



Кожна країна повинна бути зацікавленою в питанні розвитку персоналу. Ця проблема повинна вирішуватися на державному рівні і від вирішення даного питання залежить не тільки професійний рівень працівників, але й конкурентоспроможність українських підприємств взагалі.

Наук. керівн. Семенченко А. В.

**Література:** 1. Савченко В. А. Управління розвитком персоналом : навч. посібн. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. 2. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навч. посібн. / Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с. 3. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с. 4. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с. 5. Кафидов В. В. Управление персоналом : учебн. пособ. / В. В. Кафидов. – СПб. : Питер, 2009. – 240 с. 6. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учебн. пособ. / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.

---

**Стасюк В. О.**

УДК 005.73:316.46

Магістр 2 року навчання  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ЛІДЕРСТВО ЯК ЕЛЕМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Розглянуто поняття лідерства як елемента організаційної культури на підприємстві. Проаналізовано ступінь впливу якостей лідера на формування організаційної культури. Виявлено залежність між типологією організаційної культури та класифікацією лідерів.*

*Аннотация. Рассмотрены понятия лидерства как элемента организационной культуры на предприятии. Проанализирована степень влияния качеств лидера на формирование организационной культуры. Выявлена зависимость между типологией организационной культуры и классификацией лидеров.*

*Annotation. The concept of leadership as an element of a company organizational culture is considered. The impact of the leader's features on the formation of the organizational culture is analysed. The interdependence between the types of organizational culture and the classification of leaders is found.*

*Ключові слова: лідер, лідерство, організаційна культура, підприємство, персонал.*

Важливою особливістю управління сучасним підприємством як соціальною системою є безперервний пошук продуктивного компромісу між інтересами підприємства та інтересами людини. Формування регламентів поведінки має бути обов'язково доповнене формуванням бажання персоналу їх приймати та виконувати. Роль лідерства у формуванні сучасного стану організаційної культури є дуже великою, адже особа лідера є ключовим аспектом при виборі типу культури, що й обумовлює актуальність теми дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування взаємозв'язку лідерських якостей керівника з типологією організаційної культури на підприємстві.

Дослідження організаційної культури та лідерства – проблема складна і багатогранна, тому для її вивчення можуть застосовуватися різні принципи підходи. Ф. Тромпенаарс виділив соціальні характеристики національного світогляду даної проблеми [1]. У. Оучі розглянув способи регуляції взаємодій та взаємин [2]. Також можна виділити ряд методик із дослідження проблематики формування організаційної культури та ролі лідерства на підприємстві, авторами яких є К. Камерон, Р. Куїн, Л. Хаєта, Воронкова А. Є. з методикою вдосконалення менеджмент-освіти в Україні [3 – 5]. Також педагогічний аспект навчання організаційної культури із застосуванням кейс-методу як складового елемента методу ділових ігор розглядається у роботі Томілова В. В. [6].

Проблема, яка не вирішена авторами: дослідження та обґрунтування ступеня впливу особи неформального лідера на формування організаційної культури, а також специфічні відмінності у побудові культури на підприємстві залежно від особи лідера.

Існування поняття організаційної культури бере свій початок із 30-х років ХХ сторіччя, коли Е. Мейо розпочав свій Хоуторнський експеримент і на третьому етапі його проведення визначив, на що відношення людей до праці залежить від багатьох соціально-психологічних аспектів (клімату в

---

© Стасюк В. О., 2013

колективі, відношенні керівництва, принципів роботи підприємства тощо). Дане дослідження поклато початок аналізу питання формування організаційної культури на підприємстві.

Персонал має працювати так, ніби бізнес належить йому. Однак на вітчизняних підприємствах дана тенденція не прослідковується. Все через те, що інтереси підприємства ставляться вище інтересів персоналу. Організація, що спрямована на отримання прибутку, частіше не виживає на ринку, в той час як організація, спрямована на персонал, займає стабільні позиції серед конкурентів у відповідному секторі економіки.

Організаційна культура – це система колективних цінностей, символів, переконань, зразків поведінки членів організації, що витримали іспит часом [7]. Саме від неї залежить ефективність діяльності будь-якого підприємства. Однак постає питання – хто займається розробкою, впровадженням та управлінням організаційною культурою на підприємстві, а також які головні чинники впливають на її ефективність.

Формуванням організаційної культури на підприємстві частіше займається відділ кадрів або інша відповідальна особа, до посадової інструкції якої внесено положення про обов'язок виконання даної роботи. Саме ці відповідальні особи в подальшому керують організаційною культурою на підприємстві, а також визначають чинники, що мають переважне значення для ефективного її функціонування. Одним із таких чинників є лідерство та сама особа лідера.

Лідер – член групи, всі учасники якої визнають його керівництво, покладаються на нього у прийнятті серйозних рішень і вирішенні важливих проблем. Лідерство – це вплив на інших людей.

Безліч європейських менеджерів вважають, що особа лідера визначає тип організаційної культури. Зокрема, Шумейко М. В. є автором теорії щодо взаємозв'язку лідерських якостей та особливостей формування організаційної культури. Теорія наведена на рисунку [8]. Згідно з нею кожна організаційна культура має свої особливості, що присвоєні були залежно від особи лідера. В цілому, можна погодитись з поданою залежністю. Однак вона відображає крайності, тобто тільки один тип лідера впливає на відповідний тип організаційної культури. Це не є правильним, адже якщо, наприклад, лише лідер з орієнтацією на лояльне відношення до колективу буде стояти у голові формування організаційної культури, то вона не буде прийнята амбіційними працівниками екстравертами.

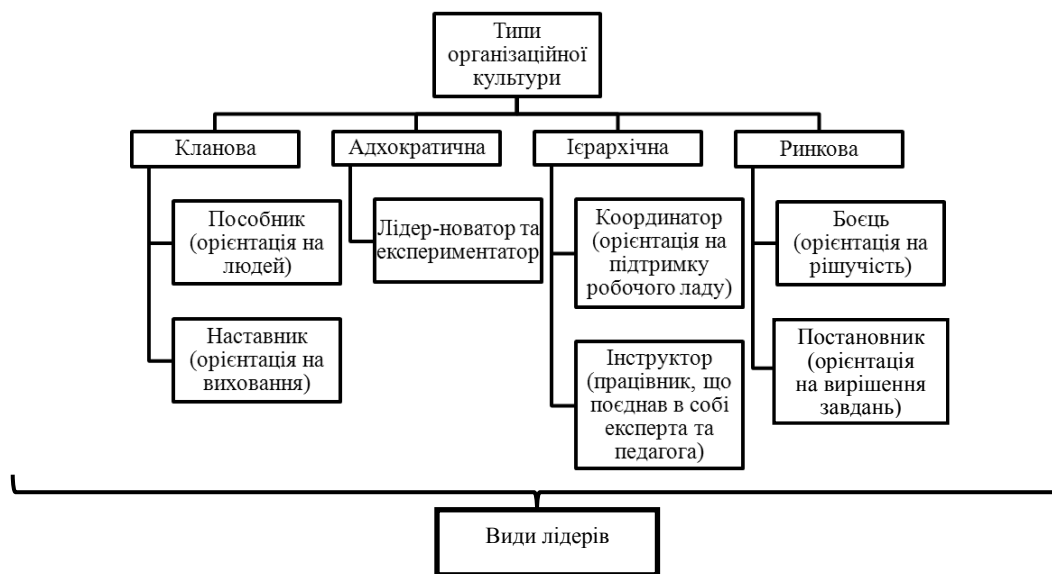


Рис. Взаємозв'язок видів лідерів та типології організаційної культури

Саме зворотна тенденція може прослідковуватися, коли особа лідера спрямована на агресивне управління, яке не сприйматимуть працівники із поганою стресостійкістю. Тому необхідно створювати не чистий різновид організаційної культури, а також лідером має бути особа, що наділена якостями декількох типів. Тоді успіх та ефективність діяльності підприємства буде значно вищим.

Варто також відмітити якості лідера, що у сучасному економічному становищі є найважливішими:

- спроможність формувати ефективну команду;
- прислухатися до думки колег і підлеглих;
- приймати самостійні рішення;
- залучати інших до виконання рішень.

Саме ці якості, що властиві різним типам лідерів, поєднує у собі так званий "ідеальний лідер".

Кожна організація унікальна та має свою власну історію, організаційну структуру, види комунікації, системи та процедури постановки завдань, внутрішні організаційні ритуали та міфи, які в сукупності становлять унікальну організаційну культуру. Особа лідера, який може бути як формальним, так і неформальним, відіграє переважну роль у формуванні соціально-психологічного клімату



в колективі, а також у затвердженні нових та підтримці вже існуючих концепцій та постулатів поведінки кожного працівника підприємства незалежно від його посади.

Дослідження даної теми привело до розробки взаємозв'язку видів лідерів від типології організаційної культури, що подано у вигляді схеми. Дана класифікація допоможе керівництву організувати роботу свого персоналу таким чином, щоб ефективність від неї приносила не тільки економічні, а й соціальні прибутки.

*Наук. керівн. Семенченко А. В.*

**Література:** 1. Trompernaars F. Riding the Waves of Culture / F. Trompernaars, C Hampden-Turner. – London : Nicholas Brealey Publishing, 1997. 2. Ouchi W. G. Theory Z. Reading / W. G. Ouchi. – Addison-Wesley, 1981. 3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. 4. Корпоративна культура / під ред. Г. Л. Хагга. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. 5. Корпорації: управління та культура / А. С. Воронкова, М. М. Баб'як, С. Н. Коренев та ін. – Дрогобич : Вимір, 2006. 6. Томилов В. В. Культура предпринимательства / В. В. Томилов. – СПб. : Питер, 2000. 7. Вачугов Д. Аполлон, казарма, клуб : види та функції організаційної культури / Д. Вачугов // Корпоративна культура. – 2011. – № 2 (13). – С. 24–30. 8. Шумейко М. В. Типологія корпоративної культури / М. В. Шумейко // Корпоративна культура : теорія та практика. – 2009. – № 12 (45). – С. 124–131.

---

**Козлова В. Г.**

УДК [005.32:331.36]:005.91

Магістр 2 року навчання  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **МОДЕЛЬ МОТИВАЦІЇ ДО НАВЧАННЯ КЕРІВНИКІВ**

*Анотація. Проаналізовано взаємозв'язок між формами навчання та потребами, рівнем мотивації і віком керівників підприємства. Побудовано модель мотивації до навчання керівників, надано її характеристику.*

*Аннотация. Проанализированы взаимосвязь между формами обучения и потребностями, уровнем мотивации и возрастом руководителей предприятия. Построена модель мотивации к обучению руководителей, предоставлена ее характеристика.*

*Annotation. The relationship between forms of training, needs, level of motivation and age of managers is analyzed. A model of top-manager's motivation for learning, and its characteristics, is built.*

*Ключові слова: професійне навчання, мотивація, керівник, організація, потреби, форми навчання, метод, тренінг, семінар, навчальний туризм.*

Керівники – це найбільш цінний ресурс будь-якого підприємства. Неможливо досягти високої ефективності в роботі організації без керівників, які володіють сучасними знаннями, вміннями та навичками успішного вирішення управлінських завдань та керівництва підприємством. Якщо помилку працівників часто можна виправити, то помилки керівника іноді бувають фатальними для організації.

До недавнього часу приділялося недостатньо уваги до питання навчання керівників. На ряді підприємств вони не мають спеціальної підготовки в сфері управління, у зв'язку з чим прийняття управлінських рішень здійснюється інтуїтивно. Також більшість керівників вважають, що час навчатися для них вже в минулому, а обсяг знань і вмінь, якими вони володіють, є достатнім. Це обумовлює актуальність теми стосовно мотивації керівників до професійного навчання.

Метою даної статті є аналіз взаємозв'язків між формами навчання з потребами, рівнем мотивації та віком керівників підприємств.

Вивченням питання професійного навчання займалися такі німецькі спеціалісти, як: В. Бартт і Х. Шайбл. Вони вважають, що цілями навчання є створення стабільного, кваліфікованого і мотивованого персоналу. Проблемам мотивації та стимулювання присвячена велика кількість праць таких закордонних і вітчизняних науковців та спеціалістів у сфері управління організацією, як: А. Єгоршин, Л. Балабанова, О. Сардак, П. Капустянський, А. Колот, А. Кібанов, Н. Лук'яненко, М. Мескон, М. Семікіна, В. Сумін, С. Шекшня, А. Шегда та ін. [1, с. 91].

---

© Козлова В. Г., 2013