

УДК 331.108.2:174

Смолич Д.В. к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

КУЛЬТУРА ТА ЕТИКА КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У статті розглянуто роль культури та етики в управлінні організацією. Досліджено сутність поняття управлінська культура, визначенні структурні елементи загальної та професійної культури керівника. Досліджено зв'язок між культурою керівника та корпоративною культурою організації. З'ясовано об'єктивний та суб'єктивний характер культури управління. Охарактеризовано основні структурні елементи управлінської культури. Розглянуто особливості формування управлінської культури майбутніх українських керівників нової генерації.

Ключові слова: культура, етика, загальна культура, професійна культура, корпоративна культура.

Smolych D.

CULTURE AND ETHICS OF THE MANAGER IN THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

The article considers the role of culture and ethics in the management of the organization. The essence of the concept of managerial culture, definition of structural elements of the general and professional culture of the head is investigated. The connection between the culture of the leader and the corporate culture of the organization is investigated. The objective and subjective nature of the management culture is clarified. The main structural elements of management culture are characterized. Peculiarities of formation of managerial culture of future Ukrainian leaders of the new generation are considered.

The personal culture of the leader, his general culture is an important characteristic of his personal development. Its components are as follows: intellectual culture, worldview culture, speech culture, moral culture, aesthetic culture, physical culture, political culture, legal culture and environmental culture, communication culture, culture of feelings or emotional culture and other subsystems of culture, which due to their system of interconnections ties, interdependencies and interactions form a systemic integrity.

The professional culture of the leader is an integral characteristic of him as a specialist and determines the level of his qualifications and authority in the professional environment and the level of mastery of the philosophy of personnel management, psychology and management technology. The structure of professional culture includes the following components: high level of professional knowledge

and skills; understanding the development trends of their professional sphere; value perception of the profession; observance of professional ethics; the desire to realize their potential; constant professional self-improvement.

The objective nature of management culture is determined by the fact that both the phenomenon of management and the culture of its implementation are subject to certain laws, aimed at ensuring a high level of efficiency of joint activities of relevant people, groups, organizations and other social systems and depend on the objectives. The subjective nature of the culture of management should be considered because the management itself is always carried out by a specific person of a leader.

The complex and ambiguous essence of culture and its role in public life requires, first, the consideration of culture not only as a kind of phenomenon that not only expresses the result of human spiritual activity, but also forms its spiritual world. Secondly, it is important to distinguish between such different, albeit interrelated, varieties and manifestations of personal culture, professional culture, and corporate culture. Third, there are differences in the field of manifestation and application of culture. It is no coincidence that such varieties as political culture, managerial culture, pedagogical culture, production culture, etc. are determined. And each of them can have its own structure. Thus, management culture contains such subsystems as moral culture, psychological culture, communicative.

Key words: culture, ethics, general culture, professional culture, corporate culture.

Смолич Д.В.

КУЛЬТУРА И ЭТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В статье рассмотрена роль культуры и этики в управлении организацией. Исследована сущность понятия управленческой культуры, определении структурных элементов общей и профессиональной культуры руководителя. Исследована связь между культурой руководителя и корпоративной культурой организации. Выяснен объективный и субъективный характер культуры управления. Охарактеризованы главные структурные элементы управленческой культуры. Рассмотрены особенности формирования управленческой культуры будущих украинских руководителей нового поколения.

Ключевые слова: культура, этика, всеобщая культура, профессиональная культура, корпоративная культура.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Одним із чинників, що вагомо впливає на ефективність менеджменту підприємства, а відповідно й на

результати господарської діяльності, є управлінська культура та етика. Високий рівень культури та етики керівника забезпечує не лише ефективне управління компанією, а також формує позитивний психологічний клімат в колективі, сприяє лояльному ставленню працівників до компанії, формуванню в них почуття цінної приналежності до організації, в якій вони працюють.

Важливим завданням для керівників, особливо молодих, є забезпечення в процесі реалізації управлінської діяльності оптимального поєднання вимогливості (дисциплінованості) та доброзичливості (демократичності). Здатність знаходити підхід до підлеглих, вміння налагодження взаємовідносин з працівниками є індикатором не тільки професійності менеджера, його компетенції, а й рівня культури та етики.

Аналіз останніх досліджень у яких започатковано вирішення проблеми. Теоретичні аспекти культури управління досліджували: Садковий В.П., Домбровська С.М., Лозовий В.О., Пономарьов О.С., Харченко А.О. Морально-етичні засади управлінської діяльності розглянуті в працях Алюшина Н.О., Новаченко Т.В., Чмут Т.К., Брич В. Разом з тим, актуальним залишається дослідження особливостей формування управлінської культури та етики майбутніх управлінців, з урахуванням сучасних ринкових тенденцій, у взаємозв'язку із зміною умов ведення господарської діяльності.

Цілі статті. Метою статті є дослідження змісту, структури управлінської культури та етики як чинників, що вагомо впливають на ефективність управління організацією.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Управління завжди було і залишається престижною, проте дуже складною та відповідальною діяльністю, адже його результативність впливає не лише на матеріальний добробут працівників компанії, але й на їх морально-психологічний стан, що корелює з продуктивністю праці, самомотивацією, тощо. При підготовці фахівців з менеджменту лівову частку мають посідати опанування та здобуття не тільки професійних

управлінських компетентностей та навиків, а й формування та розвиток їх культури та етики, тобто тих особистісних рис і якостей, які забезпечуватимуть авторитетність майбутніх керівників в колективах, високу ефективність їх діяльності.

Сьогодні керівник може бути успішним, а його діяльність – ефективною, якщо він не тільки досконало володіє технологією управління, але й у нього є своя філософія управління, він добре розуміє психологію людини і групи та психологію управління. Ці знання і вміння інтегруються у поняття культури управління [1, с. 5].

Розглядаючи зміст управлінської культури, очевидним є те, що базисними для позначення даного поняття виступають такі терміни як культура та управління.

Під управлінням прийнято вважати цілеспрямований вплив суб'єкта на керовану систему з метою збереження її стану (якщо він задовільняє керівника), або переведення з одного стану в інший.

Культура являє собою явище, яке створюється людиною, людським суспільством і яке утворює їх. Воно, на відміну від біологічних основ людини, не успадковується генетично, а засвоюється нею в процесі діяльності [2, с. 7].

З даного визначення бачимо, що люди творять культуру, але при цьому і навпаки, культура є визначальним складником соціокультурного простору, в якому живуть і розвиваються люди, набувають особистісні якості і етичні риси.

Поняття «культура» охоплює всю сукупність традицій певної спільноти, які визначають поведінку її членів [3, с. 61].

В цілому, культуру можна класифікувати за часовим критерієм (антична, середньовічна та інші), регіональним (українська, англійська), сферою прояву (спілкування, споживання їжі, правова, управлінська), тощо.

З окресленого бачимо, що культура являє собою і суспільний і індивідуальний феномен, що впливає на розвиток і соціалізацію людини та охоплює практично всі сфери її діяльності.

Досліджуючи управлінську культуру, не доцільно розглядати її як безпосереднє поєднання розглянутих вище понять, оскільки вона виступає якісно новим явищем. Разом з тим, сенс управлінської культури полягає у результативному використанні загальнолюдського культурного надбання саме у сфері професійної управлінської діяльності.

Оволодіння культурою управління нині постає невід’ємним складником професійного та особистісного становлення і розвитку керівника, надійною запорукою його успішної управлінської діяльності й забезпечення її високої ефективності. Але культура управління істотною мірою залежить від загальної культури керівника і його прагнення підвищувати її рівень [1, с. 14].

Беззаперечно, загальна культура керівника є платформою для формування його управлінської культури та власної філософії управління. Загальна культура (особистісна) характеризує розвиток людини та охоплює низку складових, що відображено на рисунку 1.

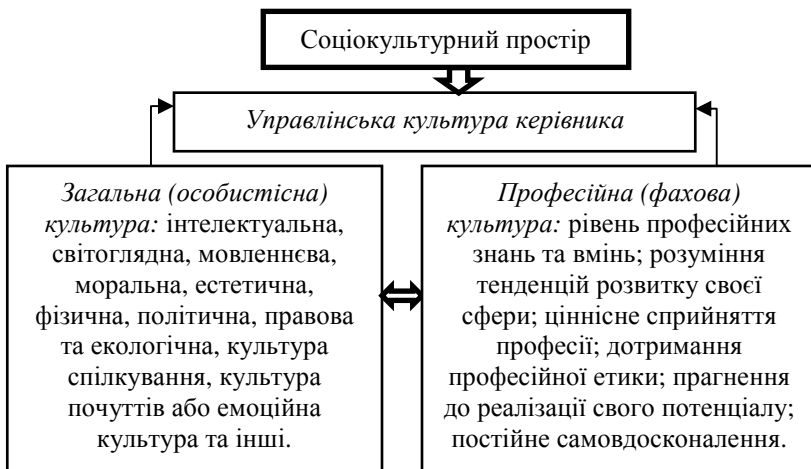


Рис. 1. Управлінська культура керівника як інтегральна характеристика його загальної і професійної культури

Крім загальної культури, в управлінській культурі визначальною є професійна (фахова) культура керівника, яка характеризує його як експерта, фахівця своєї справи, визначає рівень його кваліфікації і авторитету у професійному середовищі, володіння технологією управління.

Слід відмітити, що в структурі професійної культури керівника важливим є високий рівень не лише його управлінських знань і здібностей з менеджменту, а й експертні знання сфери суспільного виробництва, в якій функціонує керована ним компанія.

Культура управління виступає, необхідною, але не гарантованою умовою успішного управління. Вона ефективно відіграватиме свою важливу роль лише у разі, якщо доповнює високу професійну та управлінську компетенцію керівника та його належні морально-етичні якості.

Досліджуючи зміст поняття управлінська культура, слід зауважити, що в науковій літературі його зміст, структура належним чином недостатньо визначені, оскільки нині є невелика кількість джерел, в яких розглядається дана тематика. Водночас, в літературних джерелах такі питання як управління організацією, працівниками, корпоративна культура є глибоко досліджені. Власне, на сьогодні проблематика корпоративної культури є очевидно більш глибоко з'ясованою, в порівнянні з управлінською культурою керівника, в той час як остання відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності управління.

Корпоративна культура являє собою певну сукупність норм, правил і моделей поведінки, які сформувалися й затвердилися в організації в процесі її становлення, розвитку й адаптації до умов зовнішнього середовища, а також які стали результатом внутрішньої інтеграції, які визнані й прийняті більшістю працівників та виявили свою ефективність [6, с. 53].

На наш погляд, корпоративна культура – це визначені та схвалені усіма працюючими правила, що закріплюються за допомогою регламентацій, принципів у кодексах, деклараціях, стратегіях компаній.

Корпоративна культура включає як суб'єктивні, так і об'єктивні елементи. До суб'єктивних елементів корпоративної культури належать вірування, цінності, історії, міфи та легенди, пов'язані з діяльністю організації та життям її засновників, звичаї, складені норми спілкування, гасла та інші елементи.

Об'єктивні елементи корпоративної культури показують матеріальний бік життя організацій. Це, наприклад, кольорова гамма, що відповідає фірмовому стилю компанії, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі.

Важливо акцентувати, що в досліджуваній нами управлінській культурі також можна водночас виокремити і об'єктивний, і суб'єктивний характер. Об'єктивний характер управлінської культури характеризується тим, що менеджмент та культура його реалізації підпорядковуються визначеним принципам, законам, закономірностям, спрямовуються на забезпечення високого рівня ефективності господарської діяльності організацій.

Суб'єктивний аспект управлінської культури обумовлений тим, що управління реалізується конкретною людиною, а саме керівником, що входить до апарату управління (системи менеджменту). Власне, кожній особистості притаманне своє уявлення про розвиток компанії, свої підходи до постановки цілей, особливості прийняття та реалізації управлінських рішень, індивідуальна культура управління, стиль, етика спілкування та взаємодії, тощо. Важливими в даному аспекті є лідерські здібності та потенціал керівника.

Культура управління полягає також у глибокому розумінні керівником, що він не тільки виступає носієм певної сукупності владних повноважень, які визначаються його посадовим статусом, але й носієм культури, взірцем для своїх підлеглих. І саме остання обставина постає вирішальним чинником його особистісного авторитету [1, с. 20].

Структура управлінської культури представлена на рисунку 2.

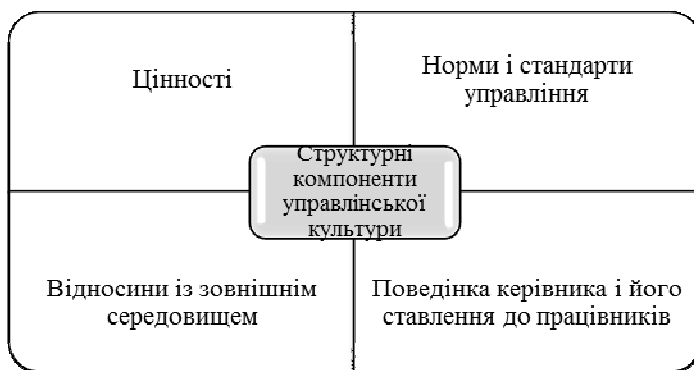


Рис. 2. Структурні компоненти управлінської культури

З рисунку 2 бачимо, в структурі управлінської культури є чотири основні групи структурних компонентів:

1. цінності, тобто системне бачення та ставлення до таких категорій як моральність, чесність, справедливість, відповідальність, тощо.

Цінності керівника очевидно відображаються в характері його управління та впливають на стиль керівництва.

Стиль керівництва — сукупність засобів впливу керівника на підлеглих, яка обумовлена специфікою завдань, поставлених перед підприємством, взаємовідносинами керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень, особовими якостями всіх членів колективу.

2. норми і стандарти управління, тобто цілісна сукупність принципів і положень, що визначають характер управлінських дій і рішень, висловлювань, вчинків і загальної поведінки керівника та відповідним чином впливають на поведінку, вчинки й дії персоналу організації та його ставлення до своїх обов’язків, до самої організації та її керівника.

Норми і стандарти управління можуть втілюватися у формі законів або своєрідних професійних чи організаційних кодексів та виступати проявами організаційної культури.

3. відносини із зовнішнім середовищем.

Зовнішнє середовище представлено сукупністю факторів макро- та мікросередовища, які позитивно (у формі можливостей) або негативно (у формі загроз) можуть впливати на організацію та її господарську діяльність.

Прямий, або опосередкований вплив факторів зовнішнього середовища на організацію зумовлює необхідність зміни цілей, стратегії фірми, зміни управлінських дій, впливаючи в тому числі й на форму та характер управлінської культури.

З-поміж факторів макросередовища, які є джерелами впливу на управлінську культуру слід виокремити, стан економіки країни, соціокультурний простір, соціальний розвиток держави. Факторами мікросередовища виступають: покупці (споживачі), конкуренти, постачальники та посередники.

4. взаємовідносини з персоналом організації (поведінка керівника та його ставлення до людей).

Слід зауважити, що керівник може вибудовувати свої відносини з підлеглими на основі владних повноважень, тоді вони матимуть суто субординаційний зміст та регламентуватимуться адміністративно-правовими нормами. Або ж керівник може підтримувати з працівниками товариські стосунки, тобто такі що ґрунтуються на адміністративно-моральних нормах.

В окремих випадках, менеджер може з деякими із своїх підлеглих встановлювати й підтримувати дружні відносини, які як правило, базуються на морально-психологічних нормах взаємодії між особистостями. Ставлення управлінця до людей, комунікація з працівниками визначає характер взаємовідносин керівника і підлеглих.

Управлінська етика є інструментом, що сприяє налагодженню ефективної комунікації та взаємодії в колективах. Вона розглядає принципи і норми моральних відносин між працівниками різного службового статусу, які мають неоднакові службові права і обов'язки.

Управлінська етика включає наступні явища: моральні принципи працівників організації; моральний (психологічний) клімат в організації; норми ділового етикету.

Оскільки умови ведення бізнесу на національному і особливо на глобальному рівнях змінюються, розвивається й управлінська культура та етика. Набуття теоретичних знань та практичних фахових вмінь майбутніх менеджерів та відбуватися на принципах: загальнолюдських цінностей. моральності, відповідальності.

Формування управлінської культури майбутніх українських керівників нової генерації набуває надзвичайно важливого значення та характеризується такими особливостями:

- відбувається у непростих соціально-економічних умовах;

- здійснюється в умовах мінливого зовнішнього середовища (в тому числі в умовах світової пандемії, що суттєво вплинула на діяльність більшості галузей);

- реалізується в умовах діджиталізації;

- здійснюється в умовах міжнародної інтеграції бізнесу, що обумовнює необхідність володіння іноземною мовою та знаннями міжкультурної етики, оскільки на підприємствах нині часто працюють працівники різних національностей;

- здійснюється в умовах науково-технічного прогресу, що обумовлює необхідність таких якостей в менеджера як креативність та інноваційність, здатність генерувати ідеї;

- здійснюється в умовах гендерної рівності.

Висновки. Умовою ефективного досягнення цілей, мобілізуючим засобом інтелектуальних, фізичних та емоційних зусиль працівників фірми, інструментом спрямування їх на належне виконання своєї роботи задля досягнення спільних очікуваних результатів є культура управління організацією.

Управлінська культура та етика виступають важливими чинниками впливу на ефективність управлінської діяльності за умови, коли вони осмислені самим керівником, його бажанням сформувати власну філософію управління організацією, а не нав'язані йому ззовні. Управлінська культура формується на

основі загальної та професійної культури керівника, на узагальненні ним свого досвіду, усвідомленні вагомості ролі культури та етики менеджменту у забезпеченні високої результативності не тільки своєї власної діяльності, а й спільної діяльності людей, які знаходяться в його підпорядкуванні.

Список бібліографічного опису

1. Культура управління: монографія Садковий В.П., Назаров О.О., Домбровська С.М., Крутий О.М., Пономарьов О.С., Харченко А.О. Харків: НУЦЗУ, 2018. 218 с.
2. Лозовий В.О. Культура особистості та етикет у діловому спілкуванні: навч. посібник В. О. Лозовий, О. В. Уманець, М.Б. Ценко. Харків: Регіон-інформ, 2010. 140 с.
3. Гусинский Э. Н., Турчанинова Ю. И. Введение в философию образования. М.: Логос, 2001. 224 с.
4. Брич В., Корман М. Управлінська етика як складова ефективної ділової взаємодії. *Економічний аналіз*. 2012 рік. Випуск 11. Частина 1. С.47-50.
5. Морально-психологічні засади управлінської діяльності: навч.-метод. матеріали Н.О. Алюшина, Т.В. Новаченко. К.: НАДУ, 2013. 60 с.
6. Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації. Київ, 2011. 230 с.
7. Дмитренко М.Й. Корпоративна культура та її функціональний потенціал. *Економіка, фінанси, право*. 2014. № 9 (88). С. 244–249.
8. Синицька О.І. Корпоративна культура: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 12. С. 229–234
9. Кам'янська О.В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним підприємством. *Економіка та держава*. 2010. № 8, С. 24.

References

1. *Kul'tura upravlinnya: monohrafiya* Sadkovyy V., Nazarov O., Dombrov'ska S., Krutiy O., Ponomar'ov O. & Kharchenko A. (2018) Kharkiv: NUTSZU [in Ukrainian].
2. Lozovyy V. *Kul'tura osobystosti ta etyket u dilovomu spilkuvanni: navch. posibnyk* V. Lozovyy, O. Umanets' & M. Tsenko. (2010) Kharkiv: Rehion-inform [in Ukrainian].
3. Husynskyy É. & Turchanyanova YU. *Vvedenye v fylosofyyu obrazovanyya*. (2001) M.: Lohos [in Russian].
4. Brych V. & Korman M. *Upralins'ka etyka yak skladova efektyvnoyi dilovoyi vzayemodiyi. Ekonomichnyy analiz* (2012) Vypusk 11 [in Ukrainian].
5. *Moral'no-psykholohichni zasady upravlins'koyi diyal'nosti: navch.-metod. materialy* N. Alyushyna & T. Novachenko (2013). K.: NADU [in Ukrainian].
6. Savchuk L. *Teoretychni aspekty vplyvu korporativnoyi kul'tury na efektyvnist' orhanizatsiyi*. (2011) Kyiv [in Ukrainian].

Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 18 (71). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. 278 с.

7. Dmytrenko M.Y. Korporatyvna kul'tura ta yiyi funksiional'nyy potentsial. *Ekonomika, finansy, pravo*. (2014). № 9 (88) [in Ukrainian].

8. Synyts'ka O. Korporatyvna kul'tura: zarubizhnyy ta vitchyznyanyy dosvid. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. (2012). № 12. [in Ukrainian].

9. Kam'yans'ka O. Korporatyvna kul'tura v systemi upravlinnya innovatsiynym pidpryemstvom. *Ekonomika ta derzhava*. (2010). № 8 [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-20](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-20)

УДК 005.95

Стрижеус Л.В., Тендюк А.О., Марчук Ю.С.

Луцький національний технічний університет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У публікації проведено дослідження теоретичних та методичних аспектів менеджменту персоналу організації, обґрунтовано його сутнісну характеристику, зміст та значення. Виокремлено основні функції менеджменту персоналу організації. Охарактеризовано методичні підходи до оцінки ефективності менеджменту персоналу організації.

Ключові слова: організація, персонал, ефективність, менеджмент персоналу, продуктивність персоналу, кадрова політика

Stryzheus L., Tendyuk A., Marchuk Yu.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF THE PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

The publication studies the theoretical and methodological aspects of personnel management of the organization, substantiates its essential characteristics, content and significance. The main functions of personnel management of the organization are highlighted. Methodical approaches to assessing the effectiveness of personnel management of the organization are described. It is indicated that personnel management in modern conditions is an important element in the overall management system of the organization. It has been proven that the art of management not only of the organization, but also of its employees is an important indicator of the economic formula for success in business. It is noted that the poorly