

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури
КУ "Запорізький обласний центр молоді"ЗОР

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

The influence of leadership on the formation and development of organizational
culture of the MI "Zaporizhzhya Regional Youth Center" of the ZRC

Виконав: студентка 2 курсу магістратури, групи 8.0738-МО
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій та
адміністрування

І.І. Скороходова

Керівник завідувач кафедри ПМОіЛ, д.е.н Бухаріна Л.М.

Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ, к.н.з держ.упр.

Онищенко О.А.

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Бухаріна Л.М.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Скороходовій Інні Іванівні

1. Тема роботи Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури КУ "Запорізький обласний центр молоді"ЗОР
керівник роботи Бухаріна Л.М, д.е.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи: праці дослідників у сфері управління та лідерства, практиків стратегічного менеджменту та управління людськими ресурсами, рефлексії робочих процесів неприбуткових організацій, статутні документи установи, нормативні акти та Закони України та власні спостереження.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Сутність сучасної концепції лідерства в організації – складається з 3 підрозділів: 1.1 Теоретичні засади лідерства; 1.2 Сутність та типологія організаційної культури організації; 1.3 Стилї лідерства та методи оцінки лідерських компетенцій. 2 Розділ – Дослідження організаційної культури та ролі лідера в КУ "Запорізький обласний центр молоді" ЗОР – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно – економічна характеристика КУ "Запорізький обласний центр молоді" ЗОР; 2.2 Особливості організаційної культури КУ "Запорізький обласний центр молоді" ЗОР; 2.3 Аналіз впливу стилю лідерства на формування організаційної культури КУ "Запорізький обласний

центр молоді" ЗОР. 3 Розділ – Вдосконалення управління КУ "Запорізький обласний центр молоді" ЗОР через розвиток організаційної культури та використання лідерського потенціалу - складається з 2 підрозділів: 3.1 Автоматизація та децентралізація процесів за допомогою розвитку лідерських компетенцій управлінського складу КУ "Запорізький обласний Центр Молоді" ЗОР; 3.2 Learn4Learn підхід у розвитку лідерських навичок програмних менеджерів КУ "Запорізький обласний центр молоді" ЗОР.

5. . Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М., завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2020 р.	10.10.2020 р.
2	Бухаріна Л.М., завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2020 р.	31.10.2020 р.
3	Бухаріна Л.М., завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2020 р.	28.11.2020 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	грудень	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент _____ І.І. Скороходова
(підпис)

Керівник роботи _____ Л.М.Бухаріна
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 65 с., 7 рис., 5 табл., 16 джерела.

Об'єктом дослідження є формування та розвиток організаційної культури КУ "Запорізький обласний центр молоді" ЗОР.

Мета даної роботи – дослідження процесів формування, розвитку та зміни організаційної культури неприбуткової організації соціальної спрямованості Комунальної установи “Запорізький обласний центр молоді” Запорізької обласної ради, вплив лідерства на організаційну культуру в цілому і розвиток її окремих частин.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи обумовлена важливістю моделі розвитку КУ «Запорізький обласний центр молоді» ЗОР, як процесу перетворення організації у якісно новий стан.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні моделі організаційних культур підприємств. На основі теоретичного матеріалу було досліджено вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури КУ "Запорізький обласний центр молоді" ЗОР та запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління розвитком організації.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом КУ "Запорізький обласний центр молоді" ЗОР з метою удосконалення концепції його розвитку, а також установи аналогічного профілю в управлінській діяльності.

ЛІДЕР, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ЛІДЕРСТВО, ЦЕНТР МОЛОДІ, СТРУКТУРА, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Thesis for the Specialist's Degree: 65 pp., 7 fig., 5 tab., 16 sources.

The object of study is formation and development of organizational culture of . MI "Zaporizhzhya Regional Youth Center" of the ZRC.

The aim of this work is to study forming processes, development and change of organizational culture of non-retail organization of social straightening of MI "Zaporizhzhya Regional Youth Center" of the ZRC, infusion of leadership on the organizational culture in general and development of the environment.

Research methods – descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, method of statistical analysis, grouping and synthesis of data, expert assessments.

The relevance of the theme of this qualification work is determined by the importance of the development model of the MI "ZRYC" of the ZRC, as a process of transformation of the organization to a qualitatively new state.

During the execution of the work were considered the theoretical basis of the model of organizational culture. On the basis of theoretical material have been investigated the influence of leadership on the formation and development of organizational culture of the MI "Zaporizhzhya Regional Youth Center" of the ZRC and proposed measures to improve the efficiency of management of organization development.

Obtained in the qualifying results can be used by the leadership of MI "ZRYC" of the ZRC with the aim of optimizing the strategy of its development, as well as companies of similar profile in management.

LEADER, ORGANIZATIONAL CULTURE, LEADERSHIP, YOUTH CENTER, STRUCTURE, EFFICIENCY

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

КУ – комунальна установа;

ЗОЦМ – Запорізький обласний центр молоді;

ЗОР – Запорізька обласна рада;

ОК – організаційна культура;

р. – рік;

рис. – рисунок;

табл. – таблиця;

рр. – роки;

тис. – тис.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1 Теоретичні засади лідерства.....	10
1.2 Сутність та типологія організаційної культури організації.....	13
1.3 Стили лідерства та методи оцінки лідерських компетенцій.....	21
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА РОЛІ В КУ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР МОЛОДІ» ЗОР.....	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика КУ «Запорізький обласний центр молоді» ЗОР.....	33
2.2 Особливості організаційної культури КУ "Запорізький обласний центр молоді" ЗОР.....	41
2.3 Аналіз впливу стилю лідерства на формування організаційної культури КУ "Запорізький обласний центр молоді" ЗОР.....	49
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КУ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР МОЛОДІ» ЗОР ЧЕРЕХ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	52
3.1 Автоматизація та децентралізація процесів за допомогою розвитку лідерських компетенцій управлінського складу КУ «Запорізький обласний центр молоді» ЗОР.....	52
3.2 Learn4Learn підхід у розвитку лідерських навичок програмних менеджерів КУ «Запорізький обласний центр молоді» ЗОР.....	57
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Сучасний світ знаходиться у постійній трансформації, що призводить до постійних змін форм і факторів існування організації. Гарантією сталого розвитку організації є її гнучкість стосовно ситуацій і факторів, спричинених ринком, та своєчасна реакція на зовнішні фактори.

Сьогодні, як показала наша сучасність, головним фактором гарантування

гнучкості, а відповідно й конкурентоспроможності організації, стала її організаційна культура.

Організаційна культура - це складний механізм взаємодії, що окремо вивчається в рамках управлінських наук, а кількість форм і засобів її існування постійно зростає. Окремо слід визначити двосторонність роботи організаційної культури - вплив професійного лідера на команду дорівнює впливу команди на організацію.

Питання формування організаційної культури (ОК), ефективною для своєї організації та галузі, викликають суперечки в науковому світі. Організаційна культура сьогодні – це не тільки імідж організації, а й особлива форма організації та управління, що ґрунтується на системі мислення лідера, на процесі самоорганізації, досягненні синергетичного ефекту та спільних цінностях.

Питання організаційної культури розглядається багатьма іноземними та українськими дослідниками та управлінцями. Формування, розвиток та зміну організаційної культури підприємства всебічно розглядали такі вчені та практики: О. С. Віханський, М. Наседкіна, М. Х. Мескон, Є. Уткін, Д. Елдрідж, А. Кромбі, Ф. Хедоурі, Р. Блейк, С. Дж. Сайлас, В. Леонард, Г. Л. Хаєт, Ю. Г. Семенов, Т. О. Соломанидина, П. В. Емельянов, І. В. Грошев та ін. Незважаючи на численні публікації, такі питання, як формування та зміна організаційної культури, залишаються недослідженими.

Мета роботи - дослідження процесів формування, розвитку та зміни організаційної культури неприбуткової організації соціальної спрямованості Комунальної установи “Запорізький обласний центр молоді” Запорізької обласної ради, вплив лідерства на організаційну культуру в цілому і розвиток її окремих частин.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи магістра є:

- охарактеризувати теоретико-методичні основи організації процесів організації;
- розглянути основні принципи та підходи формування та розвитку організаційної культури підприємства;
- розглянути основні підходи до формування та розвитку лідерських компетенцій, їх використання в діяльності організації,
- надати організаційно-економічну характеристику організації;
- розглянути вплив окремих факторів на формування організаційної культури підприємства;
- запропонувати нові підходи для формування організаційної культури.

Об’єктом дослідження є процес формування організаційної культури в КУ “Запорізький обласний центр молоді” ЗОР.

Предметом дослідження є якість формування нової організаційної культури КУ “Запорізький обласний центр молоді” ЗОР.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення менеджменту, сучасні концепції управління, а також наукові праці вітчизняних і закордонних науковців, присвячені проблемам розвитку підприємств.

У процесі дослідження використано такі сучасні методи дослідження:

- метод логічного узагальнення;
- системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань дослідження);
- аналітичний метод;

- метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства);
- метод експертних оцінок;
- багато факторний аналіз;
- індексний метод;
- метод угруповань (при розробці шляхів удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом досліджуваного підприємства).

Інформаційною базою дослідження є: зібрані, опрацьовані й узагальнені первинні матеріали діяльності досліджуваного підприємства; офіційні дані Державного комітету статистики України; законодавчі і нормативні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України; нормативні документи; аналітичні огляди; статистичні звіти.

Теоретичні дослідження проводились на базі вивчення та аналізу наукових, літературних джерел та періодичних видань вітчизняних та зарубіжних авторів. Більш повні дослідження було проведено на базі КУ “Запорізький обласний центр молоді” ЗОР. Для аналізу були використані дані бухгалтерської та статистичної звітності, річні звіти підприємства.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні засади лідерства

Процеси глобалізації у сучасному світі змушують організації ефективніше працювати на досягнення своїх цілей, стимулюють жорстку конкурентну боротьбу і виводять ринок людських ресурсів на перший план у світовій економіці. Зміна економічних процесів та підходів потребує оперативної реакції зі сторони менеджменту і вирішенню нових викликів в управлінні організаціями. Так, в останні роки одним із найважливіших факторів підвищення ефективності діяльності є розвиток людського потенціалу, формування команд професійними і відповідальними учасниками, що мотивовані і працюють на досягнення колективної мети, фасилітація команд та розвиток так званих “soft skills”.

Людська природа така, що потребує постійного знаходження у стані боротьби та протистояння, аби задовільняти свої базові потреби в розвитку. Поняття “лідер”, “керівник” та “авторитет” також мають в собі протистояння людей, поглядів, які можна розуміти і позиціонувати різними способами. Кожен учасник групи має певний статус, що об’єднує в собі права, обов’язки та можливості закріплені за ним в результаті групової взаємодії, певних досягнень, знань та навичок, загального вкладу в спільну справу. Таким чином групова структура це ієрархія, де найвищу сходинку займає “Лідер” – член групи отримавший право приймати найвідповідальніші рішення одноосібно, включаючи тих, що стосуються інших членів групи та їх інтересів.

Лідерство – (від англійського leader — ведучий, керівник) – механізм інтеграції групової роботи, що виник як результат спілкування і взаємодії індивідів у складі групи, складний та малодосліджений соціально-психологічний феномен.

Феномен лідерства пов'язаний із динамічними процесами малих груп. Саме поняття лідерства характеризує певну підпорядкованість, домінування у людських групах. Лідерство та процес його формування може виникати внаслідок об'єктивних та суб'єктивних факторів. У першому випадку мова йде про мету, цілі і завдання групи в цілому, а в другому про інтереси, потреби, особливості та вподобання окремих членів групи, що досягаються в процесі діяльності лідера, як ініціатора й певною мірою організатора групи.

Процес лідерства із усіма його складовими це складний соціально-психологічний процес групового розвитку, де дії усієї групи фокусує, спрямовує, координує та оцінює в процесі оперативного управління, окремий індивід, отримавший роль лідера. Сукупність складових цього процесу стимулює виникненню та диференціації групової структури, її розвитку та вдосконалення.

Лідер — особа, яка здатна впливати на інших з метою інтеграції спільної діяльності, що спрямована на задоволення інтересів даного суспільства [2].

Суспільне життя в цілому складається із взаємодії індивідів та малих груп, тому лідера, як центральну, найбільш авторитетну фігуру в конкретній групі осіб, можна виділити практично в кожному виді діяльності, і в будь-який історичний період. Термін «лідер» має два значення;

Особа, яка володіє найбільш яскраво вираженими, корисними (з точки зору інтересу групи) якостями, що роблять діяльність максимально продуктивною. Лідер стає прикладом для наслідування, «еталоном» з точки зору групових цінностей, точкою тяжіння для інших членів групи. Вплив психологічного феномену відбитої суб'єктивності є головним базисом для формування такого образу лідера.

Особистість, з вираженими корисними якостями, які роблять його затребуваним та максимально продуктивним в соціальній групі в якій він перебуває. Лідер стає взірцем для інших членів групи, і перетворюється в приклад для наслідування. Основою для створення такого образу лідера стає

феномен відбитої суб'єктивності. Особа за якою спільнота визнає право приймати рішення з точки зору усієї спільноти. Авторитет лідера будується на вмінні об'єднати окремих членів спільноти, заради спільної мети. Він відстоює цінності в міжгрупових відносинах, впливає на цінності всередині спільноти, а іноді виступає їх символом.

Поняття лідерства розповсюджено в політології, соціології, психології та багатьох інших науках пов'язаних з людиною та соціумом. Дослідження лідерства має прагматичний характер, що слугують для відбору лідерів, та покращення методів керівництва. Лідерство як явище базується на потребах складноорганізованих систем в організації. По перше це потреби в самоорганізації, забезпеченні функціонування, життєздатності системи та управлінні окремими її елементами.

Для організації ролей у системі використовують вертикальні (управління-підпорядкування) та горизонтальні (однорівневі зв'язки) методи управління. Лідер завжди виступає вершиною у цих системах.

1.2. Сутність та типологія організаційної культури організації

«Культура» як концепція протягом десятиліть досліджується філософами, культурологами та антропологами, проте і все ще не існує спільної позиції щодо її значення. Чимало тлумачень і пояснень сутності організаційної культури (далі - ОК) виникло при застосуванні концепції в організаційних дослідженнях.

Лише в другій половині ХХ століття поняття ОК, як складової ефективного менеджменту та успішної організації, було сформовано. Мері Джо Хетч, почесна професорка Гетеборзької школи бізнесу, економіки та права в Гетеборзькому університеті, у своїй статті «Динаміка організаційної культури» [10] та в книзі «Організаційна теорія...» [11] зазначає, що першим це поняття ввів Елліот Джакус в 1951 році у книзі «Зміна культури фабрики» [14] в контексті досліджень, аналізу та зміни поведінки найманих

працівників британської компанії «Case», яка займалась виробництвом, продажем та обслуговуванням металевих підшипників, з 1948 по 1950 роки. Його розуміння ОК звучить наступним чином «Культура підприємства - це те, що увійшло в звичку, що стало традиційним способом мислення і способом дії, що більшою або меншою мірою розділяють працівники підприємства і те, що повинно бути засвоєно і хоча б частково прийнято новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми». [12]

Наступні роки характерні активізацією роботи дослідників організаційної культури у напрямку дослідження важливості культури для окремих інституцій, і вплив на існування організації загалом:

- в 1974 році А. Д. Елдрідж і А. Кромбі в своїй книзі «Соціологія організацій» зазначають, що «під культурою організації слід розуміти унікальну сукупність певних норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т. п., які показують спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених спільних цілей»;

- в 1981 році Х. Шварц та С. М. Девіс у своїй статті «Відповідність корпоративної культури та стратегії бізнесу» зазначають, що «культура організації має в собі комплекс переконань і очікувань, поділюваних членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які в більшості визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп»;

- у цей же час Вільям Оучі в книзі «Теорія Z : чим повинен відповісти американський бізнес на японський виклик», яка була визнана одним з бестселерів за версією New York Times, пояснює, що сутність роботи організації ефективніше передається через загальну культуру, яку поділяють ключові менеджери та певною мірою всі працівники. Він окреслює визначення організаційної культури як набору символів, церемоній та міфів, що комунікують основні уявлення про цінності та переконання організації її членам; [20]

- в 1982 році К. Голд у статті «Управління успіхом: порівняння приватного та державного секторів», опублікована в журналі «Огляд

державного управління» [21], зазначає культуру організації як комплекс характеристик особливостей організації, що відрізняють її від інших сфер галузі;

- того ж року М. Пакановський і Н. О'Доннелл-Тружиліо опублікували статтю «Комунікація та організаційна культура» [17] в «Західний журнал вербальної комунікації (The Western Journal of Speech Communication)», де ділиться з нами про те, що ОК - це не просто одна із складових проблеми, це сама проблема в цілому. На наш погляд, культура - це не те, що організація має, а те, чим вона є.

- в 1983 році Л. Смірчич опублікувала статтю в журналі «Квартальна адміністративна наука» під назвою «Поняття культури та організаційного аналізу», де визначила ОК як те, що «являє собою надбані системи сенсів, що передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні і афективні функції і здатні створювати культурний простір і особливе відчуття реальності»[42].

- в 1985 році французькі дослідники С. Мішон та П. Штерн у своїй книзі «Соціальна активізація (La Dynamisation sociale)» описує ОК як «сукупність поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям підприємства, і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду» [42];

- в 1985 році В. Сате пише в своїй книзі «Культура та пов'язані з нею корпоративні реалії» [25] що культура являє собою набір важливих установок (часто таких, що не можна вербалізувати), поділюваних членами тої чи іншої команди. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів та переконань» [42];

- в 1985 році Е. Шейн у книзі «Організаційна культура та лідерство» дає просте визначення ОК - це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або розроблених певною групою людей в міру того, як вони вчилися вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до

зовнішнього середовища і внутрішньою інтеграцією, розроблених досить добре, для того щоб вважатися цінними [42];

- в 1986 році Р. Морган у книзі «Образи організації» розглядає культуру як метафору, и приходить до висновку, що це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, що спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло [42];

- в 1991 році Г. Хофстеде написав у своїй книзі «Культури та організації: Програмне забезпечення для розуму», що «у широкому сенсі організаційна культура - це колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої» [42];

- в 1998 році М. Армстронг у книзі «Практика управління людськими ресурсами» визначає ОК як модель норм, цінностей, переконань та допущень, які не прописані але формують поведінку людини. Те що вважається важливим в поведінці людини називається цінностями, а правила які письмово зафіксовані - нормами.

- в 1999 році К. Камерон та Р. Куїнн у своїй роботі «Діагностика та зміна організаційної культури» зазначили, що культура організації проявляється там, де для неї це є цінним, в стилі лідерства, процедурах та повсякденних нормах, мові та символах, та в тому, як визначається успіх. Тобто, все те, що означає унікальність характеру організації [38];

- в 2002 році Д. Мацумото в дослідженні феномену культури з психологічної точки зору «Психологія та культура», зазначив, що ОК - це динамічна система правил, що поділяють члени організації. Такі правила включають в себе різноманітні психологічні конструкти, наприклад, відносини, цінності, переконання, норми і поведінка. Це щось більше, ніж просто поведінкові практики, які ми спостерігаємо в повсякденній виробничій діяльності. Вона має відношення до глибоко вкорінених

цінностей і переконань, які вважають важливими для себе не тільки окремі працівники, але й вся організація [41].

Отже, не взираючи на відмінність між аспектами дослідження організаційної культури, різноманітністю методів дослідження, компаній, країн, працівників та їх субкультур - всі визначення об'єднує те, що культура організації - це є сама організація: її цінності, історія, бачення, що безпосередньо впливають на взаємодію працівників всередині організації та їх реакцію на зовнішні виклики.

Також слід врахувати, що більшість сучасних досліджень найчастіше беруть за основу працю Едгара Шейна «Організаційна культура та лідерство», в якій найкраще сформульовано концептуальні рамки для аналізу та втручання в культуру організації, в даній роботі в якості класичного визначення ОК буде використано тлумачення Шейна, а саме: «Організаційна культура - це форма існування організації, що проявляється через її поведінку у внутрішньому середовищі і по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища. Культура групи може бути визначена як патерн колективних базових уявлень, що набуває група при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду названих проблем [7].»

З цього полягає висновок, що ОК є унікальною в кожній організації, отже будь яка інституція потребує особливого підходу до її аналізу, ідентифікації та змін. Також, наявність в організації культури, зовсім не означає, що деякі відділи, підвідділи і т.д. не можуть мати своєї субкультури. Водночас, варто розуміти, що культура організації накладається на вже існуючі цінності, принципи, поведінку та інше окремого індивіда, що потрапляє в ту чи іншу організацію. Саме ці аспекти аналізу культури стали причиною створення значної кількості способів ідентифікації та класифікацій ОК: від тестувань та опитувань до поділу на рівні та підрівні; від розуміння

типу особистості кожного члена команди до частоти та тривалості нарад; від аналізу стану робочого офісу до особистої історії лідера організації... Для досягнення мети даної роботи необхідно розглянути рівні ОК, тому що сутність діяльності організації її цінності, місія, стратегія та організаційна структура - перше що необхідно усвідомлювати новому працівнику.

Задля старту аналіз ОК організації перш за все необхідно визначити тип організації. У своїй роботі «Діагностика та зміни організаційної культури» [38] Кім Камерон та Роберт Куїнн задля повноцінного аналізу організаційної культури намагались спростити спосіб вимірювання організаційної ефективності. Скориставшись дослідженням Джона Кампбелла та його колег [38], які запропонували список з тридцяти дев'яти індикаторів, що визначають, на їх думку, вичерпний набір вимірювачів організаційної ефективності, вони визначили певні групи індикаторів, для простішого способу ідентифікації ключових факторів ефективності. В результаті вони створили «Рамкову конструкцію конкуруючих цінностей», що зображена на Рис.1.1.



Рис.1.1 Рамкова конструкція конкуруючих цінностей

Ця система та сформовані нею квадрати, виглядають досить недбало для тлумачення різниці між орієнтацією та конкуруючими цінностями організацій. Проте завдяки такій схемі, вони визначили чотири відмінних типи культури. Отже кожен квадрат представляє собою осередок базових уявлень, орієнтації та цінностей, тобто тих складових, що створюють організаційну культуру.

Виходячи з цього, за Камероном та Куінном, існують чотири головних типи культури: ієрархічна (бюрократія), ринкова, кланова та адхократична. Ієрархічна культура є прикладом класичних понять менеджменту, організаційної структури та управління. Згідно дослідження Макса Вебера, ця культура характеризується наявністю правил, спеціалізації, системи відбору по оцінках, ієрархії, роздільної власності, знеособленням та обліку. Ці інструменти широко використовувались організаціями, головною метою яких було забезпечити рентабельне, надійне та передбачуване виробництво продукції [38].

В свою чергу організація ринкової культури орієнтована на зовнішнє оточення (в більшості її увага спрямована на операціях із зовнішнім клієнтами, включно з постачальниками, споживачами, підрядниками і т.п.). На відміну від ієрархії, де внутрішній контроль забезпечується правилами та централізованими рішеннями, ринок працює, спираючись на механізми ринкової економіки. З цього постає наступне, що головний фокус ринку налаштований на проведення операцій, таких як обміни та продаж, з іншими клієнтами з метою досягнення конкурентної переваги. Отже головними цілями бізнесу організації є прибутковість, кінцеві результати, перевага на ринку та безпечні споживацькі бази.

Кланова культура, нагадує організацію сімейного типу, тому і отримала таку назву. Такий тип організації культури пронизаний цінностями та цілями, які поділяють всі її члени, а також характеризується високим рівнем згуртованості, співучасті та сприйняттям організації як «ми». Такі інституції більше схожі на великі родини, аніж на об'єкт економічної діяльності.

Наприклад, замість чітких правил та процедур ієрархії або конкуруючих прибуткових центрів ринку, основними характеристиками фірм кланового типу є командна робота, програми інтеграції найманих працівників в бізнес та корпоративні обов'язки перед ними. Одні із основних уявлень кланової культури полягають в тому, що з зовнішнім оточенням краще налагодити співпрацю, організовуючи командну роботу та турбуючись про підвищення кваліфікації найманих працівників; споживачів краще сприймати в якості партнерів; також головне завдання менеджменту полягає в делегуванні найманим працівникам повноважень та полегшенні умов їх діяльності в бізнесі; прояв відданості справі та організації.

Адхократична культура є наймолодшим типом ОК, яка отримала свою назву від латинського (*ad hoc* - з цією метою; з нагоди), та визначає певну тимчасову, спеціалізовану та динамічну організаційну одиницю. Головна ціль такого типу, є пришвидшення адаптивності, забезпечення гнучкості та творчого підходу до справи в ситуаціях, яким характерна невизначеність, двозначність та (або) перевантаженість інформацією. Найбільший виклик, перед подібними організаціями постає у необхідності виробництва новаторської продукції та послуг, як і швидка адаптація до нових можливостей. Порівнюючі адхократію з ринком, чи ієрархією, перша не використовує централізовану владу та авторитарні взаємини. Влада переходить від індивіда до індивіда або від однієї цільової бригади до іншої, залежить від проблеми, яку необхідно вирішити в конкретний момент. Тут доволі чітко стає акцент на індивідуальності, заохоченні до ризику та вмінні передбачати, адже механіка адхократичної організації така, що майже кожен працівник опиняється причетним до виробництва, спілкування з клієнтами, досліджень та розвитку. Це динамічне, підприємницьке та творче місце праці, де люди здатні на ризикі.

Отже цінність цієї конструкції в тому, що вона сформульована на базі фундаментальних припущень про те, як працюють організації, тому за допомогою примітивного методу аналізу ви можете ідентифікувати тип

культури організації, тип лідера, визначити критерії ефективності та притаманну організації теорію менеджменту. Це яскраво зображено на Рис.1.2 [38].

ГНУЧКІСТЬ ТА ІНДИВІДУАЛЬНІСТЬ			
Тип культури:	КЛАН	Тип культури:	АДХОКРАТІЯ
Тип лідера:	Ментор Вихователь Друг	Тип лідера:	Новатор Підприємець Провидець
Критерії ефективності:	Згуртованість Моральний клімат Розвиток людських ресурсів	Критерії ефективності:	Результат на передовому рубежі Творчість Ріст
Теорія менеджменту:	Участь зміцнює відданість справі	Теорія менеджменту:	Новаторство передуює новим ресурсам
ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ТА ІНТЕГРАЦІЯ		ЗОВНІШНЄ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ	
Тип культури:	ІЄРАРХІЯ	Тип культури:	РИНОК
Тип лідера:	Координатор Наставник Організатор	Тип лідера:	Жорсткий наглядач Суперник Виробник
Критерії ефективності:	Рентабельність Вчасність Гладке функціонування	Критерії ефективності:	Ринкова доля Досягнення цілі Поразка конкурентів
Теорія менеджменту:	Контроль сприяє рентабельності	Теорія менеджменту:	Конкуренція сприяє продуктивності
КОНТРОЛЬ ТА СТАБІЛЬНІСТЬ			

Рис.1.2 Основні завдання та виклики організаційної культури

Ці знання є одними із найважливіших для відносно швидкої адаптації нового працівника та його введення в роботу організації.

1.3. Стилї лідерства та методи оцінки лідерських компетенцій

Складність у формулюванні визначення феномену лідерства спричинена рядом факторів, які забезпечують його багатоаспектність відповідно до різних ситуацій, у яких воно може використовуватися. Це, в свою чергу, забезпечує існування великої кількості різних підходів до його аналізу.

З моменту народження людина отримує базову потребу бути першою. Це бажання існує у глибинній формі, запевняють психологи, яке підкріплює прагнення виділятися з-поміж інших. Проте, лідерство беззаперечно існує як груповий феномен і не з'являється само по собі. Розподіл управлінських і керівних ролей відбувається у ситуаціях, які передбачають участь більш ніж двох людей. За цих умов, деякі учасники групи починають активніше проявляти себе і отримують більш визначну роль, стають голосом, для якого починають прислухатися інші. Таким чином, вони забезпечують собі домінуючу позицію та стають тими, хто веде групу за собою, залишаючи іншим можливість лише для наслідування.

Як правило, процес розвитку і концентрації лідерства залежить від умов, які існують у групі. Поява лідера зумовлена ситуаціями, які слугують відправними точками у її існуванні, різними напрямками функціонування, а також особистісними характеристиками членів. Залежно від умов, існують такі погляди на постать лідера:

1. «один посеред нас». Таке бачення формується навколо лідера команди, який особливо не виділяється серед інших. Ця людина володіє набором характеристик, які є властивими іншим членам групи. Свою позицію такий лідер отримує завдяки власному талану, який дав йому можливість випадково отримати керівну посаду. Також, він розділяє цінності і світосприйняття групи, приймає правильні рішення і робить помилки як всі інші члени колективу;

2. «кращий з нас». Цей тип базується на виділенні з-поміж інших завдяки професійним та особистісним якостям. Такий лідер є зразком для наслідування, адже має високі моральні стандарти, досконалі комунікаційні

навички та може висловлювати експертну думку. Таким чином, у більшості випадків він виглядає краще за інших;

3. «гарна людина». У даному випадку увагу групи такий лідер привертає завдяки особистості, яка є втіленням гарних моральних якостей. Члени команди цінують його перш за все за гуманність, чуйність і готовність прийти на допомогу;

4. «слуга групи». Авторитет цього типу завойовується через роль такого собі «рупора» групи. Лідер виконує обов'язок ретранслятора інтересів та ідей своєї групи, завжди діє від їхнього імені та орієнтується на думку більшості. Цим він завойовує довіру. Для підтримки даного іміджу, він, як і перший зазначений нами тип, має приймати традиції та норми колективу, а також «жити із ним». Позиція лідера може бути втрачена, якщо функція представництва групи не буде ним виконуватися;

5. «головний лідер». У даному випадку постать лідера виникає на основі потреби координувати функції всередині групи внаслідок її кількісного росту, збільшення завдань і конкретизації цілей. Відтак, завдяки необхідності у побудові ієрархії за мірою впливу серед її членів. Це створює об'єктивні умови для висунення типу рангового лідера. Проте, такий тип не є прикладом, що може бути застосованим до великих і складних груп, де можуть виникати багато лідерів;

6. «впливовий лідер». Ймовірність у появі такого керівника зростає у випадку, коли з'являється перешкода або загроза існуванню групи. За результатами аналізу виникнення лідерів, саме критичні ситуації спричиняють виділення індивідів, здатних на миттєві та важливі зміни, які можуть подолати труднощі у досягненні спільних цілей. Міра небезпеки і рівень таких обмежень зумовлює також об'єм і форми поширення лідерства. Також, зауважимо, що у кризових ситуаціях вся влада фокусується в одних руках;

7. «лідер-новачок». Даний формат лідерства може з'явитися як результат адміністративних дій, як наприклад призначення на посаду, як

результат невідповідності колишнього керівника своєму положенню як стратег, експерт, планувальник, адміністратор. Впливати його положення можуть також і внутрішні обставини, зокрема групові конфлікти.

Окремі члени групи можуть по-різному оцінювати лідера, або навіть накладати на нього різні погляди. Відомі випадки, коли один співробітник може оцінювати його як «кращого серед нас», а інші сприймають його одночасно і як «служу групи», «впливового лідера» та просто «одного серед нас». Спільним для всіх цих визначень є те, що лідери відіграють головну роль в організації загальної справи та беруть на себе обов'язок налагодження комунікації та взаємин у конкретній групі.

Управлінська діяльність залежить від лідера, який здатний здійснювати ці функції та забезпечувати ефективність у досягненні цілей групи. На подальшу запропоновану нами класифікацію лідерів впливають методи їх висунання і сприйняття у колективі. Серед них, відповідно до особливостей діяльності, виділяють наступні типи:

Таблиця 1.1

Типи лідера та їх класифікація

1. За змістом діяльності:	а) лідер-«творець» ситуації, не лише створює, але у більшості випадків її вирішує;
	б) лідер-«виконавець», тобто пристосованець, що чуйно вловлює групові настрої після того, як ситуація створена.
2. За стилем керівництва:	а) авторитарний лідер, що орієнтується на себе;
	б) демократичний, що орієнтується на групу.
3. За характером діяльності:	а) лідер ситуаційний, тобто той, що вміє створювати і вирішувати певні, схожі ситуації;

	б) універсальний, який справляється з обов'язками організатора в різних ситуаціях, не схожих одну на одну.
--	--

Також зауважимо, що існують такі поняття як «формальне» і «неформальне» лідерство. Під визначенням «формального лідерства» розуміють процес впливу на людей, який заздалегідь окреслюється позицією займаної посади, яка в свою чергу має встановлені правила і передбачає чіткі функціональні стосунки.

Неформальне лідерство – це процес впливу на людей, який здійснюється завдяки здібностям, умінням чи наявності інших необхідних ресурсів для здійснення спільної ідеї та виникає на основі особистих взаємин учасників. Як відчуті різницю між тими, кого лідерами зробила посада, і тими, кого називають лідерами через їх сутність і поведінку? Існують Лідери з великої літери і лідери з маленької літери. Більшість людей прагне працювати з останніми [8].

Знайти того, хто міг би повністю підпадати під одну із запропонованих категорій, звісно, неможливо. У реальному світі частіше зустрічаються моделі лідерства, які базуються на певному стилі його ведення і доповнюються загальними характеристиками лідерства. Найчастіше зустрічаються наступні моделі стилів лідерства:

1. Авторитарний стиль. Його характеризують такою поведінкою, коли лідер більшість часу приділяє наданню інструкцій, а послідовники отримують укази що робити, як і коли. Це позбавляє послідовників можливості бути почутими, а тому приймати участь у формуванні рішень, бо цим повністю опікується лідер. Дослідження показали, що такий стиль є ефективним у короткостроковій перспективі, через те що значно впливає на мотивацію та рівень задоволення працівників.

2. Демократичний лідер має протилежну авторитарному стратегію. Він пропагує модель, згідно з якою процес прийняття рішень відбувається

децентралізовано, за участі кожного члена команди, з урахуванням їхніх думок. Такі керівники прагнуть залучати інших до процесу прийняття рішень, тому остаточне рішення складається із компіляції усіх запропонованих ідей. Зазначають, що цей стиль лідерства має великий ризик зробити позицію групи слабкою і провокує на прийняття невдалих рішень. На це може вплинути різний рівень знань кожного індивіда-складника групи.

3. Принцип невтручання. Цей тип належить до найбільш прогресивних і також використовується на протигагу авторитарному. Особливість цього стилю полягає в тому, що лідер не обмежує послідовників своїми вказівками і надає їм вільний доступ до прийняття рішень, а також способів втілення завдань. Тим не менш, відповідальність за остаточне рішення несе лідер.

4. Харизматичний лідер. Стиль такого лідерства мотивує людей завдяки власному ентузіазму. Такий лідер формує власне бачення, дає напрямок для розвитку, у процесі втілення якого заряджає інших своєю енергією та вірою у спільну справу. Наявність харизматичного лідера може бути великим поштовхом до підняття «бойового духу» в колективі.

5. Трансформаційний стиль. Лідер, який його використовує, транслює свої бачення та ідеї для того, щоб надихати і вести вперед інших, а також розвивати своїх послідовників. Навички ведення комунікації забезпечують чітке розуміння спільної ідеї та бачення лідера колективом. Найчастіше завдяки цьому він може дозволити собі передачу повноважень своїм підопічним і зосередитись на спілкуванні з командою.

Ефективність різних стилів лідерства актуальна тема багатьох дискусій. Зокрема у розрізі впливу того чи іншого типу на роботу у колективі. Наприклад, як ми зазначили раніше, послідовники авторитарного стилю лідерства, більше схильні до низького рівня мотивації працівників і слабого командного духу. Через безособовість та вимогливість, лідерів цього типу складно назвати мотивуючими та надихаючими. Однак, незважаючи на це, існують ситуації, коли авторитарний стиль лідерства є найбільш ефективним.

Наприклад, за умови обмеженого часу на виконання завдання і володіння масиву інформації його виключно лідером. Лише у такій короткостроковій перспективі цей стиль може бути прийнятним і необхідним.

В той же час, харизматичний лідер може досягати високих результатів у мотивації своїх послідовників, але це водночас може спричинити залежність учасників колективу від лідера. У такому випадку успіх часто залежатиме від присутності лідера у момент прийняття рішення – несподівана його відсутність може призвести до ймовірного колапсу в колективі. Тому у даному випадку, керівник має приділяти увагу тому, аби навчати своїх послідовників управлінським навичкам.

Багато експертів зупиняються на позиції «гнучкого лідера». На думку експертів не стільки особистісні характеристики повинні визначати стиль лідерства, який використовується, скільки обставини, ситуації та виклики з якими зіткнулася організація у даний момент. Характеристика «гнучкості» пояснюється тим, що лідер може використовувати різні стилі управління, базуючись на виклик ситуації, що сталася. За необхідності, він може застосувати авторитарний стиль, з метою «вийти за рамки» для вирішення проблеми – трансформаційний стиль. Його максимальна ефективність як управлінця проявляється у готовності підлаштовуватись під зовнішню та внутрішню ситуацію, відповідно, змінюючи стилі своєї поведінки згідно з обставинами. Приклади використання різних стилів лідерства в залежності від ситуації: [3]

Таблиця 1.2.

Стили лідерства в залежності від обставин

Авторитарний	Важливо швидко приймати рішення; лідер володіє головним масивом необхідної інформації; послідовники не можуть швидко діяти в даній ситуації без чітких вказівок.
Демократичний	Необхідно впоратись з великим масивом інформації; завдання охоплює різні сфери, і для його виконання необхідні знання з різних галузей; лідеру

	бракує часу для аналізу всього масиву інформації, а члени колективу достатньо кваліфіковані та можуть впоратись із завданням без вказівок лідера.
Принцип невтручання	Підходить для некритичних завдань, коли перед лідером стоять більш пріоритетні завдання; члени команди є спеціалістами у своїй сфері, вони досвідчені та незалежні.
Харизматичний	Якщо в команді низький командний дух та відсутня мотивація, необхідна пристрась та творчий підхід до досягнення цілі; коли обставини не викликають натхнення у колективі, а завдання видається нецікавим і непотрібним.
Трансформаційний	Необхідні радикальні зміни; немає впевненості у майбутньому виході справи; коли ціль є досить новаторською і вимагає нового сучасного підходу для її досягнення.

У випадку, коли стиль лідерства залежить виключно від зовнішніх факторів, у яких перебуває організація у даний момент, якість управління і результативність вирішення ситуацій в рамках певних підходів, напряду залежить від внутрішнього фактору – лідерських компетенцій.

Компетенції є результатом взаємодії трьох компонентів: набутих знань, досвіду і здібностей. Вони розглядаються у вигляді безперервного процесу, який мотивує менеджерів до покращення роботи в тих сферах, у яких вони здійснюють свою діяльність. В той час, як досвід і знання повинні відповідати професійним завданням, які людина ставить перед собою, і допомогти в досягненні конкретних результатів на шляху до мети.



Рис.1.3 Піраміда компетенцій

Умовно компетенції можна поділити на:

1. Ключові/базові компетенції – стосуються всіх співробітників, які займають певний рівень в організації. Дані компетенції враховують основні сфери діяльності менеджера або ролі, які він виконує в організації. До них відносимо: особисті і соціальні навички критичного мислення, творчого потенціалу, підходи до вирішення проблем, ініціативність, рівень відповідальності і ступінь вирішення завдань.

2. Функціональні компетенції – належать до виконуваних функцій для програмної діяльності, освіти, фінансів, бухгалтерського обліку, маркетингу, PR, людських ресурсів і т.п. Без достатньо високої бази і функціональної компетенції не представляється можливим займати високі управлінські та лідерські компетенції.

3. Менеджерські компетенції містять знання і навички для ефективного управління наявними ресурсами.

4. Лідерські компетенції – це навички та здібності, які дають змогу впливати на інших. Вони можуть бути досягнуті тільки після того, як інші рівні компетенцій – функціональні та менеджерські – сформовані на належному рівні. [4]

Отже, лідерські компетенції також належать до soft skills, але у більш глибокому розумінні цього слова. Так, Іцхак Адізес виділяє чотири функції ефективного керівника: виробництво (P), адміністрування (A), підприємництво (E) та інтеграцію (I). Він вказує на те, що ефективний керівник має володіти чотирма функціями, але, як і в будь-якій типології, одна з них буде основною. Щодо лідера, за Адізесом, головне, щоб в його коді РАЕІ переважала I, функція об'єднання людей. Тобто це – людина, яка здатна визначити загальну для всіх стратегічну ціль, створити традиції, цінності, корпоративну культуру, згуртувати всіх працювати разом.

Джон Максвелл вважає, що лідерство – це процес, а не положення, тому не коректно ототожнювати лідерство із займаною посадою. Він розглядає його як спосіб життя. Постійно взаємодіючи з людьми, лідер не тільки впливає на їхню поведінку, але й сам є схильним до змін. У своїй книзі «5 рівнів лідерства» автор пропонує концепцію лідерства, яка стала основою так званої піраміди лідерства Максвелла:

- Положення (перший, найнижчий рівень). Колеги йдуть за лідером, бо вимушені. Зазвичай це авторитарний стиль керівництва, є чіткі інструкції, які не можна порушувати.

- Дозвіл. Колеги слідуєть за лідером, бо прагнуть цього. Зазвичай керівник, щоб забезпечити творчий розвиток підлеглих, використовує демократичний підхід у керівництві, дає їм право вибору.

- Продуктивність. Колеги прямують за лідером завдяки тим зусиллям, які він вкладає в діяльність компанії. На цьому рівні зазвичай знаходяться топ-менеджери, які вклали в діяльність компанії багато своєї праці. В такому колективі працівники дотримуються одного стилю поведінки, відрізняються високим моральним духом.

- Розвиток. Колеги слідуєть за лідером завдяки тому, що він зробив для їхнього розвитку. Такий стиль лідерства притаманний власникам, першим особам компанії, якщо їх знають конкуренти, партнери. Працівники інших організацій прагнуть перейти до них працювати, а керівники пропонують спільні проекти.

- Особистість. Люди йдуть за лідером саме завдяки його особистості. Це люди-легенди, лідер галузей.

Зазвичай в описі будь-якої керівної посади ми бачимо умову: володіння лідерськими компетенціями. Але що вкладається в цей термін? Google видає мільйони результатів, і кожна зі статей містить різні варіації того, які саме якості належать до лідерських компетенцій. Тож, коли треба оцінити ці компетенції в кандидата на посаду чи в нашого працівника, насамперед варто визначитися, про що саме йдеться[5].

Таблиця 1.3.

Матриця лідерських компетенцій

Побудова успішної команди	Бачення	Управління конфліктами	Прийняття рішень
Вимогливість	Ініціативність	Повага до інших	Вміння співпрацювати
Інтелектуальна багатоплановість	Орієнтація на цінності	Готовність взяти на себе відповідальність	Прагнення розвиватись
Уміння надихати	Уміння прислухатись	Уміння відстоювати свої погляди	Впровадження змін
Командна взаємодія	Орієнтація на результат	Емоційний інтелект	Вміння бачити можливості
	Системність бачення	Здатність до швидкого навчання	

Загалом, наукова площина аналізу проблеми розвитку лідерства в процесі формування управлінської компетентності керівників є надзвичайно широкою, її дослідження знаходяться на межі психології та інших наук, зокрема педагогіки. Вивчення наукових джерел за окресленою тематикою надає можливість виокремити певні підходи до вирішення зазначеної проблеми. Так, розгляд питання про розвиток управлінської (фахової) компетентності базується на положенні вітчизняної психології про єдність процесу формування особистості як фахівця і фахівця як особистості й активного суб'єкта життєдіяльності.

Інтегральний характер професіоналізації управління виявляється в тому, що детерміновані в його структурі процеси – професійний розвиток управлінців, створення управлінської інфраструктури та формування філософії управління – є, з одного боку, взаємопов'язаними (оскільки впливають на зміст один одного) складовими одного явища. З іншого боку, ці процеси реалізуються окремо і паралельно один з одним, що означає їхню певну автономність.

Лідерство визначається як соціально-психологічний феномен, який пов'язаний з динамічними процесами у малій групі; це поняття, яке характеризує відношення домінування і підпорядкованості. Ефективне лідерство сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни з максимальним ефектом. Лідерство є результатом дії як об'єктивних чинників (мети та завдань групи в конкретній ситуації), так і суб'єктивних (потреб, інтересів, індивідуально-психологічних особливостей членів групи), а також дій лідера як ініціатора й організатора групової діяльності [6, с. 245–247].

Лідерство є одночасно положенням (статичний аспект) і процесом впливу (динамічний/процесуальний аспект), в основі якого – вияв лідерських якостей особистості. Наявність статичного аспекту продукує процесний аспект лідерства. [7]

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА РОЛІ ЛІДЕРА В КУ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР МОЛОДІ» ЗОР

2.1. Організаційно-економічна характеристика КУ "Запорізький обласний центр молоді" ЗОР

Комунальна установа “Запорізький обласний центр молоді” Запорізької обласної ради здійснює свою діяльність на основі та відповідно до чинного законодавства України та Статуту, який затверджується Запорізькою обласною радою. Центр є підпорядкованим, підзвітним та підконтрольним Запорізькій обласній раді (надалі - Уповноважений орган), а також підвідомчим управлінню молоді, фізичної культури та спорту Запорізької обласної державної адміністрації.

Метою діяльності Центру є виховання всебічно розвинутої особистості, сприяння ініціативі та активності молоді у всіх сферах життєдіяльності суспільства, розширення її участі у формуванні та реалізації політики щодо розв'язання соціальних проблем молоді, підтримка фізичного та психічного стану молоді, адаптація та інтеграція в суспільство. Предметом діяльності Центру є організація молодіжного дозвілля, підтримка ініціатив молодіжних організацій; проведення молодіжних свят; пропаганда та формування здорового способу життя серед молоді, молодих сімей; надання соціальної підтримки молоді; всебічне сприяння розвитку молодіжного громадського руху; робота щодо відродження української національної культури тощо.

Основними видами діяльності Центру є:

- Організація та проведення молодіжних заходів.
- Надання правової, інформаційної, методичної та консультативної допомоги молоді та молодіжним громадським організаціям.
- Пропагування здорового способу життя молоді. Забезпечення видання та розповсюдження соціальної реклами з питань пропаганди

здорового способу життя, профілактики негативних проявів у молодіжному середовищі.

- Сприяння в наданні соціально-педагогічних послуг, методичних порад у стосунках з молоддю.
- Надання психологічних послуг, сприяння налагодженню зв'язків у родині та з найближчим оточенням, організація проведення заходів, спрямованих на успішну реабілітацію та інтеграцію в суспільство молоді, що в ньому перебувають.
- Сприяння виконанню програм, спрямованих на забезпечення творчого розвитку, організацію змістовного дозвілля та спілкування молоді з обмеженими фізичними можливостями.
- Організація клубів за інтересами, кружків, студій, занять, курсів.
- Організація й проведення навчально-практичних семінарів-тренінгів для представників громадських організацій, діяльність яких спрямована на профілактику негативних явищ у молодіжному середовищі.
- Організація та проведення форумів, наукових конференцій, семінарів-тренінгів, з'їздів, ділових зустрічей, дискусійних клубів щодо різних аспектів розвитку молодіжного руху.
- Сприяння відродженню духовності, зміцненню моральних засад, організації змістовного дозвілля молоді. Формування у молоді поваги до закону та запобігання негативним явищам у молодіжному середовищі.
- Впровадження системи заходів щодо підвищення культурно-освітнього рівня молоді, її духовного самовдосконалення та змістовного дозвілля.
- Організація й проведення конкурсів, проектів, програм молодіжних організацій, спрямованих на розв'язання проблем молоді.
- Сприяння залученню молоді до участі у міжнародних молодіжних мистецьких, спортивних, інформаційно-просвітницьких заходах.

- Організація та проведення культурно-масових заходів (концертів, Спектаклів, презентацій, фестивалів, бенефісів, літературно-пісенних свят, театральних-концертних вечорів, творчих зустріч, художніх звітів, змагань з інтелектуальних ігор, вистав, конкурсів, турнірів, спортивно-розважальних, оздоровчих заходів, вечорів відпочинку, танцювальних вечорів, балів, дискотек тощо).
- Здійснення заходів з реалізації державних та регіональних програм у сфері реалізації молодіжної політики.
- Сприяння забезпеченню прав, свобод та розвитку громадської активності молоді, підтримка реалізації проектів органів студентського самоврядування, молодіжних громадських організацій та їх спілок.
- Залучення молоді до підприємницької діяльності через підтримку підприємницьких ініціатив. [статут]

КУ “Центр молоді” ЗОР є окремою юридичною особою із власною організаційною структурою та штатним розписом, що затверджуються відповідно до чинного законодавства та складаються керівництвом Центру. На сьогодні співробітниками Центру є 23 особи.

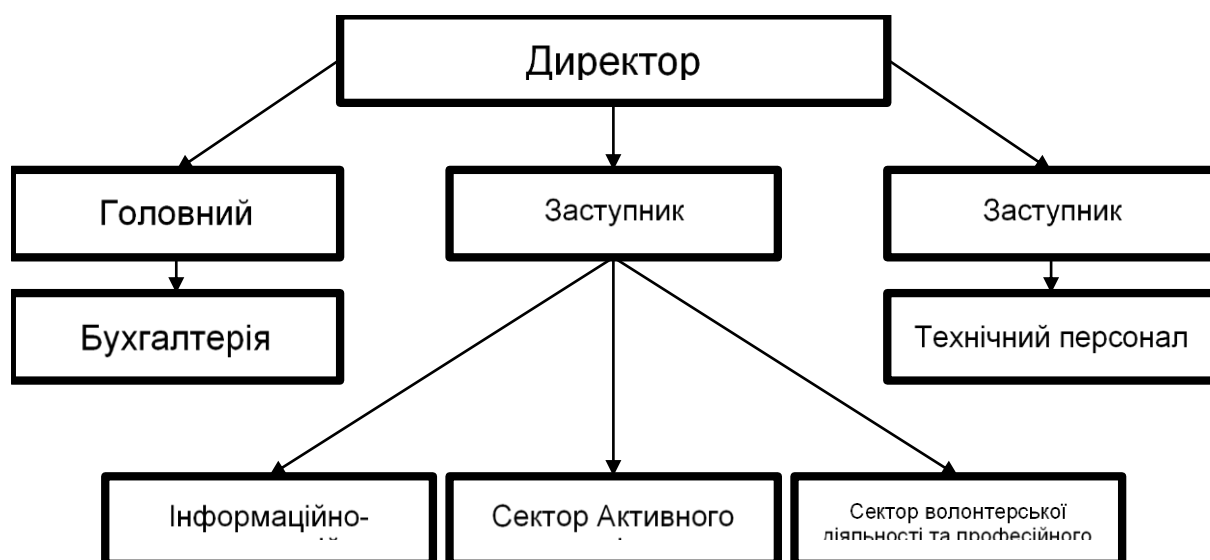


Рис.2.1. Організаційна структура КУ “ЗОЦМ” ЗОР

Організаційна структура типова для комунальної установи середнього розміру, якою є Запорізький обласний центр молоді. Показана структура отримана разом із статутними документами і є юридично вірним рішенням для такої організації.

В структурі чітко виділені три окремі гілки роботи: Бухгалтерська, Господарська та Програмна. Кожен з напрямів має свого керівника, який напряду підпорядковується Директору.

Фактично два роки тому запущений процес переходу до “горизонтального” управління, до так званої “бірюзової компанії”. Відповідно до книги Фредеріка Лалу «Reinventing organizations» (2014 року) [1] організації діляться на 5 категорій, позначених окремими кольорами, відповідно до Теорії спіральної динаміки Клера Грейвза. Розглянемо їх особливості.

1. Червоні	Метафора організацій — Вовча зграя. Червоні організації базуються на страху перед сильним лідером, який всім керує. Відкриттям таких організацій став поділ праці та керування зверху. Приклади таких організацій сьогодні — вуличні банди, мафія.
2. Бурштинові	Метафора організацій — армія. Бурштинові організації базуються на суворій ієрархії та підпорядкуванні. Для них головне — стабільність та виконання правил. Відкриття таких організацій — довготермінове планування, налаштування чітких процесів та поява формальних ролей. Приклади таких організацій сьогодні: традиційні церкви, уряд, державні школи.
3. Помаранчеві	Метафора організацій — машина. Оранжеві організації базуються на конкуренції, орієнтації на прибуток та на наявності цілей. Відкриттям таких організацій є інновації (спричинені конкуренцією), відповідальність за власну частину роботи та меритократія — можливість кар'єрного росту від рядового працівника до директора, за умови сумлінного ставлення до роботи. Такими є більшість організацій сьогодні, особливо

	великі корпорації.
4. Зелені	<p>Метафора організацій — сім'я. Зелені базуються на наявності спільних цінностей, фокусуються на задоволенні потреб користувача та дотримуються формату спільного прийняття рішень. Відкриттям таких організацій є сфокусованість на культурі та розширенні прав всіх учасників. Приклади таких організацій — невеликі стартапів, що працюють за принципами гнучких методологій (agile). Із великих компаній — Southwest Airlines.</p>
5. Бірюзові	<p>Бірюзові організації—це наступний рівень розвитку свідомості, коли стандартним концепціям та підходам кидається виклик, і організація починає сприйматися як живий організм, а не просто машина.</p>

таб. 2.1. Типи організацій за Фредеріком Лалу [1]

Як можна побачити, типи організаційних структур поступово еволюціонують, плавно переходячи одна до одної, тим самим задовольняючи різні потреби суспільства у різних сферах. Перші концепції останніх, бірюзових компаній, почали з'являтися наприкінці 60-х років минулого століття, проте ідея роботи за цією концепцією почала активно впроваджуватись в середині 2000-х, і стала популярною у галузі інформаційно-комунікаційних технологій та інновацій, а звідти вже поширилась на продуктові та некомерційні організації.

Виділяють три основні ознаки бірюзової організації: самоорганізація, цілісність та еволюційна мета. Розглянемо їх детальніше.

Самоорганізація	<p>У бірюзових організаціях всі члени команди беруть участь в управлінні, таким чином ці організації є самокерованими. Тут немає чіткого планування, натомість проводяться внутрішні консультації. У таких командах</p>
-----------------	---

	<p>відбуваються загальні наради, на яких вирішуються актуальні поточні та перспективні питання. Навіть питання розширення штату — у компетенції колективу. Співробітники разом вирішують чи потрібен новий працівник та проводять групову співбесіду. І так, члени команди самі обирають роботу для виконання, охоче беруть на себе відповідальність та не мають формальних посадових інструкцій. До того ж, вони самі можуть визначати розмір своєї платні. Жоден менеджер у світі не володіє всіма необхідними знанням, навіть для вирішення нескладних завдань, тому керівник у бірюзовій компанії виконує представницьку роль для зовнішнього світу.</p>
Цілісність	<p>У таких командах людей заохочують до самовираження, і не лише професійного, а й особистого. Оскільки тут немає формальних посад, то немає і статусних кабінетів. Облаштування офісу знов-таки компетенція всього колективу, усі можуть привносити в інтер'єр щось своє. Звичайно, тут відсутній дрес-код і не існує корпоративних заходів, обов'язкових для відвідування. На робоче місце в бірюзовій компанії можна брати із собою дітей, а у деяких — і домашніх улюбленців, аби працівники відчували себе на роботі як вдома.</p>
Еволюційна мета	<p>Для таких компаній мета їх діяльності — не прибуток чи абстрактна місія компанії. Власне те, що спонукає працівників працювати ефективно та брати відповідальність на себе — їх прагнення досягти вищої мети організації, одночасно реалізуючи в цьому особисті амбіції.</p>

Таб. 2.2. Ознаки бірюзових організацій [2]

Проаналізувавши наведену таблицю, можна зазначити, що сукупною ідеєю існування бірюзовою організації є налагодження процесу самовираження її співробітників через досягнення спільних цілей організації

в командній співпраці із горизонтальною системою управління. Саме прецедент участі у всіх процесах організації на рівних правах, та можливість самостійно обирати процеси для роботи, на даний момент і є головним фактором формуванні “бірюзового” колективу.

В бірюзових організаціях працюють розвинені творчі особистості, які прагнуть до самореалізації. Такі команди є дуже креативними, саме вони пропонують інноваційні продукти. Рівень довіри в таких організаціях настільки високий, що дуже рідко можуть виникати конфлікти. Питання мотивації для працівників у бірюзовій організації зовсім не актуальне.

Проте не менш важливим в таких організаціях є лідер, головним завданням якого є побудова і координація організаційної системи: налагодження сталого контакту між співробітниками, їх консультування, розвиток індивідуальних компетенцій, цілепокладання, стратегічне та тактичне планування роботи організації. Саме довкола двох факторів, лідера та ідеї, і формується “бірюзова організація”.

Розглянемо оновлену організаційну структуру Комунальної установи “Запорізький обласний центр молоді” Запорізької обласної ради на етапі трансформації та переходу до “бірюзового управління”:

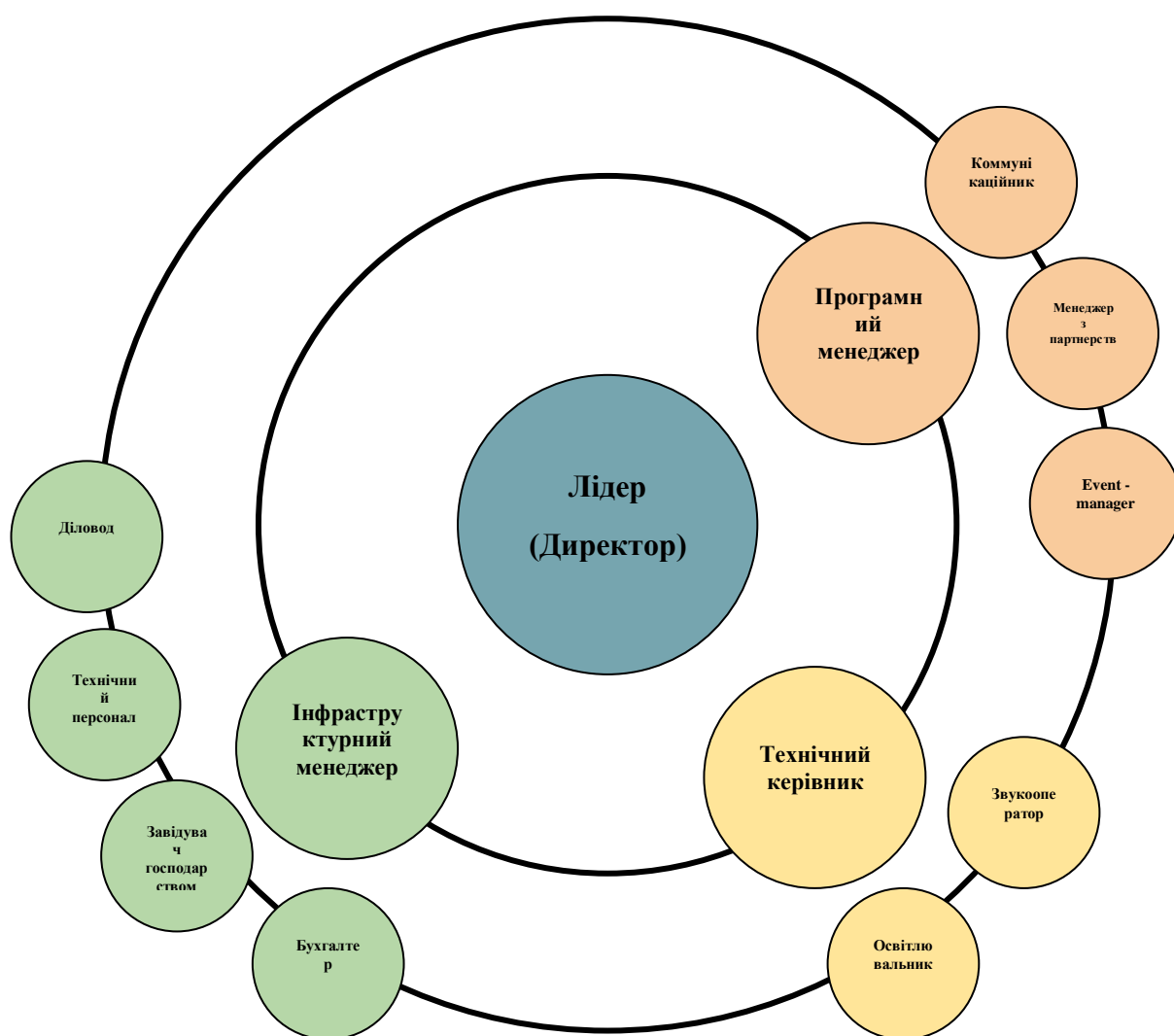


Рис. 2.2. Оновлена органограма КУ “Запорізький обласний центр молоді” ЗОР

Відповідно до органограми можна виділити три напрями роботи горизонтальних команд: інфраструктура (куди відносяться фінанси, господарство, діловодство та інший базис існування будь-якого підприємства), технічна складова (забезпечення функціонування інфраструктури та обладнання, необхідного для існування та діяльності Центру) та програмна діяльність (включає в себе події/проекти, партнерства та комунікацію).

Порівнюючи із органограмою, що була сформовано відповідно до статутних документів та штатного розпису, можна зазначити, що в команді ми бачимо так само три гілки, але в горизонтальній моделі більшу увагу

приділено програмній діяльності, що реалізується для досягнення статутної мети установи та інфраструктурній діяльності, задля поліпшення комунікації між членами команди, що працюють у цьому напрямку. Окрема гілка команди - технічна складова, що є найбільш гнучкою та трансформованою, та може змінювати свій розмір через залучення зовнішніх експертів до своєї діяльності.

2.2. Особливості організаційної культури КУ "Запорізький обласний центр молоді" ЗОР

Базисом для побудови процесів та організаційної культури для будь-якої організації є особливості її діяльності, місія, візія, цінності, та історії існування.

Запорізький обласний центр молоді - найбільший в Україні молодіжний центр, створений у форматі комунальної установи, що фінансується з місцевого бюджету, головним завданням якого є цілісний всебічний розвиток молоді Запорізького регіону.

Місією Центру молоді є надання усій молоді Запорізького регіону рівних можливостей для повноцінного становлення та самореалізації. Візією Центру є розвиток децентралізованих мереж молодіжних центрів та молодіжних працівників в області.

Кінцевим бенефіціаром діяльності організації є молодь Запорізького краю - мешканці Запорізької області віком від 14 до 35 років.

В основі роботи лежить три базові принципи, що є орієнтиром для усіх напрямків:

1. Відкритість - всі проекти та починання, що реалізуються в рамках діяльності організації, відкриті та доступні для всіх бажаючих. Кожна молода людина Запорізького регіону може впливати на діяльність Центру, через відповідні демократичні інструменти.

2. Прозорість - вся діяльність Центру зрозуміла для будь-якого члена громади Запорізького краю. Вся діяльність в повному обсязі висвітлюється на власних інформаційних ресурсах та у соцмережах, вся комунікація є публічною та викладається доступною мовою. Команда Центру бере на себе відповідальність в рамках своєї роботи публічно поширювати ідеї та принципи діяльності Запорізького обласного центру молоді.

3. Чесність - діяльність Центру починається з чесності перед всіма і в першу чергу перед кожним особисто. Жоден проект не може бути розпочатий без прозорого розуміння його необхідності для кінцевих бенефіціарів Центру молоді, без розуміння його реалістичності та без прогнозованих результатів. Кожен проект Центру має бути завершений або реформований у момент, коли потреба в ньому завершилась, чи змінила формат.

Загалом Комунальна установа “Запорізький обласний центр молоді” Запорізької обласної ради працює за 15 різними напрямками, а саме:

1. Підтримка та розвиток молодіжного бізнесу;
2. Надання консультацій молоді;
3. Діяльність, спрямована на розвиток творчого потенціалу та культури молоді;
4. Професійне становлення молоді, забезпечення її первинної та вторинної зайнятості;
5. Формування лідерських навичок та розвиток лідерства;
6. Трансформація просторів;
7. Національно-патріотичне виховання молоді;
8. Формування свідомості та створення громадянського суспільства серед молоді;
9. Розвиток волонтерства;
10. Підтримка та розвиток інновацій;
11. Комунікація;

12. Розвиток міжнародного співробітництва та міжкультурної інтеграції;
13. Екологічні ініціативи;
14. Формування ідентичності молоді;
15. Інституційна діяльність.

ЗОЦМ - це унікальна організація, що виступає найбільшим в країні ресурсним центром для молоді усіх категорій, і включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні ресурси. Команда Центру ефективно використовує наявні ресурси та в той самий час працює із широким колом аудиторій від школярів до профільних об'єднань молоді з певних питань.

Команда Центру створює та розвиває “точки тяжіння” молоді у регіоні, тим самим розвиваючи молодь в цілому. ЗОЦМ збирає, навчає, виховує та розвиває:

- Молодих змінотворців;
- Нішевих експертів у різних темах;
- Професійних молодіжних працівників;
- Молодіжні Центри та їх команди;
- Органи місцевої влади, що працюють з молоддю;
- Волонтерські спільноти;
- Творчі спільноти;
- Професійні спільноти;
- Міжнародні організації, тощо.

Центр Молоді формує і розвиває спільноти різних напрямків, які в свою чергу розвивають більші спільноти довкола себе. Унікальністю Центру в такій ситуації є широкий досвід роботи на різних рівнях (від тренінгів для школярів до адвокатування профільного законодавства) та комплексний підхід до вирішення проблем молоді в Запорізькому регіоні.

Запорізький обласний центр молоді був заснований у 2002 році, як організацію, спрямовану на активізацію молоді Запорізького регіону поза межами міста Запоріжжя. Основним напрямком роботи Центру став творчий

розвиток молоді, через культурні та соціальні події. Першим великим проектом Центру став Фестиваль естрадної творчості “Зорепад”, що був заснований у 1991 році художнім керівником студії “Юність” та першим директором КУ “Центр Молоді”, Володимиром Євгеновичем Артем’євим.

У 2005 році молодіжний центр отримує статус комунальної установи обласного підпорядкування, змінює організаційну структуру та переїжджає до нової будівлі, що знаходиться за адресою м.Запоріжжя, вул.Патріотична, 49. Колектив і напрями діяльності Центру кількісно збільшуються, проте підходи до роботи залишаються незмінними. Основною ідеєю існування молодіжного центру з такою великою кількістю власних ресурсів (приміщення, обладнання, співробітники тощо) залишається лише забезпечення масових заходів із залученням великої кількості молоді у всіх куточках краю. По суті Центр Молоді залишається івент-агентством у власності місцевої влади.

В той самий час в Центрі молоді починає регулярно змінюватись керівництво, а кожен наступний директор потрапляє у все більший скандал, ніж попередній. Такі події вщент руйнують репутацію Запорізького обласного центру молоді серед його кінцевих бенефіціарів, які відмовляються від отримання його послуг. Єдиною діяльністю Центру залишається лише проведення Фестивалів та концертів.

У 2010 році ситуація різко змінюється. Після місцевих виборів, обласна влада призначає нового директора КУ “Запорізький обласний центр молоді” ЗОР - Андрія Лободу. Новим директором стає представник творчої молодіжної “тусовки” міста Запоріжжя, молодий музикант, фронтмен популярного на той час музичного гурту “Хорта”, автор пісень та організатор культурних подій. Андрій починає планомірну діяльність щодо розвитку Центру Молоді, як точки тяжіння у місті та регіоні. Очікувано, основними напрямками діяльності залишаються культура та реалізація творчого потенціалу, через наявність великого досвіду та знань у цій сфері, проте змінюється формат. Замість проведення 3-5 великих і дорогих Фестивалів у

регіоні, стали регулярно проводити “точкові події”: відкриті мікрофони, квартирники, літературні вечори, тощо. Сам простір молодіжного центру почали позиціонувати як платформу для реалізації ініціатив та починань, формування спільнот, а не головного організатора подій для молоді. Паралельно із цим керівництво Центру вирішує господарські питання, відповідно до своїх посадових зобов'язань. За 3 роки ЗОЦМ став “точкою тяжіння” нової генерації творчої молоді регіону, центром культури та спільнот.

У 2013 році Запорізька обласна рада звільняє Андрія Лободу з посади директора Комунальної установи “Запорізький обласний центр молоді” Запорізької обласної ради і залишає місце вакантним, але невдовзі призначає нового директора, який звільняється через півроку каденції. Така ситуація не сприяє інституційному, організаційному та програмному розвитку Центру молоді, і повністю руйнує його репутацію, як молодіжної організації.

З 2015 року місцева влада приймає нову спробу “оживити” Центр, повністю змінивши його команду, але слабка організаційна структура, низький рівень заробітної плати та відсутність керівного досвіду, призводить до постійних змін колективу та підходу до роботи кожні 6 місяців.

Кінець 2016 року ознаменувався новими потрясіннями для роботи Центру. Органами місцевої влади та представниками молодіжних консультативно-дорадчих органів почали підніматися питання щодо закриття молодіжного центру, зміни його призначення та форми роботи, які на початок 2017 року переросли у запеклі конфлікти за право формування методики роботи Центру Молоді. У розпал конфлікту виконуючий обов'язки директора звільняється, а Обласна рада оголошує конкурс на заміщення вакантної посади директора Комунальної установи “Запорізький обласний центр молоді” Запорізької обласної ради, участь у якому беруть 3 претендента, в тому числі діючий в.о.Директора Центру.

За результатами конкурсу 14 квітня 2018 року посаду Директора займає Скороходова Інна Іванівна, підписуючи контракт строком на 5 років.

Розуміння “бекграунду” діяльності Центру, наявності репутаційних ризиків, підвищеної уваги до діяльності молодіжного центру та потреба у зміні фактичних цілей існування ЗОЦМ, спонукає новообраного Директора провести глибоке дослідження усіх напрямів діяльності та взаємодії організації.

В рамках дослідження проводяться індивідуальні співбесіди в форматі “Performance Review” з кожним членом колективу Центру, події з фокус-групами кінцевих бенефіціарів, проводиться тестування знань та навичок колективу. За результатами дослідження виявляється, що 63% кваліфікації 63% відсотків співробітників повністю не відповідає потребам Центру, у колективі повністю відсутні зони відповідальності, методологія установки цілей, задач, їх виконання та моніторингу, а принципи діяльності організації повністю ігноруються.

На основі отриманих даних розроблена програма розвитку команди терміном на 6 місяців, метою якої стало формування гілок роботи відповідно до штатного розпису, формування відповідальності за спільну діяльність та особистісний розвиток кожного члена команди. В рамках програми співробітники Центру відвідували професійні заходи, підвищували кваліфікацію на спеціалізованих освітніх курсах, зустрічались з профільними лідерами думок у своїх сферах. Для команди регулярно проводились загальні рефлексії за участі запрошених тренерів.

У січні 2019 року проведений плановий зріз оцінки роботи Центру і його команди, за результатами якого було визначено, що після запуску програми з розвитку команди ефективність роботи знизилась більш ніж у 3 рази. Для більш глибокого аналізу були залучені експерти із стратегічного управління у сфері неприбуткових організацій. Найвірогіднішою причиною такого результату було визначено застарілу організаційну культуру установи, колектив якої, за відсутності тиску зі сторони керівників, перестав працювати, втративши, хоч і негативну, але мотивацію до виконання своїх обов'язків.

Для виведення Центру молоді із стану організаційної кризи було прийнято рішення повністю змінити організаційну структуру з ієрархічної до матричної, з подальшим переходом у “бірюзову”. Існуючий колектив Центру сприйняв такі зміни гостро, і протягом першого місяця після оголошення звільнилось 12 співробітників, що складає понад 50% колективу.

Для цілісного розуміння механізму існування структури “бірюзового” типу, що на сьогодні діє в Комунальній установі “Запорізький обласний центр молоді” Запорізької обласної ради, необхідно детальніше розглянути та проаналізувати її органограму - графічний вираз організаційної культури організації.

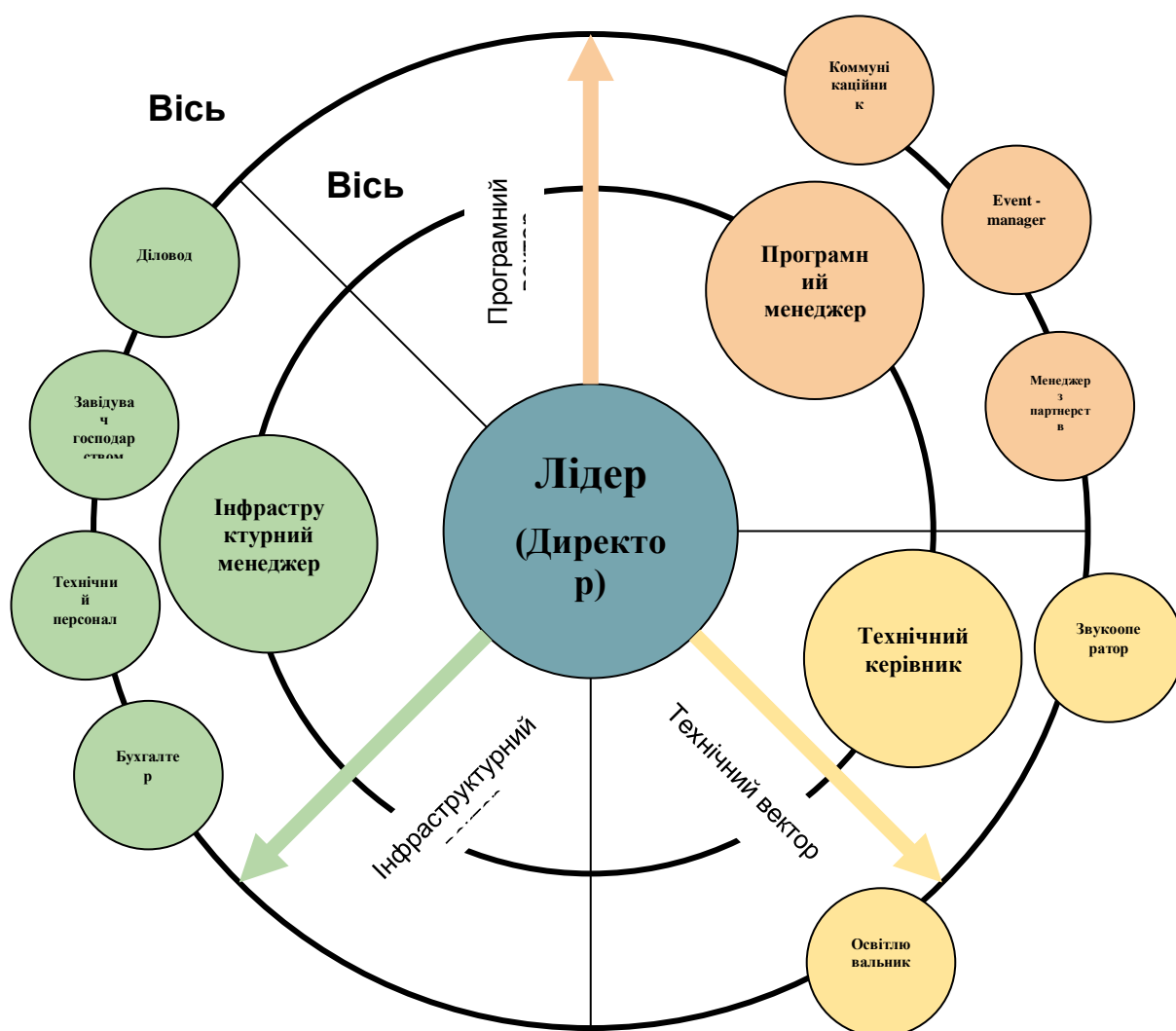


Рис.2.3. Структурний аналіз органограми КУ “Запорізький обласний центр молоді” ЗОР

Як ми бачимо, органограма складається з двох основних структурних частин: Вісь та Вектор, кожен з яких представляє свою частину роботи з командою. Розглянемо детальніше кожен з елементів.

Вісь 1 або експертна вісь - зображена зовнішнім колом, на якому знаходиться найбільша кількість учасників команди. В рамках органограми Центру молоді “Вісь” - це позначення підходу до особистісного та професійного розвитку членів команди, формування їх зон відповідальності та самоідентифікації. Вісь 1 об’єднує спеціалістів з абсолютно різних сфер - це означає, що для кожного представника команди Центру, що знаходиться на лінії Вісь 1, фокусом розвитку та роботи якої є професійні навички. Тобто, якщо на умовній осі знаходиться бухгалтер (Рис.2.3.), то головним завданням в роботі цього члена команди є робота з бухгалтерією (професійний напрям, в якому він має унікальні знання та навички), а головним напрямом зростання є розвиток власних професійних навичок (бухгалтерських). Априорі кожен учасник Вісь 1 є профільним експертом, і його думка є пріоритетною у вирішенні спірних питань, і в свою чергу він несе повну відповідальність за прийняте рішення.

Вісь 2 - координаційна вісь. Члени команди, що знаходяться на цій умовній лінії, займаються оперативним управлінням організацією - розробляють та впроваджують тактичні плани, розподіляють та залучають ресурси, займаються розвитком команди. Напрямом професійного є фасилітація, вирішення конфліктів, розвиток організаційної спроможності.

Наступним структурним елементом органограми є “Вектор”. Їх в організаційній структурі ЗОЦМ виділяють 3: програмний, технічний та інфраструктурний. Вектори вказують основні сфери професійної діяльності учасників команди. Наприклад, event-менеджер є частиною програмного вектору, отже основна частина його зусиль спрямована на досягнення програмних цілей КУ “ЗОЦМ” ЗОР та роботу у відповідних напрямках, у той самий час, коли діловод знаходиться в інфраструктурному векторі, і основна частина зусиль цього члена команди спрямована на забезпечення якісної

роботи інфраструктури Центру, обидва члени команди знаходяться на одній осі, що означає їх повну відповідальність за свою професійну діяльність у відповідних напрямках.

Такий формат організаційної структури дозволяє:

- Формувати сприятливу для особистісного та професійного розвитку атмосферу,
- Розвивати лідерські якості у всіх членів команди,
- Максимально ефективно використовувати всі наявні ресурси,
- Зменшити витрати часу та енергії на комунікацію між членами команди,
- Збільшити загальний рівень залученості.

2.3. Аналіз впливу стилю лідерства на формування організаційної культури КУ "Запорізький обласний центр молоді" ЗОР

Формування чи зміна будь-яких структур є наслідком певних факторів, що виникають в результаті історичних, культурних, економічних, організаційних та інших процесів, що невинно відбуваються протягом діяльності будь-якої організації. В сучасному світі, який постійно глобалізується, швидкість таких процесів невинно зростає, а такі поняття як “конкурентоспроможність” стають однаково актуальними не тільки в економіці, а й в інших галузях людської життєдіяльності, де недостає лише високих стандартів якості роботи, достатнього інформаційного забезпечення тощо. Наразі, як показує сучасність, навіть некомерційні організації соціального спрямування є гравцями жорсткого і конкурентного ринку, а головним інструментом у боротьбі за успіх на заміну унікальним знанням та компетенціям приходить організаційна культура, що дозволяє більш якісно та ефективно використовувати свої переваги задля досягнення мети організації.

Організаційна культура - це окрема галузь знань, що охоплює широке міждисциплінарне поле, управлінських наук, і об'єднує в собі безмежні можливості для сталого росту організацій та колективів, за умови осмисленого включення у процеси лідера-керівника. Стихійний і неконтрольований процес формування та розвитку організаційної культури гарантовано призводить до системної руйнації.

На жаль, концепція конкурентного росту через виклики організаційної культури, як напрямок, та феномен лідерства та лідера в організації, як складова частина, виникла не так давно і на сьогодні є недостатньо дослідженою, що значно гальмує роботу щодо системного вирішення низки серйозних проблем із впровадження нових підходів до формування організаційної культури в публічному управлінні та менеджменті неприбуткових організацій.

Організаційна культура - це перш за все колективний продукт, що визначає внутрішні межі - норми, правила поведінки колективу організації у внутрішньому та зовнішньому середовищах, що обумовлюють способи досягнення ним індивідуальних та організаційних цілей. Основними джерелами організаційної культури є:

- Позиція лідерів (керівництва), їх уявлення, досвід, переконання;
- Позиція колективу - усереднена спільність уявлень, досвіду та переконань всіх членів колективу;
- Еволюційні процеси - орієнтири, досвід та переконання, які спільно набуті сформованою організацією в результаті досягнення мети організації.

Для більш глибокого розуміння розглянемо процес формування “бірюзової” організаційної культури в Комунальній Установі “Запорізький обласний центр молоді” Запорізької обласної ради та проаналізуємо вплив лідерства, його стилю, на цей процес у розрізі кожного джерела формування організаційної культури окремо.

Еволюційні процеси. Для розуміння контексту роботи Запорізького обласного центру молоді раніше була наведена скорочена історія його існування з фокусом на критичні для існування організації моменти. Загалом КУ “ЗОЦМ” ЗОР існує понад 18 років, за які встиг змінити місцезнаходження, форму власності, більше 5 директорів і незчисленну кількість колективів. Також за свою історію Центр Молоді неодноразово змінював свої цілі, завдання, напрями та підходи до роботи, що відобразилось на організаційній культурі. Голландський соціолог Г. Хофстеде запровадив нове поняття “ментальна програма” - колективна компонента, що об’єднує різні характеристики та підходи в рамках однієї організації. Тобто, за час існування на організаційній культурі будь-якої організації, у тій чи іншій мірі, відображаються особливості всіх працюючих і працюючих в команді та наслідки прийнятих командою рішень. Повертаючись до історії становлення Центру Молоді можна зазначити, що вплив лідерства у розрізі цього джерела майже відсутній, через відсутність лідерства як такого у процесі управління організацією. В діяльності ЗОЦМ еволюційне джерело є сукупністю негативних проявів корпоративної культури і стало каталізатором швидких та масштабних змін у підході до роботи з командою.

Позиція колективу. В цій площині, враховуючи реформу організаційної культури Центру, виникло одразу 2 типи лідерства, що саме по собі унікальне. Індивідуальне лідерство у розрізі позиції колективу існує внаслідок горизонтальної децентралізованої антропоцентричної системи управління. Згадаємо осі - умовні лінії об’єднання учасників за підходом до особистісного та професійного розвитку, де Вісь 1 спрямована на професійний розвиток, а Вісь 2 на фасилітаційний. Проте базисом роботи цієї системи є лідерство. Тобто, організація має обмежені ресурси і можливість якісного управління формату керівник-підлеглий не можлива, а відповідно кожен член команди є лідером-експертом у своїй галузі знань. Це означає, що кожен окремий співробітник Центру, окрім своїх прямих обов’язків, створює

двокола спільноти, які згодом модерує та залучає. Наприклад, бухгалтер якісно виконує свою роботу, організовує роботу бухгалтерського відділу, а у вільний час спілкується з колегами з інших підприємств, тим самим формуючи спільноту. Усі члени команди Центру несуть спільну відповідальність за всі процеси в ЗОЦМ. Другою складовою є колективне лідерство. Спільна відповідальність, прозора комунікація та участь у прийнятті рішень дозволили перейти до формату колективного лідерства (у сфері).

Позиція лідера (керівника). Джерело, що стало відправною точкою від “червоної” до “бірюзової” організації. Саме досвід та орієнтири нового керівника КУ “Запорізький обласний центр молоді” ЗОР, їх прийняття та використання, дозволило трансформувати культуру із організаційної в антропоцентричну.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КУ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР МОЛОДІ" ЗОР ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

3.1. Використання інструментів проектного менеджменту (таск-менеджерів) в управлінні командою КУ “Запорізький обласний центр молоді” ЗОР.

Діяльність організації по своїй суті - це сукупність всіх процесів, що відбуваються, спрямованих на досягнення спільної мети. Кожен процес має свої властивості і такі характеристики, як тривалість, пріоритетність, відповідальна особа, напрямок діяльності, тощо.

Будь-які зміни організації потребують змін певних процесів, які найчастіше стають болючою точкою в історії цієї організації. Ускладнення і розширення підприємства, збільшення чисельності його підрозділів і співробітників, збільшення числа інформаційних процесів, з якими вони працюють - всі ці фактори істотно впливають на рівень адаптованості підприємства до нових умов. Подібні зміни безпосередньо впливають на кількісність та систематизацію. Якщо до певного моменту, поки її масштаби невеликі, організація має можливість управляти бізнес-процесами в ручному режимі, то з моменту її розширення виникає реальна проблема збереження контролю. У цьому випадку у підприємства є два виходи: збільшення штату фахівців або автоматизація бізнес-процесів.

Ситуація Комунальної установи “Запорізький обласний центр молоді” Запорізької обласної ради є водночас унікальною і показовою. З одного боку невелика організація з великим досвідом ієрархічного управління та з можливістю абсолютного “ручного керування”, а з іншого боку організація, яка потребує швидкого та якісного росту задля досягнення більш масштабних цілей. Керівництвом установи пріоритетним напрямом було

обрано другий варіант, що призвело до значних організаційних змін, в тому числі зміни великої частини співробітників за короткий термін та повної реформи організаційної структури.

Головним принципом економіки є аксіома обмеженості ресурсів, що говорить нам про необхідність якісного та своєчасного управління всіма наявними ресурсами. В той самий час, найбільш важким етапом розвитку організаційної культури є момент переходу, а точніше “гепу”, який виникає внаслідок неконтрольованого руху, представляючи собою повну неспроможність організації діяти, через відсутність процесів, що вже не актуальні для минулої організаційної культури, а нові ще не сформувались. Організації, що завчасно планують свій розвиток, завчасно резервують місце для “гепу”, тим самим мінімізуючи ризики.

Стан Центру Молоді кінця 2018 - початку 2019 років не дозволяв запланувати перерву в діяльності, аби розпочати зміни процесів за напрямками, тому для мінімізації ризиків та для розробки нової організаційної культури особливу увагу приділили автоматизації процесів та децентралізації зон відповідальності.

Автоматизація в даний час є досить актуальним і важливим напрямком у сфері теорії та практики управління бізнес-процесами. Її основною метою є підвищення соціально-економічної ефективності підприємства шляхом цілеспрямованого впровадження програмних та апаратних систем, що підвищують швидкість і точність реалізації бізнес-процесів, мінімізують при цьому помилкові дії і рішення, що виникають під впливом так званого "людського фактору". При автоматизації бізнес-процесів людина не виключається повністю з ланцюжка створення додаткової вартості, він зберігає присутність у більшості функціональних областей діяльності підприємства. [13]

На момент прийняття рішення про зміну організаційної культури, КУ “Запорізький обласний центр молоді” ЗОР не мав достатньої кількості ресурсів, аби повною мірою задовольнити власні потреби, тому було

прийнято рішення щодо імплементації особливої форми рішення автоматизації процесів.

Перш за все важливо зазначити, процеси автоматизації процесів та децентралізації зон відповідальності відбувалися одночасно і були взаємодоповнюючими, а основним ресурсом реформи став лідерський ресурс кожного окремого члена команди.

В умовах жорстко обмежених ресурсів для реалізації лідерського потенціалу кожного члену команди, в рамках загальної “бірюзової” структури, було створено для команди рівний доступ до всіх ресурсів: інформаційних, матеріальних, людських тощо.

Так, наприклад, була вирішена головна проблема ієрархічних організацій - комунікація в команді, яка потребувала вибудовування довгої лінії взаємозв'язків, або хоча б повідомлень, аби отримати інформацію із сусіднього відділу. Такий підхід вбиває усі зачатки проактивності, а відповідно і виявлення лідерських якостей в команді.

Для створення спільного інформаційного поля та автоматизації процесу комунікації були використані сучасні цифрові інструменти зберігання інформації (хмарні сервіси Google), обліку та управління задачами (Trello) та актуальні месенджери для швидкого обміну інформацією. Структури зберігання даних створювались в постійному обговоренні з командою, аби кожен її член міг знайти потрібну для себе інформацію протягом 5 хвилин.

Процес постановки та управління задачами виконується через Kanban-дошку Trello за допомогою Scrum-підходу, в якому майстром виступає безпосередньо керівник підприємства, що дозволяє йому оперувати актуальною інформацією. Product owner-ом стає керівник вектору (Вісь №2), який і формує основну проблематику для її подальшого вирішення.

Scrum - це метод управління проектами, який побудований на принципах управління часом. Основною особливістю є залученість в процес всіх учасників, причому у кожного учасника є своя певна роль. Суть в тому, що не тільки команда працює над вирішенням завдання, але й ті, кому цікаво

рішення: не просто поставили його і забули, а безперервна робота з командою.[14]

Людина, яка безпосередньо зацікавлена в якісному кінцевому продукті і розуміє, як продукт повинен виглядати/працювати в Scrum-команді називається Product Owner. Саме ця людина артикулює проблему, її пріоритетність та часові обмеження.

У свою чергу головним завданням Scrum Master є дотримання у процесі реалізації командою принципів та підходів методології Scrum, відслідковування виконання завдань і правильної постановки нових.

Схема роботи Scrum-команди представлена на зображенні:

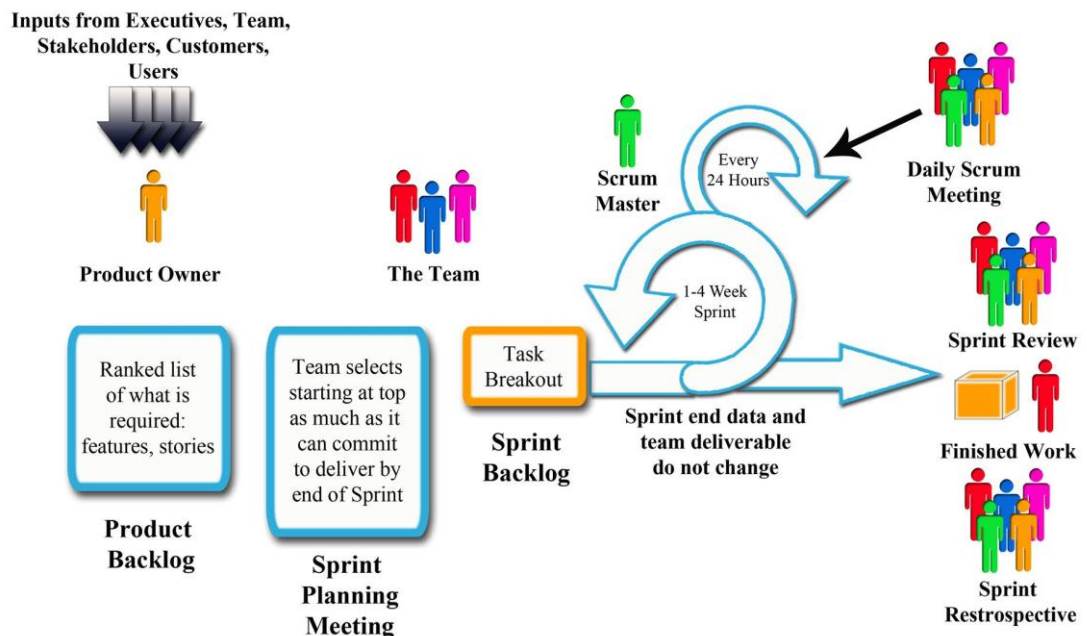


Рис.3.1. Схема роботи Scrum

Впровадивши автоматизацію процесу доступу до інформації для всіх членів команди, зробивши її рівнозначно легкодоступною, вдалося також децентралізувати інформацію, а відповідно почати процес децентралізації самих процесів.

Як вже вказувалось раніше, головним принципом команди Центру є рівність щодо відповідальності в своїх сферах, тобто Центру Молоді просто не вистачить ресурсів, аби підтримувати ієрархічну систему із розподіленими точками відповідальності та просто виконавцями, ситуація потребує побудови пропорційних зон відповідальностей.

Вирішення цього кейсу потребувало сфокусованість на розвитку Вісь №2 органограми, спрямувавши ресурси на розвиток професійних знань та навичок менеджерів, напрямів їх фасилітації, оперативного управління, стратегічного планування тощо.

Для кожного лідера напряду було розроблено індивідуальний план розвитку, контроль за виконанням якого здійснювався в рамках спільних рефлексій та зустрічей та включав в себе роботу над практичними навичками, вивчення теоретичної основи та нетворкінг із лідерами сфери.

3.2. Learn4Learn підхід у розвитку лідерських навичок програмних менеджерів КУ «Запорізький обласний центр молоді» ЗОР.

Docendo discimus - латинська фраза, яка була сформульована Сенекою в часи правління Нерона. Дослівно перекладається “Навчаючи навчаюсь”, і є складовою частиною слоганів багатьох світових університетів. Саме такий підхід є одним із основних принципів існування програми Erasmus.

«Навчання вчитися» - це здатність продовжувати наполегливо вчитися, організовувати власне навчання, в тому числі завдяки ефективному управлінню часом та інформацією, як індивідуально, так і в групах. Ця компетентність включає усвідомлення свого навчального процесу та потреб, виявлення наявних можливостей та здатність долати перешкоди для успішного навчання. Ця компетенція означає отримання, обробку та засвоєння нових знань та навичок, а також пошук та використання керівництва. Навчання вчитися залучає тих, хто навчається, спираючись на попереднє навчання та життєвий досвід, щоб використовувати і

застосовувати знання та навички в різних контекстах: вдома, на роботі, в освіті та навчанні. Мотивація та довірливість є вирішальними для компетенції людини. [16]

За словами Арі де Геуса, теоретика бізнесу, «здатність вчитися швидше, ніж ваші конкуренти, може бути єдиною стійкою конкурентною перевагою».

Мова не йде про розслабленого в кріслі спостерігача, або навіть про структуроване навчання в аудиторії за підручниками. Мова йде про протидію упередженому ставленню до нових починань, вивчень горизонту в пошуках можливостей зростання і прагненню до здобування радикально інших здібностей, продовжуючи виконувати свою роботу. Для цього потрібна наявність готовності експериментувати, знову і знову ставати новачком: для більшості з нас це вкрай неприємне поняття.

Можна визначити чотири атрибути, якими володіють успішні лідери: прагнення, самосвідомість, цікавість і вразливість. Вони дійсно хочуть зрозуміти та освоїти нові навички; вони бачать себе дуже ясно; вони постійно думають і задають правильні питання; вони приймають власні помилки протягом просування кривою процесу навчання.

Звичайно, для одних це дається набагато легше природно, ніж для інших. Але, спираючись на дослідження в області психології і менеджменту, дослідники визначили кілька досить простих розумових інструментів, які кожен може розробити для посилення всіх чотирьох атрибутів - навіть тих, які часто вважаються фіксованими (прагнення, цікавість та вразливість).

Прагнення. Легко побачити існуюче прагнення, так само, як побачити, що його немає: ви хочете здобути нову навичку, або ні; у вас є амбіції та мотивація, або вам їх не вистачає. Але хороші учні можуть підвищити рівень своїх прагнень - і це ключ, тому що кожен винен в тому, що іноді пручається розвитку, який має вирішальне значення для успіху.

Коли ми дійсно хочемо чогось навчитися, ми зосереджуємося на позитивному - на тому, що ми винесемо з цього, - і уявляємо собі щасливе

майбутнє, в якому пожинаємо ці нагороди. Це спонукає нас діяти. Дослідники виявили, що зміщення акценту з проблем на переваги - хороший засіб посилити ваше прагнення робити спочатку непривабливі для вас справи. Наприклад, коли Ніколь Детлінг, психолог з Університету штату Юта, закликала спортсменів, що займаються повітряним спортом, та ковзанярів уявити собі, що вони отримують від цього користь, у них було набагато більше мотивації практикувати цей досвід.

Самосвідомість. За останнє десятиліття більшість лідерів познайомилися з концепцією самосвідомості. Вони розуміють, що їм потрібно отримувати зворотний зв'язок і розуміти, як їх бачать інші. Але коли справа доходить до потреби в навчанні, наша оцінка самих себе - те, що ми знаємо, і те, чого не знаємо, навички, які у нас є, і яких немає, - все ще може бути недостовірною. В одному дослідженні, яке провів психологом Корнельського університету Девід Даннінг, 94% професорів коледжів повідомили, що вони виконують «роботу вище середнього». Ясно, що майже половина з них були не праві, багато - вкрай не праві, і їх самообман, безсумнівно, зменшив будь-який апетит до розвитку. Тільки 6% респондентів вважають, що їм ще є чому вчитися.

Люди, які найбільш точно оцінюють себе, починають процес у власних головах: вони визнають, що їхня точка зору часто упереджена або хибна, а потім прагнуть до більшої об'єктивності, що робить їх набагато більш відкритими на думки інших. Фокус полягає у тому, щоб звернути увагу на те, як ви говорите сам до себе, а потім ставите під сумнів достовірність цієї "саморозмови".

Допитливість. Найкращим прикладом ту є діти. Вони невблаганні у своєму прагненні вчитися та опановувати. Як пише Джон Медіна в "Мозкових правилах" - "Ця потреба в поясненнях настільки потужно вписана в їхній досвід, що деякі вчені описують це, як потяг, так само, як голод, спрага та секс - це потяги". Допитливість - це те, що змушує нас щось спробувати, поки ми не можемо цього зробити, або подумати про щось, поки

ми цього не зрозуміємо. Великі люди зберігають цей потяг дитинства або повертають його за допомогою програми саморозмови. Замість того, щоб зосередитись і посилити початкову незацікавленість у новій темі, вони вчаться задавати собі «цікаві питання» щодо цього і слідувати за цими питаннями за допомогою дій. Керрол Сансоне, дослідник психології, виявила, наприклад, що люди можуть збільшити свою готовність вирішувати необхідні завдання, думаючи про те, як вони могли б виконати роботу по-іншому, щоб зробити її цікавішою. Іншими словами, вони змінюють свою розмову.

Вразливість. Після того, як ми стали добре або навіть відмінно опановувати деякі речі, ми рідко хочемо повернутися до того НЕ добре щодо інших речей. Таким чином зараз нас навчають сприймати експерименти та “швидкі невдачі” на роботі. Але нас також вчать грати, розраховуючи лише на свої сили. Тож ідея бути поганим у чомусь тижнями чи місяцями, мати почуття незручності та повільності, мати необхідність задавати “німі”, “я не знаю про що ти говориш” запитання та потребувати покрокового керівництва - відчувати це знову і знову надзвичайно страшно. Лідери дозволяють собі бути досить вразливими, аби прийняти такий початковий стан. Насправді їм стає досить комфортно в цьому стані - керуючи своїми розмовами.

Здатність швидко та безперервно здобувати нові навички та знання має вирішальне значення для успіху у світі швидких змін. Якщо в даний час у вас немає прагнення, самосвідомості, допитливості та вразливості, аби бути ефективним учнем, ці прості інструменти можуть допомогти вам досягти цього. [15]

Запорізький обласний центр молоді є частиною всеукраїнської мережі молодіжних центрів, яка є частиною Європейської асоціації молодіжних центрів, і існує за відповідними принципами. Як зазначено раніше принцип Learn4learn є одним із базових принципів існування молодіжних програм європейського союзу.

Такий підхід було реалізовано через введення системи “особистих мап розвитку” для всіх програмних менеджерів та ведення цих систем двотижневими спрінтами, за якими відстежувався розвиток певних окремих ключових компетенцій.

ВИСНОВКИ

Базуючись на дослідженні формування та розвитку організаційної культури організації можна зробити наступні висновки.

Перший розділ присвячений теоретико-методологічній базі роботи організаційної культури та лідерства, як її важливої складової частини. Проведено дослідження наукових джерел, автори яких підіймали питання лідерства з різної перспективи, підходів до формування організаційної культури та питання лідерських компетенцій як таких. Вивчено теоретичні аспекти розвитку організації та феномену лідерства в ній.

В другому розділі розглянуті питання господарської діяльності КУ “Запорізький обласний центр молоді” ЗОР, яке належить до соціальної сфери, а саме вирішує питання розвитку молоді Запорізького регіону. На основі статутних документів була репрезентована офіційна організаційна структура підприємства та фактична управлінська схема, проілюстрована відповідною органограмою.

Більш детальне дослідження організаційної структури Запорізького обласного центру молоді дозволило зробити висновок, що підприємство організаційно стійке, проте організаційна культура знаходиться на етапі трансформації, у тому числі зміни структури власності.

Зміна організаційної культури змусила організацію сфокусуватися на наступних процесах:

- вдосконалення системи управління організацією;
- автоматизація процесів управління;
- децентралізація процесів та потоків інформації;
- розвиток лідерських компетенцій членів команди.

Оновлена стратегія розвитку КУ “ЗОЦМ” ЗОР базується на принципах сталості, доступності та відкритості реалізації програмної та інфраструктурної діяльності організації.

До головних проблем КУ “ЗОЦМ” ЗОР можна віднести:

- 1) значне зношення основних фондів;
- 2) мала кількість програмних менеджерів;
- 3) обмежений обсяг фінансування витрат.

До пріоритетних шляхів розвитку КУ «ЗОЦМ» ЗОР відносяться:

- оновлення капітальних ресурсів Центру;
- розвиток та реалізація лідерських компетенцій співробітників установи;
- формування команд за напрямками програми;
- побудова сталих партнерств.

Метою діяльності Центру є виховання всебічно розвинутої особистості, сприяння ініціативі та активності молоді у всіх сферах життєдіяльності суспільства, розширення її участі у формуванні та реалізації політики щодо розв'язання соціальних проблем молоді, підтримка фізичного та психічного стану молоді, адаптація та інтеграція в суспільство.

Впродовж останніх років керівництво КУ «Запорізький обласний центр молоді» ЗОР послідовно здійснює комплекс заходів, націлених на підвищення ефективності, операційної гнучкості, продуктивності праці та підвищення якості програмної діяльності.

Третій розділ детальніше розкриває кейси щодо запровадження тих чи інших підходів і стилів лідерства та управління, їх вплив на діяльність організації, розкриває розуміння причинно-наслідкових шляхів тих чи інших рішень та акумулює рекомендації щодо розвитку та удосконалення діяльності Центру.

Основними принципами організаційної культури Комунальної установи “Запорізький обласний центр молоді” Запорізької обласної ради є:

- Самоорганізація

- Цілісність
- Спільна еволюційна мета.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розвиток організаційної культури в контексті життєвого циклу організації: поведінковий підхід [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3417>
2. Психологія управління: Навч. посіб. Книга чи стаття. Книга. Автор. Кулініч І.О. Місто. Київ. Видавець. Знання. Код. 1613449. Сторінки. 292.
3. Організаційна поведінка : Підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 498 с.
4. Бебик В. М. Еліта, елітарність, лідерство // Віче. — 1993. — № 7.
5. Найефективніші стилі лідерства: який із них притаманний для вас? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gurt.org.ua/articles/19300/>
6. С. 48-54. Ліштаба Л. В. Особливості формування ключових лідерських компетенцій менеджерів у сфері охорони здоров'я // Науковий вісник. – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_20/1/31.pdf
7. Як оцінити лідерські компетенції: приклади кейсів та питань для рекрутерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prohr.rabota.ua/yak-otsiniti-liderski-kompetentsiyi-prikladi-keysiv-ta-pitan-dlya-rekruteriv/>
8. Калашникова, С.А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : дис. доктора пед. наук : 13.00.06 / Калашникова С. А. – К., 2011. – 462 с.
9. Міляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів / В. Р. Міляєва. // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. - 2014. - Вип. 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_1_10.
10. Освітній модуль: Лідерство та ефективне управління // Освітній хаб міста Києва - Режим доступу: <https://eduhub.in.ua/files/159610508441829.pdf>

11. Hatch M. The Dynamics of Organizational Culture. The Academy of Management Review. Academy of Management. Vol. 18, No. 4 Oct., 1993, pp. 657- 693p

12. Hatch M. Ann L. Cunliffe. Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. OUP Oxford, 2013. 351p.

13. Організаційна культура в менеджменті [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://studme.com.ua/1835100112732/menedzhment/organizatsionnaya_kultura_menedzhmente.htm

14 Гарнов, А. П. Экономика предприятия : учебник для бакалавров / А. П. Гарнов, Е. А. Хлевная, А. В. МЫЛЬНИК. — Москва : Издательство Юрайт, 2015. — 303 с.

14. Схема роботи в Scrum [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.quality-assurance-group.com/scrum/>

15. Learning to Learn [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/2016/03/learning-to-learn>

16. Learning to learn. Action 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.youthpass.eu/en/youthpass/documentation/action-2/key-competence-learning-to-learn/>