

КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

САВІН Станіслав

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-0405-3244>

БЕРИСЛАВСЬКИЙ Сергій

аспірант,

Херсонський національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0002-2726-4551>

У статті розглядається критична роль керівництва та лідерства у формуванні організаційної культури, яка є основою для успішного функціонування та розвитку будь-якої організації. Відзначається, що лідери не тільки встановлюють стратегічні напрямки та цілі, але й формують цінності, норми та поведінку, які впливають на кожен аспект діяльності організації.

Дослідження базується на теоретичних моделях і емпіричних даних, які підтверджують, що стиль керівництва, комунікаційні стратегії та поведінка лідерів мають значний вплив на культурні аспекти організації. Зокрема, розглядаються такі підходи до лідерства, як трансформаційне та транзакційне лідерство, та їхній вплив на мотивацію працівників, їх залучення до процесів прийняття рішень, рівень задоволеності роботою та організаційну ефективність. У статті також аналізується, як лідери можуть використовувати різні комунікаційні стратегії для підтримки та розвитку організаційної культури. Особлива увага приділяється ролі зворотного зв'язку, відкритої комунікації та емоційного інтелекту лідерів у створенні позитивного робочого середовища.

Дослідження висвітлює виклики, з якими стикаються лідери у процесі зміни організаційної культури, зокрема опір змінам з боку працівників та необхідність адаптації до зовнішніх змін та нових технологій. У цьому контексті важливим є розвиток лідерських навичок, таких як гнучкість, адаптивність та здатність до інновацій. Відзначається, що ефективне лідерство сприяє досягненню довгострокових цілей організації, підвищенню її конкурентоспроможності та створенню позитивного іміджу як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях.

Ключові слова: організаційна культура, керівник, лідерство, механізм.

MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE

SAVIN Stanislav, BERYSLAVSKYI Serhii

Kherson National Technical University

The article considers the critical role of management and leadership in the formation of organizational culture, which is the basis for the successful functioning and development of any organization. It is noted that leaders not only set strategic directions and goals, but also shape values, norms and behavior, which affect every aspect of the organization.

The study is based on theoretical models and empirical data that confirm that leadership style, communication strategies, and leadership behaviors have a significant impact on the cultural aspects of organizations. In particular, the following approaches to leadership are considered, as transformational and transactional leadership, and their impact on employee motivation, involvement in decision-making processes, job satisfaction, and organizational effectiveness. The article also analyzes how leaders can use different communication strategies to support and develop organizational culture. Special attention is paid to the role of feedback, open communication and emotional intelligence of leaders in creating a positive work environment.

The study highlights the challenges faced by leaders in the process of changing organizational culture, in particular, resistance to change on the part of employees and the need to adapt to external changes and new technologies. In this context, it is important to develop leadership skills such as flexibility, adaptability and the ability to innovate. It is noted that effective leadership contributes to the achievement of long-term goals of the organization, increasing its competitiveness and creating a positive image both internally and externally.

Keywords: organizational culture, manager, leadership, mechanism.

САВІН, С., & БЕРИСЛАВСЬКИЙ, С. (2024). КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ. *Development Service Industry Management*, (3), 81–86. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(12))

SAVIN, S., & BERYSLAVSKYI, S. (2024). MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE. *Development Service Industry Management*, (3), 81–86. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(12))

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах постійних змін та зростаючої конкуренції питання ефективного керівництва та формування організаційної культури набуває особливої актуальності. Організаційна культура визначає сукупність основних цінностей, норм та переконань, які впливають на поведінку членів організації та визначають її унікальність. Ефективне керівництво є одним із ключових факторів, що впливає на формування та підтримку цієї культури, а також на адаптацію організації до змінних умов зовнішнього середовища.

Незважаючи на значний обсяг досліджень, присвячених ролі лідерства у формуванні організаційної культури, існує потреба у подальшому вивченні механізмів та підходів, які дозволяють лідерам ефективно впливати на культурні аспекти організації. Одна з ключових проблем полягає в тому, що багато організацій стикаються з труднощами при спробах змінити свою культуру, існує проблема невідповідності між декларованими цінностями та реальною поведінкою, що може призвести до втрати довіри до керівництва та зниження мотивації працівників. Особливу увагу слід приділити розвитку трансформаційного лідерства, яке дозволяє не тільки підтримувати існуючу організаційну культуру, але й активно сприяти її зміні відповідно до нових викликів та можливостей.

На практичному рівні, вирішення проблеми ефективного керівництва та формування організаційної культури сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організацій, покращенню задоволеності працівників та зменшенню плинності кадрів. Організації з сильною та позитивною культурою мають більше шансів залучати та утримувати талановитих працівників, а також ефективніше реагувати на зміни зовнішнього середовища. Вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу, що включає поєднання теоретичних досліджень, емпіричних досліджень та практичних рекомендацій. Тільки за умови активної взаємодії науковців, керівників та працівників можливо досягти значних результатів у цій сфері та забезпечити стійкий розвиток організаційної культури, що відповідатиме вимогам сучасного світу.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням дослідження організаційної культури і лідерства присвячено низку наукових праць. Питаннями формування та розвитку організаційної культури займалися В. Сате, Кім С. Камерон. Серед українських дослідників можна зазначити В. М. Порохню, Н. В. Краснокутську.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Цілями цієї статті є дослідження впливу керівництва та лідерства на формування організаційної культури, а також визначення ефективних підходів до її розвитку та зміни. Основними завданнями є аналіз існуючих теоретичних моделей лідерства, вивчення емпіричних даних щодо впливу різних стилів керівництва на культурні аспекти організації, та розробка практичних рекомендацій для керівників. Стаття також має на меті дослідити роль комунікаційних стратегій та емоційного інтелекту лідерів у створенні позитивного робочого середовища. Особливу увагу приділено аналізу викликів, з якими стикаються лідери при спробах змінити організаційну культуру, та методам подолання опору змінам. Результати дослідження повинні сприяти підвищенню ефективності керівництва та довгостроковому розвитку організацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Загальною метою організаційної культури є створення здорового морально-психологічного клімату в організації та об'єднання персоналу в єдину команду, яка поділяє певні етичні, моральні та культурні цінності. Елементами організаційної культури є корпоративні цінності, місія (причина існування організації) та гасла, які визначають поведінку членів організації, корпоративна філософія (набір основних цінностей, що відображають самосвідомість організації), ритуали та церемонії - значення певних подій, їх психологічний вплив, формування лояльності до організації, необхідних переконань та цінностей, звичаї та традиції, норми та стандартна поведінка, які покликані підкреслити важливість основних цінностей організації.

На рис. 1 наведено складові організаційної культури.

Основними характеристиками організаційної культури є:

- відображає основні цілі організації;
- адаптивність та індивідуалізм;
- ступінь підпорядкованості плануванню та регулюванню;
- прихильність людей до організації або незацікавленість нею;
- ставлення керівництва до персоналу;
- орієнтація на стабільність або зміни.

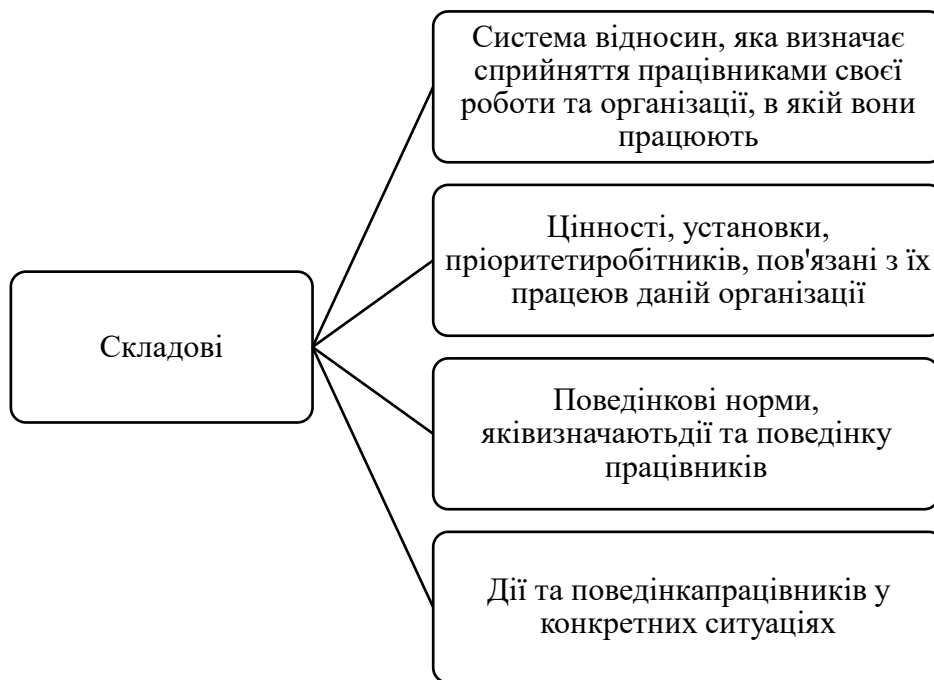


Рис.1. Складові організаційної культури

Коли організація опиняється в кризовій ситуації, рішення, запропоновані керівниками та співробітниками, призводять до формування нових норм, цінностей і робочих процесів, уточнення важливих фундаментальних ідей у формуванні організаційної культури та сприяння поінформованості громадськості про кожну деталь. Природа організації і бажані параметри сформованої організаційної культури знаходяться в конфлікті.

Розробляючи організаційну культуру, потрібно враховувати такі принципи:

- 1) Культура має відображати фундаментальні переконання щодо існування організації.
- 2) Ці ідеї повинні містити позитивні емоції.
- 3) Розроблені елементи і заходи знаходяться в гармонії між собою і повинні бути підтверджені діями і ставленням керівництва до них (дії керівництва не повинні суперечити заявленим цінностям і нормам).
- 4) Формована культура повинна відповідати типу, розміру та характеристикам організації та умовам її існування.
- 5) Культурний досвід, накопичений попередніми поколіннями, не можна заперечувати, його можна поступово модифікувати або використовувати як плацдарм для нової культури [1, с. 227].

Культура лідерства керівника складається з лідерських здібностей і професіоналізму (знання методів організації виробництва, роботи та функцій управління, менеджменту та інформаційних технологій, організації офісного менеджменту та індивідуальних методів роботи, освіти та навчання співробітників) та особистісних (моральність, навички міжособистісного спілкування, система цінностей; являють собою мотиваційне ядро поведінки керівника).

Важливе значення у визначенні рівня організаційної культури, мають такі індивідуальні соціально-психологічні характеристики, як знання, уміння та навички, такі як ефективне спілкування, емпатія, ступінь домагань, самоконтроль і врівноваженість. Слід зазначити, що організаційна культура менеджера як інтегроване поняття включає перелік його основних ролей, що забезпечує його здатність діяти згідно зі своїми словами та делегувати функції, уміння управляти конфліктом, уміння раціонально використовувати час [2].

Процес формування організаційної культури передбачає усвідомлення менеджерами власних особистих цінностей і норм, мотивації роботи, а також характеристик організаційної культури, її придатності, сильних і слабких сторін, а також можливостей для її трансформації. Менеджери визначають необхідність процесу культуротворення, його спрямованість, зміст, засоби і методи здійснення змін, кінцеві результати.

Роль менеджерів у формуванні організаційної культури виражається в способах її підтримки та розвитку, на яких слід зосередити увагу на таких моментах: культура, місія, правила та принципи організації, які відображають її ставлення як до суспільства, так і до власних працівників; спеціальність бізнес-моделювання (вона виражається в нормах повсякденної поведінки керівників, характері взаємин і спілкування керівників і співробітників, проектується в загальну організаційну культуру); система заохочень і символів статусу, які вказують на пріоритети та цінності, які важливі в цій організації та використовуються керівництвом; характеристики завдань, функцій і показників. Це предмет, на який керівництво завжди звертає увагу і дозволяє співробітникам ранжувати різні види діяльності, що здійснюються в рамках організаційних функцій, відповідно до їх важливості.

Ритуали, традиції та ритуали, які функціонують як організаційна поведінка, мають важливе культурне значення. Тому що їх відповідність відображає рівень організаційної інтеграції та лояльності співробітників, яким сприяє керівництво [3].

Механізми реалізації керівниками культурних основ у ситуаціях, коли потрібні зміни в організаційній моделі культури, можна представити у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1.

Механізми впровадження культурних основ

Первинні механізми впровадження культурних основ	Вторинні механізми впровадження культурних основ
На що звертають увагу, що оцінюють та контролюють керівники (лідери)	Структура та формування організації
Як керівники (лідери) поведуть себе в критичних ситуаціях	Організаційні системи і процедури
Об'єктивні критерії розподілу дефіцитних ресурсів	Організаційні звичаї та ритуали
Свідоме навчання і наставництво	Дизайн площ та будівель
Об'єктивні критерії визначення рівня винагороди та статусу робітника	Історії, легенди та міфи про окремі особи та події
Об'єктивні критерії при наймі, відборі, просування та звільнення робітників організації	Офіційне проголошення організаційної філософії, цінностей, ідеалів та переконань

Джерело: сформовано на основі [4]

Передбачені механізми впровадження культурних основ є ефективними засобами, за допомогою яких менеджери (лідери) можуть реалізувати власні уявлення про організаційну культуру. Вторинні механізми можуть бути ефективними інструментами для формування організаційної культури, якщо менеджери (лідери) можуть використовувати їх певним чином. Ці механізми реалізації культурних основ створюють так звану корпоративну культуру організації.

На першому етапі розвитку організації цей клімат визначається менеджерами (лідерами), але на наступних етапах існування організації клімат стає загальнокультурним уявленням, тобто організаційною культурою, відображенням якості організації прояв, його формують людські ресурси. Ефективність організаційної культури, її стратегічне спрямування і, отже, її здатність до розвитку (адаптованість) можна оцінити на основі ступеня досягнення її основних цілей. Головною метою культури є забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою людських ресурсів. Ступінь розвитку організаційної культури можна визначити за допомогою якісних показників.

Існування спеціальних груп (служби, менеджери з персоналу, менеджери та менеджери культури), розвинена система заохочення та стимулювання працівників, придатних для становлення та розвитку підприємства, відігравати провідну роль у формуванні організаційної культури здебільшого керівники та виконавці. Що стосується позитивного впливу на окремих співробітників, то організаційна культура може проявлятися у формуванні цінностей професійної діяльності, саморозвитку, самореалізації та самонавчання, які є ознаками конкурентоспроможності працівників підприємства. Важливою частиною формування організаційної культури для керівників організації є розробка програми розвитку організаційної культури з урахуванням їхніх власних можливостей, реальних ситуацій та факторів. Після цього необхідно розробити систему стандартів, індикаторів розвитку організаційної культури та систему аналізу результатів цієї діяльності. Менеджери повинні систематично збирати діагностичні дані для розвитку організаційної культури, щоб досягти бажаних результатів.

Наступним кроком є реалізація програми розвитку організаційної культури, оцінка поточного стану організаційної культури керівника відповідно до вимог управлінської діяльності та його власного творчого потенціалу. Дотримання планів розвитку організаційної культури керівників призведе до оптимізації майбутнього розвитку організаційної культури [5]. Рівень організаційної культури менеджера також залежить від культури документів (дизайн, рух і зберігання документів, простота використання, надійність і довговічність). Це дозволяє заощадити кошти, оскільки використання інформації, що міститься в документах, вимагає великих зусиль і зусиль.

Слід зазначити, що головна мета організаційної культури може бути досягнута шляхом підвищення рівня розвитку трудового колективу організації. Працездатність включає наступні елементи: здоров'я, моральний дух і здатність працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, структурованість, професіоналізм, робочий час і професійна культура. Культура робочого місця визначається здібностями співробітників і трудовою етикою, принципами та цінностями. Усталені характеристики людських ресурсів як носіїв культури вимагають постійної адаптації поведінки співробітників до змін умов діяльності підприємства, які складають основу організаційної культури. Те, як ви адаптуєте культуру своєї компанії, узгоджується з тим, як ви її підтримуєте. Тому так важливо знати основні фактори, що впливають на організаційну культуру, і напрямок їх впливу. До основних факторів внутрішнього середовища, що впливають, відносяться: характеристика засновників організації, тривалість існування організації на ринку (стадія життєвого циклу), розмір організації, сфера діяльності організації, освітній рівень та кваліфікація працівників, локалізовані ресурси, технології.

Вплив особистості засновника організації на організаційну культуру полягає в тому, що його основні переконання, світогляд та ідеали успадковуються працівниками та організацією в цілому, а потім поширюються серед працівників поколіннями. Відображатиметься вплив рівня освіти та кваліфікації співробітників на організаційну культуру, які цінності співробітники здатні ідентифікувати, а також ступінь творчих підходів та ініціативи з боку співробітників [6].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження підтвердило важливість керівництва та лідерства у формуванні організаційної культури. Керівники, які активно формують та підтримують позитивні цінності та норми, здатні створювати сприятливі умови для досягнення високих результатів. Стили керівництва мають значний позитивний вплив на мотивацію працівників, їх залучення до процесів прийняття рішень та загальну ефективність організації. Відкриті комунікаційні стратегії та висока емоційна інтелектуальність лідерів сприяють створенню довірчих відносин у команді, що є важливим чинником для стійкого розвитку організаційної культури. Однак, попри значний прогрес у розумінні впливу лідерства на організаційну культуру, існує низка викликів, які потребують подальшого дослідження. Один із них — це опір змінам з боку працівників, що може уповільнити або навіть зупинити процес трансформації організаційної культури. Крім того, сучасні організації часто стикаються з необхідністю швидкої адаптації до зовнішніх змін, що вимагає від лідерів гнучкості та інноваційного підходу. Недостатня відповідність між декларованими цінностями та реальною поведінкою керівників також може призводити до втрати довіри та зниження мотивації працівників.

Подальші дослідження в цій галузі можуть бути спрямовані на кілька ключових напрямів. Перш за все, важливо розробити нові методи оцінки та діагностики організаційної культури, які дозволять більш точно визначати поточний стан культури та ефективність впроваджених змін. Це можуть бути як кількісні, так і якісні методи, що дозволяють отримувати більш повну картину про культурні аспекти організації. Дослідження також повинні зосередитися на розробці та впровадженні стратегій, що сприятимуть зниженню опору змінам. Зокрема, важливо зрозуміти, як можна підвищити рівень довіри до керівництва та залучення працівників до процесів змін.

Ще один перспективний напрям досліджень — це розвиток лідерських навичок, необхідних для ефективного впливу на організаційну культуру. Особлива увага повинна бути приділена розвитку емоційного інтелекту, стратегічного мислення та здатності до інновацій. Навчання та розвиток лідерів мають стати невід'ємною частиною стратегії будь-якої організації, що прагне досягти довгострокових цілей. Також слід звернути увагу на вплив зовнішніх факторів на організаційну культуру. Глобалізація, технологічні зміни, економічні кризи та соціальні зрушення створюють нові виклики та можливості для організацій. Дослідження в цьому напрямі можуть допомогти зрозуміти, як адаптувати організаційну культуру до цих змін і забезпечити її стійкий розвиток.

На практичному рівні необхідно розробити конкретні рекомендації для керівників щодо впровадження змін в організаційній культурі. Це можуть бути інструменти та методи, які допоможуть ефективно комунікувати з працівниками, подолати опір змінам та оцінити ефективність впроваджених змін. Практичні рекомендації мають базуватися на найкращих практиках та успішних прикладах з різних галузей. Дослідження впливу керівництва та лідерства на формування організаційної культури є надзвичайно важливим і актуальним напрямом. Подальші розвідки в цій галузі можуть суттєво покращити розуміння механізмів впливу лідерства на організаційну культуру та сприяти розвитку ефективних стратегій для забезпечення стійкого розвитку організацій. Комплексний підхід, що включає теоретичні дослідження, емпіричні дані та практичні рекомендації, дозволить досягти значних результатів і підвищити конкурентоспроможність сучасних організацій.

Література

1. Марченко О. М. & Томаневич, Л. М. Теорія організації. 2015. Львів.
2. Каменюк Ю. Роль керівника-лідера в формуванні організаційної культури. «Вісник Національного університету оборони України». 2024. 79(3), 40–50. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-79-3-40-50> (дата звернення: 09.07.2024)
3. Блохіна І.О. Роль керівника вищого навчального закладу у формуванні організаційної культури. URL: http://novyn.kpi.ua/2007-3-1/02_Blokhina.pdf (дата звернення: 09.07.2024)
4. Кравчанко В.О., Никифорова В.Г. Організаційна культура в системі управління персоналом. Вісник Східноукраїнського національного університету. 2013. Ч. 1, № 7(196). С. 152-155.
5. Зотік В.В. Організаційна культура керівника навчального закладу. URL: <http://tme.uomo.edu.ua/docs/almanax/20.pdf> (дата звернення: 09.07.2024)
6. А. В. Сова. Роль керівника в формуванні організаційної культури. *Ефективна економіка*. № 6. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4471> (дата звернення: 09.07.2024)

References

1. O. M. Marchenko and L. M. Tomanevich (2015). *Theory of organization*. Lviv.
2. Kamenyuk, Yu (2024). *The role of the manager-leader in the formation of organizational culture*. "Bulletin of the National University of Defense of Ukraine". 79(3), pp. 40–50. available at: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-79-3-40-50>
3. Blokhina, I.O. *The role of the head of a higher educational institution in the formation of organizational culture*. available at: http://novyn.kpi.ua/2007-3-1/02_Blokhina.pdf
4. Kravchanko, V.O., Nikyforenko, V.G (2013). *Organizational culture in the personnel management system*. Bulletin of the Eastern Ukrainian National University. Part 1, No. 7(196). pp. 152-155.
5. Zotik, V.IN. *Organizational culture of the head of the educational institution*. available at: <http://tme.uo.edu.ua/docs/almanax/20.pdf>
6. A. V. Sova (2015). *The role of the manager in the formation of organizational culture*. Efficient economy. No. 6. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4471>