

РОЛЬ КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА В ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Каменюк Ю. В. доктор філософії, доцент
кафедри психології і соціології Всеукраїнського
університету МАУП, м. Вінниця
<https://orcid.org/0000-0003-1017-1439>

В статті досліджено основні засади організаційної культури, роль і місце лідерства до процесів управління в організації. Зокрема акцентується увага на роботі керівника-лідера зі створення ефективної організаційної культури та вдосконаленні лідерських якостей, здійснено їх опис. Запропоновано модель організаційної культури та її складові. Визначено необхідні заходи у формуванні успішної організаційної культури та шляхи їх практичної реалізації у сучасних умовах України.

Ключові слова: управління; організаційна (корпоративна) культура; керівник; лідер; управлінські якості; модель організаційної культури; принципи лідерства.

Вступ. Сучасні науковці, розглядають організаційну культуру як один засобів підвищення ефективності управління організацією, досягнення конкретних результатів. Організаційна культура формується лідерами. Ефективність управлінської діяльності керівника-лідера проявляються у прямій залежності від організаційної культури, розуміння специфіки організаторської праці, технологій управління.

Усвідомлення організаційної культури керівника в процесі управління організацію дозволяє краще зрозуміти її функціонування і призначення. Пошук нових шляхів, розвитку організаційної культури, формування позитивного образу керівника нової фармації актуалізує дослідження у сфері менеджменту організацій, звернення до новітніх концепцій лідерства.

Ми відзначаємо, що на теперішній час недостатньо вивчене питання розвитку організаційної культури та роль керівника у її формуванні. Наразі існує потреба в розгляді та уточненні проявів лідерства, які б прояснили суть, особливості цих виявів у організаційній культурі керівника.

Мета статті полягає є визначенні сутності та механізму формування організаційної культури та зокрема ролі керівника – лідера в даному процесі.

Завданнями статті є:

дослідження деяких теоретичних підходів до процесів управління в організації, зокрема роботи керівників зі створення ефективної організаційної культури;

визначати необхідні заходи для формування успішної організаційної

культури, лідерства в управлінській діяльності.

Методи дослідження. Основними методами дослідження є аналіз та синтез сучасних наукових розвідок щодо проблеми прояву лідерства в управлінській діяльності.

Теоретичне підґрунтя. Дослідження організаційної культури здебільшого знайшло своє відображення у сфері менеджменту, філософії, психології, соціології тощо. Проблема формування і розвитку організаційної культури зайняті як вітчизняні, так і зарубіжні учені: Л. Карамушка, В. Лозниця, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Палеха, І. Савка, Г. Тимошко, О. Францев, Ю. Балашова, С. Гольєв, Ф. Джонс, К. Камерон, Р. Куїнн, С. Ритенков, С. Роббінс, Г. Тріандіс, В. Флетчер, О. Ходань, Ч. Ханді, Е. Шейн та ін.

До психологічних чинників формування організаційної культури зверталися Д. Боллінже, Дж. Дістефано, Г. Лейн, В. Оучі, Г. Хофстеде. Окремі аспекти організаційної культури, зокрема в бізнесових та освітніх організаціях, вивчалися і українськими вченими: та ін.. Ця проблема знайшла своє відображення в дисертаційних роботах з питань дослідження організаційної культури в галузі: психології (В. Воронін, С. Липатов, Ж. Серкіс); соціології (Н. Зубрева, А. Капітонов, С. Юр'єва та ін.), педагогіки (В. Виноградова, М. Гедієва, Н. Іорданова, Г. Літовченко, Н. Стрижак та ін.).

Про організаційну культуру, як чинник успіху організації, вперше висловився один з найвідоміших теоретиків менеджменту Ч. Барнард (професор, бізнесмен і філософ) ще у 1938 р. А появу поняття “корпоративна

культура” пов’язують з компанією Ford. Фундатор, Генрі Форд.

За командно-адміністративних методів управління цьому питанню не приділялося належної уваги. Організаційну культуру тривалий час дослідники розглядали лише у галузі економіки та менеджменту підприємств, що функціонують у сфері ринкових відносин та бізнесу. В той же час, мало вивчене питання розвитку організаційної культури та ролі керівника-лідера у її формуванні визначає актуальність даного дослідження.

Результати і обговорення. За результатами аналізу наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, можна надати найбільш типові визначення що розкривають поняття «організаційна культура»:

1) організаційна культура тлумачиться як система спільних переконань, вірувань та цінностей, що спрямовує і підтримує організаційну поведінку (Г. Щокін, 2007);

2) цінності й норми, які засвоєні та застосовуються членами організації і водночас вирішальним визначають їхню поведінку;

3) атмосфера або соціальний клімат в організації (В. Алещенко, 2019);

4) домінуюча система цінностей і практик;

5) специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичаїв, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації (В. Волович, 1998).

6) соціальний “клей”, який допомагає забезпечувати цілісність організації за

рахунок прийнятих стандартів мислення та поведінки (М. Дроніна, & Ф. Григоренко, 2008);

7) уміння спілкуватися з людьми (Г. Осовська, О. Осовський, 2006) тощо.

Отже, Концепція (система поглядів) організаційної культури не має єдиного тлумачення. Одні автори розуміють під організаційною культурою складну композицію важливих припущень, що бездоказово приймаються і поділяються членами колективу. Інші автори трактують організаційну культуру як філософію та ідеологію управління, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, норми, закладені в основу відносин та взаємодій як всередині організації, так і за її межами (І. Свидрук, Ю. Миронов & О. Кундицький, 2013).

Узагальнюючи конкретні підходи, під поняттям організаційна (корпоративна) культура будемо розуміти сформовану у впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил її адаптації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Корпоративна культура включає в себе наступні поняття: mind identity – наявність у персоналу компанії загального розуміння корпоративної ідеології; visual identity – візуальна символіка корпоративної ідеології (логотип); behavior identity – поведінка персоналу і компанії відповідно до корпоративної ідеології.

У роботі ми акцентуємо увагу таких складових організаційної культури (рис.1).

<p>Цінності, установки, пріоритети робітників, пов'язані з їх працею в даній організації</p>	<p>Система відносин, яка визначає сприйняття працівниками своєї роботи та організації, в якій вони працюють</p>	<p>Поведінкові норми, які визначають дії та поведінку працівників</p>	<p>Дії та поведінка працівників у конкретних ситуаціях</p>
---	--	--	---

Рис.1. Складові організаційної культури

Загальна мета організаційної культури – створення в організаціях здорового морально-психологічного клімату для об'єднання персоналу в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності. До елементів організаційної культури відносять: організаційні цінності, які є орієнтирами поведінки членів організації; місію (головні мета існування,

призначення організації) та гасла; філософію організації (систему ключових цінностей, які відображають її самосприйняття); обряди та ритуали – стандартні заходи, спрямовані на підкреслення значимості певних подій, цілеспрямованого психологічного впливу на персонал з метою їхнього згуртування, формування у них відданості організації, необхідних переконань та цінностей; звичаї

та традиції; норми та стиль поведінки персоналу один з одним та з суб'єктами зовнішнього середовища; традиції, найважливіші події та людей організації; символіку – емблеми, знаки, уніформу та інші атрибути зовнішнього вигляду персоналу, дизайн приміщень тощо.

На думку Ю. Балашової (2011), “організаційна культура сучасного фахівця – це складна інтегративна якість особистості, яка визначає усвідомлення корпоративної ідеології організації, прийняття корпоративних інтересів і стандартів поведінки, самоідентифікацію себе як носія корпоративних цінностей”.

На судження О. Харчишиної (2001) організаційна культура – це комплекс базових цінностей, які домінують у суспільній системі та мають своєю метою вирішення певних проблем або досягнення певних цілей. Ці базові цінності визначають кінцеву мету суспільної системи та є основою для формування механізму її досягнення.

Вважається, що організаційна культура може бути єдиною або складатися із субкультур, проте у більшості випадків витокami культури є вище керівництво організації. Організаційна культура є потужним інструментом лідерства, оскільки уявлення керівників – це фундамент при формуванні стратегії. Говорити про організаційну культуру можна тільки у випадку, коли вище керівництво демонструє й затверджує певну систему поглядів, норм і цінностей, які прямо або опосередковано сприяють виконанню стратегічних завдань організації. Визначальну роль у формуванні організаційної культури відіграє лідер. Саме він закладає фундамент для розвитку компанії, створює робоче середовище через систему комунікацій та бізнес-процесів. Головним завданням лідера є управління моделями спільної роботи команд та взаємодії їх один з одним (М. Дороніна, & А. Григоренко, 2008).

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;

ступінь ризику;

міра співвідношення конформізму та індивідуалізму;

перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень;

ступінь підлеглості планам та регламентам;

домінування співпраці або суперництва серед учасників;

відданість або байдужість людей щодо 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.

У тих випадках, коли організація опиняється в кризовій ситуації, спосіб виходу з неї, пропонований її лідерами і працівниками, призводить до формування нових норм, цінностей і робочих процедур і виявляє важливі базові уявлення.

Принципи формування організаційної культури, загалом, відбивають особливості організації і бажані параметри формованої організаційної культури.

До функції організаційної культури: 1. Формування, накопичення, передача, зберігання цінностей організації (А. Воронкова 2006, с. 10). 2. Формування системи знань. 3. Формування системи внутрішніх комунікацій, і зв'язків усередині організації по вертикалі і горизонталі. 4. Формування системи зовнішніх комунікацій і зв'язків організації. 5. Формулювання цілей. 6. Формування культури трудового, виробничого і інших матеріальних процесів.

Формуючи організаційну культуру, слід віднести наступні принципи:

1) культура повинна відбивати основні ідеї існування організації;

2) ці ідеї повинні нести позитивний емоційний заряд;

3) розроблені елементи і заходи повинні гармоніювати між собою, підтверджуватися поведінкою і відношенням до них керівництва (поведінка керівництва не повинна суперечити проголошуваним цінностям і нормам);

4) сформована культура повинна відповідати типу, розміру і характерним особливостям організації, а також умовам її існування;

5) не можна заперечувати накопичений попередніми поколіннями культурний досвід, можна поступово видозмінювати або використати його як основу, плацдарм для нової культури (О. Марченко, & Л. Томаневич 2015, с. 227).

Управлінську культуру керівника слід визначити як сукупність управлінської компетентності й професіоналізму (знання способів організації виробництва, трудових і управлінських функцій, технологій управління та інформаційного забезпечення, організації діловодства та техніки особистої роботи, навчання й підготовки працівників) та особистісних якостей (моральності, навичок міжособистісних комунікацій, системи ціннісних орієнтацій, що складає мотиваційне ядро поведінки керівника). Саме особистісні соціально-психологічні якості, такі як знання, уміння і навички ефективного спілкування, емпатія, рівень домагань, самоконтроль, врівноваженість, є важливими у визначенні рівня управлінської культури і організаційної культури зокрема.

Необхідно відмітити, що організаційна культура керівника, як інтегроване поняття, включає перелік основних його ролей що забезпечують уміння діяти відповідно до своїх слів, делегувати функції; усвідомлювати те, що відбувається в колективі зараз, ефективно спілкування; уміння управляти конфліктами; здатність раціонально використовувати час;

уміння вести переговори. Їх можна оцінити, спостерігаючи за реакцією колективу на поведінку керівника (М. Дороніна, & А. Григоренко, 2008).

Роль керівника у формуванні організаційної культури знаходить своє вираження в методах її підтримки і розвитку, серед яких у першу чергу необхідно виділити реалізації місії організації:

- проголошені керівництвом гасла (девізи), у яких формується основна цінність організаційної культури, місія, правила й принципи організації, що відображають її відношення як до суспільства, так і до власних співробітників;

- специфіка ділового моделювання, що виражається в нормах повсякденної поведінки керівників, характер їхніх відносин і спілкування зі співробітниками,

що проектується на організаційну культуру в цілому;

- система заохочення й статусних символів, що вказують на пріоритети і цінності, значимі у даній організації та використовуються керівництвом;

- особливості завдань, функцій і показників, що є предметом постійної уваги керівництва і дозволяє співробітникам ранжувати різні акти діяльності, які здійснюються в рамках організаційного функціонування, за ступенем важливості;

- ритуали, традиції, обряди, що виступають як організовані дії, мають важливу культурну значимість, оскільки їхнє дотримання відображує ступінь організаційної інтегрованості й лояльності співробітників, що заохочується керівництвом;

- стандарти поведінки, які демонструються керівництвом в умовах кризових ситуацій;

- особливості кадрової політики, критерії кадрових рішень, які можуть або сприяти, або перешкоджати зміцненню організаційної культури, або свідомо стимулювати її ревізію з метою забезпечення організаційних змін (Д. Коллінз, 2018).

Усі аспекти системного підходу до процесу управління формуванням і розвитком організаційної культури повинні орієнтуватися і сприяти досягненню головної мети організаційної культури – забезпеченню самоорганізації соціально-економічної системи, підвищенню трудового потенціалу.

Об'єкт і суб'єкт організаційної культури взаємозв'язані і взаємозалежні. Зв'язок між ними здійснюється за допомогою інформаційних потоків (Ф. Воронкова 2006, с. 401).

Таким чином, в нашому дослідженні організаційну культуру ми будемо розуміти як систему цінностей, переконань, норм, правил, форм поведінки і ритуалів які існують в структурах та спрямовують їх діяльність для досягнення визначеної мети. Узагальнивши досвід та концепції низки фахівців, можемо виділити наступні показники (класифікатори) організаційної культури відповідно до культурних цінностей персоналу: ставлення до часу, стиль збору інформації, кількість справ, що виконуються одночасно, процес ухвалення рішень, виконання договірних зобов'язань, пошук компромісу (табл. 1.).

Класифікація організаційної культури

Показники культурних цінностей персоналу	Тип організаційної культури		
	Моноактивна	Поліактивна	Реактивна
Кількість справ, що виконуються одночасно	Одна дія Лінійний характер дій	Паралельно багато різних справ	Циклічний характер дій
Ставлення до часу	Лінійне Час чітко розпланований за розкладом	Лінійне Планування справ відбувається відповідно до привабливості справ	Розподіл часу згідно з доцільністю, правилами ввічливості і традиціями
Стиль збору інформації	Орієнтовані на формалізовану інформацію	Орієнтовані на діалог через особисті канали інформації	Поєднання
Основа управління	Орієнтація на факти і логіку	Орієнтація на людей	Орієнтація на людей, але постійний контроль
Процес прийняття рішення	Швидке рішення, що приймається керівництвом	Рішення, засноване на особистому авторитеті керівника, досягнуте шляхом попереднього узгодження з провідними менеджерами	Тривале рішення, що вимагає узгодження із великим колом менеджерів (кругове рішення)
Виконання договірних зобов'язань	Обов'язкове	Можливі різні відхилення від умов договору – «краще пізніше, ніж ніколи»	Порушення умов договору, якщо це несумісне з їх уявленнями
Пошук компромісу	Легко йдуть на компроміс	Залежить від конкретного індивіда та країни, яку він представляє	Неохоче йдуть на компроміс, оскільки це означає відхід від консенсусу, виробленого компанією

Отже, організаційна культура є більш ефективним засобом впливу на персонал, ніж формалізовані правила й офіційні імперативи, оскільки саме керівник як головний суб'єкт управлінської діяльності формує своєю індивідуальною самобутністю й неповторністю той суб'єктивний фактор організації, який вирішальною мірою визначає характер управління і всю її життєдіяльність (А. Воронкова, 2006).

Організаційна культура є інструментом лідерства, оскільки в організаціях вона залежить від усталеної системи поглядів, норм і цінностей, що напряму залежить від цінностей та стилю поведінки керівництва. Крім цього, у корпоративних організаціях існують і діють певні системи або моделі цінностей, традицій, порядків, символів, ритуалів та звичаїв, які сформувалися протягом певного періоду їх існування й продовжують розвиватися й надалі. Цю систему професійно-етичних цінностей і

якостей, що регулюють соціальні відносини в професійній взаємодії, особливості відносин у колективі, певному середовищі, що регулюються не стільки посадовими інструкціями, скільки поняттями честі, колективізму, що розглядається як знакова відмінність в організації називають корпоративною культурою. Але це є окремим предметом дослідження.

Під організаційною культурою управлінської діяльності керівника будемо розуміти частину його загальної культури складниками якої є інформаційна, методологічна, правова, психолого-педагогічна культура, а також культура мислення і мовлення (В. Алещенко, 2022).

Таким чином, організаційна культура управлінської діяльності керівника соціально, психологічно і біологічно зумовлені якості особистості керівника, однією з яких можна виділити лідерські якості (Г. Осовська, & О. Осовський, 2006).

Разом з тим, посада формально дає керівникові необхідні передумови бути лідером колективу, але автоматично його таким не робить, хоча саме поняття “лідер” (від англ. leader) в перекладі і означає “керівник”, “провідник”, ці поняття тотожними не є. Різниця між поняттями полягає в тому, що “лідер” висувається завжди “знизу – догори”, а керівник навпаки, “згори – вниз” (І. Свідрук, Ю. Миронов & О. Кундицький, 2013)

Офіційний керівник може стати лідером, а лідер здатен стати керівником. Але найоптимальніше поєднання для організації є керівник-лідер в одній особі. Лідерство розглядається як психологічна характеристика поведінки певних членів групи та як процес психологічного впливу однієї людини на інших при їх сумісній життєдіяльності, який здійснюється на основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння один одного. Лідерство засноване на принципах вільного спілкування, взаєморозуміння і добровільності підпорядкування (О. Марченко, & Л. Томаневич, 2015).

В умовах сьогодення с категорія “лідерство” має багато тлумачень: розглядається як соціальний феномен, що сприяє досягненню групових цілей в оптимальні строки і з найбільшим ефектом, здатність впливати на поведінку окремих осіб чи організацій цінностями, властивостями характеру, які відповідають меті, зовнішнім і внутрішнім потребам соціальної групи в цілому. Воно залишається ключовим компонентом забезпечення професійної діяльності. Визначальну роль лідерство відіграє, зокрема, у цінностях, традиціях, етиці поведінки, досвіді дотримання дисципліни праці та корпоративної культури

Якості особистості керівника-лідера слід розглядати як найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність та залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці. Це складні, багатогранні феномени, конкретні вияви які залежать від структури особистості і від дії різних чинників (М. Прищак, & О. Лесько, 2016). Необхідно відмітити, що основні складові організаційної культури сприймаються працівниками на неусвідомленому рівні і

переходять у розряд свідомого через параметри соціально-психологічного клімату, аналіз якого дозволяє оцінювати її адекватність за допомогою власних настановлень, цінностей, норм, принципів тощо. Інтегруючи професійні цінності, норми, бажання працівників, уявлення про способи спільної діяльності, організаційна культура формує ціннісно-орієнтаційну єдність членів колективу, їх мотивацію до праці; визначає стиль поведінки працівників і стиль керівництва; впливає на формальні та неформальні взаєностосунки працівників. Значущість організаційної культури розглядається з точки зору її впливу як на успішність управлінської діяльності керівника, так і на самопочуття кожного працівника в організації (Л. Карамушка та ін. 2013, с. 226).

Рівень спроможності до лідерства у кожного індивіда (керівника) свій. Лідер – керівник має володіти такими особистісними якостями:

- професійна компетентність;
- висока відповідальність, особиста гідність;
- відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень;
- гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій;
- висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все як найдосконаліше;
- комунікабельність;
- увага до підлеглих (М. Прищак, & О. Лесько, 2016).

Розглядаючи особистісні якості керівника, дослідники виділяють головні (компетентність та комунікабельність) та важливі (морально-етичні якості, стресостійкість тощо) якості (В. Бусел, 2005).

Компетентність визначається як певна сума знань у особи, яка дозволяє їй судити про що-небудь, висловлювати переконливу, авторитетну думку; сукупність знань і вмінь, необхідних для ефективної професійної діяльності: вміння аналізувати, передбачати наслідки професійної діяльності, використовувати інформацію; особливий тип організації знань, що забезпечує можливість прийняття ефективних рішень; здатність до актуального виконання діяльності

Питання психології

Компетентність керівника формується протягом здобуття ним освіти, а також у процесі практичної діяльності.

Управлінська компетентність також передбачає наявність у керівника системності мислення (практичний розум, швидкість входження в проблему, здатність передбачати різні варіанти виходу із ситуації, винахідливість) та організаторських якостей (уміння підбирати, розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати чіткий контроль) (В. Локшин, 2015).

Організаторські якості є наслідком вияву певних психологічних властивостей особистості, до найважливіших з яких належать:

- психологічна вибірковість (здатність адекватно відтворювати психологію групи, правильно реагувати тощо);
- здатність заряджати своєю енергією інших людей, активізувати їх;
- критичність та самокритичність (уміння бачити недоліки у своїх діях та вчинках підлеглих);
- психологічний такт (здатність оптимально впливати на інших людей, контактувати з ними на основі індивідуальних особливостей);

– вимогливість (здатність ставити адекватні вимоги залежно від ситуації);

– схильність до організаторської діяльності (В. Алещенко, 2019).

Іншою головною якістю керівника є *комунікабельність* – потреба і здатність особистості до спілкування з іншими людьми, товариськість. Комунікбельній особистості характерна легкість у налагодженні контактів, здатність і уміння не розгубитись при спілкуванні в різних ситуаціях, прагнення до ініціативності, лідерства в групі. Саме тому, на нашу думку, керівник має володіти комунікативною компетентністю – здатністю особистості налагоджувати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми в різних ситуаціях спілкування, основана на знаннях і досвіді, розумінні себе та інших. До її складу входить сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне протікання комунікативного процесу (Field Manual, 2015).

Спираючись на дослідження науковців нам імпонує (В. Алещенко, 2022), саме така модель організаційної культури (рис. 1).



На першому рівні – поверхневому, факти виявляються просто, але виникають складності в інтерпретації їх в термінах організаційної культури. Найбільш значущими фактами є звичаї та ритуали. В структурах сектору безпеки і оборони звичаї та ритуали мають високий рівень емоційної замученості та мають основне завдання – демонстрація та пропагування цінностей, забезпечення їх стабільності та збереження, сприяння згуртованості.

Другий рівень – підповерхневий. Це рівень вірувань та цінностей – більш глибокий, неявний, який виявляється або через взаємодію з фізичним оточенням, або через соціальний консенсус. Ціннісні орієнтації, що входять до нього, визначають напрямок і траєкторію розвитку організації, сприяють підвищенню ефективності управління. На цьому рівні підлягають вивченню цінності, вірування та переконання, що розділяються членами організації, відображені в символах та мові, несуть смислове пояснення першого рівня.

Третій рівень – глибинний. Він включає базові припущення, які важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціальної концентрації на цьому питанні. Е. Шейн виділяє п'ять базових спрямовуючих життєдіяльність організації припущень, які приховані, приймаються на віру й допомагають персоналу сприймати атрибути організаційної культури: 1) відношення до буття в цілому; 2) відчуття часу й простору; 3) загальне ставлення до людини; 4) ставлення до роботи. Такими базовими припущеннями можуть бути вірування та етичні установки персоналу, на які значний вплив має національна культура.

Висока організаційна культура керівника є сильним стимулом ефективності організації. Широко розповсюджені в організації та добре засвоені більшістю цінності та норми змусять співробітників працювати ефективно та якісно (через механізм групового тиску). А привабливість організації для її особового складу (що залежить від привабливості організаційної культури) може стати додатковим мотивуючим фактором. Організація стає більш гнучкою, здатною вижити в швидкозмінних умовах, конкурентоспроможною, якщо керівництво культивує у ній прагнення творчості,

розвитку, сприяє професійному та інтелектуальному зростанню персоналу.

Необхідно відмітити, що основні складові організаційної культури сприймаються працівниками на неусвідомленому рівні і переходять у розряд свідомого через параметри соціально-психологічного клімату, аналіз якого дозволяє оцінювати її адекватність за допомогою власних настановлень, цінностей, норм, принципів тощо. Інтегруючи професійні цінності, норми, бажання працівників, уявлення про способи спільної діяльності, організаційна культура формує ціннісно-орієнтаційну єдність членів колективу, їх мотивацію до праці; визначає стиль поведінки працівників і стиль керівництва; впливає на формальні та неформальні взаєностосунки працівників. Значущість організаційної культури розглядається з точки зору її впливу як на успішність управлінської діяльності керівника, так і на самопочуття кожного працівника в організації (Карамушка та ін. (2013, 226).

Управлінська діяльність не може функціонувати без лідера, адже саме він відіграє значну роль у досягненні ефективності цього процесу. При цьому на кожному рівні лідерство має особливості: чим вищий рівень, тим більша відповідальність, більший часовий горизонт рішень, що стосуються більшої кількості підлеглих чи виконавців і потребують більшої кількості ресурсів для виконання, відповідно, зростає ціна помилки.

Аналізуючи наукові джерела необхідно сконцентрувати увагу на наступних лідерських якостях керівника, які повинні формуватися та вдосконалюватися:

спроможність об'єктивно оцінити ситуацію ;відповідальність; навичка критично мислити; спроможність організувати виконання прийнятих рішень вміння делегувати повноваження; готовність ризикувати; активна громадянська позиція; ініціативність та вміння мотивувати себе; здатність організувати колектив на вирішення поставлених завдан (В. Локшин, 2015).

Цей перелік лідерських якостей та навичок не є вичерпним. Розвиток їх – це постійний процес, що вимагає усвідомленого підходу, розуміння кінцевої мети.

Питання психології

Отже, на розвиток лідерства керівників впливає професійне навчання, організаційна культура. В нашому випадку треба бути свідомим до того, що якщо в керівника немає вроджених чи набутих у процесі довготривалої соціалізації задатків до лідерства, відчуття та розуміння високої власної відповідальності за людей, які знаходяться у підпорядкуванні, та за доручену справу, то звичайно спеціальним курсом навчання їх можна буде розвинути до певного рівня, однак яка б не була якість такого навчання, якість такого лідерства не може бути високою. І навпаки, якщо у керівника є вроджені лідерські якості, то спеціальне навчання може розвинути їх та вивести на новий якісний рівень. Отже, необхідно мати довгострокову Програму розвитку лідерства.

Висновки. Аналіз та узагальнення підходів до розуміння ролі і місце лідерства в організаційній культурі керівника дозволяє стверджувати, що головна роль у формуванні організаційної культури організації відведена саме керівникові, оскільки цілеспрямована робота з управління персоналом організації здатна формувати та підтримувати ефективну організаційну культуру. Організаційна ґрунтується на умінні керівника – лідера правильно організовувати управлінські відносини та підтримувати нормальний морально-психологічний клімат в підпорядкованій організації.

Кожен керівник є суб'єктом формування організаційної культури. Індивідуальні якості й стиль поведінки керівника, його управлінська культура є більш ефективним засобом впливу на підлеглих, оскільки керівник-лідер є основним формувачем того суб'єктивного чинника організації, який формує організаційну культуру.

Організаційна культура залежить від певних чинників, що визначають її роль у діяльності організації. До таких чинників можна віднести культуру умов праці, культуру міжособистісних відносин, культуру персоналу, культуру управління.

Проведене дослідження актуалізує необхідність широкого впровадження в освітній процес підготовки фахівців засад сучасного менеджменту, формування та розвитку лідерських якостей у майбутніх керівників, створення ефективної системи формування організаційної культури управління підлеглими.

Перспективи подальших досліджень ми вбачаємо у пошуку конкретних параметрів формулювання успішних сценаріїв розвитку організаційної культури керівника – лідера в процесі управління організацією. Майбутні дослідження повинні спрямовуватись на подальшу деталізацію моделі організаційної культури вітчизняного менеджменту.

Список використаних джерел

1. Алещенко В. І. (2019). Військово-соціальне управління: теорія і практика. Київ.
2. Алещенко В. І. (2022). Психологічний континуум лідерства в організаційній культурі військового керівника. Вісник Національного університету оборони України : зб. наук. пр. Київ. Вип. 3 (67). С. 5–12.
3. Балашова Ю. В. (2011). Корпоративна культура майбутніх офіцерівприкордонників: компетентнісний підхід. *Наукові записки. Серія: Педагогіка*. 2011. № 4. URL: dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/486/1/Balashova.pdf.
4. Баннікова К. Б. (2017). Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній. Харків.
5. Бусел В. Т. (2005). Великий тлумачний словник української мови. Київ.
6. Волович В. І. (1998). Соціологія: короткий енциклопедичний словник. Київ.
7. Воронкова А. Е. (2006). Корпорації: управління та культура. Дрогобич.
8. Дороніна М. & Григоренко А. (2008). Психологія управління. Харків.
9. Джим Коллінз. (2018). Від хорошого до величного. Чому одні компанії здійснюють прорив, а інші – ні. Київ.
10. Карамушка Л. М. & Лагодзінська В. І. & Івкін В. М. & Ковальчук О. С. (2013). Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій: аналіз основних підходів Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія . Т. І. Вип. 38. 225–229.
11. Локшин В.С. (2015). Професійна компетентність майбутніх менеджерів соціокультурної сфери в контексті модернізації вищої освіти. Київ.
12. Марченко О. М. & Томаневич Л. М. (2015). Теорія організації. Львів.

Питання психології

13. Свидрук І. І. & Миронов Ю. Б. & Кундицький О. О. (2013). Теорія організації Львів.
14. Осовська Г. В. & Осовський О. А. (2006). Основи менеджменту. Київ.
15. Прищак М. Д. & Лесько О. Й. (2016). Психологія управління в організації Вінниця.
16. Побірченко Н. А. (2007). Психологічний словник. Київ.
17. Харчишина О. В. (2011). Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств. Житомир.
18. Щокін Г. В. (2007). Менеджмент: Понятійно-термінологічний словник. Київ.
19. Field Manual (2015). Leader Development. Headquarters. Department of the Army. Washington DC, № 6–22. 188 p.

References

1. Aleshchenko V. I. (2019). Viiskovo-sotsialne upravlinnia: teoriia i praktyka. [Military and social management: theory and practice]. Kyiv. (in Ukrainian)
2. Aleshchenko V. I. (2022). Psykholohichni kontynuuum liderstva v orhanizatsiinii kulturi viiskovoho kerivnyka. [Psychological continuum of leadership in the organizational culture of a military leader]. Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy : zb. nauk. pr. Kyiv. Vyp. 3 (67). S. 5–12. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Balashova Yu. V. (2011). Korporatyvna kultura maibutnikh ofitserivprykordonnykiv: kompetentnisnyi pidkhid. [Corporate culture of future border officers: competence approach]. Naukovi zapysky. Seriya: Pedagogika. № 4. С.84–89. Ternopil. (in Ukrainian)
4. Busel V. T. (2005). Velykyi tлумachnyi slovnyk ukrainskoi movy [A large explanatory dictionary of the Ukrainian language]. (in Ukrainian)
5. Volovych V. I. Sotsiologhiia: korotkyi entsyklopedychnyi slovnyk. (1998). [Sociology: a short encyclopedic dictionary]. Kyiv. (in Ukrainian)
6. Voronkova A. E. ta in. (2006). Korporatsii: upravlinnia ta kultura. [Corporations: management and culture]. (in Ukrainian)
7. Doronina M. & Hryhorenko A. (2008). Psykholohiia upravlinnia [Management psychology]. (in Ukrainian)
8. Dzhym Kollinz. (2018). Vid khoroshoho do velychnoho. Chomu odni kompanii zdiisniuiut proryv, a inshi – ni. [From good to great. Why some companies make breakthroughs and others don't]. (in Ukrainian)
9. Karamushka L. M. & Lahodzinska V. I. & Ivkin V. M. & Kovalchuk O. S. (2013). Rol orhanizatsiinoi kultury v diialnosti suchasnykh orhanizatsii: analiz osnovnykh pidkhodiv [The role of organizational culture in the activities of modern organizations: analysis of the main approaches]. Aktualni problemy psykholohii : zb. naukovykh prats Instytutu psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy. Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. Sotsialna psykholohiia . T. I. Vyp. 38. 225–229. (in Ukrainian)
10. Lokshyn V. S. (2015). Profesiina kompetentnist maibutnikh menezheriv sotsiokulturnoi sfery v konteksti modernizatsii vyshchoi osvity [Professional competence of future managers of the socio-cultural sphere in the context of modernization of higher education] (in Ukrainian)
11. Marchenko O. M. & Tomanevych L. M. (2015). Teoriia orhanizatsii: navch. posibn. [Theory of organization]. Lviv. (in Ukrainian)
12. Svydruk I. I. & Myronov Yu. B. & Kundytyskiy O. O. (2013). Teoriia orhanizatsii. [Theory of organization]. Lviv. (in Ukrainian)
13. Osovskaya H. V. & Osovskiy O. A. (2006). Osnovy menedzhmentu. Kyiv. [Basics of management]. (in Ukrainian)
14. Pryshchak M. D. & Lesko O. Y. (2016). Psykholohiia upravlinnia v orhanizatsii [Psychology of management in the organization]. (in Ukrainian)
15. Pobirchenko N. A. (2007). Psykholohichni slovnyk [Psychological dictionary]. (in Ukrainian)
16. Kharchyshyna O. V. (2011). Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv. [Formation of organizational culture in the enterprise management system]. (in Ukrainian)
17. Shchokin H. V. Menedzhment: Poniatiino-terminolohichni slovnyk. (2007). [Management: Conceptual and terminological dictionary]. Kyiv. (in Ukrainian)
18. Bannikova K. B. (2017). Orhanizatsiina kultura yak faktor upravlinnia liudskymy resursamy mizhnarodnykh kompanii. [Organizational culture as a factor in human resource management of international companies]. (in Ukrainian)
19. Field Manual (2015). Leader Development. Headquarters. Department of the Army. Washington DC, № 6–22. 188 p.

Summary

THE ROLE OF A LEADER-MANAGER IN FORMING ORGANIZATIONAL CULTURE

Kamenuk Y. PhD, Associate Professor of the Department of Psychology and Sociology at the All-Ukrainian University MAUP, Vinnytsia

Introduction The significance and role of organizational culture were recognized by management practitioners and theorists as early as the late 1970s. Modern scholars view organizational culture as a means to enhance management efficiency and achieve specific results. Organizational culture is shaped by leaders (both formal – organizational managers, and informal). The effectiveness of a leader-manager's management activities directly depends on organizational culture, understanding the specifics of organizational work, and management technologies. Awareness of organizational culture by a manager in the management process allows for a better understanding of its functioning and purpose. Exploring new ways to improve management, developing organizational culture, and forming a positive image of a new type of leader emphasizes the need for research in organizational management, incorporating modern leadership concepts. Despite some successes in addressing theoretical and practical aspects of the problem, the underexplored question of organizational culture development and the role of the leader in its formation is noted.

Purpose The purpose of the article is to define the essence and mechanism of forming organizational culture, specifically the role of a leader-manager in this process. The article's tasks include exploring theoretical approaches to organizational management processes, particularly the work of managers in creating effective organizational culture, and determining necessary measures for forming successful organizational culture and leadership in management activities.

Methods The primary research methods include analysis and synthesis of theoretical approaches and contemporary developments regarding the manifestation of leadership in management activities.

Originality Command-administrative management methods have not adequately addressed this issue. For a long time, researchers only considered organizational culture within the realm of economics and enterprise management operating in market relations and business. However, the underexplored question of organizational culture development and the role of a leader-manager in its formation underscore the relevance of this research.

Conclusion Analyzing and synthesizing approaches to understanding the role and place of leadership in a leader-manager's organizational culture confirms that the main role in forming a healthy organizational culture lies with the manager. This is because purposeful personnel management at an enterprise can shape and maintain an effective organizational culture. Organizational culture influences organizational management and is grounded in a leader-manager's ability to properly organize management relations and maintain a healthy psychological climate within the organization. Each manager is a subject of organizational culture formation. The individual qualities and behavior style of a manager, along with their management culture, are more effective means of influencing subordinates, as the leader-manager is the primary shaper of the subjective factor of the organization that forms its organizational culture. Organizational culture depends on specific factors that define its role in an organization's activities, such as working conditions culture, interpersonal relations culture, personnel culture, and management culture. This study emphasizes the necessity of integrating the principles of modern management into educational programs, developing leadership qualities in future managers, and creating an effective system for forming organizational culture in managing subordinates. The organizational culture of managers is a mandatory condition for their professional training, and new scientific findings on this issue will contribute to the theory and practice of forming managers' organizational culture, aiding in the study of specialized courses, seminars, and scientific research on professional training issues for managers. The identified correlations between management and organizational culture will enable organizing managerial activities at a high professional level.

Keywords: management; organizational (corporate) culture; manager; leader; managerial qualities; organizational culture model; leadership principles.

Дата надходження рукопису/Date of receipt of the manuscript: 10.04.24.

Дата прийняття рукопису/Date of acceptance of the manuscript: 07.05.24.

© 2024. This work is under an open license CC BY-NC 4.0.