

Олег Дегтяр

доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова; Харків, Україна
ORCID: 0000-0002-2051-3298
E-mail: ODegtyar@i.ua

Олександр Непомнящий

доктор наук з державного управління, доцент, академік Академії будівництва України, професор кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом; Харків, Україна
ORCID: 0000-0002-5766-3150
E-mail: n_a_m@ukr.net

**КЕРІВНИЦТВО КУЛЬТУРОЮ ТА ЦІННОСТЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЯК
ФУНКЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА**

***Анотація:** У статті досліджуються класифікації організаційних культур, також виділені сукупності соціокультурних проблем, пов'язаних із зусиллями членів організації щодо інтеграції та взаємодії із зовнішнім середовищем. З'ясовані фактори, що визначають вплив управлінського лідера на організаційну культуру. В результаті дослідження визначено, що задача оптимізації використання потенціалу управлінського лідерства знаходить вираження в підтримці балансу впливу на організацію як єдиний організм та його окремі елементи. Управління цінностями як функція управлінського лідерства включає виявлення, формування та культивування цінностей, які, з одного боку, відповідають стратегії організації, з іншого боку, поділяються тими, хто являє собою людський ресурс реалізації обраної стратегії. Доведено, що управлінський лідер повинен вміти виділити спільні цінності із загального потоку інформації; визначати їх у відповідності зі стратегією організації; проявляючи граничну увагу до індивідуальних цінностей кожного працівника.*

***Ключові слова:** лідер; лідерство; управлінське лідерство; організаційна культура; цінності організації; функції управлінського лідерства.*

Oleg Diegtiar

associate professor, associate professor of the Department of Management and Administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Associate Professor, Doctor of Sciences (Public Administration); Kharkiv, Ukraine
E-mail: ADegtyar@3g.ua

© Олег Дегтяр, Олександр Непомнящий, 2018

Oleksandr Nepomniashchy

associate professor, professor of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, Academician of Academy of building of Ukraine,
Doctor of Sciences (Public Administration); Kharkiv, Ukraine
E-mail: n_a_m@ukr.net

MANAGING CULTURE AND VALUES OF THE ORGANIZATION, AS A FUNCTION OF MANAGERIAL LEADERSHIP

Abstract: *The article examines the classification of organizational cultures well as the allocation of the aggregate of social and cultural problems related to efforts of members of the organization for integration and interaction with the external environment. Elucidated the factors that determine the impact of management of the leader on organizational culture. The study determined that the task of optimizing the use of capacity management leadership finds expression in maintaining the balance of influence on the organization as a single organism and its separate elements. Management values as a function of managerial leadership involves the identification, formation and cultivation of values which, on the one hand, correspond to the organization's strategy, on the other hand, divided those who represent a human resource to implement the selected strategy. Proven managerial leader must be able to highlight the shared values of the common information flow; to identify them in accordance with the strategy of the organization; showing the utmost attention to the individual values of each employee.*

Key words: *leader; leadership; managerial leadership; organizational culture; values of the organization; functions of managerial leadership.*

Олег Дегтярь, Александр Непомнящий

РУКОВОДСТВО КУЛЬТУРОЙ И ЦЕННОСТЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ, КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА

Аннотация: *В статье исследуются классификации организационных культур, также выделены совокупности социокультурных проблем, связанных с усилиями членов организации по интеграции и взаимодействию с внешней средой. Выяснены факторы, определяющие влияние управленческого лидера на организационную культуру. В результате исследования определено, что задача оптимизации использования потенциала управленческого лидерства находит выражение в поддержании баланса влияния на организацию как единый организм и его отдельные элементы. Управление ценностями как функция управленческого лидерства включает в себя выявление, формирование и культивирование ценностей, которые, с одной стороны, соответствуют стратегии организации, с другой стороны, разделяются теми, кто представляет собой человеческий ресурс реализации выбранной стратегии. Доказано, что управленческий лидер должен уметь выделить общие ценности из общего потока информации; определять их в соответствии со стратегией организации; проявляя предельное внимание к индивидуальным ценностям каждого работника.*

Ключевые слова: *лидер, лидерство, управленческое лидерство, организационная культура, ценности организации, функции управленческого лидерства.*

Oleg Diegtiar, Oleksandr Nepomniashchy

An extended abstract of the paper on the subject of:
**“Managing culture and values of the organization, as a function of
managerial leadership”**

Problem setting. At the present stage of development, traditional management does not allow effectively address socio-cultural problems and manage the organization based on the wise use of common values, beliefs, rules and norms. The solution to these and many other human resources management problems is in the area of rational use and development of managerial leadership potential. The phenomenon of managerial leadership finds expression in the influence on the choice of strategy, the formation and development of organizational structures and culture, as well as management styles. It is the managerial leadership that is governed by such "invisible assets" of the organization as loyalty and commitment of staff, initiative, internal motivation and labor activity of human resources, these assets are not reflected in the balance sheet, but are its inalienable attributes that influence the performance of the activity. Management leadership is the relationship between people in the center of which is the leader. From his personality characteristics, managerial competence and organizational culture, the direction and effectiveness of the organization's work depends in many respects.

Recent research and publications analysis. The problems of the formation and development of managerial leadership are highlighted in the writings of many famous Ukrainian and foreign scholars, in particular M. Babyak, I. Bory'syuk, O. Vy`xodecz`, S. Dejvis, G. Diel, A. Etos, Zaxarchy`n, R. Kvin, K. Kameron, A. Kennedi, O. Kigot`, I. Mazhura, V. Ouchi, R. Paskal`, L. Smirrich, O. Xarchy`shy`na, Dzh. Xofsted, X. Shvarcz, E. Shejn, etc.

Despite their significance and relevance these problems remain theoretically poorly developed. Activating the role of

managerial leadership in improving the effectiveness of organizational activity directly depends on the clarity of social technologies to optimize its potential. Beyond the attention of the researchers, such issues as management of culture and values of the organization appeared. However, the lack of theoretical and methodological support for this activity by domestic scientists creates theoretical and methodological limitations of practical management.

The paper objective is to study the function of managerial leadership in managing the culture and values of the organization, as well as providing suggestions for improving this process.

The paper main body. Organizational culture forms a certain style of interaction between the organization's members and the constantly changing environment that allows the organization not only to survive, but also to develop. The choice of a strategy for survival, or development, in essence, takes place at the level of individual consciousness through a rational or irrational comparison of their own goals and resources with the opportunities and threats of the environment. The managerial task of improving the organization's competitiveness, therefore, is inextricably linked with efforts to strengthen the confidence of workers in the ability to implement a development strategy.

Consequently, the company's leaders pay serious attention to the development and declaration of corporate missions and values, and external experts highly value the value of this activity and its results. The profoundly thought out and clearly expressed corporate mission and values are promoted through presentations, sites and bright posters, located practically in all offices. The mechanism of implementing the company's

core values in the consciousness of employees and their everyday behavior is management leadership. The lack of attention from the senior management to the development and use of management leadership potential leads to the fact that at the middle management level, the clarity and significance of the core elements of organizational activity is lost.

The results of the research show that "elementary truths", declared values and the potential of managerial leadership in themselves are not realized within the limits of organizational activity. They require a painstaking and consistent management work.

One can also assume that companies - leaders do not have similar managerial problems.

Conclusions of the research and prospects for further surveys. *The most important functions of managerial leadership are optimization of organizational culture management, communication and trust between management and subordinates. Management leadership also optimizes HR management in a change environment. The func-*

tions of managerial leadership are also optimization of the use of creative abilities of employees and the development of their personal responsibility for the results of organizational life. Management leadership has an exclusive role in forming teams and optimizing the use of teamwork benefits within organizational activities.

Lack of management's attention to the problem of values naturally leads to the consequences, which limits the competitiveness of the organization. It should also be noted that the lack of unity in the understanding of the company's values leads to the strengthening of individualistic motives of activities that do not always meet the organizational interests. The development of this trend naturally leads to the fall of leadership authority and the irrational use of human potential. In this regard, the managerial leader must be able to highlight shared values from the general flow of information; define them in accordance with the organization's strategy; showing the maximum attention to the individual values of each employee.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На сучасному етапі розвитку традиційний менеджмент не дозволяє ефективно вирішувати соціокультурні проблеми і керувати організацією на основі розумного використання загальних цінностей, переконань, правил і норм. Рішення цих і багатьох інших проблем управління людськими ресурсами знаходиться в рамках раціонального використання і розвитку потенціалу управлінського лідерства. Феномен управлінського лідерства знаходить вираження у впливі на вибір стратегії, формування та розвиток організаційних структур і культури, а також стилів управління. Саме управлінському лідерству підвладні такі "невидимі активи" організації, як лояльність і відданість персоналу, ініціативність, внутрішня мотивація і трудова активність людських ресурсів, ці активи не

відображаються в балансовій звітності, але є її невід'ємними атрибутами, які впливають на результативність діяльності. Управлінське лідерство являє собою відносини між людьми, в центрі яких перебуває лідер. Від його особистісних характеристик, управлінської компетентності та організаційної культури багато в чому залежить спрямованість і результативність діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Проблеми формування та розвитку управлінського лідерства висвітлюються в працях багатьох відомих українських та зарубіжних учених, зокрема М.Бабяк [5], І. Борисюк [4], О. Виходець [1], С. Дейвіс [16], Г. Діел [12], А. Етос [15], Захарчин [2], Р. Квін [11], К. Кемерон [11], А. Кеннеді [12], О. Кіготь [6], І. Мажура [5], В. Оучі [14], Р. Паскаль [15],

Л.Смірріч [17], О. Харчишина [10], Дж.Хофстед [13], Х. Шварц [16], Е. Шейн [18], та ін. Незважаючи на свою значимість і актуальність, зазначені проблеми залишаються теоретично мало розробленими. Активізація ролі управлінського лідерства в питаннях підвищення ефективності організаційної діяльності безпосередньо залежить від ясності соціальних технологій оптимізації його потенціалу.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття. Поза увагою дослідників виявилися такі питання, як управління культурою та цінностями організації. Однак брак теоретичного і методологічного забезпечення цієї діяльності з боку вітчизняних учених створює теоретико-методологічні обмеження практичного управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є дослідження функції управлінського лідерства в контексті керівництва культурою та цінностями організації, а також надання пропозицій з удосконалення даного процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Лідерство і культура являють собою два взаємопов'язаних поняття. Відомий дослідник організаційної культури Е. Шейн зазначив, що унікальний талант лідера полягає в здатності створювати культуру і керувати нею; це єдина роль лідерства, що має реальну важливість [18, с. 25].

Організаційна культура, як соціальний феномен, знаходиться в центрі уваги багатьох вчених, які сходяться в тому, що вона впливає на взаємостосунки та діяльність людей. Однак до теперішнього часу не існує єдності у розумінні складових елементів культури організації. Західні дослідники розуміють під культурою організації конкретні речі. Так, Т. Діел і А. Кеннеді культуру звели до домінуючих цінностей організації (наприклад, «якість

продукції» та «лідерство у ціноутворенні») [12, с. 31]. В. Оучи, Р. Паскаль і А. Етос – філософію, яка направляє організаційні політику та відносини [14, с. 21; 15, с. 34]. Х. Шварц визначив культуру як сукупність норм, що використовуються робочими групами у щоденній діяльності [16, с. 14]. Дж. Хофстед підкреслював значення спостережуваних поведінкових регуляторів взаємодії людей, таких, як мова і ритуали [13, с. 74]. Л. Смірріч – почуття та атмосферу, які передаються в організації від одного до іншого і які визначають спосіб взаємодії з зовнішнім середовищем організації [17, с. 45].

В контексті даного дослідження становить інтерес підхід К. Кемерона і Р. Квіна до класифікації організаційних культур, який дозволяє виявити закономірний зв'язок між типом культури організації, роллю управлінського лідерства та ефективністю організаційної діяльності. На основі критеріїв орієнтації організації на зовнішню або внутрішню середу і стабільність або гнучкість даний підхід виділяє чотири «чистих» типи організаційних культур: кланову, ієрархічну, ринкову та едхократичну [11, с. 51].

Управлінське лідерство не тільки впливає на розвиток культури організації, але також є її продуктом. Для досягнення ефективності у вирішенні управлінських завдань у межах кожної культури управлінський лідер буде змушений вибирати моделі поведінки, адекватні домінуючій культурі організації. Так, кланова організаційна культура приділяє підвищену увагу підтримці, атмосфері гнучкості і задоволеності членів організації, сприйнятливості до емоційних переживань клієнтів. Критеріями ефективності організації є єдність і згуртованість членів організації, чутливість до потреб клієнтів. В організаціях такого типу, як правило, потрібні лідери, які виконують ролі покровителя, фасилітатора, мотиватора, вихователя і наставника, оскільки особливостями менеджменту є управління командами, під-

вищена увага до міжособистісних взаємин та розвитку людських ресурсів [8, с. 35].

На думку Г. Захарчина, жоден тип культури не можна однозначно визначити як ефективний чи неефективний [2, с. 24]. Ефективність культури організації визначається, по-перше, її адекватністю стратегії; по-друге, ступенем розвитку властивих їй рис. Як правило, організаційна культура стає гальмом у справі реалізації організаційної стратегії в тому випадку, якщо деякі елементи культури не отримують можливість для свого розвитку або розвиваються понад міру.

Ми згодні з висновком Е. Шейна про те, що організаційна культура знаходить вираження у способах інтеграції членів організації і способах її взаємодії з зовнішнім середовищем. Е. Шейну належить заслуга у виділенні сукупності соціокультурних проблем, пов'язаних із зусиллями членів організації щодо інтеграції та взаємодії із зовнішнім середовищем [18, с. 12]. Послідовне вирішення цих проблем закономірно веде до підвищення ефективності використання потенціалу організації в досягненні наміченої стратегії. Однак особлива природа цих проблем детермінує потребу розвитку управлінського лідерства як умови оптимального рішення.

Організаційна культура формує певний стиль взаємодії членів організації з зовнішнім середовищем, що постійно змінюється. Це дозволяє організації не тільки виживати, а й розвиватися. Вибір стратегії на виживання або розвиток, за своїм змістом, відбувається на рівні індивідуальної свідомості за допомогою раціонального або ірраціонального порівняння власних цілей і ресурсів з можливостями і загрозами зовнішнього середовища. Управлінське завдання підвищення конкурентоспроможності організації, таким чином, нерозривно пов'язано із зусиллями щодо зміцнення впевненості працівників у здатності реалізації стратегії розвитку.

Отже, компанії-лідери приділяють серйозну увагу розробці та декларації ко-

рпоративних місій і цінностей, а зовнішні експерти високо оцінюють значення цієї діяльності та її результати. Глибоко продумані та чітко виражені корпоративні місія та цінності пропагуються за допомогою презентацій, сайтів і яскравих плакатів, розміщених практично у всіх офісах. Механізмом впровадження основних цінностей компанії до свідомості працівників та їхньої повсякденної поведінки служить управлінське лідерство. Недолік уваги з боку вищого керівництва до розвитку і використання потенціалу управлінського лідерства призводить до того, що вже на рівні менеджменту середньої ланки ясність і значимість основних елементів організаційної діяльності втрачається.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що «елементарні істини», декларовані цінності і потенціал управлінського лідерства самі собою не реалізуються в межах організаційної діяльності. Вони вимагають кропіткої і послідовної роботи менеджменту.

Можна також припустити, що компанії – лідери не мають аналогічних управлінських проблем.

Формування організаційної культури також пов'язане з потребами інтеграції членів організації. Створення та зміцнення організації як єдиної спільності людей, пов'язаних міцними і позитивними міжособистісними відносинами, є важливим чинником ефективної організаційної діяльності. У зв'язку з цим постають перед менеджментом завдання вирішення сукупності інтеграційних проблем, серед яких найбільш актуальними є:

1. Проблема загальної категоріальної мови. Багато організацій об'єднують людей, що говорять на різних мовах, діалектах і професійних сленгах. Якщо члени організації не можуть спілкуватися і розуміти один одного, то ефективну діяльність організації забезпечити майже неможливо. Певною мірою, ця проблема вирішується в процесі взаємодії та виконання спільних завдань. Однак, проблема загальної категоріальної

мови складніша, ніж здається на перший погляд. Спільна мова включає наявність певного рівня взаєморозуміння і довіри між членами організації (на рівні міжособистісних відносин і відносин "менеджмент - персонал") [1, с. 45].

2. Проблема групових меж і критеріїв. Особливою турботою менеджменту є управління формальними групами, включаючи формування і розвиток нових структурних підрозділів, проектних груп і команд. Іншим завданням інтеграції членів організації є моніторинг формування та розвитку неформальних груп (причини виникнення, цільова спрямованість, критерії відбору і правила членства в них) [10, с. 21].

3. Проблема сили і статусу. Кожна організація виробляє правила, норми і критерії набуття, підтримання і втрати індивідуальної влади. Консенсус у цій сфері допомагає членам організації управляти емоціями і стримувати агресивність. Тому завданням менеджменту є сприяння вироблення відповідних стратегій організації, норм, процедур і критеріїв оцінки, а також навчання персоналу ефективного використання в рамках розвитку ділової кар'єри і щоденної взаємодії [6, с. 35].

4. Проблема емоційних зв'язків і неформальних відносин (симпатія і антипатія, любов і ненависть, дружба і ворожнеча). Взаємодія членів організації закономірно призводить до спонтанного виникнення і розвитку емоційних і особливих відносин між окремими працівниками. Прагнення до підвищення управлінської ефективності ставить завдання моніторингу цих процесів, встановлення допустимих меж прояву подібних відносин, підтримання процедур і правил, спрямованих на вдосконалення морального клімату в організації. Кожна організація виробляє свої правила, визначаючи рівень допустимих відносин між членами [3, с. 51].

5. Проблема заохочення і покарання. Організація забезпечує зв'язок між індивідуальною та груповою діяльністю, з одного боку, і закономірними наслідками у ви-

гляді заохочення або покарання, з іншого. Тому постійна турбота про вдосконалення системи мотивації персоналу до трудових досягнень забезпечує реалізацію людського потенціалу організації та підвищення її конкурентоспроможності. Політика менеджменту щодо підвищення ефективності управління, вдосконалення комунікації та інформації, створення позитивного психологічного клімату, розширення уявлень щодо організаційних можливостей розвитку кар'єри (горизонтальної та вертикальної), усі ці та інші зусилля закономірно впливають на мотивацію персоналу і, одночасно, забезпечують інтеграцію членів організації [4, с. 42].

Своєчасне і якісне управління організаційною культурою гарантує конкурентоспроможність організації та ефективність її діяльності, а також є свідченням вдалого використання менеджментом потенціалу управлінського лідерства. Як правило, вплив управлінського лідера на організаційну культуру визначається наступними взаємопов'язаними факторами:

1. На що саме він звертає увагу, і що він ігнорує. Тут мається на увазі організаційна поведінка в цілому, процедури, якість роботи, форма вираження своєї думки підлеглими і тощо.

2. Які елементи організаційного життя і діяльності знаходяться під контролем управлінського лідера, як він здійснює оцінку та вимірювання.

3. Реакції управлінського лідера на позаштатні ситуації і критичні інциденти.

4. Стиль лідерства, продумані управлінським лідером дії, спрямовані на навчання персоналу необхідним організаційній культурі моделям поведінки.

5. Критерії розподілу нагород і заохочень, статусу окремих членів організації і посад.

6. Критерії найму, відбору та просування персоналу службовими сходами.

Особливість становища і ресурсів управлінського лідерства детермінує його роль у виправленні та вдосконаленні ін-

дивідуальної та групової діяльності; а також впливі на організацію як єдиний організм шляхом утвердження і розвитку адекватним стратегії елементів загальної культури. Таким чином задача оптимізації використання потенціалу управлінського лідерства знаходить вираження в підтримці балансу впливу на організацію як єдиний організм та його окремі елементи.

Значення цінностей організації в її життєдіяльності настільки велике, що даний елемент культури вимагає особливого розгляду. В свою чергу, вплив управлінського лідерства на формування організаційних цінностей у багатьох випадках є вирішальним. Так, деякі науковці вважають завданням управлінських лідерів створити набір поділюваних усіма цінностей, що виконують функцію нормативного навігатора. Справжній лідер при цьому не претендує на роль «надлюдини», він прагне надихнути інших, створити ту невідчутну атмосферу, яку так складно описати, але яка виключно важлива [5, с. 31].

Цінності є керівними життєвими принципами, оскільки за ними люди зв'язують, що дійсно важливо і значуще, а що – несуттєво. Серед цих цінностей є унікальні, характерні тільки для даного індивіда, і цінності, які об'єднують його з певною категорією людей. Наприклад, свобода творчості, інноваційні ідеї, повага інтелектуальної власності характерні для творчих людей. Є цінності, які важливі для всіх людей і мають загальнолюдське значення, наприклад, мир, свобода, благополуччя близьких, повага та любов.

Наявність загальних цінностей допомагає людям розуміти одне одного, співпрацювати і надавати допомогу і підтримку. Відсутність загальних цінностей (об'єктивне або суб'єктивне) або протиріччя цінностей розділяє людей на табори, перетворює їх у опонентів, суперників і супротивників. Тому сучасна теорія і практика менеджменту приділяє серйозну увагу питанням управління цінностями.

Управління цінностями як функція

управлінського лідерства включає виявлення, формування та культивування цінностей, які, з одного боку, відповідають стратегії організації, з іншого боку, поділяються тими, хто являє собою людський ресурс реалізації обраної стратегії.

Культивування загальних цінностей і переведення їх у дієві регулятори організаційної діяльності призводить до консолідації зусиль всіх категорій працівників і створює таку важливу конкурентну перевагу організації, як відданість їй працівників. Ціннісно-додана активність або ціннісно-доданий час – ці поняття введені в сучасну теорію менеджменту для визначення організаційних переваг реалізації цінностей в повсякденній практиці виконання завдань і підтримання стосунків з колегами і клієнтами, які приводять до підвищення ефективності роботи, зниження витрат і задоволеності людей [7, с. 45].

Особистісні цінності надають сильний вплив на мотивацію і поведінку індивіда. Так, люди з різними цінностями вибирають різні способи реалізації схожих мотивів. Наприклад, бажання сумлінно виконати посадові обов'язки в нестандартній ситуації спонукає одного працівника чекати ясних розпоряджень від керівника, а іншого – проявити ініціативу і підприємливість.

Дослідники поділяють особистісні цінності на базові та інструментальні [9, с. 62]. До базових цінностей відносять ті, які значимі для людини самі собою. До інструментальних цінностей відносять те, що має значення як засіб або спосіб досягнення цілей, наприклад, сміливість і великодушність, здібності і світогляд, допомога і незалежність.

Заради збереження найважливіших цінностей більшість людей готові пожертвувати такими цінностями, як пізнання нового, подорожі, цікаві знайомства, задоволення, бути ідеалом, кар'єрні і владні амбіції, творчість, незалежність, повага до підлеглих, вихованість, реалізація особистісного потенціалу, фінансове благополуччя, комфорт.

Незважаючи на відмінності у статусі та умовах життєдіяльності, загальні риси системи особистісних цінностей, безперечно, простежуються. Тому можна зробити висновок, що облік особистісних цінностей українців може сприяти підвищенню ефективності управління та оптимізації використання потенціалу людських ресурсів.

Відносини управлінського лідерства, засновані на високій та взаємній довірі, взаєморозумінні та повазі, дозволяють управлінським лідерам надавати допомогу і підтримку своїм послідовникам в проясненні їхніх особистісних і культивуванні загальних цінностей. Сам факт свого авторитету керівника спонукає підлеглих копіювати його поведінку, замислюватися про основі спільності з ним.

Організаційні цінності іноді називають "корпоративною ДНК", оскільки цінності визначають відмінні риси даної організації, її особливий стиль внутрішньої життєдіяльності і виявляються в пізнаваному іміджі. Цінності організації – це сукупність цінностей, які декларує і культивує менеджмент, а також підтримує більшість персоналу. Дана сукупність є результатом спонтанної дії загальних для переважної кількості працівників цінностей і одночасно – свідомих зусиль управлінського лідерства. Формування цінностей організації відбувається спонтанно в процесі розвитку організації за допомогою поступової кристалізації загальних цінностей на основі досвіду взаємодії працівників; прийняття членами організації цінностей неформальних лідерів і авторитетів; копіювання вражаючих моделей поведінки інших людей; майже непомітної зміни цінностей як наслідок зміни стосунків, мотивації, життєвих перспектив. Формування цінностей організації відбувається усвідомлено завдяки продуманій політиці управлінського лідерства, яка включає розробку та пропаганду стратегічно важливих організаційних цінностей із використанням слів і дій, що не суперечать особистим і груповим цінностям;

надання підтримки носіям цінностей; стимулювання копіювання і тиражування поведінки, відповідної організаційним цінностям [10, с. 24].

Цінності організації знаходять вираження в організаційних правилах, нормах і традиціях, які жорстко або м'яко регламентують поведінку працівників щодо виконання посадових обов'язків і завдань; щодо здійснення ділової взаємодії; щодо підтримки міжособистісного спілкування. Управління цінностями як функція управлінського лідерства детермінована соціальними технологіями здійснення контролю та корекції офіційних правил, неофіційних норм і традицій, які в сукупності регламентують поведінку людей в організації. Розробляючи і постійно удосконалюючи правила і норми, які сприяють продуктивній роботі персоналу, управлінське лідерство одночасно культивує певні цінності організації. Так, в ряді компаній існують правила, стимулюючі цінність дисципліни і персональної відповідальності (наприклад, правило штрафних санкцій за порушення внутрішнього розпорядку, яке поширюється на всі категорії працівників без винятку), і норми, що регулюють ділову комунікацію працівників (наприклад, використання фрази «Я не точно сказав» замість «Ви мене не зрозуміли»).

Якщо в організації вплив управлінського лідерства незначний, то організаційні цінності сформульовано не конкретно і занадто загально. Це призводить до того, що вони не можуть сприяти цілям менеджменту.

Дієві організаційні цінності сформульовані таким чином, що кожен працівник даної організації розуміє, що / хто в даній організації оберігається і чому. Так, організації, що не мають управлінського лідерства в групі стратегічного менеджменту, як правило, до декларації організаційних цінностей підходять формально. Наприклад, багато організацій декларують, що персонал є цінністю організації. Для того, щоб ця цінність «зпрацювала» на підви-

щення ефективності організаційної діяльності, ставлення до працівників повинні бути диференційовані на основі об'єктивних і справедливих критеріїв, що оцінюють, які саме працівники цінні, про кого організація в особі управлінського лідерства виявляє особливу турботу. Так, в одній організації цінують «працівників, що володіють високим професіоналізмом, хто може винести вагомий внесок в організацію»; в іншій «творчих працівників, які виявляють ініціативу»; у третій «тих, хто шукає нові можливості для розвитку конкурентних переваг організації».

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Найбільш важливими функціями управлінського лідерства є оптимізація управління організаційною культурою, комунікацією і довірою між менеджментом і підлеглими. Управлінське лідерство також оптимізує управління персоналом в умовах проведення змін. Функціями управлінського лідерства також є оптимізація використання творчих здібностей працівників та розвитку їх персональної відповідальності за результати організаційної життєдіяльності. Управлінсь-

кому лідерству належить виняткова роль у формуванні команд та оптимізації використання переваг командної роботи в межах організаційної діяльності.

Відсутність уваги менеджменту до проблеми цінностей закономірно призводить до наслідків, що обмежують конкурентні можливості організації. Слід також зазначити, що відсутність єдності у розумінні цінностей компанії призводить до посилення індивідуалістичних мотивів діяльності, які не завжди відповідають організаційним інтересам. Розвиток цієї тенденції закономірно веде до падіння авторитету керівництва та ірраціонального використання людського потенціалу. У зв'язку з цим управлінський лідер повинен вміти виділити спільні цінності із загального потоку інформації; визначати їх відповідно до стратегії організації; проявляючи граничну увагу до індивідуальних цінностей кожного працівника.

Функціонування управлінського лідерства передбачає створення і використання соціальних технологій, застосування яких в рамках формального менеджменту і неформального лідерства обмежена.

Список літератури

1. Виходець, О.М. (2010) Соціальні комунікації в культурі української організації: монографія. О.: Олтех, 285 с.
2. Захарчин, Г.М. (2009) Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів : Вид-во Нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 276 с.
3. Калашнікова, С.А. (2010) Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 380 с.
4. Борисюк, І.О., Дяченко, Т.О. & Дяченко, О.О. (2010) Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість: монографія. К.: Наукова думка, 616 с.

5. Воронкова, А.Е., Бабяк, М.М., Коренєв, Е.Н., & Мажура, І.В. (2006) Корпорації: управління і культура: монографія. Дрогобич : Вимір, 376 с.
6. Візо, Л., Ібрагімова, І. & Кіготь О. (2012) Розвиток лідерства: монографія. К.: [б. в.], 400 с.
7. Соломанидина, Т.О. (2003) Организационная культура компании: монографія. М.: ООО Журнал «Управление персоналом», 456 с.
8. Толкованова, В.В. (2013) Управлінське лідерство: колективна монографія. Хмельницький: ПП Мельник А. А., 600 с.
9. Михненко, А. М., Гончарук, Н. Т. & Кравченко, С. О. (2012) Управлінська еліта як чинник суспільного розвитку : монографія; за ред. А. М. Михненка ;

Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Каф. упр. суспіл. розв. К. : НАДУ, 175 с.

10. Харчишина, О.В. (2011) Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ, 290 с.

11. Cameron, K.S. & Quenn R.E. (1999) Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. Chicago: Addison-Wesley Publishing Company, 247 p.

12. Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982) Corporate Cultures. Reading Mass. Chicago: Addison-Wesley, 211 p.

13. Hofstede, G. (1991) Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill, 89 p.

14. Ouchi, W.G. (1981) Theory Z. Reading Mass. Chicago: Addison-Wesley, 214 p.

15. Pascale, R.T. & Athos, A.G. (1981) The Art of Japanese Management. N.Y.: Simon & Schuster, 159 p.

16. Schwartz, H. & Davis, S. (1981) Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*. Summer. P. 30–48.

17. Smircich, L. (2013) Concept of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quaterly*. №28. P. 339–358.

18. Schein, E. H. (2004) Organizational culture and leadership. San Francisco: Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint, 458 p.

References

1. Vykhodets', O.M. (2010) *Sotsial'ni komunikatsii v kul'turi ukrains'koi orhanizatsii: monohrafiia*. [Social Communication in the Culture of Ukrainian Organization: Monograph] O.: Oltekh, 285 s. [in Ukrainian]

2. Zakharchyn, H.M. (2009) *Mekhanizm formuvannia orhanizatsijnoi kul'tury mashynobudivnoho pidpriemstva: monohrafiia*. [Mechanism of formation of organizational culture of machine-building

enterprise: monograph] L'viv : Vyd-vo Nats. Un-tu «L'vivs'ka politekhnika», 276 s. [in Ukrainian]

3. Kalashnikova, S.A. (2010) *Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva: monohrafiia*. [Educational paradigm of professional management on the basis of leadership: monograph] K.: Kyivs'k. un-t imeni Borysa Hrinchenka, 380 s. [in Ukrainian]

4. Borysiuk, I.O., Diachenko, T.O. & Diachenko, O.O. (2010) *Korporatyvne upravlinnia v Ukraini: intelektual'nyj kapital, personal, iakist': monohrafiia*. [Corporate Governance in Ukraine: Intellectual Capital, Personnel, Quality: Monograph] K.: Naukova dumka, 616 s. [in Ukrainian]

5. Voronkova, A.E., Babiak, M.M., Koreniev, E.N., & Mazhura, I.V. (2006) *Korporatsii: upravlinnia i kul'tura: monohrafiia*. [Corporation: Management and Culture: Monograph] Drohobych : Vymir, 376 s. [in Ukrainian]

6. Vizo, L., Ibrahimova, I. & Kihot' O. (2012) *Rozvytok liderstva: monohrafiia*. [Development of leadership: monograph] K.: [b. v.], 400 s. [in Ukrainian]

7. Solomanidina, T.O. (2003) *Organizacionnaja kul'tura kompanii: monografija*. [Organizational company culture: monograph] M.: OOO Zhurnal «Upravlenie personalom», 456 s. [in Russian]

8. Tolkovanova, V.V. (2013) *Upravlins'ke liderstvo: kolektyvna monohrafiia*. [Management Leadership: Collective Monograph] Khmel'nyts'kyj: PP Mel'nyk A. A., 600 s. [in Ukrainian]

9. Mykhnenko, A. M., Honcharuk, N. T. & Kravchenko, S. O. (2012) *Upravlins'ka elita iak chynnyk suspil'noho rozvytku : monohrafiia; za red. A. M. Mykhnenka ;* [Management elite as a factor of social development: monograph; for ed. AM Mikhnenko] Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy, Kaf. upr. suspil. rozv. K. : NADU, 175 s. [in Ukrainian]

10. Kharchyshyna, O.V. (2011)

Formuvannia orhanizatsijnoi kul'tury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti : monohrafiia. [Formation of organizational culture in the management system of food industry enterprises: monograph] Zhytomyr: Vyd-vo ZhDU, 290 s. [in Ukrainian]

11. Cameron, K.S. & Quenn R.E. (1999) Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. Chicago: Addison-Wesley Publishing Company, 247 p.

12. Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982) Corporate Cultures. Reading Mass. Chicago: Addison-Wesley, 211 p.

13. Hofstede, G. (1991) Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill, 89 p.

14. Ouchi, W.G. (1981) Theory Z.

Reading Mass. Chicago: Addison-Wesley, 214 p.

15. Pascale, R.T. & Athos, A.G. (1981) The Art of Japanese Management. N.Y.: Simon & Schuster, 159 p.

16. Schwartz, H. & Davis, S. (1981) Matching Corporate Culture and Business Strategy. Organizational Dynamics. Summer. P. 30–48.

17. Smircich, L. (2013) Concept of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quaterly. №28. P. 339–358.

18. Schein, E. H. (2004) Organizational culture and leadership. San Francisco: Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint, 458 p.

Стаття надійшла до редколегії: 15.10.2018