



**Формування успішних команд: як організаційна культура впливає
на професійний розвиток співробітників**

Петровська Оксана

Кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна, ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0730-6718>

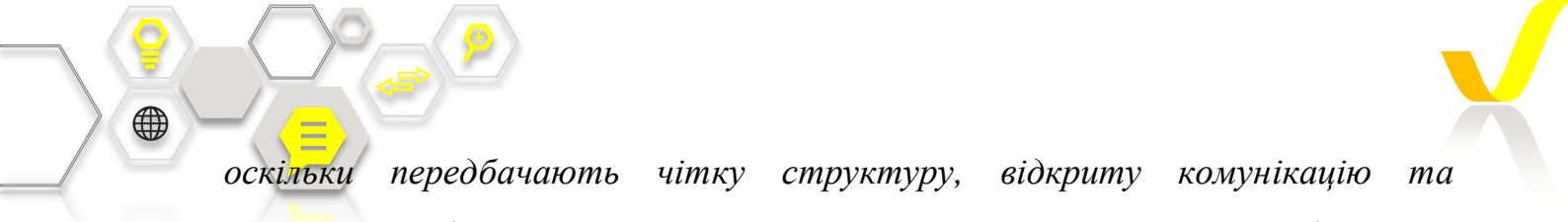
Кухаренко Олена

ORCID <https://orcid.org/0009-0009-9316-367X>

Прийнято: 15.11.2024 | Опубліковано: 29.11.2024

***Анотація. Мета.** Дослідження спрямоване на теоретичне обґрунтування впливу організаційної культури на формування успішних команд та професійний розвиток співробітників. У статті розглядаються ключові елементи організаційної культури, які визначають її вплив на поведінку, мотивацію та ефективність персоналу, а також аналізуються типи культур та їхній зв'язок із корпоративною діяльністю.*

***Результати.** Теоретичний аналіз дозволив встановити, що організаційна культура є багаторівневим феноменом, який охоплює матеріальні, соціальні та духовні аспекти життя організації. До ключових складових культури належать цінності, традиції, ритуали, символи та норми поведінки. Вони виконують функцію інтеграції співробітників, адаптації до змін та підтримки внутрішньої стабільності. Організаційні культури типу завдання і ролі створюють оптимальні умови для професійного зростання,*



оскільки передбачають чітку структуру, відкриту комунікацію та можливості для реалізації творчого потенціалу. Ритуали, традиції та символи в організації зміцнюють відчуття належності до команди та сприяють стабільності в умовах змін. Лідерство, орієнтоване на розвиток корпоративної культури, підвищує довіру до організації та її керівництва, сприяючи досягненню стратегічних цілей. Лідери відіграють ключову роль у формуванні та підтримці організаційної культури, забезпечуючи її відповідність цілям компанії та очікуванням співробітників.

Організаційна культура формує систему цінностей і норм, які визначають ставлення співробітників до роботи, комунікації з колегами та керівництвом, а також до реалізації професійних обов'язків. Сильна культура стимулює залученість і відповідальність, сприяючи як індивідуальному, так і командному успіху.

Висновки. Організаційна культура є визначальним фактором у процесі створення успішних команд і забезпечення професійного розвитку співробітників. Вона не тільки формує основи взаємодії між працівниками, але й виступає інструментом досягнення стратегічних цілей організації.

Ключові слова: організаційна культура, професійний розвиток, успішна команда, корпоративні цінності, управління персоналом.

Formation of successful teams: the influence of organizational culture on employee professional development

Petrovska Oksana

PhD in Politics, Associate Professor, Department of Human Resources and Labor Economics, Odessa National Economics University, Odessa, Ukraine , ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0730-6718>

Kukhareno Olena

ORCID <https://orcid.org/0009-0009-9316-367X>

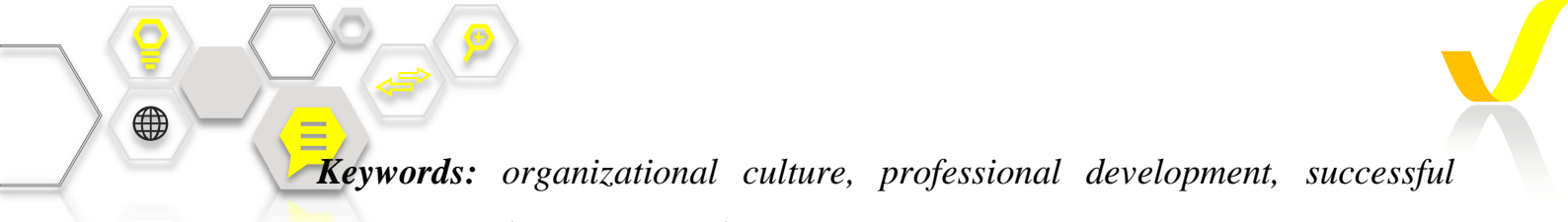


Abstract. Purpose. *The study is aimed at theoretically substantiating the influence of organizational culture on the formation of successful teams and the professional development of employees. The article examines the key elements of organizational culture that determine its influence on the behavior, motivation and effectiveness of personnel, and also analyzes the types of cultures and their connection with corporate activities.*

Results. *Theoretical analysis allowed us to establish that organizational culture is a multi-level phenomenon that covers the material, social and spiritual aspects of the life of the organization. The key components of culture include values, traditions, rituals, symbols and norms of behavior. They perform the function of integrating employees, adapting to change and maintaining internal stability. Organizational cultures of the task and role type create optimal conditions for professional growth, as they provide a clear structure, open communication and opportunities for the realization of creative potential. Rituals, traditions and symbols in the organization strengthen the sense of belonging to the team and contribute to stability in conditions of change. Leadership focused on the development of corporate culture increases trust in the organization and its management, contributing to the achievement of strategic goals. Leaders play a key role in shaping and maintaining organizational culture, ensuring its compliance with company goals and employee expectations.*

Organizational culture forms a system of values and norms that determine the attitude of employees to work, communication with colleagues and management, as well as to the implementation of professional duties. A strong culture stimulates involvement and responsibility, contributing to both individual and team success.

Conclusions. *Organizational culture is a determining factor in the process of creating successful teams and ensuring the professional development of employees. It not only forms the basis of interaction between employees, but also acts as a tool for achieving the strategic goals of the organization.*



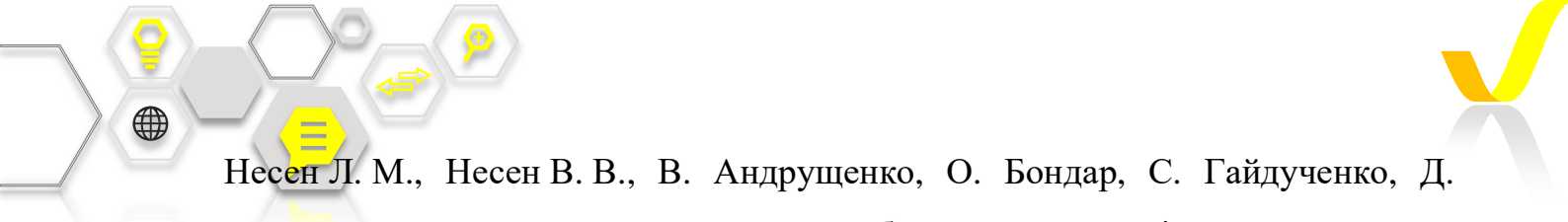
Keywords: *organizational culture, professional development, successful team, corporate values, personnel management.*

Постановка проблеми. Сучасні організації діють у динамічному середовищі, яке вимагає гнучкості, адаптивності та ефективного управління ресурсами, серед яких ключову роль відіграє людський капітал. Успіх командної роботи, що стає основою для досягнення стратегічних цілей компанії, залежить від багатьох факторів, серед яких організаційна культура займає центральне місце. Організаційна культура формує цінності, норми поведінки та очікування, які об'єднують співробітників, визначають їхню мотивацію та впливають на продуктивність.

Проте, незважаючи на велику кількість досліджень у галузі управління персоналом, залишається недостатньо вивченим питання про те, як саме організаційна культура сприяє створенню успішних команд та професійному розвитку співробітників. Зокрема, існує обмежена кількість робіт, які систематизують вплив різних типів організаційних культур на формування команд у різних секторах економіки. Це створює потребу у глибшому теоретичному аналізі зв'язків між культурними елементами організації, їхнім впливом на поведінку працівників та ефективністю виконання завдань.

Відсутність єдиних підходів до визначення впливу організаційної культури ускладнює розробку дієвих механізмів її вдосконалення. Водночас, у практичній площині компанії стикаються з викликами інтеграції нових співробітників, формування залученості команди до спільної мети, подолання конфліктів, які часто виникають через несумісність індивідуальних і корпоративних цінностей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організаційна культура як фактор формування успішних команд є предметом численних наукових досліджень. В останні роки багато авторів звернули увагу на зв'язок між організаційною культурою, командною динамікою та індивідуальним розвитком співробітників а саме: Демиденко Я. І., Рись В. К., Вітюк А. В.,



Несен Л. М., Несен В. В., В. Андрущенко, О. Бондар, С. Гайдученко, Д. Захарчин, Г. Захарчина, Каленюк І., Цимбал Л., Ф. Хедоурі, І. Чернявська, Е. Шейн, Г. Хенді та Р. Куін та ін.

Робота Демиденко Я. І. досліджує, як організаційна культура, клімат у команді та креативна синергія впливають на ефективність команд. Автор доводить, що лідерство та емоційний інтелект, опосередковані організаційною культурою, покращують ефективність команд, підкреслює важливість створення сприятливого клімату для професійного розвитку співробітників

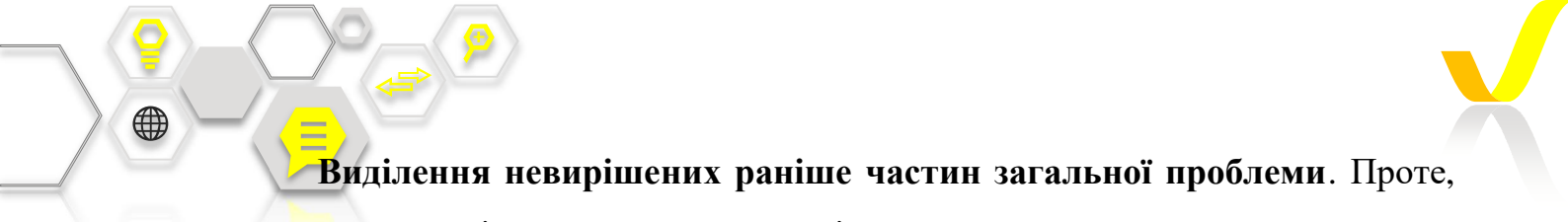
Автори Вітюк А. В., Несен Л. М., Несен В. В. обґрунтовують важливість розуміння організаційної поведінки для ефективного управління персоналом, підвищення продуктивності праці та досягнення організаційних цілей.

У статті Д. Захарчина підкреслено, що організаційна культура є складною системою, яка визначає колективну поведінку та забезпечує стратегічний розвиток. Дослідження акцентує увагу на необхідності моніторингу змін у культурі та усунення бар'єрів, які заважають співробітникам адаптуватися до нових умов. Г. Захарчина аналізує формування організаційної культури в компаніях, підкреслюючи її значення для соціальної інтеграції команд.

В публікації Рись В. К. аргументує, як фактори організаційної культури, такі як психологічна безпека, колективізм та дистанція влади, впливають на інноваційність. Було доведено, що такі елементи є основними передумовами ефективності команд і забезпечують сприятливе середовище для спільної роботи.

Каленюк І., Цимбал Л. зосередили свою увагу на взаємозв'язку між організаційною культурою та лідерством у контексті вищого навчального закладу. Оскільки університет є складною соціальною системою з власними специфічними особливостями.

Серед класиків тематики, Едгар Шейн пропонує конкретні стратегії та методи для зміни організаційної культури. Він розглядає виклики, які виникають під час цього процесу та як їх подолати.

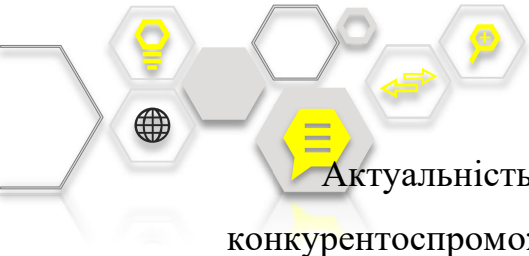


Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, попри значний інтерес до теми, деякі аспекти залишаються нерозкритими. Зокрема, недостатньо уваги приділено ролі національної культури та її впливу на формування корпоративних цінностей в умовах глобалізації. Також потребують більш детального дослідження механізми адаптації співробітників до змін у культурі організації. Дослідження, представлене в цій статті, заповнює існуючі прогалини, зосереджуючи увагу на систематичному аналізі ролі організаційної культури у формуванні успішних команд та професійному розвитку співробітників у контексті змін сучасного бізнес-середовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною метою статті є теоретичне дослідження впливу організаційної культури на формування успішних команд та професійний розвиток співробітників. Це передбачає аналіз ключових елементів організаційної культури, таких як корпоративні цінності, норми поведінки, ритуали та традиції, і визначення їхнього значення для ефективної командної роботи.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- ✓ Проаналізувати сучасні теоретичні підходи до вивчення організаційної культури та її типології, зокрема концепції, запропоновані Едгаром Шейном, Герміоною Хенді, Робертом Куїном та іншими.
- ✓ Виявити ключові фактори, які впливають на формування організаційної культури, та охарактеризувати їхній зв'язок із поведінкою членів команди.
- ✓ Розкрити механізми впливу організаційної культури на залученість співробітників до роботи, їхню мотивацію та адаптацію в команді.
- ✓ Дослідити особливості впливу різних типів організаційної культури на професійний розвиток співробітників і досягнення стратегічних цілей організації.



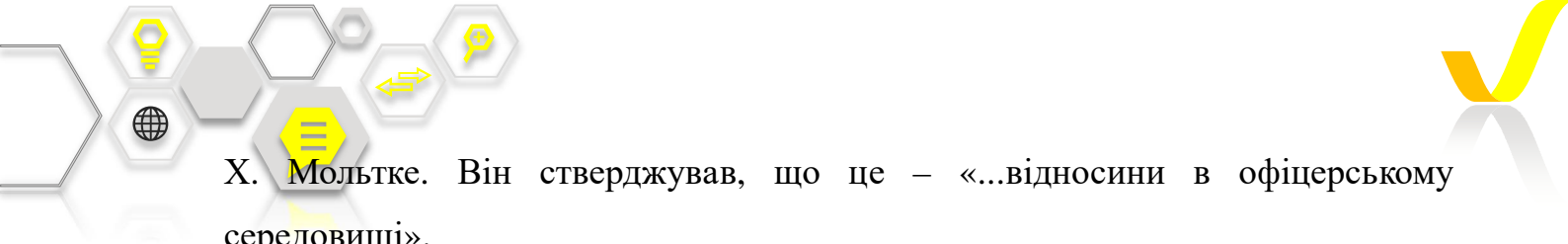
Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності організацій шляхом створення умов для розвитку персоналу та покращення командної роботи., дослідження сприяє розширенню теоретичних знань у сфері управління персоналом і може стати базою для подальших прикладних досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження. «Трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, зумовлюють потребу створення дієвих організаційних, організаційно-управлінських та соціально-економічних механізмів, які здатні підвищити потенціал не лише окремого підприємства, а й економіки країни в цілому. Для розробки та впровадження подібних механізмів пропонуються різні підходи, серед яких важливе місце займають соціологічні концепції організаційної культури. Розуміння соціальної значущості організаційної культури дозволяє своєчасно впливати на стратегію розвитку будь-якої організації, залишатися дієздатною в сучасних складних умовах.

Проте в Україні організаційна культура лише починає вивчатися з позиції застосування та впровадження її норм та цінностей у повсякденну практику трудових колективів. Сьогодні відсутнє не лише належне обґрунтування необхідності оцінки організаційної культури, а й чітке розуміння методології як саме це зробити. Особливості формування організаційної культури компаній різних типів в соціологічному вимірі досі залишаються недостатньо вивченими» [1].

«Говорити про організаційну культуру розпочали у 1970–80-х роках як про феномен, що визначає діяльність організацій. Однак явище організаційної культури виникло набагато раніше, разом з виникненням організацій» [2].

«Поняття організаційної культури досліджувалося відомими науковцями, які частково трактували її загальне значення. Перші згадки про організаційну культуру частково були в таких науках, як соціологія, філософія, психологія. Самостійне перше трактування організаційної культури було запропоновано у XIX ст. у військовій термінології німецьким фельдмаршалом



Х. Мольтке. Він стверджував, що це – «...відносини в офіцерському середовищі».

Своєю чергою, Е. Шейн розглядає організаційну культуру як комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Необхідно, щоб цей комплекс функціонував досить довго, підтвердив свою спроможність, і тому він повинен передаватися новим членам організації як правильний образ мислення і почуттів у відношенні згаданих проблем» [3].

«Узагальнені підходи до трактування терміна «організаційна культура» подано в таблиці 1.» [3].

Таблиця 1

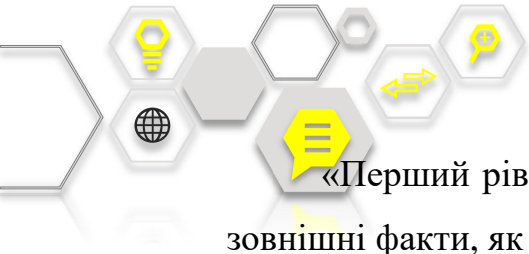
Визначення поняття «організаційна культура» науковцями та суспільними діячами

Автор	Твердження організаційної культури підприємства
І.А. Ігнатієва	Це поняття, яке дає детальний опис культури всередині організації, адаптації працівників до неї, їх навчання та наслідування звичок роботи працівників.
Шенплайн	Це один із найважливіших чинників, що відповідають за її існування.
Буркель	Вона містить велику кількість правил, які сформувалися в організації підсвідомо і самі увійшли всередину та завжди регулювалися директором для забезпечення системної роботи працівників.
Ру і Холенд	Вона визначається як вірування та переконання, які мають місце у фірмі й які визначають напрям ефективної реалізації її інтересів.
Френ і Браунел	Це творчість окремих членів організації, яка підтримана і зрозуміла решті членів організації.

Джерело: сформовано автором на основі [3].

Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників при оцінці виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

Організаційна культура має певний набір елементів – символи, цінності, вірування, припущення. Виокремлюють три рівні організаційної культури» [3]. Розглянемо їх більш детально.



«Перший рівень, або поверхневий, включає, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як технології, архітектура, поведінка, мова, гасла, а з іншого – все те, що можна відчувати та сприймати за допомогою відчуттів людини. На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Другий рівень, або підповерхневий, передбачає вивчення цінностей і вірувань. Їх сприйняття носить свідомий характер та залежить від бажання людей» [3].

«Третій рівень, або глибинний, включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи.

Без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть самим членам організації. Дослідники організаційної культури часто обмежуються підповерхневим рівнем, оскільки на глибинному рівні виникають майже непереборні труднощі.

Властивості організаційної культури базуються на наступних істотних ознаках: загальність, неформальність, стійкість» [3].

«Загальність організаційної культури виражається в тому, що вона охоплює всі види дій, здійснюваних в організації. Поняття загальності має подвійний зміст.

З одного боку, організаційна культура – це форма, яку одержують дії в організації. Наприклад, організаційна культура може визначати певний порядок розробки стратегічних проблем або процедури найму нових працівників. З іншого – культура є не просто оболонкою життєдіяльності організації, але і її змістом, елементом, що визначає зміст діяльності. Культура сама по собі перетворюється на одну із стратегічних цілей організації. Певний порядок найму може бути підпорядкований необхідності найкращим чином адаптувати нових працівників до культури, що склалася в організації.

Неформальність організаційної культури визначається тим, що її функціонування практично не пов'язане з офіційними, встановленими у наказовому порядку правилами організаційного життя. Організаційна культура діє як би паралельно з формальним механізмом діяльності організації. Відмінною рисою організаційної культури в порівнянні з формальним механізмом є переважне використання усних, мовних форм комунікацій, а не письмової документації та інструкцій, як це прийнято у формальній системі» [3]. Основні ознаки організаційної культури представлено на рис.1.



Рис.1. Основні ознаки організаційної культури

Джерело: складено автором на основі [3]

Стійкість організаційної культури пов'язана з такою загальною властивістю культури, як традиційність її норм та інститутів. Становлення будь-якої організаційної культури вимагає тривалих зусиль з боку керівників. Проте, будучи сформованими, цінності культури та способи їх реалізації

набувають характеру традицій і зберігають стійкість впродовж декількох поколінь працівників організації. Багато сильних організаційних культур успадкували цінності, запроваджені лідерами і засновниками компаній багато десятиліть тому» [4].

«Аналізуючи класифікації елементів організаційної культури в її структурі доцільно виділити «реактивну» та «проактивну» частини» [4, с.334], які більш детально представлено на рис.2.

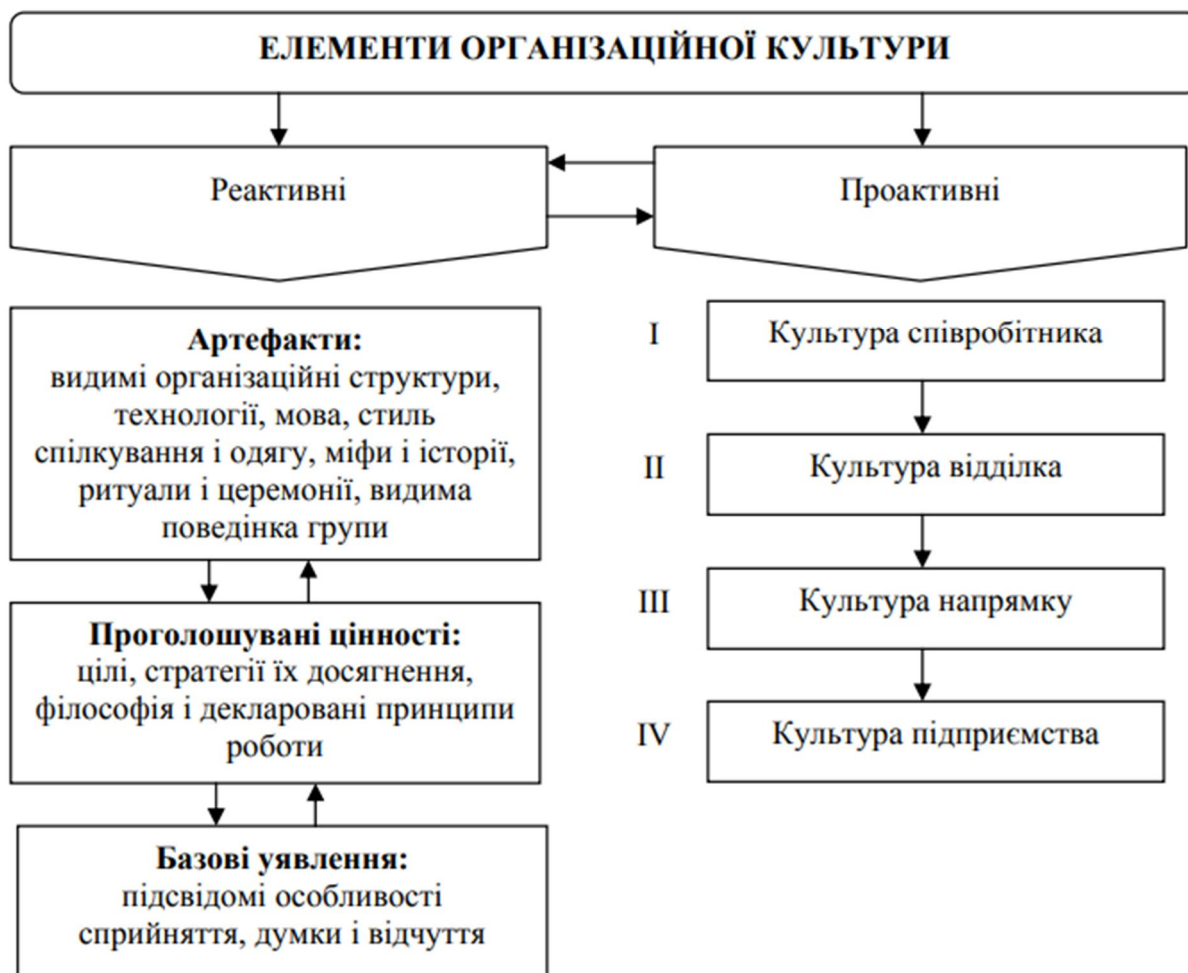


Рис.2. Структурна модель організаційної культури

Джерело: складено автором на основі [4, с.334]

«“Реактивна” частина організаційної культури – це та її частина, яка відносно статична та розділяється на елементи відповідно до джерел виникнення та форм прояву організаційної культури і вміщає в себе такі елементи, як: артефакти, оголошені цінності та базові уявлення.



«Проактивними» елементами культури виступають її носії, тобто співробітники підприємства. Відзначимо, що перший рівень представлено культурою співробітника, другий – групою співробітників підрозділів або відділів організації, які об'єднані єдиною виробничою функцією. Третій рівень – це культура напряму певних учасників організації (директорів, акціонерів, найманих робітників). Кожен з них володіє своїми цінностями, що певним чином впливає на діяльність підприємства. Останнім, четвертим рівнем є культура всього підприємства» [5].

«Важливо відзначити, що «проактивні» елементи організаційної культури підприємства будуть впливати на його «реактивні» елементи: окремі співробітники («проактивні» елементи організаційної культури) можуть виступати як «каталізатори» певних організаційних процесів, в той час, як інші будуть відігравати роль «сповільнювачів». В свою чергу «реактивна» частина організаційної культури підприємства впливає на його «проактивні» елементи, оскільки усвідомлення філософії і меті підприємства формується у вигляді набору цінностей, правил та норм і формує у співробітників розуміння власного внеску у виконання підприємством своєї місії» [6].

Як вже зазначалось вище, «організаційна поведінка значною мірою залежить від рівня розвитку організаційної культури, яка знаходить своє втілення у конкретних приписах, нормах поведінки, стилях і методах керівництва, відображаючи відносини на основі цінностей.

Організаційна культура поєднує часово-просторові рамки організаційного життя, створює культурну форму, що забезпечує умови, в яких найкраще проявляються взаємовідносини на підприємстві, реалізуються потреби його працівників та формується ефективна організаційна поведінка. Організаційна культура є виразником культурної спадщини й традицій, які впливають на ментальне поле поведінки, відтак, можемо говорити про історичну тяглість та закономірність її впливу на організаційну поведінку.

Вплив організаційної культури на організаційну поведінку відбувається завдяки дії її структурних елементів: цінностей, функцій, видів та рівнів.

Проникаючи у всі сфери людського буття, організаційна культура є маркером поведінки у царині предметно-практичної діяльності, емоційно-чуттєвої діяльності, духовно-практичної та духовно-теоретичної діяльності [7, с.108].

«Тип організаційної культури також впливає на вибір моделі організаційної поведінки, що є принциповим з причини мотивуючого впливу на діяльність персоналу, адже кожна людина вибирає модель поведінки, яка сприятиме її розвитку та успішній професійній діяльності. У цьому контексті відмітимо, що різні типи культур пропонують різні інструменти для оцінювання персоналу, його мотивування, що позначається на організаційній поведінці [7, с.107].

Виділяють чотири типи організаційної культури (за класифікацією Хенді), які представлено на рис.3

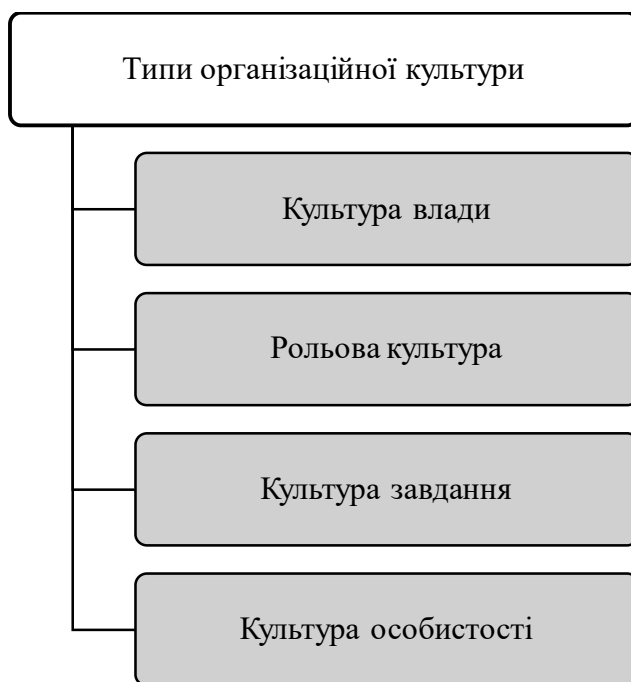
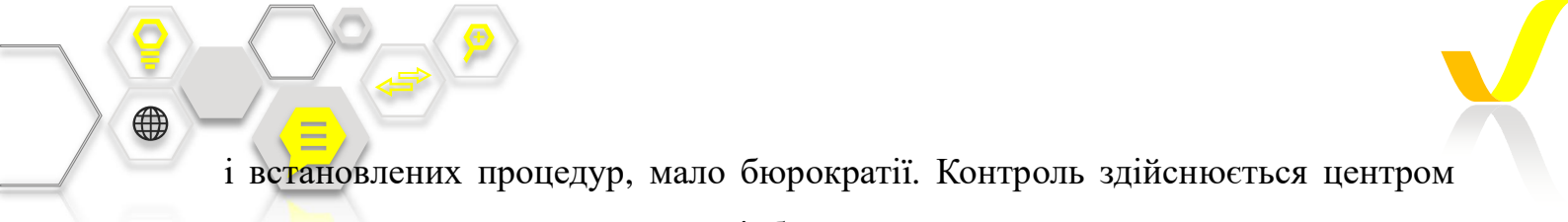


Рис.3 Типи організаційної культури

Джерело: складено автором на основі [8]

1. «Культура влади характерна для невеликих підприємницьких організацій. Вона заснована на центральному джерелі влади, що поширює свій вплив всюди. Дана організація діє на основі принципу прецеденту, передбачаючи бажання і рішення центральних джерел влади. Тут трохи правил



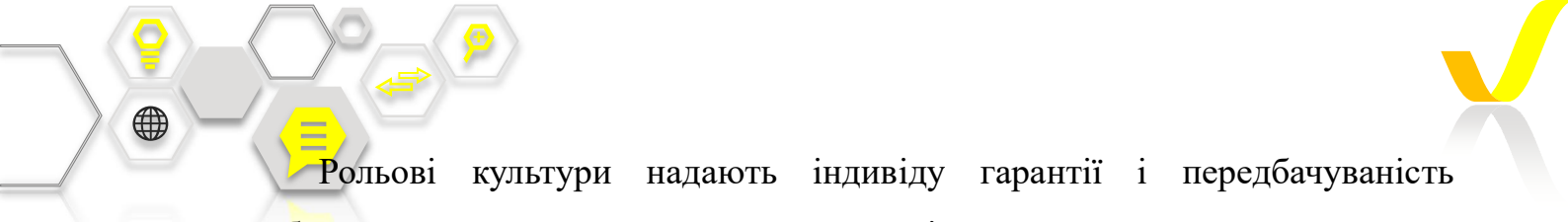
і встановлених процедур, мало бюрократії. Контроль здійснюється центром головним чином за допомогою відбору ключових людей, що трапляються час від часу «нальотів» з нього або викликів в центр.

Дані культури і організації, засновані на них, є «гордими і сильними». Вони здатні до швидких дій і можуть добре реагувати на загрозу. Однак дії таких організацій залежать від центральної особи або групи осіб в центрі, тому ефективність даних керівників набуває першочергового значення в організації. Працівники тут будуть процвітати і відчувати радість в тій мірі, в якій вони орієнтовані на владу, чуйні до політики, схильні до ризику і оцінюють гарантії як другорядний елемент. Такі культури дуже довіряють окремого індивіда і набагато менше – різним комітетам. Вони судять за результатами і толерантні до використовуваних засобів» [8].

2. «Рольова культура часто асоціюється з бюрократією, оскільки вона заснована на логіці й раціональності. Сила рольової організації полягає в її «опорах», тобто структурних підрозділах, їх функціях, чіткий розподіл обов'язків. Діяльність підрозділів і взаємодія між ними контролюється за допомогою певних процедур і координується вузьким колом вищого менеджменту.

В даній культурі будь-яка роль або опис роботи часто важливіша, ніж індивід, що виконує її. Люди відбираються для задовільного виконання ролі, і конкретна роль описується таким чином, що її може виконувати ряд індивідів. Не потрібно ніяких дій понад запропонованих. Офіційна владна позиція є головним джерелом впливу в цій культурі, а на особисту владу дивляться неохоче. Влада експертна допускається тільки у відповідному місці. Встановлені правила і процедури служать головними методами впливу. Економічність такої культури заснована на раціональності розподілу роботи і відповідальності, а не на окремих особистостях» [8].

«Рольова організація буде успішною до тих пір, поки вона може діяти в умовах стабільної довкілля. Її культура повільно прийде до усвідомлення необхідності змін, навіть якщо та очевидна.



Рольові культури надають індивіду гарантії і передбачуваність майбутнього. Вони виявляють тенденцію винагороджувати хороших виконавців - людей, які намагаються робити свою роботу відповідно до стандартів. Рольова культура призводить до фрустрації індивіда, орієнтованого на владу або бажає контролювати свою роботу, того, хто дуже амбітний і більше цікавиться результатом, а не процедурою. Рольові організації знаходяться там, де склалися системи важливіші, ніж гнучкість, що перешкоджає інноваціям у сфері виробництва» [8].

3. «Культура завдання привертає людей, які вважають за краще вирішувати нові проблеми. Вона орієнтована на виконання роботи і різних проектів. Для цього проводиться пошук відповідних ресурсів і персоналу, а вплив в організації ґрунтується більшою мірою на експертної влади, ніж на владі позиції або окремої персони. При цьому сила впливу більш широко розсіяна в організації в порівнянні з іншими культурами. Кожен індивід вважає, що всі вони зайняті спільною справою. Це культура команди, орієнтованої на результат, що стирає індивідуальні цілі і статусні відмінності працівників. Культура завдання використовує уніфікує влада для підвищення ефективності і для того, щоб люди ідентифікували свої цілі з цілями організації.

Головна перевага цієї культури полягає в тому, що вона дуже адаптабельна. Оперативні та робочі групи, проектні команди формуються для реалізації спеціальних цілей, і їх можна реформувати, розпускати чи продовжувати термін їх діяльності. В рамках цієї культури люди отримують можливість самим контролювати свою роботу, оцінювати її результати, встановлювати хороші робочі взаємини в групі, засновані на індивідуальних здібностях, а не на статусі» [8].

«Культура завдання відповідає тим ситуацій, коли набувають особливої важливості гнучкість і чутливість організації до ринку і навколишньому середовищу. Ця культура процвітає там, де швидкість реакції, інтеграція, сенситивність і креативність важливіші, ніж глибина спеціалізації.



Контроль в таких організаціях утруднений. По суті він зберігається за вищим менеджментом за допомогою розподілу проектів, людей і ресурсів. Істотні проекти доручаються «хорошим людям» без обмежень за часом і матеріалів, що надаються. Проте невеликий повсякденний контроль може здійснюватися над методами роботи або процедурами без порушення норм культури. Тому такі культури розквітають, коли організаційний клімат сприятливий, продукція, що випускається значима для всіх і завжди є необхідні ресурси. У подібних випадках вищий менеджмент послаблює повсякденний контроль і зосереджує свою увагу на розподілі ресурсів, наймі на роботу і призначення ключових людей» [8].

«Однак коли ресурсів недостатньо, вищий менеджмент починає відчувати необхідність контролювати і методи, і результати роботи. При цьому у менеджерів виникає необхідність дотримання правил і процедур, зміни методів впливу і використання влади офіційної позиції. Культура завдання демонструє тенденцію переходу до культури влади, коли ресурси обмежені, а організація в цілому неуспішна. Складнощі цієї культури полягають в тому, що її важко зберігати в силу властивої їй нестійкості.

4. Культура особистості є незвичною. Вона не знаходить свого поширення у великій кількості організацій, однак багато людей дорожать її цінностями. У цій культурі індивід займає центральне місце» [9, с. 108].

«Існуюча організаційна структура, правила, процедури і ролі – все це спрямовано на задоволення потреб окремих членів організації. Якщо група людей вирішила, що в їх власних інтересах об'єднатися для того, щоб найкращим чином слідувати своїм прагненням, робити саме те, що вони хочуть, і що якась установа разом з обладнанням може їм допомогти, тоді в результаті організація буде мати культуру особистості. Це може бути характерно для деяких дослідницьких груп, невеликих університетських підрозділів, сімейних фірм і компаній, що починали з групи друзів, об'єднаних в першу чергу спільністю інтересів.



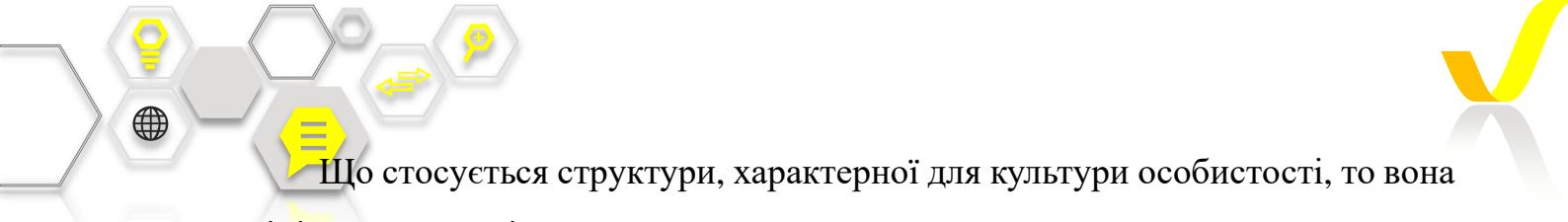
Культура особистості зазвичай існує тільки для людей в організації, а не для будь-яких свержордінарних цілей. Очевидно, що не всі організації можуть існувати з таким видом культури, оскільки організації схильні мати власні цілі, які ставляться вище цілей їх членів. До того ж механізми контролю або навіть управлінські ієрархії в таких культурах неможливі. Тут діє тільки обопільна згода на основі кооперації» [10].

«Малоймовірно зустріти організацію середніх або великих розмірів (приблизно понад 100 осіб) з переважанням культури особистості. Однак у багатьох організаціях можна знайти людей, які віддають свої особисті переваги цього типу культури, але змушені пристосовуватися до більш обмежувачим їх обставинам. Так, значне число комп'ютерних фахівців в бізнес-організаціях, консультантів в госпіталах, архітекторів в органах міського управління часто виконане не занадто велику відданість своїй організації і вважає її швидше за місцем примноження вигоди головного роботодавця, а не розкриття власного творчого потенціалу.

Наводячи свою класифікацію організаційних культур, Хенді підкреслює, що кожний із зазначених типів зазвичай пов'язаний з певним видом організаційної структури. Культура влади наноситься на комунікаційну структуру, схожу на мережу з домінантною групою в центрі і лініями влади, що розходяться до функціональних груп і персоналу. Такі культури зустрічаються в невеликих підприємницьких фірмах» [11].

«Рольова культура пов'язана з типовою пірамідальною бюрократичною структурою, що має офіційне підрозділ на функціональні групи і ієрархічні рівні. Подібні культури характерні для порівняно великих бюрократичних організацій, де ролі працівників чітко визначені.

Культура завдання пов'язана з гнучкими матричними структурами управління. Вони мають міцні горизонтальні і вертикальні зв'язки, а також групи з членством одних і тих же працівників в декількох з них. Такі культури переважають в організаціях матричного типу, де влада зосереджена на перетині офіційних ролей.



Що стосується структури, характерної для культури особистості, то вона «мінімальна, наскільки це можливо». Найкращим словом, що позначає її, але думку Хенді, є «кластер» (клубок, скупчення). Він порівнює цю структуру з галактикою, що складається з окремих зірок. Виходить, що тут організація підпорядкована особистості, точніше індивідуальності, від якої залежить її існування» [12].

Висновки. Організаційна культура відіграє ключову роль у формуванні успішних команд та професійному розвитку співробітників. Вона визначає основні цінності, норми, традиції та ритуали, які сприяють регулюванню поведінки працівників і забезпечують гармонію у внутрішній взаємодії. Саме через сильну корпоративну культуру організація здатна згуртувати колектив, підвищити його залученість та ефективність у досягненні спільних цілей.

Дослідження підтверджують, що різні типи організаційної культури мають неоднаковий вплив на професійний розвиток співробітників. Культури завдання та ролі виявляються найбільш ефективними для стимулювання професійного зростання завдяки своїй орієнтації на результативність, відкриту комунікацію та чіткість структур взаємодії. Водночас культури особистості й влади можуть створювати обмеження через залежність від індивідуальних факторів або центрального керівництва. Крім того, стабільність і гнучкість організаційної культури допомагають колективу адаптуватися до зовнішніх змін, зберігаючи внутрішню згуртованість.

Таким чином, організаційна культура виконує не лише функцію адаптації співробітників до організаційного середовища, але й стає інструментом стратегічного управління, який забезпечує досягнення довгострокових цілей. Вона формує основу для професійного розвитку співробітників і ефективної командної роботи, що є ключовим чинником успіху сучасних організацій.

Список використаних джерел

1. Наукова робота на тему: «Організаційна культура як чинник професійного зростання особистості». URL: Література



https://www.znu.edu.ua/faculty/fsu/nauk/rob2020/organ_zats_jna_kul_tura.pdf
<https://core.ac.uk/download/pdf/356030187.pdf>

2. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 75 с.

3. Е. Шейн. Організаційна культура та лідерство. URL: <https://bookshop.com.ua/orhanizatsiina-kultura-ta-liderstvo-edhar-shein/>

4. Тарасюк В.Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського Серія «Економіка та управління». Том 22 (61). 2009 г. № 2. С. 333-340.

5. Організаційна культура. URL: <file:///C:/Users/vminina/Downloads/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%20%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0.pdf>

6. Другова О. С., Лі С. Організація та культура як основа успішного бізнесу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 146 – 150.

7. Захарчин Г.М. Чинники організаційної культури в системі організаційної поведінки. Економіка та управління підприємствами. С. 105-109.

8. Класифікацій організаційних культур. URL: https://stud.com.ua/60927/psihologiya/klasifikatsiyi_organizatsiynih_kultur#google_vignette

9. Вітюк А. В., Несен Л. М., Несен В. В. Актуалізація розвитку теоретичного базису категорії "організаційна поведінка". *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 3. С. 106–111. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.106> .



10. Демиденко Я. І. Психологічна природа поняття організаційна культура: thesis. 2020. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17168> .

11. Каленюк І., Цимбал Л. Організаційна культура в системі лідерства університету. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-82> .

12. Рись В. К. Організаційні зв'язки між суб'єктами управління та організаційні схеми. *Ефективні механізми соціально-економічного розвитку країни та регіонів: сучасні виклики та рішення*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-24> .