуйте слова розповідаючому, не закінчуйте за нього фразу, не виправляйте його стилістичні помилки;
- 12) не виправляйте публічно чиє-небудь із присутніх сказане іноземне слово;
- 13) не випитуйте у колеги подробиць його хвороби, якщо той обмовився, що погано себе почуває. Якщо він захоче і довіряє вам, то сам і розповість;
- 14) якщо колега обмовився, що у нього хворіє хтось із близьких чи родичів, не випитуйте: «Що з ним?» Краще спитати: «Щось серйозне?»;
- 15) не будьте нав'язливими до жінок-колег. Потік люб'язностей та компліментів краще зупинити як можна раніше. Наприклад:

«Вибачте, я не настроєна до жартів»;

«Ви повторюєтеся»;

«Давайте займемося справами» тощо;

Говорити це треба спокійно, неголосно, але категорично, не спричиняючи дискусію. На комплімент слід відповідати коротко: «Дякую»;

- 16) неприпустимі жарти щодо:

- прізвища колеги;
- комплекції;
- віку;
- облісіння;
- зросту;
- національності;
- віросповідання;
- місця проживання;
- кольору волосся;
- освіти тощо;

- 17) у присутності літніх колег не можна говорити про когось:

«Він уже старий»;

«Ну що ви хочете в такому віці» тощо.

Якщо жінці-співробітниці хтось наважиться сказати: «Ви вже немолоді», вона має право відповісти: «Зате я добре вихована»;

18) не дозволяйте собі допитуватися, хто скільки заробляє, це неетично;

19) ніколи вголос не бажайте жінці-співробітниці будь-якого віку «вийти заміж»;

20) не можна домагатися пояснень, якщо хтось, зіславшись на зайнятість, відмовляється взяти участь у незапланованому заході;

21) публічно не займайтеся «самокатуванням», наприклад, не жалійтеся на невдачі, на великий ніс і криві ноги. Це не зворушує і не надає благородності; до того ж, можливо якихось ваших вад ніхто до цього часу й не помічав, а ви їх самі висвітлили;

22) не говоріть про свої успіхи, високу якість роботи, кваліфікацію, таланти. Хай про ваші обдарування першими скажуть інші;

23) за будь-яких обставин, не дозволяйте собі дискутувати з питань політики і релігії.

Взаємоповага співробітників

У якому б колі питань не проходило спілкування, колеги повинні відчувати взаємну відповідальність, виявляти чуйність і розуміння один одного.

Короткі щоденні спілкування людини з людиною на службі не проходять для жодної сторони безслідно. Чимало треба життєвого досвіду, логіки і сердечної теплоти, щоб, насолоджуючись тільки позитивними моментами, не дорікати один одному взаємними недоліками [10].

3.5 Етикет ділового спілкування та прийому відвідувачів

Правила ділового спілкування

Ділове спілкування передбачає три правила:

- говорити не більше і не менше, ніж потрібно у цей момент - принцип «необхідності і достатності інформації»;
- якість або перевіреність викладеної інформації;
- логічність і зрозумілість висловлення інформації.

У діловому спілкуванні «правила кодексу ввічливості» бажано не приносити в жертву правилам ділового партнерства.

Вміння слухати

Етикет будь-яких спілкувань вимагає вміння слухати від обох сторін. Люди, які вміють говорити, але не вміють слухати, не можуть розраховувати на довіру.

Не тільки керівник, а будь-хто у спілкуванні зобов'язаний терпляче вислухати, постаратися, по можливості, зрозуміти співбесідника і тільки після цього аргументовано висловлюватися.

Пунктуальність зустрічі

На місце ділової зустрічі треба прийти за 5 хвилин до призначеного часу. Для цього заздалегідь з'ясувати адресу та вид транспорту, яким ви поїдете. Нікого і ніколи не цікавитиме, чому ви запізнилися.

Прийшовши на призначену зустріч, у приймальній треба чітко назвати секретареві своє прізвище, ім'я, по батькові та мету приходу.

У ділових зустрічах фіксуються не тільки початок, а й закінчення. Про це слід увесь час пам'ятати, бо, захопившись відповідями, відвідувач часто згадує про власні запитання, коли час зустрічі вже вичерпався.

Охайність та поведження під час зустрічі

Вважається, що неохайний вигляд свідчить про неповагу. До того ж, одягатися треба у відповідності з вимогами даної установи.

Під час бесіди слід уважно слухати співрозмовника, дивлячись йому в очі. Не треба робити зайвих рухів, крутити в руках якісь предмети чи щохвилини поглядати на годинника.

Відповідати на запитання треба якомога чіткіше і лаконічніше, бо безперервна красномовність справляє таке саме враження, як бурмотіння чи заїкання.

Не затягуйте бесіди, ви її повинні завершити за мить до того, як відчуєте себе зайвим.

Керівнику, який веде бесіду, не слід:

- 1) увесь час говорити по телефону;
- 2) продивлятися папери, що не відносяться до теми бесіди;
- 3) стукати пальцями по столу тощо.

Якщо бесіда затяглася, керівник може встати з-за столу, даючи цим зрозуміти, що розмова закінчилася - це не суперечить правилам етикету.

Попередній запис відвідувачів

Доцільно практикувати попередній запис відвідувача з зазначенням питання, щодо якого він бажає прийти на прийом. Але такий порядок необов'язковий, і відвідувачі можуть бути прийняті без попереднього запису. У такому випадку секретар повинен доповісти начальникові, хто і з якого питання прийшов, а не вирішувати самостійно, кого пропустити, а кому відмовити.

Час прийому

За етикетом службових взаємовідносин, керівник повинен приймати відвідувачів у чітко призначений час. Якщо керівник не може зробити це сам, він доручає прийом своєму заступнику.

Керівник не має права примушувати відвідувачів довго чекати у приймальній. Якщо прийом не може вчасно розпочатися, керівник повинен через секретарку вибачитися за невелику затримку.

Зустріч відвідувача.

Коли відвідувач заходить до кабінету, керівник піднімається і вітається, виходячи із-за столу, і питає, наприклад:

- «Чим можу служити?»;
- «Чим можу Вам допомогти?» тощо.

Керівник пропонує відвідувачу сісти, сідає сам і починається ділова розмова.

Якщо до кабінету входить жінка-відвідувачка, службовець-керівник повинен підвестися, привітатися, вийти з-за столу і чекати, поки вона представиться і подасть йому руку. Себе він може не називати, бо відвідувачка, певно, знає, до кого прийшла на прийом. Коли процедура знайомства відбулася, чоловік-керівник пропонує відвідувачці сісти, потім сідає сам, і можна розпочинати викладати суть справи.

Вислуховування відвідувача

Етикет зобов'язує терпляче вислухати відвідувача. Якщо той відхиляється від основного питання, необхідно тактовно спрямувати розмову в потрібне русло.

Прийом повинен відбуватися так, щоб керівник не відволікався на інших відвідувачів та телефонні дзвінки і розмови по телефону.

Вихований керівник слухає 60~70% часу, а останній час говорить сам [5].

ВИСНОВКИ

Питання у підвищення рівня управлінської культури в сучасних економічних умовах посідає одне з перших, та головних місць, оскільки культура управлінської праці є основою всієї культури організації та розглядається як важливий елемент ділового життя керівника. Особистість керівника, його професіоналізм та рівень загальної культури мають вирішальний вплив на формування управлінської культури. Недостатній рівень професіоналізму керівника не лише заважає розповсюдженню управлінської культури, а й перешкоджає організаційному розвитку компанії та співпраця з колективом.

Культура управління проявляється у стилі керівництва та безпосередньо впливає на формування організаційної культури та обличчя керівника. Високий рівень культури управління характеризується сприятливим соціально-психологічним кліматом у колективі, демократичним стилем керівництва, розвитком творчих здібностей у підлеглих та задоволенням від власної роботи. Висока культура управлінської праці сприяє формуванню позитивного іміджу керівника, який полягає у здатності спілкуватися з людьми та персоналом у зовнішності, та мові та поведінці загалом. Ці методи засновані на ретельному і тактовному підході до людей, здатності розуміти їх цілі та інтереси. Які контролюються своїми діями та об'єктивно здійснюється оцінка керівником.

Керівник повинен брати участь у підвищенні рівня управлінської культури з метою підвищення власного рівня культури спілкування, підвищення культури прийняття рішень, делегування повноважень, сучасних форм і методів навчання. Серед форм роботи з розвитку культури управлінської праці можна виділити, наприклад, самоосвіту, участь у семінарах, конференціях та навчальних курсах. Організація процесу управління істотно впливає на формування культури управління роботою, забезпечує використання сучасних та прогресивних технологій шляхом впровадження повної механізації та автоматизації процесів управління.

Культура управління, таким чином, постає як невидима частина ефективної системи управління. Він вважається вирішальним фактором формування механізму ділової взаємодії, як умова та результат відповідної управлінської діяльності, забезпечує створення відповідної атмосфери спілкування та сприяє опануванню мистецтвом управління.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ :

1. Арістархов П. В. Управління персоналом на підприємствах промисловості. К. КНЕУ. 2007. – 216с.
2. Александрова М. В. Менеджмент організацій. Х.Новий Світ – 2000. 2010.- 120с. – 365с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2011. – 311с.
4. Базаров Т. Ю., Яремін Б. Л. Управление персоналом. —М.: ЮНИТИ, 2010. – 110с.
5. Бугай Н. Український етикет. Етикет професійний . — Бібліотека українця , 2012. – 188с.
6. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. — М.: Юристъ,2008. – 262с.
7. Дятлов В. А. и др. Управление организацией . — М.: ПРИОР, 2008. – 118с.
8. Єльнікова, Г. В. Управлінська компетентність: методический материал / Г.В. Єльнікова. - К. : Ред. загальнопед. газет, 2015. - 128 с.
9. Завадський Й. С. Менеджмент. — Т. 1. —3 вид., доп. —К: Вид-во Європ. ун-ту. — 2007. – 402с.
10. Карташова Л. В., Никонова Т. В. Организационное поведение. — М.:ИНФРА-М,2012. – 89с.
11. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. — М.: ЮНИТИ, 2009. – 362с.
12. Крилов А. А. Керівництво співробітниками фірми. —М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 456с.
13. Мескон М. и др. Основы менеджмента. —М.:Дело, 2008. – 256с.
14. Мопп Е. Г. Менеджмент. Организационное поведение. — М.: Финансы и статистика, 2008. – 116с.

15. Мордовии С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 25. —М.: ИНФРА-М, 2008. – 119с
16. Мошек Г. Є., Гомба Л. А., Піддубна Л. П. Менеджмент підприємства. — К: КНТЕУ, 2008. – 316с.
17. Мельник Л. П. Психология управления. —К: МАУП, 2009. – 452с.
18. Сорокина М. В. Менеджмент торгового предприятия.. — СПб.: Питер, 2009. – 304с.
19. Заболотна Т.М. Культура праці як невід’ємна складова професійної компетентності менеджера /Т.М. Заболотна // Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (20-29 квітня 2014 р.). – В 3 т./Т.І. – Суми: Видавництво «Довкілля», 2014. (с.110).
20. Пашко Л.А. Осучаснення управлінської культури як основа оновлення управлінських відносин. Л.А. Пашко //Статистика України №2, 2014.
21. Ксенофонтова М.М. Управлінська культура : сутність та особливості формування // Вісник Національного аграрного університету, 2012, №8 (53), с. 81 – 85..
22. Пашко Л.А. Володіння мистецтвом менеджменту людськими ресурсами як основа управлінської культури в державному управлінні. Л.А. Пашко // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України, 2015, №4.
23. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : автореф. дис. ... канд. пед. наук : [спец.] 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Л. В. Васильченко ; Терноп. держ. пед. ун-т імені Володимира Гнатюка. – Т., 2006. – 23 с.
24. Королюк С. В. Управлінська культура керівника школи / С. В. Королюк // Постметодика. – 2003. – № 5/6. – С. 85–88.

25. Єльнікова Г. В. Управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу [Електронний ресурс] / Г. В. Єльнікова. – Режим доступу: www.ipro.edu.te.ua/files/na_dopomogu_-vchitelju/05_uprav
26. Медведь В. В. Розвиток управлінської культури професійно-технічного навчального закладу : автореф. дис. ... канд. пед. наук : [спец.] 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Медведь Валерій Володимирович ; Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – Луганськ, 2007. – 20 с
27. Пашко Л. А. Осучаснення управлінської культури як основа оновлення управлінських відносин// статистика України, 2004, №2
28. Рыбкин А. Культурная революция//Управление компанией, 2007, №3-4.