

Т. Л. Мостенська,
д. е. н., професор, Національний університет харчових технологій, м. Київ
А. В. Сова,
аспірант, Національний університет харчових технологій, м. Київ

DOI: 10.32702/2306-6814.2018.21.28

ВПЛИВ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ ОРГАНІЗАЦІЇ

T. Mostenskaya,
doctor of sciences, professor, National University of Food Technologies, Kyiv
A. Sova,
postgraduate student, National University of Food Technologies, Kyiv

INFLUENCE OF PROFESSIONAL QUALITIES OF THE MANAGER ON ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ORGANIZATION

У статті розглядаються різні підходи до сутності та класифікації організаційних культур, представлено погляди на чинні моделі організаційних культур. Наведено визначення організаційної культури як системоутворюючого явища, що задає кордони, норми, зразки, правила поведінки людей в організації, що визначає способи досягнення ними індивідуальних і організаційних цілей. Проводиться порівняння типологій організаційних культур з точки зору впливу лідера на становлення і підтримку культури, аналізується вплив стилю лідерства на організаційний клімат. Також наведено огляд зарубіжних і вітчизняних підходів до визначення та діагностування організаційної культури та лідерства. Встановлено, що наслідком подібної діагностики є порівняння профілів організаційної культури, градація за їх відповідністю та коригуванням. Проведено зіставлення характеристик лідера і сили культури в організації, а також визначається методологія оцінки стилю лідера і його впливу на організаційну культуру і рівня комфортності як показника сили культури в організації. Розглянуто вплив стилів лідерської поведінки на організаційну культуру та її силу, обґрунтовано значення використання зіставлення стилю лідерської поведінки і типу організаційної культури, а також сформульовано практичну значущість цього показника: до впливу на показник сили організаційної культури варто додати коригування на стиль лідерства. Встановлено взаємозв'язок організаційної культури та філософії і стратегії її управління. Визначено основні елементи організаційної культури: система цінностей, стиль керівництва, герої організації, церемонії і ритуали, культурна мережа організації. Обґрунтовано, що при розбіжності стилю лідерської поведінки і типу організаційної культури ефективність системи управління не має потенціалу для зростання.

Different approaches to the nature and classification of organizational cultures are considered in this article, views on the existing models of organizational cultures are presented. The definition of organizational culture as a system-forming phenomenon, which specifies the boundaries, norms, samples, rules of behavior of people in an organization, defines ways to achieve their individual and organizational goals. Comparison of typologies of organizational cultures from the point of view of

the influence of the leader on the formation and support of culture, the influence of leadership style on the organizational climate is analyzed. Also, the review of foreign and domestic approaches to the definition and diagnosis of organizational culture and leadership. It is established that the result of such a diagnosis is a comparison of organizational culture profiles, gradation according to their correspondence and adjustments. Comparison of the characteristics of the leader and the strength of culture in the organization is conducted, as well as the methodology for assessing the leader's style and its influence on the organizational culture and level of conformity as an indicator of the strength of culture in the organization. The influence of leadership style styles on organizational culture and its strength, the importance of using the comparison of the style of leadership behavior and the type of organizational culture is substantiated, as well as the practical significance of this indicator is formulated: the adjustment to the style of leadership should be added to the influence on the indicator of the strength of organizational culture. The interconnection of organizational culture and philosophy and strategy of its management is established. The basic elements of organizational culture are defined: the system of values, the style of management, the heroes of the organization, ceremonies and rituals, the cultural network of the organization. It is substantiated that, with the difference in the style of leadership behavior and the type of organizational culture, the effectiveness of the management system has no potential for growth.

Ключові слова: лідер, стилі лідерства, оцінка лідера, організаційна культура, сила організаційної культури, ефективність управління, тип організаційної культури.

Key words: leader, leadership styles, leader evaluation, organizational culture, strength of organizational culture, management efficiency, type of organizational culture.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Організаційна культура організації — це слідування тим традиціям, цінностям і переконанням, які існують на даному підприємстві, і що виявляється в поведінці працівників. Причому дотримання існуючих традицій може в різних організаціях сприйматися працівниками по-різному.

Існуюча організаційна культура на підприємстві може надавати великий вплив на досягнення цілей компанії і мотивацію персоналу. Організаційна культура може виступати як сильний каталізатор для більш швидкого досягнення стратегічних цілей компанії, в зворотному ж випадку — найсильнішим гальмівним механізмом. З огляду на це, вкрай важливим є вивчення факторів, що впливають на організаційну культуру, та одним з ключових при цьому є професійні та лідерські якості керівника організації.

ОСТАННІ ДОСЛІДЖЕННЯ І ПУБЛІКАЦІЇ

Питаннями дослідження суті організаційної культури займалися такі відомі зарубіжні дослідники, як Д. Денісон, К. Камерон, В. Козлов, Р. Куїнн, Дж. Хофстед, Е. Шейн. Специфіку побудови організаційної культури у вітчизняних умовах висвітлили О. Бала, О. Балака,

Г. Захарчин, В. Кравченко, В. Кулійчук, О. Левченко, В. Нікіфоренко, П. Смоленюк, І. Терон та інші.

Сьогодні існує нагальна потреба у дослідженні впливу особистості керівника на організаційну культуру, формування вітчизняного досвіду ефективного лідерства, що позитивно впливатиме на діяльність організації.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження впливу професійних якостей керівника на організаційну культуру організації, а також вироблення підходів до оцінки стилю лідера з метою удосконалення його впливу на організаційну культуру.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження організаційної культури популярне зараз як ніколи. Величезний інтерес до цієї теми породив безліч визначень і класифікацій організаційних культур. На наш погляд, організаційна культура — це системоутворююче явище, що задає кордони, норми, зразки, правила поведінки людей в організації, що визначає способи досягнення ними індивідуальних і організаційних цілей.

Таблиця 1. Різні підходи до класифікації організаційних культур

Автор (автори)	Підстава для класифікації	Коротка характеристика типів організаційних культур
Л. Нельсон і Ф. Бернс	Характер управління, структура, тимчасова орієнтація, стиль керівництва	- «Реагуюча культура» - головна турбота - це зберегти своє становище; - «Чуйна» - сконцентрована на спільну роботу; - «Активна» - підприємницька, націлена на результати; - «Високоефективна» - працює над своїм розвитком
Р. Акофф	Ступінь залучення працівників до встановлення цілей і до вибору засобів для їх досягнення	- «Корпоративний тип культури» - низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей і вибору засобів для їх досягнення; - «Консультативний» - високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей, низький ступінь залучення працівників до вибору засобів; - «Партизанський» - низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей, високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення цілей; - «Підприємницький» - високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей і до вибору засобів для їх досягнення
Ч. Хенді	Розподіл влади, повноважень і відповідальності	- «Культура влади» - джерело влади - ресурси в руках одного лідера; - «Культура ролі» - джерело влади - положення, займане в ієрархічній структурі; - «Культура завдання» - джерело влади - знання; - «Культура особистості» - влада ґрунтується на професіоналізмі і силі особистих якостей /
О.С. Виханський і А.І. Наумов	Тип управління	- «Підприємницька» - децентралізована, адаптивна; - «Адміністративна» - бюрократична, ієрархічна, формалізована

Джерело: [2].

Модель Г. Харрісона розрізняє чотири типи: організації з організаційною культурою, що орієнтується на ролі, на завдання, на людину і на владу. Для аналізу він вибрав процес розподілу влади, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда в організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. Такі моделі культури організації рідко зустрічаються в чистому вигляді, але більшість організацій ближче всього за своєю культурою до будь-якої з них [1, с. 25].

На відміну від Г. Харрісона, Ч. Хенді каже, що культури організацій розвиваються самостійно, в певному напрямку, і в одній організації в процесі її еволюції можна простежити всі моделі культур.

Так, на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання — культура ролі, на стадії розвитку — може формуватися культура завдання або культура особистості. На стадії розпаду може бути використаний будь-який з чотирьох видів культур.

У різних підходах до класифікації організаційних культур лідеру відводиться різна роль [2]. Розглянемо типології, в яких питання влади і лідерства є центральними (табл. 1).

Таким чином, різними авторами надається або сильне, або другорядне значення впливу лідера на формування організаційної культури. На нашу думку, лідер справляє надзвичайно сильний вплив на формування

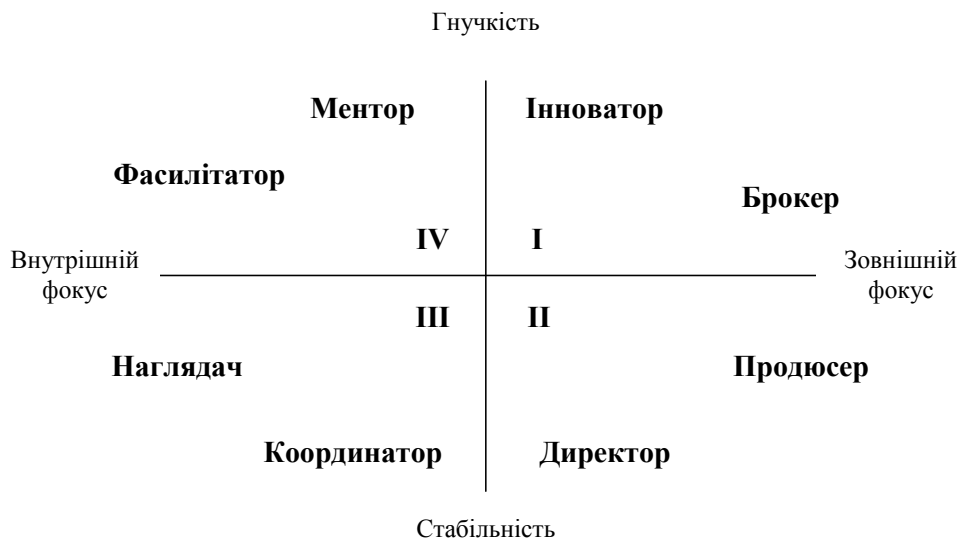


Рис. 1. Модель лідерської поведінки Куїнна

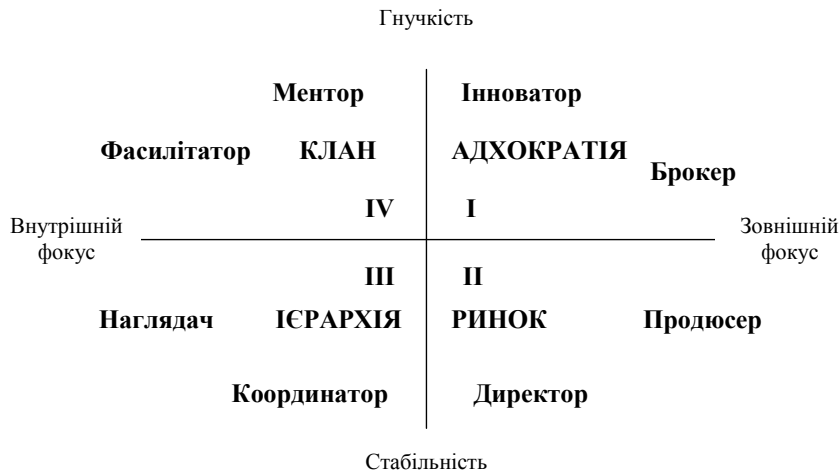


Рис. 2. Зв'язок типів організаційної культури і стилів лідерської поведінки

організаційної культури, особливо на початковому етапі її становлення, і особливо якщо він є власником організації.

Вплив лідера на формування організаційної культури проявляється через використання ним того чи іншого стилю лідерства.

Поняття сили організаційної культури можна сформулювати як величину конформізму або збігу базових цінностей співробітників і лідера організації [3, с. 19].

Дослідимо питання впливу типу лідера на тип і силу культури організації.

У визначенні класичного поняття лідерства досягли успіху Майкл Мескон та його колеги, які в дослідженні основ менеджменту привели відразу два визначення лідерства:

Лідерство — це засіб, за допомогою якого керівник впливає на поведінку людей, змушуючи їх вести себе певним чином [4, с. 217].

Лідерство — це здатність впливати на окремі особистості і групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації [4, с. 224].

Таким чином, за цими двома визначеннями можна і розділити лідерство відповідно до класичних його розумінь на формальне (лідерство з позиції займаної в організації посади) і неформальне (лідерство з позиції визнання організацією певних особистісних якостей).

Стилі лідерства — це сукупність характерних для лідера прийомів і способів вирішення завдань управління, тобто це система постійно застосовуваних методів керівництва.

Стилі лідерства класично діляться на три основні категорії — авторитарний, демократичний і ліберальний. Авторитарний стиль лідерства передбачає жорсткі методи управління, всяке припинення будь-якої ініціативи та обговорення прийнятих рішень. Робота персоналу будується відповідно до чітких інструкцій.

Демократичний стиль лідерства полягає в колегіальності ухвалення рішень, тобто враховується думка підлеглих. Ідеї групи приймаються, але при цьому керівник сам контролює і направляє роботу.

Ліберальний стиль лідерства передбачає переважний розвиток горизонтальних зв'язків. Позиція лідера — перебувати осторонь від групи. Лідер не дає вказівок. Робота складається з окремих інтересів учасників групи.

Останнім часом все більшої популярності набирає концепція ситуаційного лідерства, яка передбачає використання одного з чотирьох стилів управління в залежності від конкретної ситуації і рівня здатності і мотивації співробітників на вирішення завдань в цій ситуації [5, с. 187].

Більшість сучасних зарубіжних (азіатських і американських) досліджень лідерської поведінки базується на рамковій моделі конкуруючих цінностей Роберта Куїнна. Така модель передбачає досить велику варіативність лідерських типів поведінки, укладаючи їх в одному з квадрантів, утворених перетином двох осей: осі внутрішнього і зовнішнього фокусування, а також осі контролю-гнучкості (рис. 1).

Оскільки дана методологія мало представлена у вітчизняних дослідженнях, варто навести приклади класифікації поведінь: для Квадранта 1 (Модель відкритих систем) вони Інноватори (готові пробувати нові підходи) і Брокери (зустрічаються з людьми з-за меж для переговорів). Ті, що в квадранті 2 (Модель раціональних цілей) є Продюсерами (орієнтовані на завдання, їх робота зосереджена) і Директорами (забезпечують структуру, будують плани і ставлять цілі). Ті, що в квадранті 3 (Модель внутрішніх процесів), є Координаторами (підтримують роботу) і Спостерігачами (визначають, чи виконуються регламенти та правила). Поведінка в квадранті 4 (Модель людських відносин) характерно для фасилітаторів (заохочують взаємодію, будують згуртованість) і ментора (допомагають розвивати людей, бути уважними, відкритими і справедливими) [6, с. 88].

Розподіл на гнучкість і стабільність є визначальним для методології трансформаційних і транзакційних лідерів [6, с. 90]. Трансформаційні лідери орієнтовані на відносини всередині організації, підтримують розвиток горизонтальних зв'язків і неформальні відносини. Транзакційні лідери орієнтовані на цілі і результат — вони дивляться на зовнішнє середовище, обмежуючи і контролюючи внутрішнє середовище жорсткими прави-

лами і регламентами [7, с. 163]. На рисунку 1 до трансформційних лідерів можна віднести ті, що відносяться до Квадрантів 3 і 4, при цьому яскраво вираженими трансформційними лідерами є Ментори і Фасилітатори. До транзакційних лідерів варто віднести Квадранти 1 і 2, при цьому яскраво вираженими транзакційними лідерами, що поєднують у собі орієнтованість на зовнішні фактори і стабільність, виступають Директора і Продюсери.

Одним з перших, але все ще дієвим методом виявлення типу організаційної культури є опитувальник, розроблений Камероном і Квінном, — інструмент оцінки організаційної культури (OCAI), який розділяє типи організаційної культури на чотири види: адхократія, ієрархія, ринок і клан, кожен з яких має свої унікальні особливості. На основі матриці даної типології розташуємо восьвимірну модель лідерської поведінки по Куїнну (рис. 2).

Таким чином, використовуючи модель Куїнна і опитувальник з організаційної культури OCAI, можливо визначити тип лідерства в організації і відповідний йому тип організаційної культури.

Однак використання однієї типології лідерства та одного інструменту оцінки в дослідженні підвищує ризик "змазування" результатів або навіть їх відсутність. Тому для додаткового вимірювання характеристик лідерства необхідно розглянути можливість застосування інших інструментів.

З метою дослідження феномену лідерства і опису лідерської поведінки вчені університету Охайо (США) розробили кілька варіацій опитувальника для опису лідерської поведінки (Leader Behavior Description Questionnaire), які передбачають різні підходи: від самооцінки лідером своєї поведінки до оцінки поведінки лідера його співробітниками. У цій методології поведінку лідера поділяють на дві основні категорії: "Жорсткість", коли лідер прикладає зусилля до бюрократизації відносин і управляє за допомогою формальних інструментів, і "Гнучкість" — коли лідер підтримує змішання горизонтальних і вертикальних зв'язків всередині організації, керуючи за допомогою неформальних механізмів.

Використання опитувальника університету Охайо дозволить створити ще один вимір в оцінці характеристик лідера — націленість на структурування та формалізацію або турбота та участь.

Розглянемо залежність сили організаційної культури від стилю лідерства.

Більшість дослідників питань корпоративної культури, групової динаміки та організаційної психології в менеджменті вважають культуру незалежною змінною. Ми розглядаємо її як змінну, залежну від типу лідерства [5, с. 229].

Оскільки змінна "сила організаційної культури" має пряме відношення до культури і є її характеристикою, то згідно із законами логіки і математики залежності організаційної культури будуть надавати свій вплив і на показник її сили [8, с. 67].

Організаційна культура залежить від характеристики лідера і характеристики організаційної соціалізації в організації, отже, сила організаційної культури також залежить від цих характеристик.

Розглянемо відношення лідерства та організаційної культури.

На основі опитувальника OCAI виявляється тип організаційної культури (адхократія, ієрархія, клан і ринок); за допомогою дискретного визначення стилю лідерської поведінки і віднесення її в той чи інший квадрант типології організаційної культури виявляється ступінь відповідності лідерської поведінки певного типу культури. Аналіз здійснюється за допомогою емпіричного розташування і зіставлення даних на матриці (див. рис. 2).

Логічно припустити, що в разі відповідності сила організаційної культури буде вище, оскільки підходи лідера будуть збігатися з очікуваним або віддається перевага типам культури в організації.

Відповідно, при розбіжності стилю лідерської поведінки і типу організаційної культури ефективність системи управління повинна знижуватися і не мати потенціалу зростання, оскільки використання нехарактерних для існуючої або бажаної співробітниками організаційної культури інструментів управління буде підсвідомо (чи свідомо) відхилятися. Ключовим питанням стає вплив відносин стилю лідерства і типу організаційної культури на силу організаційної культури.

Сила організаційної культури вимірюється зіставленням профілів оцінки поточної і кращою організаційної культури співробітників організації і керівництва, зробленим на основі коефіцієнта конкордації Кендалла для виявлення найбільшої правдоподібності експертних груп. Тобто відбувається порівняння профілів організаційної культури, градація по їх відповідності та коригування на узгодженість експертних думок співробітників і керівництва [9, с. 41].

Практичним результатом дослідження сили організаційної культури має виявитися виявлення джерел зростання конкурентоспроможності організації та ефективності взаємодії співробітників за допомогою коректування організаційної культури. Розбіжність стилю лідера і типу організаційної культури буде фактором зниження впливу сили організаційної культури як провідника змін.

Таким чином, при обліку показника сили організаційної культури варто додати коригування на стиль лідерства в організації, що дозволить:

- 1) зробити багатфакторну оцінку організаційної культури;
- 2) обґрунтовано впроваджувати або прибирати різні інструменти управління;
- 3) давати зважену і обґрунтовану рекомендацію до формування лідерської поведінки.

Різноманіття підходів до визначення поняття організаційної культури та характеристики явищ, пов'язаних з нею, зобов'язує дослідників враховувати ситуацію в комплексі, що особливо важливо для управління змінами. Управління змінами на основі використання показника сили організаційної культури передбачає аналітику здатності організації приймати зміни і формує портфель інструментів у залежності від схильності організації до тих чи інших характеристик.

ВИСНОВКИ

Таким чином, організаційна культура — унікальне, неповторне явище, крихкий інструмент у руках мене-

джера. Лідер грає найважливішу роль у процесі формування організаційної культури. Відсутність лідера може привести до "культури безвладдя". Сила впливу лідера залежить від організаційних умов, в які він потрапив. Лідер-творець здатний втілити свої задуми в будь-яку культурну форму, лідер, запрошений в сильну культуру типу "система", не зможе її зламати і кардинально змінити. У сучасних умовах особливо затребувані лідери, здатні створити клієнтоорієнтовну культуру і культуру з високими етичними стандартами. На завершення хотілося б відзначити, що сильна, ефективна культура здатна зробити "половину роботи" за керівника, але для цього він повинен освоїти мистецтво управляти організаційною культурою.

У цілому на основі проведеного теоретичного аналізу можна зробити наступні висновки. Організаційна культура — це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації та які одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій; відносини між культурою і результатами роботи організації залежать значною мірою від змісту тих цінностей, які затверджуються конкретною культурою в організації. Організаційна культура організації лежить в руслі в філософії і стратегії її управління. Організаційна культура складається з таких основних елементів: система цінностей, стиль керівництва, герої організації, церемонії і ритуали, культурна мережа організації.

Основними характеристиками організаційної культури виступають її загальність, неформальність і стійкість.

Стиль лідерства, як підтверджують дослідження, справляє надзвичайно сильний вплив на організаційний клімат, а значить і на формування організаційної культури. "Авторитарний" керівник, що вимагає негайного покорі, і "зразковий" керівник, що задає непомірно високі стандарти продуктивності, яких він притримується сам і чекає цього від своїх підлеглих, надають саме згубний вплив на організаційний клімат. "Демократичний", що залучає підлеглих до процесу управління, "товариський", що створює гармонійні і дружні відносини в колективі і "навчальний" лідер — лідер-коуч, що допомагає співробітникам розкрити їх потенціал і розвинути їх здібності, здійснює загальний вплив на клімат в організації.

У рамках статті було розглянуто вплив стилів лідерського поведінки на організаційну культуру і її силу, обґрунтовано значення використання зіставлення стилю лідерської поведінки і типу організаційної культури, а також сформульована практична значущість для даного показника.

Література:

1. Томилов В.В. Культура предпринимательства. — СПб.: Питер, 2000. — С. 23—31.
2. Черных Е.А. Корпоративная (организационная) культура и организационный климат [Электронный ресурс]. URL: <http://www.corpculture.ru/content/korporativnayaorganizatsionnaya-kultura-i-organizatsionnyiklimat>

3. Долгая А.А. Организационная культура как фактор построения системы управления предприятием // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. — 2015. — № 1 (30). — С. 18—21.

4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Вильямс, 2009. — 704 с.

5. Херси П., Бланшар К. Менеджмент организационного поведения: управляя человеческим ресурсом / изд. 10-е, испр. — Прентис-Холл, 2013. — 360 с.

6. Таормина Р. Установление взаимосвязи между поведением лидера, организационной культурой и организационной социализацией // Лидерство и организационное развитие. — 2008. — № 29. — С. 85—102.

7. Макаров С. Л. Управление организационной культурой крупных промышленных предприятий на этапе внедрения инноваций // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. — 2013. — № 1 (22). — С. 161—165.

8. Галактионов С.Е. Методы измерения силы организационной культуры предприятия // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. — 2015. — № 1 (30). — С. 65—69.

9. Котляр И., Караковски Л. Падение через себя к следованию за лидером // Лидерство и организационное развитие. — 2007. — № 14. — С. 38—49.

References:

1. Tomilov, V.V. (2000), *Kul'tura predprinimatel'stva [Business culture]*, Piter, SPb, Russia.

2. Chernykh, Ye. A. "Korporativnaya (organizatsionnaya) kul'tura i organizatsionny klimat". [Online], available at: <http://www.corpculture.ru/content/> (Accessed 15 Oct 2018).

3. Dolgaya, A. A. (2015), "Organizational culture as a factor in building an enterprise management system", *Biznes. Obrazovaniye. Pravo. Vestnik Volgogradskogo instituta biznesa*, vol. 1 (30), pp. 18—21.

4. Meskon, M. Al'bert, M. Khedouri, F. (2009), *Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]*. Vil'yams, Moscow, Russia.

5. Khersi, P. Blanshar, K. (2013), *Menedzhment organizatsionnogo povedeniya: upravlyaya chelovecheskim resursom [Management of Organizational Behavior: Managing Human Resources]* / izd. 10-ye, ispr. Prentis-Kholl.

6. Taormina, R. (2008), "Establishing the relationship between leader behavior, organizational culture and organizational socialization", *Liderstvo i organizatsionnoye razvitiye*, vol. 29, pp. 85—102.

7. Makarov, S. L. (2013), "Management of organizational culture of large industrial enterprises at the stage of innovation", *Biznes. Obrazovaniye. Pravo. Vestnik Volgogradskogo instituta biznesa*, vol. 1 (22), pp. 161—165.

8. Galaktionov, S. Ye. (2015), "Methods for measuring the strength of an organizational culture of an enterprise", *Biznes. Obrazovaniye. Pravo. Vestnik Volgogradskogo instituta biznesa*, vol. 1 (30), pp. 65—69.

9. Kotlyar, I., Karakovski, L. (2007), "Falling through yourself to following the leader", *Liderstvo i organizatsionnoye razvitiye*, vol. 14, pp. 38—49.

Стаття надійшла до редакції 16.10.2018 р.