

6.4. Ефективне лідерство як фактор забезпечення розвитку та трансформації організаційної культури бізнес-структур

Лазаренко Ю.О.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

Ключові слова: лідерство, стиль лідерства, організаційна культура, розвиток, трансформація, трансформаційне лідерство, бізнес-структури.

У сучасному бізнес-середовищі організаційна культура виступає стратегічним активом компанії, що впливає на її конкурентоспроможність, адаптивність та довгостроковий розвиток. Сильна організаційна культура створює умови для продуктивної діяльності, підвищення лояльності й залученості співробітників, стимулювання інноваційної активності. Саме тому керівники розглядають організаційну культуру, як потужний стратегічний інструмент для спрямування співробітників на досягнення спільної мети.

В умовах турбулентної економіки зміни відбуваються з високим рівнем невизначеності та непередбачуваності, що актуалізує питання управління трансформацією організаційної культури з метою забезпечення стійкості компаній. Основні чинники, які визначають цей запит, включають діджиталізацію та технологічні інновації, виклики сталого розвитку, зміни у поведінці споживачів та очікуваннях персоналу, що змушують компанії переглядати корпоративні цінності, стратегії та моделі управління, а також вимагають нових компетенцій і підходів до залучення й утримання працівників. Розвиток та зміцнення організаційної культури є невід'ємним елементом адаптації бізнес-структур до нових реалій. Вищезазначені фактори обумовлюють необхідність ефективного управління процесом трансформації корпоративної культури, яка може здійснюватися у напрямку формування цифрової культури, розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, запровадження гнучких організаційних моделей тощо.

Результати досліджень доводять, що в організаціях із сильною позитивною культурою рівень залученості співробітників на 72% вище, ніж в організаціях, культура яких не відповідає зазначеним характеристикам. Проекти, що реалізуються командами із високим рівнем залученості, досягають на 21% більшої прибутковості, головним чином завдяки високому рівню мотивації і низькому коефіцієнту плинності кадрів [1]. Отже, позитивний взаємозв'язок між рівнем залученості працівників та результатами діяльності компанії

незаперечний, а вплив культури організації на рівень залученості – очевидний, саме це обумовлює актуальність і практичну значущість обраної теми дослідження.

Організаційну культуру узагальнено можна розглядати, як сукупність формальних і неформальних внутрішніх цінностей, норм та правил, що поділяються і дотримуються більшістю членів колективу, а також зовнішніх проявів ключових переконань, які заохочуються або допускаються в організації упродовж певного періоду часу і знаходять своє відображення в моделях поведінки працівників. У науковій літературі виокремлюються різні підходи до класифікації складових організаційної культури, яка охоплює як мінімум два рівні: прихований, що містить цінності, переконання, припущення та норми, які не завжди є чітко окресленими і задекларованими, та наочний, що у свою чергу включає цілі, стратегії, структури, політики, організаційні процеси і процедури, традиції й ритуали, прийняті в організації тощо [2].

Найчастіше до ключових елементів, які визначають організаційну культуру підприємства, відносять цілі та ціннісні орієнтири компанії, стиль лідерства, взаємини між співробітниками, комунікаційні процеси, систему стимулювання та визнання досягнень, сформовані практики підтримки добробуту працівників, можливості для професійного та особистісного зростання [3]. Ці елементи формують унікальну організаційну атмосферу та за умови відповідної конфігурації сприяють успішному функціонуванню компанії, впливаючи на ставлення до роботи й команди, ступінь задоволеності, лояльності і залученості співробітників, а також їхню мотивацію.

Зарубіжними та українськими дослідниками напрацьовано значну кількість концептуальних моделей організаційної культури, кожна з яких має власні характерні особливості. Узагальнено моделі організаційної культури можуть бути об'єднані у три групи за критерієм специфіки їхньої спрямованості: *ціннісно орієнтовані моделі*, в основі яких лежать задекларовані корпоративні цінності, *соціально-психологічні моделі*, що формуються із урахуванням особистісних якостей керівника, як основного носія управлінської культури, а також *матеріальні моделі*, які визначають вплив культури на результати діяльності організації [4].

Окреслені моделі відіграють роль орієнтира для засновників бізнесу й управлінців, оскільки сприяють ідентифікації найбільш релевантного напрямку розвитку організаційної культури, що забезпечує стратегічний успіх, ефективність, результативність й життєстійкість компанії. Для вибору тієї чи іншої моделі організаційної культури варто враховувати специфіку бізнесу,

стратегічні цілі підприємства, управлінську концепцію керівника, домінуючий стиль лідерства тощо.

Одним із фреймворків для дослідження елементів організаційної культури, їх особливостей та взаємозв'язків є модель «культурної мережі» (Cultural Web Model), розроблена Дж. Джонсоном і К. Скоулзом [5]. Модель візуалізує культурні особливості системи управління, а також дозволяє на основі комплексного підходу проаналізувати потенційні бар'єри, які можуть виникнути в процесі трансформацій корпоративної культури.

Центральним елементом зазначеної мережі є парадигма – концепція організаційного середовища, сукупність припущень, переконань та цінностей, які відображають ідентичність організації й специфіку її діяльності, а також приймаються і поділяються членами колективу. Складові організаційної культури включають корпоративні історії, символи, ритуали та рутини, організаційні та владні структури, а також системи контролю. Кожен із цих елементів робить внесок у загальну парадигму організаційної культури та впливає на поведінку працівників (рис. 1).



Рис. 1 – Модель «культурної мережі» (Cultural Web Model) [5]

Модель «культурної мережі» може бути використана для діагностики поточного стану організаційної культури, визначення бажаної стратегічної конфігурації складових організаційної культури в майбутньому, а також розроблення плану заходів, які потрібно втілити на організаційному рівні, щоб

досягти запланованих результатів трансформації. Так, визначивши поточний стан ключових елементів культури, які впливають на поведінку працівників, керівники й лідери можуть окреслити зони розвитку для підтримки реалізації стратегічних цілей. Наприклад, якщо компанія цінує інновації та співпрацю, вона може запровадити нові ритуали або символи, які сприяють креативності й командній роботі.

На етапі діагностики поточної корпоративної культури збір інформації про стан кожного із шести елементів може бути здійснений шляхом інтерв'ю, спостереження, аналізу документів тощо. Приклади запитань для визначення домінуючих тенденцій за кожним елементом наведені у табл. 1.

Результати проведеної діагностики можуть слугувати основою для виявлення закономірностей, зв'язків та суперечностей між елементами організаційної культури. На етапі інтерпретації одержаних результатів і розробки заходів для зміцнення або трансформації культури важливо розуміти, які сильні сторони наявної корпоративної культури, які складові перешкоджають реалізації стратегії чи не узгоджуються зі стратегічними цілями або цінностями компанії, а також які моделі поведінки необхідно формувати і заохочувати в організаційному середовищі.

Таблиця 1

Характеристика елементів моделі «культурної мережі»

Елемент	Характеристика	Запитання для діагностики поточного стану елемента організаційної культури
Корпоративні історії	Наративи, що передаються в межах організації, та відображають ключові корпоративні цінності, переконання і накопичений досвід.	Які корпоративні історії працівники розповідають про організацію? Які корпоративні історії передаються новим співробітникам, що долучаються до компанії? Чи відображають ці історії ключові корпоративні цінності організації? Яка репутація поширюється про компанію серед клієнтів, партнерів та інших зацікавлених осіб?
Корпоративні символи	Візуальні, вербальні або поведінкові атрибути, які мають особливе значення для членів організації та слугують зовнішнім проявом її ідентичності.	Чи використовується в організаційному середовищі корпоративний жаргон або сленг? Чи використовуються символи, що позначають статус в організації? Який образ асоціюється з організацією, з точки зору клієнтів та персоналу? Які символи використовуються для зовнішнього позиціонування компанії?
Ритуали та рутини	Повторювані й передбачувані дії, сформовані на основі того, що припускається, очікується та заохочується в	Яку поведінку працівників заохочують основні процедури, політики та регламенти організації? Коли постає нова проблема, які правила та принципи використовують співробітники для її вирішення?

	організації в конкретних ситуаціях.	Які очікування співробітників щодо їх роботи в організації? Які очікування клієнтів щодо їх взаємодії з компанією?
Організаційні структури	Формалізовані структури, визначені організаційною схемою, відносини підпорядкування й підзвітності, обсяг повноважень для прийняття рішень.	Які особливості організаційної структури компанії (ієрархічна / неієрархічна, висока / пласка, механістична / органічна)? Як визначається формальний обсяг і межі повноважень? Наскільки сильними є неформальні зв'язки в організації? Наскільки чіткими й зрозумілими для працівників є ролі та повноваження в організації?
Системи контролю	Організаційні підходи до побудови процесів моніторингу та контролювання, вимірювання досягнутих результатів, системи винагороди, управління продуктивністю тощо.	Як в цілому побудована система контролювання в організації – жорстко чи гнучко? Який процес чи процедура в організаційному середовищі характеризується найсуворішим / найслабшим ступенем контролю? Яка система звітів використовується для контролювання? За яким принципом побудована система стимулювання – винагорода за добре виконану роботу чи покарання за погано виконану роботу?
Владні структури	Джерела реальної влади в організації, суб'єкти, які здійснюють найбільший вплив на управлінські рішення, операційні процеси й визначають стратегічні напрями розвитку.	Хто володіє реальною владою в організації? Які цінності демонструють та яку поведінку заохочують ці суб'єкти? Хто приймає управлінські рішення або впливає на них? Як використовується реальна влада в організації, чи не спостерігається зловживань владою?

Джерело: складено автором на основі [5-7]

Автори моделі наголошують на тому, що з метою формування сильної організаційної культури доцільно розвивати усі її елементи. Під час трансформації культури бізнес-організації також важливо використовувати системний підхід, послідовно змінюючи усі зазначені складові, щоб забезпечити узгодженість між культурою та стратегією компанії. Узагальнено ключові етапи трансформації організаційної культури зазначено на рис. 2.

Важливо зазначити, що наведений перелік – це лише узагальнена послідовність основних кроків процесу трансформації. Кожен етап може бути деталізований і розкладений на декілька підетапів, які в свою чергу вимагають ретельного планування, виконання, моніторингу та контролю результатів.

У процесі трансформації організаційної культури саме лідерам належить ключова роль, адже від їхнього бачення, стилю взаємодії та комунікації з послідовниками залежить успіх й ефективність організаційних перетворень.



Рис. 2 – Узагальнений опис ключових етапів процесу трансформації організаційної культури

Джерело: складено автором на основі [8-11]

Виступаючи агентами змін, лідери визначають стратегічні пріоритети компанії, формують корпоративні цінності та створюють мотиваційний клімат, що сприяє залученню працівників до процесу змін та успішній адаптації організаційної культури до нових умов.

Стиль лідерства, як певний стійкий тип, манера поведінки лідера по відношенню до послідовників, є одним із ключових факторів формування організаційної культури підприємства. Стиль лідерства знаходить своє відображення у тому, як лідер ухвалює рішення, ставить цілі і доводить задачі до послідовників, надає зворотний зв'язок, вибудовує взаємовідносини зі співробітниками та сприяє розвитку їх потенціалу. Тип поведінки лідера може формуватися під впливом особистісних якостей, набутого досвіду, задекларованих цінностей компанії в аспекті взаємодії з персоналом, а також конкретних ситуаційних обставин [12].

Різні стилі лідерства можуть мати відповідний вплив на тип культури, що підтримується та заохочується в організації. Так, автократичне лідерство, за якого лідер приймає рішення одноосібно, визначає й жорстко контролює діяльність послідовників, створює підґрунтя для формування бюрократичної

культури, що характеризується ієрархічною структурою та чітким розподілом обов'язків і повноважень. Хоча такий тип взаємодії може бути ефективним у ситуаціях, які вимагають швидкого прийняття рішень, з іншої сторони це також може призвести до низької задоволеності працівників своєю роботою. Демократичний стиль, за якого лідер залучає послідовників до процесу ухвалення рішення на підставі групового обговорення та делегує повноваження, забезпечує атмосферу відкритості та довіри й сприяє формуванню підтримуючої організаційної культури, орієнтованої на командну роботу й відкриті комунікації. Ліберальний стиль, за якого лідер уникає втручання в процес прийняття рішень без нагальної потреби, розраховуючи, що виконавці повною мірою розуміють свою відповідальність, може сприяти формуванню автономної та креативної організаційної культури, проте за певних обставин використання такої манери поведінки може призвести до відсутності упорядкованої структури та підзвітності, якщо співробітники не мотивовані або не мають чіткої цільової орієнтації [13].

У контексті сучасних концепцій лідерства варто зазначити, що транзакційне лідерство, яке базується на системі винагород і покарань та передбачає зосередженість на виконанні завдань із дотриманням відповідних правил та процедур, може забезпечити зростання продуктивності праці в короткостроковому періоді, проте у стратегічній перспективі цей стиль може обумовити формування типу організаційної культури, за якого співробітники орієнтовані на результат, але у процесі досягнення цілей мотивуються в основному зовнішніми факторами. Зосередженість на правилах поведінки і наслідках за їх недотримання може негативно вплинути на креативність та внутрішню мотивацію.

Трансформаційні лідери, діяльність яких орієнтована на індивідуалізацію відносин з послідовниками, що відображає значний рівень уваги до виконавців з метою їх особистісного та професійного розвитку, можуть сприяти формуванню динамічної інноваційної культури, за якої співробітники відчують підтримку та заохочення до пошуку нестандартних рішень. Лідерство-служіння, одним із принципів реалізації якого є пріоритет добробуту та розвитку співробітників, культивує в організації культуру емпатії, підтримки та почуття згуртованості. У свою чергу харизматичне лідерство може сприяти створенню культури, в якій працівники мотивовані й натхненні першочергово впевненістю та переконливістю лідера, але у цьому випадку існує ризик формування культури, орієнтованої виключно на сильну особистість.

Незважаючи на глибоке розуміння важливості ролі корпоративної культури у створенні організаційної, економічної та психологічної єдності

колективу для забезпечення його злагодженого функціонування, результати опитувань представників вищих керівних ланок компаній країн Європи свідчать, що лише один із п'яти респондентів переконаний, що приділяє необхідну кількість часу вирішенню питань розвитку корпоративної культури [14]. Спираючись на розглянуту вище модель «культурної мережі» (Cultural Web Model) можна окреслити роль лідера у трансформації кожного елемента організаційної культури (табл. 2).

Таблиця 2

Функції лідера у процесі трансформації елементів моделі «культурної мережі»

Елемент	Функції та задачі лідера
Корпоративні історії	<ul style="list-style-type: none"> – Розробка корпоративних наративів, що підкреслюють значущість змін. – Використання історій успіху для залучення персоналу до трансформації. – Підтримка культурної ідентичності через створення нового корпоративного досвіду.
Корпоративні символи	<ul style="list-style-type: none"> – Формування нових корпоративних символів. – Забезпечення відповідності символів місії, візії та стратегічним цінностям організації. – Підтримка комунікаційних кампаній всередині організації щодо ролі й значущості символів.
Ритуали та рутини	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження нових ритуалів, що відповідають стратегічним цілям компанії. – Мотивація персоналу до прийняття нових робочих практик або процедур через особистий приклад. – Забезпечення узгодженості нових процедур із корпоративними цінностями.
Організаційні структури	<ul style="list-style-type: none"> – Оптимізація організаційної структури відповідно до бажаного типу корпоративної культури. – Делегування повноважень для підвищення ефективності управління. – Адаптація механізмів ухвалення рішень для забезпечення оперативності організаційних перетворень.
Системи контролю	<ul style="list-style-type: none"> – Оновлення критеріїв оцінювання діяльності персоналу відповідно до розроблених стандартів. – Запровадження нових систем стимулювання, що підтримують зміни. – Забезпечення прозорості та відповідності систем контролю стратегічним цілям компанії.
Владні структури	<ul style="list-style-type: none"> – Залучення ключових стейкхолдерів до процесу трансформації. – Використання особистого авторитету для просування трансформаційних ініціатив. – Впровадження механізмів діалогу та відкритої комунікації для подолання опору змінам.

Джерело: складено автором на основі [6-12]

Отже, основні напрямки розвитку й трансформації організаційної культури підприємства з точки зору сфер лідерського впливу включають такі:

- *розробка чітких цілей і ціннісних орієнтацій компанії* (визначення переконливої місії, візії, цілей та цінностей організації і їх активне поширення між усіма членами колективу);
- *розвиток комунікаційних процесів* (забезпечення відкритої, двосторонньої комунікації, побудова ефективних комунікаційних мереж);
- *заохочення ініціативності й креативності* (підтримка інноваційної активності персоналу шляхом створення сприятливого мотиваційного клімату, впровадження механізмів стимулювання інноваційних ідей, творчого пошуку та креативного мислення);
- *заохочення розвитку лідерських компетенцій працівників* (орієнтованість на розвиток лідерських якостей й навичок не лише серед представників керівної ланки, а й серед виконавців, сприяння формуванню відповідального лідерства на всіх рівнях організації);
- *створення адаптивної культури* (посилення стратегічної гнучкості організації, її здатності швидко адаптуватися до змін зовнішніх факторів шляхом постійного навчання та реагування на нові виклики, залучення працівників до процесу змін та створення підтримуючого середовища);
- *всебічна підтримка розвитку персоналу* (забезпечення можливостей для навчання й розвитку працівників з метою підвищення рівня їх кваліфікації та мотивації, запровадження персоналізованих траєкторій навчання як елемент системи управління талантами);
- *використання власної моделі поведінки як прикладу для послідовників* (лідери повинні демонструвати ключові задекларовані цінності та принципи організаційної культури у своїх діях).

Як підсумок важливо відзначити, що розглянуті стилі лідерства не виключають один одного, і у сучасному бізнес-контексті ефективний керівник повинен володіти здатністю обирати відповідний стиль лідерства залежно від ситуаційних обставин. Проте домінуючий стиль лідерства першочергово може мати значний вплив на організаційну культуру та поведінку співробітників. Розвиваючи гнучку й адаптивну культуру співпраці, довіри, відкритості та інновацій, лідери можуть надихнути співробітників повною мірою розкрити свій потенціал і сприяти досягненню організаційних цілей. Лідерство у цьому контексті виступає фундаментальним інструментом формування та підтримки бажаних культурних змін. Ефективний лідер, наділений стратегічним баченням, здатен визначити необхідні напрямки трансформації й підтримати успішне

впровадження розроблених заходів, забезпечуючи адаптацію організації до динамічного зовнішнього середовища та сприяючи її сталому розвитку.

Список використаних джерел:

1. Kirwan, C. *How Company Culture Impacts Organizational Performance*. URL: <https://www.workvivo.com/blog/company-culture-impacts-organizational-performance/>
2. *Посібник з формування організаційної культури на публічній службі, або Як скласти пазл вашої організаційної культури* / [Алюшина Н., Василевська Т., Ібрагімова І., Ахметович Д., Проценко Д. та ін.] ; Національне агентство України з питань державної служби [та ін.]. Київ : НАДС, 2023. 170 с.
3. Tanner, O. *How Does Leadership Influence Organizational Culture?* URL: <https://www.octanner.com/articles/how-does-leadership-influence-organizational-culture>
4. Химич І.Г., Кужда Т.І., Юрик Н.Є. *Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. Вип. 7. 2023. doi:10.54929/2786-5738-2023-7-04-01.*
5. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. *Fundamentals of Strategy*. 2011. FT Press. 284 p.
6. Johnson, G. *Managing strategic change: Strategy, Culture and Action*. *Long Range Planning*. 1992. 25(1). P. 28-36
7. *Practice Supervisor Development Programme. PSDP – Resources and Tools: The Cultural Web*. URL: <https://practice-supervisors.rip.org.uk/wp-content/uploads/2019/11/The-cultural-web.pdf>
8. Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Inc Pub; 4. Edition. 2010. 436 p.
9. Boonstra, Jaap J. *Cultural Change and Leadership in Organizations: A Practical Guide to Successful Organizational Change*. Wiley-Blackwell; 1. Edition. 2013. 352 p.
10. Harper, E. *Culture Transformation: Strategies, Impacts, And Case Studies*. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*. 2024. 28(S2). P.1-3.
11. Храпкіна В.В. *Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління» [редкол.: С.М. Боняр (голов. ред.) та ін.]. Київ, 2024. Вип. 55. С. 68-75.*
12. Лазаренко Ю.О., Чепурко О.С. *Теоретичні засади дослідження впливу стилю лідерства на формування та розвиток організаційної культури*

підприємства. Збірник матеріалів VII Міжнародної науково практичної конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору». Полтава, ПДАУ. 26 березня 2024 р. С. 197-201.

13. *The Economic Times. Leadership Styles and Their Impact on Organizational Culture.* URL: <https://surl.li/cyprqmu>

14. *Forvis Mazars – Ukraine. Дослідження «Роль лідерства в корпоративній культурі в Європі».* URL: <https://surl.li/gazisj>

6.5. Мотивація працівників у світі глобальних змін: як мегатренди трансформують пріоритети

Чала Н.Д.,

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом
Національний університет «Києво-Могиллянська академія»,*

Поплавська О.М.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана*

Ключові слова: мотивація персоналу, стратегічне управління персоналом, трансформація ринку праці, мотиваційний профіль працівників

Глобальні зміни і трансформація мотивації персоналу.

Глобальні мегатренди діють на уряди, компанії, громадян, незалежно від рівня економічного та технологічного розвитку. Вони є об'єктивною реальністю розвитку людства, тому організаціям важливо їх враховувати у стратегічному плануванні та операційній діяльності. У 2014 році аудиторська компанія KPMG у своєму дослідженні структурувала глобальні мегатренди у групи, що діють безпосередньо на: економічну поведінку громадян (демографія, розширення можливостей особистості, впровадження високоефективних технологій); прийняття рішень на державному рівні (зростання заборгованості у державному та корпоративному секторі, зростання взаємопов'язаності глобальної економіки, зміна центрів впливу у світі); зміну середовища господарювання (кліматичні зміни, дефіцит ресурсів, урбанізація) [1]. Не належне врахування дії глобальних мегатрендів на рівні держави, організації та в особистому житті людини може призводити до криз та конфліктів різного масштабу та глибини, а інколи - спровокувати катастрофи.