

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

**Факультет управління персоналу, соціології та психології Кафедра
педагогіки та психології**

Освітньо-професійна програма «Економічна та соціальна психологія»

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 053 Психологія

Форма навчання: очна (денна), заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: Психологічні особливості розвитку організаційної культури організацій.

здобувача (ки) Ткачук Діани Сергіївни.

(підпис)

Науковий керівник: Д. психол. н., проф.,
Креденцер Оксана Валеріївна

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією (ЕК) з атестації
здобувачів вищої освіти**

Завідувачка кафедри: Соціології та психології
(науковий ступінь, учене звання, (ім'я, прізвище)
Д. психол. н., проф., Артюшина Марина Віталіївна.
(підпис)

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналу, соціології та психології

Кафедра педагогіки та психології

Освітньо-професійна програма «Економічна та соціальна психологія»

галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
спеціальність 053 Психологія

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

_____Ліна КОЛЕСНІЧЕНКО

(підпис) (ім'я, прізвище)

«...» _____ 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри педагогіки та
психології

_____Марина АРТЮШИНА

(підпис) (ім'я, прізвище)

«.....» _____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

**здобувачу Ткачук Діані Сергіївні
(денної) форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

**на тему: «Психологічні особливості розвитку організаційної культури
організації»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «____» _____ 2023
р. № _____

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах вітчизняних
та зарубіжних вчених, статистичних даних, а також Інтернет-джерелах з теми
дослідження.**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методологічні засади дослідження психологічних особливостей організаційної культури організацій
Розділ 2	Емпіричне дослідження психологічних особливостей організації культури організації
Об'єкт дослідження:	Організаційна культура.
Предмет дослідження:	Психологічні особливості розвитку організаційної культури освітньої організації.
Мета бакалаврської дипломної роботи:	Дослідити психологічні особливості розвитку організаційної культури в освітній організації.

Конкретні завдання, які студент повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1.	Зробити аналіз наукової психологічної літератури та інтерпретацію, синтез, порівняння, класифікація та узагальнення теоретичних та емпіричних даних;
У розділі 2	Емпірично дослідити особливості розвитку організаційної культури організації у сфері освіти.

Завдання підготував науковий керівник Оксана КРЕДЕНЦЕР

(підпис) (ім'я, прізвище)
«_____»

_____ 2023р.

Завдання одержав студент

Діана ТКАЧУК

(підпис) (ім'я, прізвище)
«_____»

_____ 2023р.

Реферат

Психологічні особливості розвитку організаційної культури організацій.

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 62 сторінки, 7 таблиць, 25 рисунків, список використаних джерел з 56 найменувань, 4 додатків.

Об'єктом дослідження є організаційна культура.

Предметом дослідження є психологічні особливості розвитку організаційної культури в освітній організації.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – дослідити психологічні особливості розвитку організаційної культури в освітній організації.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

1. Визначити сутність феномену організаційної культури та її рівні.
2. Виявити складові та типології організаційної культури.
3. Провести емпіричне дослідження психологічних особливостей організаційної культури організації.
4. Проаналізувати отримані результати.
5. Розробити рекомендації для удосконалення організаційної культури в освітній організації.

Основні методи дослідження:

теоретичні: аналіз наукової психологічної літератури та інтернет-джерел, синтез, порівняння, класифікація та узагальнення теоретичних й емпіричних даних;

емпіричні: експеримент, спостереження, психодіагностичні засоби: методика «Опитувальник на визначення схильності до типу організаційної культури» Д. Коула; методика К. Камерона, Р. Куїнна «Інструмент оцінки організаційної культури» (OCAI); «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді;

- математико-статистичні: відсотковий аналіз; кореляційний аналіз, критерій Пірсона.

Основні результати дослідження:

Методика Д.Коула.

Бюрократична організаційна культура (42,9%) Означає, що управління та процеси в осв. сфері часто ґрунтуються на формальних правилах, процедурах та ієрархічних структурах. *Органічна організаційна культура (39,3%)* Акцентує увагу стимулюванню самовираження та розвитку кожної особистості, а не лише виконанню формальних процедур. *Підприємницький тип (14,3%)* Сприяє стимулюванню творчого мислення, розвитку підприємницьких навичок та пошуку новаторських рішень у навчальному середовищі. *Партисіпативний тип (3,5%)*. Передбачає активну участь працівників у процесах прийняття рішень, розвитку стратегій та вирішенні проблем, сприяє відкритому обміну ідей, врахуванню думок та поглядів всіх учасників організації.

Методика К. Камерона та Р. Куїнна «Інструмент оцінки організаційної культури» (OCAI).

Адхократична культура (37,5%). Орієнтована на інновації, творчість та гнучкість. В ній високий рівень автономії та стимулювання ініціативи. *ринкова культура (33,3%)* Акцентує на конкурентоспроможності та досягненні результатів. Вона спрямована на досягнення цілей, вибірковість та результативність. *Клановий тип (16,7%)* характеризується високою взаємодією та

співпрацею між працівниками, де важливу роль відіграють спільні цінності, зв'язки і командний дух. *Ієрархічний тип* (12,5%) Тут домінує структурованість, формальність та контроль. Основна увага зосереджена на ефективному виконанні завдань та дотриманні процедур. *Бажана ж культура виглядає так:* лідирують адхократія (36,0%) та ринкова культура (36,0%); кланова культури та ієрархічна не змінилися – 16,7% та 12,5% відповідно.

Методика Ч.Хенді

Культура «ролі» (62,2%) Описує, які ролі та очікування пов'язані з працівниками в організації. Наприклад, які функції пов'язані з керівництвом, викладанням, адмініструванням тощо. Вона визначає, як працівники сприймають свої обов'язки та взаємодіють між собою. *Культура «завдання»* (26,2%). Стосується цілей та завдань, які ставить перед собою організація. Вона визначає, наскільки сильно акцентується організація на досягнення результатів, які методи використовуються для досягнення цілей та наскільки ефективно вони реалізуються.

культура «влади» (11,6%). Описує розподіл влади та впливу в організації. Вона визначає, як приймаються рішення, яким чином розподіляється влада між керівництвом, вчителями, студентами та іншими учасниками.

культура «особистості» Означає сукупність соціальних норм та цінностей, якими індивід керується в процесі практичної діяльності. Але вона взагалі не представлена.

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що виділяються три основних типи культури (один тип з кожної методики) : а саме: бюрократичний тип (42,9) , адхократичний типи (37,5) і культура ролі (62,2). Загальний висновок полягає в тому, що в сфері освіти присутні різні типи організаційної культури, причому культура ролі має найбільшу вагу. Дані результати можуть вказувати на різноманітність підходів до управління та розвитку організаційної культури в сфері освіти. Наявність та вдосконалення організаційної культури та перетворення її в потужний стимулюючий і об'єднуючий фактор може стати одним з ключових засобів підвищення ефективності функціонування організації.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи - 2024.

Рік захисту роботи - 2024.

Ключові слова: організація, культура, психологія, особливості, розвиток.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
освітньо-професійної програми «Економічна та соціальна психологія»
здобувачки вищої освіти

Ткачук Діани Сергіївни

Тема

**Психологічні особливості розвитку організаційної культури
організацій**

1. Актуальність теми. Аналіз літератури та наш практичний досвід свідчить про те, що організаційна культура освітніх організацій є вагомим чинником забезпечення ефективності їх діяльності та їх конкурентоздатності. Особливого значення ця проблема набуває в умовах кризи, невизначеності, напруженості тощо. Адже організаційна культура є тим необхідним фундаментом, на якому можна формувати стійкість організацій, їх резильєнтність. В зв'язку з цим актуальність дослідження не викликає сумнівів.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи. Студенткою були застосовані валідні та надійні методи психологічної діагностики, коректно поставлені задачі та визначена мета. Констатуємо, що мета та завдання відповідають темі, а визначені задачі конкретизують основну мету роботи. Були якісно опрацьовані літературні джерела з теми організаційної культури та її чинників. Загальні висновки до роботи відповідають поставленим завданням та відображають її зміст.

3. Наявність самостійних розробок автора. Студентка самостійно обрала тему наукового дослідження, підбрала діагностичний матеріал, провела дослідження у вищих навчальних закладах, обробила первинні дані. Отримані емпіричні дані мають певну наукову новизну на рівні вітчизняної вибірки та співвідносяться із вітчизняними дослідженнями, що були проведені в інших соціально-економічних сферах. Ткачук Д. демонструвала ініціативність та самостійність у роботі.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. У роботі поглиблено та доповнено наукові уявлення про організаційну культуру закладів вищої освіти. Отримані результати можуть бути використані психологами в процесі консультативної та тренінгової роботи з проблеми розвитку організаційної культури освітніх

організацій, а також можуть бути корисними при відборі персоналу у відповідності до оцінки відповідної організаційної культури.

5. Наявність недоліків. В теоретичному розділі роботи доцільно було б більш детально розглянути роботи вітчизняних авторів щодо дослідження організаційної культури в інших соціально-економічних сферах.

В емпіричному розділі було б доцільно також проаналізувати зв'язок із організаційно-професійними та соціально-демографічними чинниками.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота виконана на високому науковому рівні, всі поставлені завдання виконані, отримані результати мають практичне значення, отже вважаю, що робота може бути допущена до захисту перед ЕК та заслуговує позитивної оцінки.

Науковий керівник доктор психологічних наук, професор, професор кафедри педагогіки та психології

Креденцер О.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

“10” червня 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність феномену організаційної культури та її рівні	6
1.2 Складові та типології організаційної культури. Особливості організаційної культури освітніх організацій	15
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ	28
2.1 Мета, завдання, методики та організація дослідження	28
2.2 Вираженість різних типів організаційної культури в освітніх організаціях	38
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні під впливом економічних, політичних, соціальних та культурних змін, що відбуваються у країні, актуальність вивчення феномену організаційної культури будь-яких підприємств та організацій проявляється дедалі виразніше. Процеси інтеграції економічної діяльності, розвиток нових технологій та динамічно мінливі умови служать каталізаторами формування нових організаційних структур та взаємодій. Таким чином, виникає комплексна проблема дослідження нових елементів сучасних структур, їх зв'язків та впливу організаційної культури на ефективність функціонування підприємств та організацій.

Організаційна культура не тільки відображає імідж компанії, але й є важливим інструментом стратегічного розвитку бізнесу. Формування організаційної культури завжди пов'язане з інноваціями, спрямованими на досягнення бізнес-цілей і підвищення конкурентоспроможності. Аналізування та розвиток позитивних тенденцій у динаміці організаційної культури дозволяють підвищити конкурентоспроможність будь-якого економічного суб'єкта, особливо в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Вдосконалення організаційної культури та перетворення її в потужний стимулюючий і об'єднуючий фактор може стати одним з ключових засобів підвищення ефективності функціонування організації. Серед відомих науковців, що досліджували організаційну культуру загалом, можна виділити Е. Шейна, який ввів поняття трьох організаційних рівнів культури. Г. Гофстеде, який у 1980 році представив 5 основних культурних вимірів, Д. Кіномана який вивчав вплив культурних різниць на різні аспекти організаційного життя, Р.Петтігрю, який є автором численних публікацій і досліджень, спрямованих на вивчення лідерства, мотивації та змін в організаціях. Щодо досліджень організаційної культури саме в освітніх організаціях, це М. Фуллан, який є відомим канадським педагогом дослідником, що вивчає питання з покращення якості освіти. Його роботи і публікації часто стають основою для стратегій розвитку освіти на різних рівнях - від шкіл до міністерств освіти. Л. Шульман. Він відомий своїм внеском у розвиток

поняття "педагогічна компетентність", яке він визначив як унікальне поєднання знань, вмінь та особистих характеристик, необхідних для успішного викладання. В Україні О.Шевченко – українська педагог та науковець у галузі освіти. Вона є автором численних наукових праць і досліджень з питань педагогічної практики, методики викладання та розвитку освіти в Україні. Шевченко також активно займається підготовкою майбутніх вчителів і викладачів, а також консультує уряд та освітні інституції з питань реформування освітньої системи. В. Нідзієва - науковиця, яка зацікавлена у формуванні моделювання майбутньої організаційної освіти. О. Кулік. Він є автором наукових публікацій, що стосуються питань якості освіти, професійного розвитку вчителів. Кулік активно займається тренінгами, сприяючи впровадженню сучасних методик викладання і підвищенню професійної компетентності педагогів. Феномен організаційної культури стали активно вивчати на Заході на початку 80-х ХХ століття. З'явилося багато книг та статей про організаційну культуру таких авторів, як Х. Вілмотт [40], Р. Дафт [40], Т. Діл [41], К. Камерон [39], А. Кеннеді [41], Р. Куїнн [39], Дж. Мерфі [40], М. Мід [49], Н. Моран [50], С. Роббинс [54], Ч. Хенді [43] та ін. Останнім часом проблеми організаційної культури стали завойовувати українських науковців. З'явилися монографії, статті, навчальні посібники, які висвітлюють той чи інший аспект організаційної культури. Слід визначити роботи таких авторів, як Н. Кривицька [25], Т. Олійник [25], Д. Панчук [29], З. Пушкар [29], О. Харчишина [36] та ін. У даних роботах досліджуються, здебільшого, теоретичні питання організаційної культури (сутність, властивості, типологія, функції та ін.), аналізуються роботи зарубіжних авторів, висвітлюються питання, пов'язані з організаційною культурою та підходом в управлінні персоналом, тощо.

Об'єкт дослідження: організаційна культура.

Предмет дослідження: психологічні особливості розвитку організаційної культури в освітній організації.

Мета дослідження: дослідити психологічні особливості розвитку організаційної культури в освітній організації.

Реалізація мети передбачає вирішення наступних завдань дослідження:

1. Визначити сутність феномену організаційної культури та її рівні.
2. Виявити складові та типології організаційної культури.
3. Провести емпіричне дослідження психологічних особливостей організаційної культури організації.
4. Проаналізувати отримані результати.
5. Розробити рекомендації для удосконалення організаційної культури в освітній організації.

Методи дослідження:

- *теоретичні*: аналіз наукової психологічної літератури та інтернет-джерел, синтез, порівняння, класифікація та узагальнення теоретичних й емпіричних даних;
- *емпіричні*: експеримент, спостереження, психодіагностичні засоби: методика «Опитувальник на визначення схильності до типу організаційної культури» Д. Коула; методика К. Камерона, Р. Куінна «Інструмент оцінки організаційної культури» (OCAI); «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді;
- *математико-статистичні*: відсотковий аналіз; кореляційний аналіз (критерій Пірсона).

Теоретична та практична значущість отриманих результатів:

- уточнено визначення дефініції «організаційна культура»;
- визначенні джерела формування організаційної культури;
- розроблено рекомендації для удосконалення організаційної культури в освітній організації.

Отримані результати можуть бути корисні керівникам та працівникам вищих освітніх закладів.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 2-х розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 56 найменувань та 4 додатків. У дослідженні вміщено 7 таблиць та 25 малюнків. Основний зміст викладено на 62 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність феномену організаційної культури та її рівні

Функціонування сучасної організації як трудової соціальної системи, що реалізує цілі в умовах невизначеності, передбачає зростання соціокультурної стійкості, інтеграції цінностей її персоналу. Забезпечується дана умова при незмінному і цілеспрямованому розвитку організаційної культури, яка й покликана покращити соціальні системи організації, активізувати механізми їхньої стійкої трудової взаємодії. В умовах виходу з кризи організаційна культура стає основним фактором саморегулювання трудової поведінки персоналу сучасної організації [14].

Організаційна культура – нова галузь знань, де визначення і дотримання обраного типу визначає майбутнє всієї організації [40]. Сам термін «організаційна культура» з'явився у XIX столітті. Його авторство багатьма дослідниками приписується німецькому фельдмаршалу Мольтке, який застосовував його для характеристики взаємин у середовищі армійських офіцерів [40].

Проте, багато «вузлових» питань, пов'язаних з організаційною культурою, самі по собі новими не є. Про це свідчить велика кількість публікацій, однак тільки деяка частина з них має суто науковий аспект. Крім того, існують емпіричні дослідження, практичні керівництва для аналізу підходу до організаційної культури, повідомлення про проекти «культурних трансформацій» та викладу в різному ступені зрозумілих моделей поведінки [10].

Перш ніж дати визначення безпосередньо поняття «організаційна культура», я вважаю за потрібне почати з витоків, тобто розглянути і проаналізувати поняття культури в цілому.

Поняття «культура», безумовно, дуже широке та ємне, тому дати коротке визначення не вдасться. В етнографічному плані – культура є цивілізацією, яка, у свою чергу, є єдиним комплексом знань, моралі, законів, традицій, звичок та умінь людини як члена соціуму [12]. Культура – це також і спосіб життя, у кожній окремій групі людей він унікальний. Культура це, звичайно, і знання, які накопичуються і передаються людьми з покоління в покоління. Отже, акцентуючи увагу на глобальності даного феномену, можна сказати, що культура це, перш за все, деякі уявлення про світ у свідомості людей – адже всі почуття, думки та дії обумовлені національною культурною спадщиною та історичним розвитком. Крім цього, поняття «культура» включає мистецтво у всіх його формах і проявах [12].

До 1970 року згадки про організаційну культуру практично були відсутні у науковій літературі. Основи теорії корпоративної (організаційної) культури, на думку багатьох дослідників, заклав антрополог К.Гертц [42] у своїй роботі *The Interpretation of Cultures* в 1973 р.

Г. Трайс однією із перших спроб вивчення організаційної діяльності в культурному контексті вважає роботу групи американських вчених під керівництвом Е. Мейо. Вчені описали сутність організаційної культури як сукупність основних припущень, що приймають члени організації. Ці припущення виражаються в цінностях, оголошених організацією, які направляють поведінку та дії людей. Такі орієнтації організації визначаються цінностями, що організація визначає, і які спрямовують людей у їхньому способі поведінки та прийняття рішень (рис. 1.1) [55].

Подібний контекст поняття «організаційна культура» у різних авторів викликає істотні відмінності у визначеннях цього явища. За Л. Розенштілем, «організаційна культура» головним чином віддзеркалює внутрішні стандарти, що визначають поведінку працівників у певній компанії [31]. Р. Пескейл, у свою чергу, розуміє під цим поняттям «вищі цілі» та «духовні цінності». У. Оучі, аналогічно до відомих «теорії «Х»» та «теорії «У»» Д. Макгрегора, розробив «теорію «Z»». За Оучі, культура включає в себе сукупність обрядів, символів і міфів, які передають важливі концепції переконань і цінностей учасникам організації [26]. Відомий

антрополог М. Мід визначає культуру, включаючи організаційну, як основу усвідомленої поведінки, що передається новим членам колективу групи людей із спільним минулим [49].

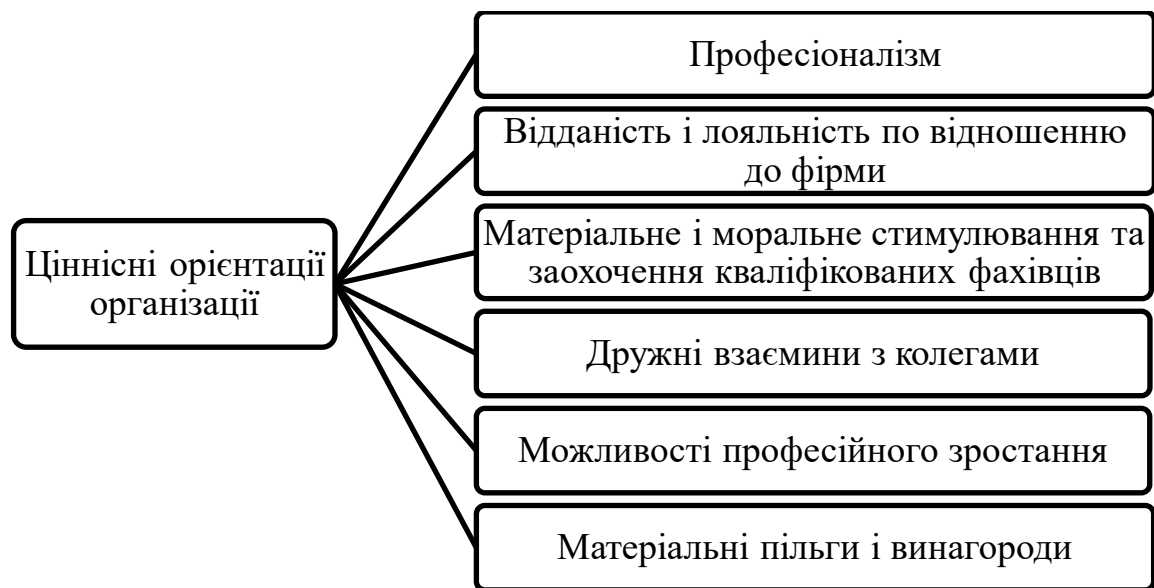


Рисунок 1.1. Ціннісні орієнтації організації

І насамперед, напевно, разом з тим основними елементами організаційної культури більшість вчених називає: людський фактор, лояльність працівника, набір традицій, завдання яких – зміцнювати внутрішню структуру організації. Серед деяких авторів поширена думка, що організаційна культура не тільки об'єднує всю організацію, але має реальне матеріальне вираження, а керівництво може її ідентифікувати і нею керувати для досягнення найкращих результатів у виробничій діяльності. Так, Т. Петерс і Р. Ватерман [53], Т. Діл та А. Кеннеді [41] вважають високу продуктивність компанії лише результатом повного визнання та засвоєння співробітниками всіх корпоративних цінностей.

Також колись існувала ідея, що культура є колективною совістю організації й тому може бути схильна до маніпуляції з боку співробітників. Це положення підкріплюється роботою М. Шнейдера (1979 р.), присвяченою організаційному клімату, роботами К. Арджиріса та Д. Шона (1978 р.) про організаційне пізнання, роботою А. Петтігру (1985 р.) про сенс корпоративної історії та, нарешті, роботою Е. Шейна (1987 р.) про основні поняття організаційної культури.

Відповідно до сучасного теоретичного підходу, організація прирівнюється до культури і, подібно до будь-якої соціальної групи, має свої норми та правила поведінки, систему цінностей, традиції, ритуали та ролі. Тому в даному контексті основне завдання дослідників – вивчення типу організаційної культури окремої організації з метою розуміння механізмів її функціонування та ступеня впливу культури та членів компанії [23].

Існує багато підходів до визначення атрибутів, які характеризують та ідентифікують культуру організацій як на макро-, так і мікрорівнях. Так, С. Роббінз виділяє 10 основних критеріїв організаційної культури [54]:

- особиста ініціатива, тобто ступінь незалежності та відповідальності, якою організація наділяє свого співробітника;
- ступінь готовності співробітника піти на ризик;
- спрямованість дій, тобто наявність чітко встановлених організацією цілей та очікуваних результатів щодо їх досягнення;
- узгодженість дій, тобто рівень взаємодії співробітників всередині організації;
- управлінська підтримка, тобто наявність допомоги та підтримки працівникам з боку управлінських служб;
- контроль, тобто наявність правил та інструкцій для координування дій співробітників;
- ідентичність, тобто ототожнення працівників із організацією;
- система винагород, тобто наявність системи та практики заохочення працівників;
- конфліктність, тобто можливість співробітника піти на конфлікт з організацією;
- моделі взаємодії, тобто наявність всередині організації формальної ієрархії та ступеня підпорядкованості.

Таким чином, щоб скласти повне уявлення про організаційну культуру окремо взятої організації, необхідно використовувати наведені вище критерії або атрибути.

Для уточнення сутності організаційної культури потрібно знати функції, які вона виконує (рис. 1.2) [27; 44].

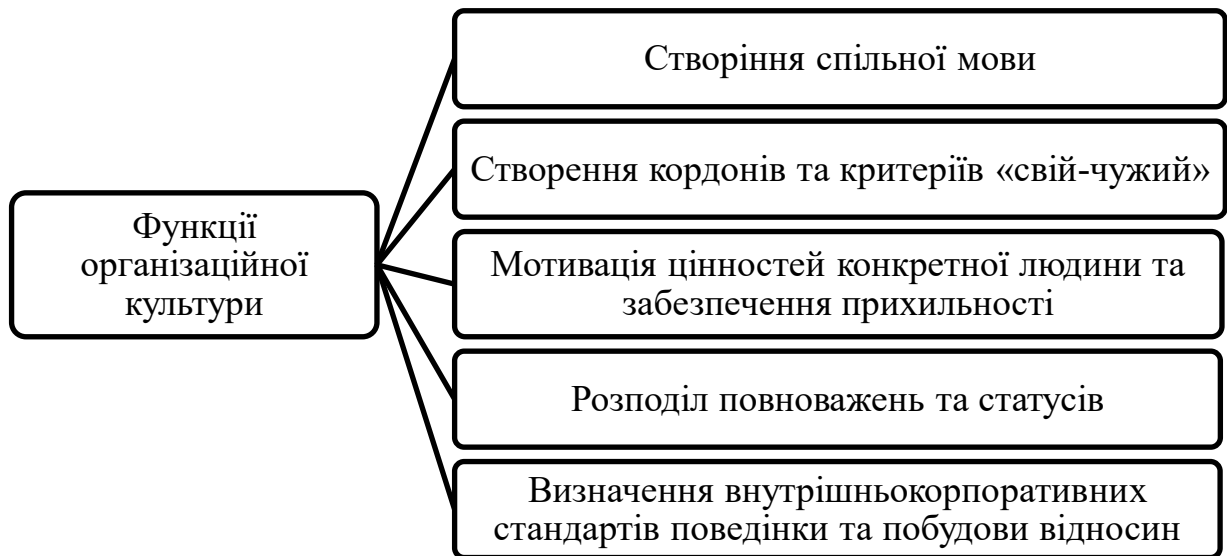


Рисунок 1.2. Функції організаційної культури

- Формування спільної для всіх співробітників мови допомагає ліквідувати існуючі складнощі у взаємодії між різними рівнями в організації [27; 44].

- Завдяки критеріям, що дозволяють визначити свого та чужого, можна досить однозначно стверджувати, чи є конкретна людина своєю чи чужою. Все це дозволяє говорити про значно більшу ефективність діяльності компанії [27; 44].

- Велике значення грає створення стимулів та активна мотивація. Це особливо важливо тому, що лояльність співробітників сильно зменшує ймовірність помилок і збільшує ефективність [27; 44].

- Не можна не відзначити таку важливу функцію, як розподіл наявних повноважень та статусів [27; 44].

Велике значення грає те, як конкретний керівник встановить взаємодію зі своїми підлеглими: очевидно, що необхідно знайти баланс між строгістю та м'якістю. Головне – досягти всіх поставлених перед компанією цілей, а допомогти цьому може ефективне делегування своїх повноважень підлеглим [27; 44].

- Також не можна не відзначити виявлення стандартів, прийнятих в компанії у сфері взаємодії між різними співробітниками. У рамках цієї функції

передбачається формування таких завдань, які потрібно досягти у процесі здійснення організацією своєї професійної діяльності [27; 44].

Отже, я вважаю, що під організаційною культурою розуміють норми, цінності та установки, які формуються у людини під впливом суспільства, суспільної діяльності та різноманітних соціальних взаємодій. Також організаційна культура може бути охарактеризована як комплекс уявлень, стандартів поведінки, настроїв, символів, відносин і методів ведення бізнесу, які спільно поділяють члени організації та визначають її індивідуальність.

Таким чином, організаційна культура – це, з одного боку, складний, комплексний феномен, який не виражається безпосередньо кількісно і не має однозначного визначення.

З іншого боку, організаційною культурою можна управляти, змінювати її, розвивати та підтримувати у заданому стані [25].

Принципи розвитку та підтримки організаційної культури ґрунтуються на розумінні її сутності та структури. Як було вказано вище, організаційна культура представляє собою конфігурацію припущень, цінностей, вірувань і символів. Відповідно до визначеного набору, люди в організації вирішують свої проблеми. Однією з найпоширеніших моделей є структурна концепція Е. Шейна [36], який пропонує розглядати організаційну культуру на трьох рівнях. Ця модель використовується як теоретична основа для аналізу організаційної культури багатьма авторами (рис. 1.3) [36]:

- «Верхній» рівень культурної системи («поверхневий») автор висунув ідею розглядати як сукупність осяжних подій, які можна спостерігати безпосередньо, як явища, що виникають в ході функціонування організації і спрямовані на виконання її завдань.

- «Середній» рівень організаційної культури включає в себе норми, цінності та переконання, які можна відразу помітити, вони відбиваються у мові та різних символах.

- «Нижній» рівень формують «основні уявлення» працівників, що включає загальну духовну налаштованість працівників та сукупність їхніх думок і вірувань,

що утворюють цілісну картину самої організації та мимоволі регулюють їхню поведінку у часі та просторі, визначаючи відносини працівників один до одного та до самої роботи. Науковець запроваджує поняття «культурного ядра», під яким розуміє колективну свідомість організації. Воно є первинним, що визначає всю культурну систему організації [36].

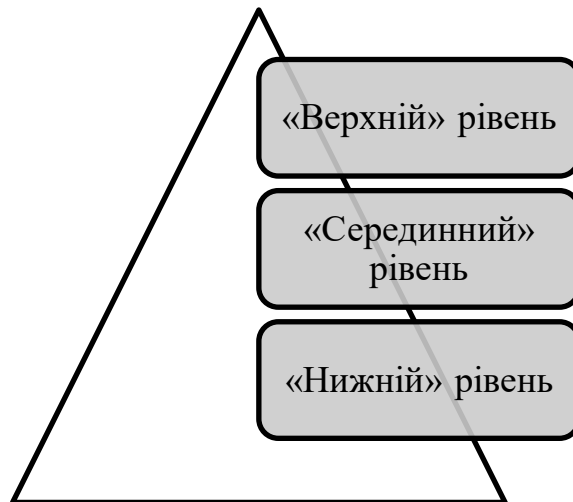


Рисунок 1.3. Рівні організаційної культури

Відповідно, у літературі пропонують розрізняти два принципи формування організаційної культури: «знизу-вгору» та «зверху-вниз». Інакше висловлюючись, у першому випадку, організаційна культура формується шляхом відстеження того, що відбувається в організації, з метою зрозуміти зміст «базових уявлень» працівників і згодом керувати розвитком таких уявлень. У даному випадку є небезпека захоплення спостереженням (упускаючи управління) та/або неправильної інтерпретації спостережуваного (відповідно, будуть зроблені неправильні висновки щодо розвитку та підтримки організаційної культури) [8].

Принцип «згори-вниз» реалізується легше – встановлення керівництвом певних правил, наказом чи шляхом домовленості, визначенням символів приналежності до організації, проведенням корпоративних заходів тощо. Такий шлях, як зазначається в літературі, підходить для нових організацій [5], інакше «насаджувана» культура може увійти в суперечність із сформованою, що лише погіршить ситуацію.

Дослідники говорять також про те, що у реальності необхідне поєднання цих принципів – якийсь третій шлях. На мою думку, таких третіх шляхів може бути безліч, але спочатку слід у будь-якому випадку йти шляхом спостереження, діагностики організаційної культури. Це, в принципі, всім зрозуміло – без оцінки стану системи керування нею неможливе чи неефективне. Проте, часто виходить так, що заходи щодо розвитку організаційної культури йдуть лише «зверху-вниз».

Існують інші підходи до визначення рівнів, структури організаційної культури, що використовуються для аналізу та формування організаційної культури. Зокрема, більш докладним є виділення та порівняння деяких параметрів організаційної культури Ф. Харрісом та Р. Мораном. Вони беруть за основу 10 категорій, що характеризують культуру: від самоідентифікації індивіда та його мети, відчуття себе, свого місця, місії, до особливостей та методів роботи в організації: фокус, спрямованість роботи, робочі патерни та процедури, управління та лідерство [50].

Що стосується методів розвитку та підтримки організаційної культури, управління нею, то тут спостерігається ще більша різноманітність підходів, ніж у її вивченні, діагностиці. При цьому зазначається, що необхідно враховувати двоякий характер організаційної культури. З одного боку, на організаційну культуру впливають цілі, ключові ідеї та цінності, лідерство, прийняті у суспільстві (організації) норми, стандарти та правила; з іншого – організаційна культура сама формує систему цінностей організації [35].

Загалом, виділяють такі складові механізму підтримки організаційної культури: удосконалення стилю керівництва; зміцнення трудової дисципліни; формування корпоративної етики; виховна робота у колективі [33]. Л. Карамушка зазначає, що «формування організаційної культури можна розглядати як реакцію на проблеми, притаманні даній організації. При цьому можуть бути виділені внутрішні проблеми, а саме пов'язані з інтеграцією необхідних для існування та розвитку організації ресурсів та зусиль: створення спільної мови організації та єдиної, зрозумілої для всіх її членів термінології; визначення «кордонів»

організації та принципів включення та виключення з неї; розробка механізму розподілу влади та прав тощо» [16, с. 78].

Організація розв'язує зовнішні проблеми під час взаємодії із зовнішнім середовищем, які включають визначення місії компанії та її основних цілей, розробку стратегії для втілення такої місії, визначення завдань, спрямованих на досягнення головної мети організації, розробку методів для досягнення цієї мети, а також впровадження системи контролю та корекції [17].

Дослідники виділяють п'ять первинних та п'ять вторинних факторів, що визначають формування організаційної культури. До первинних належать [28]:

- основні точки докладання уваги керівництва організації;
- реакція менеджменту на кризові явища в організації;
- стиль керівництва;
- критерії мотивації працівників;
- критерії відбору персоналу, призначення, просування кар'єрними сходами та звільнення з організації.

До групи вторинних чинників входять [28]:

- структура підприємства;
- система інформаційного обміну між підрозділами та інші процедури;
- зовнішній та внутрішній дизайн та оформлення приміщень, в яких розташовується персонал;
- «міфи та історії» про ключові події та людей, які відіграли важливу роль у житті організації;
- «формалізовані положення про філософію та сенс існування організації» [28].

Беручи до уваги все вищесказане, організаційну культуру можна визначити як сукупність прийнятих усіма працівниками організації норм поведінки, артефактів, цінностей, уявлень і понять, яку організація формує в процесі навчання, вирішуючи внутрішні та зовнішні труднощі для досягнення успіху та процвітання. Крім того, це система матеріальних і духовних цінностей, що взаємодіють між собою, властивих конкретній корпорації, яка відображає її індивідуальність і

сприйняття себе та інших у соціальному та матеріальному оточенні, і це виявляється у її поведінці, взаємодії, сприйнятті самого себе та навколишнього середовища.

1.2. Складові та типології організаційної культури. Особливості організаційної культури освітніх організацій

У більшій частині сучасних наукових робіт підкреслюється, що для забезпечення успішного позиціонування компанії на ринку, їй необхідно індивідуально підбирати інструменти формування лояльності для кожної з груп організаційної структури (власники, керівництво, лінійний персонал) та реалізовувати їх у системі. Такий підхід до внутрішнього маркетингу персоналу пов'язує його з системою заходів, спрямованих на формування організаційної культури [32].

Однією з найпопулярніших типологій організаційної культури можна назвати типологію Чарльза Ханді (рис. 1.4) [43]:

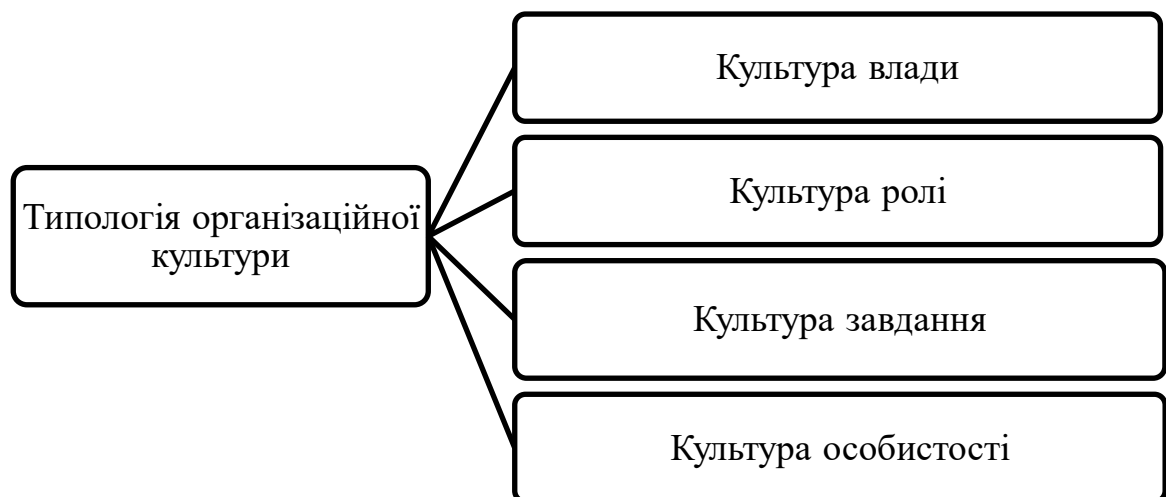


Рисунок 1.4. Типологія організаційної культури за Ч. Ханді

- Культура влади визначається особливою роллю лідера і його особистими якостями та навичками. Зазвичай, джерелом влади є ресурси, які перебувають у володінні керівника [43].

Напевно, організації з такою культурою, як правило, характеризуються жорсткою ієрархічною структурою. Часто найм та кар'єрний ріст у таких організаціях здійснюються на основі критеріїв особистої відданості. Організації з цією культурою швидко реагують на зміну ситуації, приймають рішення та реалізують їх [43].

- В культурі ролі визначальною є роль індивіда в організації, де функціонування базується на системі процедур, правил і стандартів діяльності. Забезпечення ефективності вимагає дотримання цих внутрішніх норм. Джерело влади тут не пов'язане з особистими якостями, але займає певне положення в ієрархічній структурі. Такий тип організації добре справляється з роботою в стабільному середовищі, але може бути менш підходящим для динамічних умов [43].

- Культура завдання – вид культури, орієнтований, перш за все, на вирішення завдань і реалізацію проектів. Ефективність організацій з такою культурою у значній мірі залежить від високого рівня професіоналізму працівників та їхньої готовності до співпраці. Управлінські повноваження в цих організаціях належать експертам у ведучій галузі діяльності та тим, хто володіє максимальною кількістю потрібної інформації. Коли умови визначають дії організації, ця культура проявляє свою ефективність [43].

- Культура особистості – мета об'єднання людей в організаціях з такою культурою полягає не лише у розв'язанні конкретних завдань, але й у необхідності досягнення власних цілей. Влада і контроль у такій культурі ґрунтуються на близькості до ресурсів, професіоналізмі і комунікативній компетентності, причому ці фактори мають координуючий характер [43].

Цікавою для більш повного уявлення про досліджувану сферу представляється класифікація, що складається з чотирьох типів організаційної культури, запропонована Кімом Камероном і Робертом Куінном (рис. 1.5) [39]:

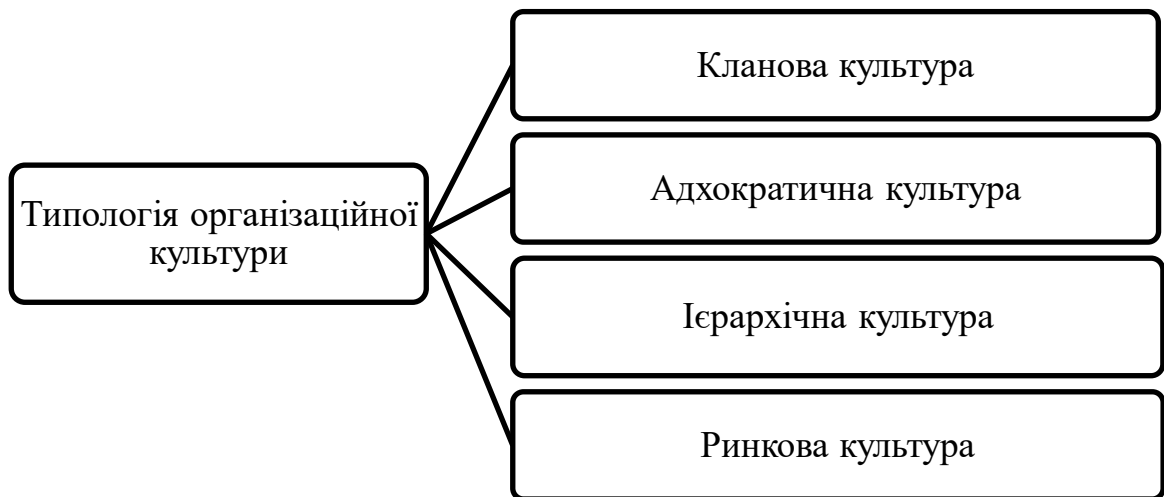


Рисунок 1.5. Типологія організаційної культури за К. Камероном і Р. Куінном

1. Кланова культура в робочому оточенні характеризується тісним співвідношенням та великою спільністю між співробітниками. Робоче місце сприймається як родинна організація, де лідери або керівники асоціюються з вихователями або батьками. Основу цілісності організації становлять відданість і традиції. Кланова культура підкреслює значення довгострокової вигоди в удосконаленні особистості, а також високого ступеня згуртованості колективу та морального клімату [39].

2. Адхократична культура в робочому середовищі відзначається динамічністю і креативністю. У цій організації співробітники готові піддаватися ризикам, щоб досягти поставленої мети. Лідери в культурі виступають як новатори і експериментатори, що є центральною складовою цього типу організації. Робиться наголос на необхідності діяльності «на передньому рубежі». Організація у довгостроковій перспективі робить акцент на зростанні і здобутті нових ресурсів. [39].

3. Ієрархічна культура в робочому середовищі характеризується високим рівнем формалізації й структурованості. Діяльність співробітників керується процедурами. Головними пріоритетами є раціональність і системний підхід. Формальні правила і офіційна політика є факторами, що об'єднують організацію. Організація має довгострокові цілі, такі як забезпечення стабільності та надійного

виконання операцій. Надійні поставки, строго відповідні графіки та ефективні витрати є ключовими факторами успіху. Управління персоналом зосереджується на гарантуванні зайнятості та забезпеченні довгострокової передбачуваності [39].

4. Ринкова культура характеризується основним фокусом на результати і досягнення поставлених завдань. Цей тип організації відзначається цілеспрямованістю і конкурентністю. Змагальність у виробничому процесі, бажання перемагати, репутація та успіх є важливими факторами, що їх об'єднують. Організаційна культура орієнтована на конкурентні дії, швидке і ефективно вирішення завдань і досягнення вимірюваних цілей. Успіх організації визначається її проникненням на ринки та ринковою часткою. Конкурентоспроможна ціноутворення і лідерство на ринку особливо важливі для цього типу культури, тому стиль організації – жорстко проведена лінія на конкурентоспроможність) [39].

Отже, організаційна культура включає в себе різні норми: які об'єднують і відокремлюють – те, що спільне у членів даного колективу, по ним легко відрізнити «своїх» від «чужих»; орієнтують і направляють – те, що визначає функціонування колективу, відношення до «своїх», «чужих», рівних, нижчестоящих і вищестоящих, потреб, цінностей, цілей і способів їх досягнення, комплекси необхідних для існування в даному колективі знань, умінь, навичок, типові для даного колективу способи впливу на людей та ін. [19].

Кожна організація має свою унікальність. Вона відрізняється своєю історією, структурою, комунікаційними методами, системами та процедурами постановки завдань. Внутрішні ритуали і міфи, які існують всередині організації, додаються до цього мозаїчного пазлу, створюючи унікальну організаційну культуру.

Відповідно до теорії К. Левіна, процес формування організаційної культури ототожнюється з процесом стратегічних змін і проходить послідовно кілька етапів (рис. 1.6) [48].

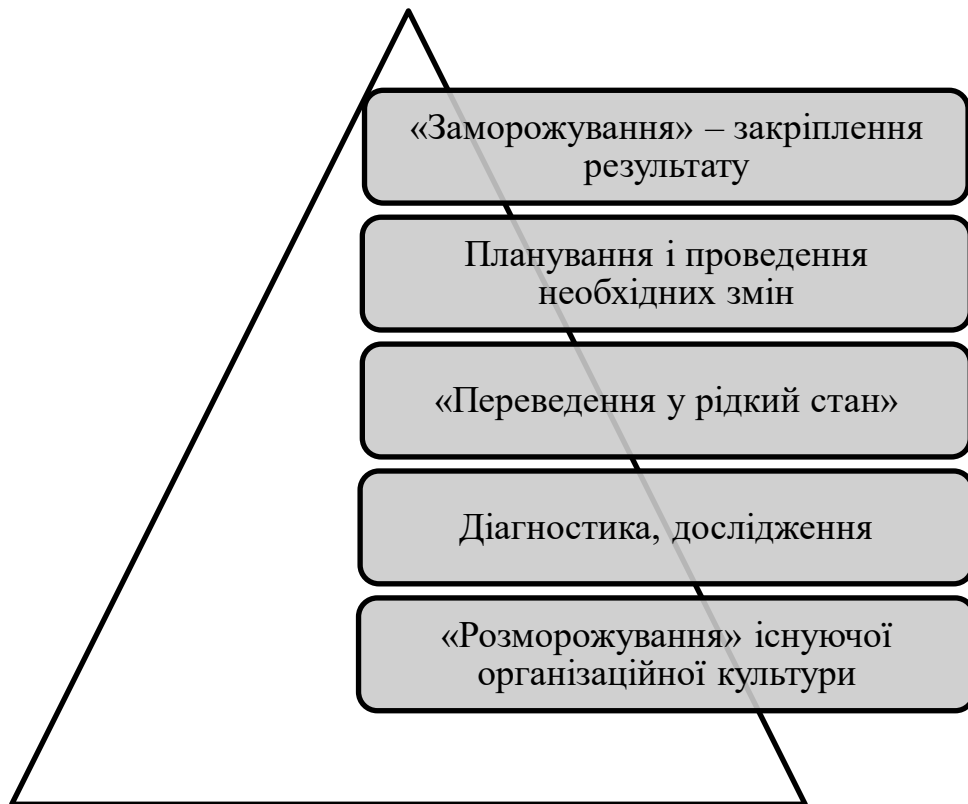


Рисунок 1.6. Етапи формування організаційної культури

Процеси формування та реінжинірингу організаційної культури є схожими процесами, в результаті яких створюється нова культура, яка властива тільки відповідному підприємству. На мою думку, процес формування організаційної культури можна уявити як виконання ряду послідовних завдань [48]:

- 1) Визначення корпоративних цілей і місії організації;
- 2) Визначення базових корпоративних цінностей;
- 3) Формулювання стандартів поведінки членів організації, відповідно до базових корпоративних цінностей;
- 4) Опис традицій і символіки, що відображають базові корпоративні цінності;
- 5) Розробка регламенту «Корпоративне керівництво».

При розробці програми культурного будівництва компанії можна виокремити три основні області діяльності [52]:

1. Управління персоналом (на рівні взаємодії між керівниками та підлеглими).

2. Управління комунікаціями (на рівні взаємодії між співробітниками).

3. Забезпечення обслуговування (на рівні взаємодії між працівниками, клієнтами та постачальниками компанії) [52].

Саме у цих сферах найбільш помітно виявляється організаційна культура фірми. Оскільки діяльність та комунікація залежать від дій людей, а їх дії визначаються стереотипами, знаннями та навичками, об'єктами управління в цьому контексті є саме стереотипи, знання та навички співробітників і керівників компанії. Культура або відсутність культури проявляються саме в цих аспектах. Зміна культури означає зміну стереотипів, знань та навичок співробітників і керівників компанії [13].

Джерелами формування організаційної культури виступають (рис. 1.7) [22].



Рисунок 1.7. Джерела формування організаційної культури

Процес формування організаційної культури включає взаємодію між різними джерелами, які впливають на неї. Ці джерела взаємодіють між собою, обмежуючи різноманітність можливих способів втілення особистих цінностей на підприємстві, і тим самим визначають пріоритети та ієрархію цих цінностей у колективі. Створена таким чином ієрархічна система цінностей породжує набір способів їх реалізації, який найкращим чином відповідає цій системі, і ці способи формують норми і моделі внутрішньогрупової поведінки [22].

На думку науковців, сила організаційної культури визначається, зокрема, двома важливими чинниками: ступенем прийняття членами підприємства головних цінностей організації та ступенем їх відданості даним цінностям [2].

Серед методів підтримки організаційної культури можна виділити такі (рис. 1.8) [11; 45]:

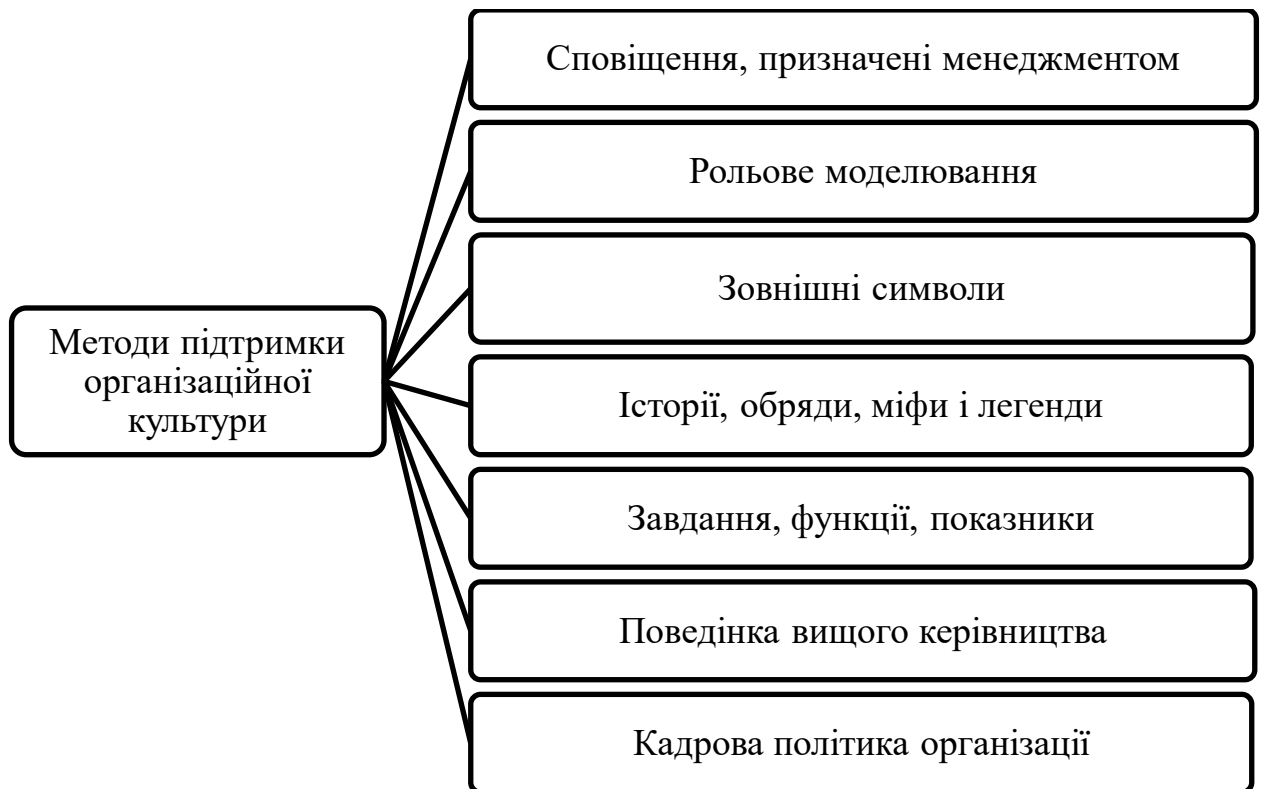


Рисунок 1.8. Методи підтримки організаційної культури

1) Сповідання, призначені менеджментом, які включають місію, цілі, правила і принципи організації та визначають її ставлення до своїх членів і суспільства [11; 45].

2) Рольове моделювання, яке проявляється в щоденній поведінці керівників, їхніх відносинах та спілкуванні з підлеглими. Власноруч демонструючи підлеглим норми поведінки і зосереджуючи їхню увагу на цьому, наприклад, на певному ставленні до клієнтів чи умінні слухати інших, керівництво сприяє формуванню певних аспектів організаційної культури [11; 45].

3) Зовнішні символи включають систему стимулювання, статусні позначення та критерії, які лежать в основі кадрових рішень. В організаційній

культури можна спостерігати виявлення через систему нагород та привілеїв. Останні зазвичай пов'язані з певними стандартами поведінки і, таким чином, встановлюють пріоритети для працівників та відображають цінності, які є важливими для окремих керівників і всієї організації. В цьому ж контексті працює система статусних позицій в організації. Наприклад, розподіл привілеїв, таких як красивий офіс, особистий секретар чи службовий автомобіль, вказує на ролі та очікувану поведінку, які вважаються важливими для організації [11; 45].

4) Історії, обряди, міфи та легенди, пов'язані зі становленням організації, її засновниками або видатними членами, відображають багато вірувань і цінностей, що формують культуру організації. Ці елементи проявляються не тільки як легенди та міфи, що стають частиною корпоративного фольклору, але й через різноманітні ритуали, обряди, традиції та церемонії. Обряди охоплюють стандартні та повторювані колективні заходи, які відбуваються за установленим часом і за спеціальним приводом, з метою впливати на поведінку і розуміння працівниками організаційного оточення. Ритуали, у свою чергу, складають систему обрядів, і навіть окремі управлінські рішення можуть стати частинами корпоративних обрядів, які працівники тлумачать як важливу частину організаційної культури. Такі обряди виявляються як організовані та сплановані дії зі значущим «культурним» впливом, їх дотримання має важливе значення для самовизначення та лояльності працівників у відношенні своєї організації [11; 45].

5) Що (які завдання, функції, показники та ін.) становить постійний об'єкт уваги керівництва, певні завдання, функції, показники та інше, визначає сутність формування організаційної культури. Те, на що звертає увагу керівник і про що він висловлює коментарі, має велике значення для визначення характеру організаційної культури. Це є одним з найефективніших засобів підтримки культури в організації, оскільки через свої повторювані дії керівник вказує працівникам, що є значущим і яке очікування від них. Ступінь участі керівників у різних церемоніях дозволяє підлеглим оцінювати ці заходи за ступенем важливості. Цей інструмент (ступінь участі) легко може використовуватися як для підтримки, так і для зміни традицій в організації [11; 45].

6) Поведінка вищого керівництва у ситуаціях кризи відкриває для керівників та їхніх підлеглих рівень організаційної культури, який їм може бути не так відомий або якого вони не уявляли. Глибина і масштаб кризи можуть змусити організацію або укріпити існуючу культуру, або впровадити нові цінності та норми, які її змінюють. Наприклад, у випадку різкого зменшення попиту на вироблену продукцію у компанії можуть виникнути дві альтернативи: скоротити частину працівників або частково скоротити робочий час з тим же числом зайнятих. В організаціях, де людина вважається «номер один», ймовірно, виберуть другий варіант. Подібна дія керівництва згодом стане частиною корпоративного фольклору, що безперечно підсилить цей аспект культури в компанії [11; 45].

7) Кадрова політика організації, яка включає в себе процеси найму, кар'єрного росту та звільнення працівників, є ключовим засобом підтримки культури в організації. Засади, на яких базується керівництво при регулюванні всього кадрового процесу, стають очевидними через те, як працівники рухаються всередині організації. Критерії, за якими приймаються кадрові рішення, можуть як сприяти, так і заважати зміцненню наявної в організації культури. Наприклад, подібна до конвеєрного виробництва висока текучість кадрів на лініях збору може надихнути багато компаній на перехід до групового підходу або впровадження методів групової роботи, що є характерним для японського менеджменту. Значення мають також критерії щодо стимулювання та професійного зростання [11; 45].

Постійне підтвердження, що організація постійно пов'язує заохочення та кар'єрне зростання працівників з їхньою уважністю та ефективністю, може великою мірою вплинути на формування поведінки персоналу. Деякі дослідники вважають систему заохочень і покарань основним чинником у формуванні організаційної культури.

Зрозуміло, що не завжди на підприємстві є умови для того, щоб вести повноцінну та комплексну роботу зі зміцнення підтримки серед своїх працівників. Багато термінових і пріоритетних завдань, таких як фінансові проблеми, податки, проблеми з поставками і збутом, часто накладаються на плечі керівника. Однак, на наш погляд, вирішення цих проблем самотійно, без підтримки сприятливого

колективу, який співпрацює у досягненні цілей організації, є неможливим для будь-якого керівника.

Один із ключових аспектів оптимізації діяльності освітніх установ та забезпечення їхнього інноваційного розвитку також полягає у формуванні організаційної культури. Важливо відзначити, що організаційна культура освітніх установ, як і загалом організаційна культура, є складним явищем, про що свідчить наявність більше десяти різних складових організаційної культури у психологічній літературі [24; 29]. Однак аналіз літератури в галузі психології та педагогіки дозволяє визначити основні елементи організаційної культури, які, на нашу думку, можна розглядати як основу для розуміння її сутності.

Важливо підкреслити, що в численних джерелах, що досліджують феномен організаційної культури освітніх закладів, зазначається, що організаційна культура таких організацій, як і загалом організаційна культура, включає в себе, перш за все, цінності та ціннісні орієнтації.

Іншими словами, мова йде про ціннісно-смісловий аспект організаційної культури.

Згідно з науковцями які розглядають організаційну культуру навчального закладу як цілісне явище, основу цієї культури складає, передусім, система цінностей, які повинні бути зрозумілими, доступними і прийнятними для всіх членів колективу [6]. Відповідно організаційна культура навчального закладу представляє собою систему ціннісних орієнтацій, яка приймається членами організації й направляє їхні думки, почуття та дії [12].

Організаційна культура освітніх навчальних закладів представляє собою відкриту соціально-педагогічну систему професійно-педагогічних та особистісних цінностей [16]. Організаційна культура освітнього закладу, як психологічне явище, є сукупністю професійних цінностей [1].

Одночасно різні дослідження підкреслюють, що організаційна культура, крім базових цінностей, включає також правила, норми, ритуали, церемонії, традиції та інші аспекти, які впливають на характер взаємодії між учасниками навчально-виховного процесу. Іншими словами, наголошується на тому, що

структура організаційної культури обов'язково відображає аспекти поведінково-діяльнісного характеру.

Наприклад, М. Кастельс вказує, що організаційна культура освітнього навчального закладу є системою взаємовідносин та взаємодії між членами освітнього колективу, що ґрунтується на спільних інтересах, цінностях та нормах поведінки [18]. Підкреслюється, що термін «культура освітнього закладу» найчастіше визначається як комплекс норм, цінностей, традицій, звичаїв, ритуалів і правил, які регулюють діяльність і взаємини членів освітнього колективу, встановлюють порядок життя у навчальному закладі. Важливим аспектом є загальна психологічна атмосфера, що формується в закладі.

Відзначу, що організаційна культура освітнього закладу, як психологічне явище, є взаємодією різних психологічних елементів, таких як професійні цінності, переконання та норми членів педагогічного колективу в освітньому середовищі. Ці елементи формують мотивацію та моделі трудової поведінки, а також передаються через традиції школи. Окрім професійних та загальнолюдських цінностей, ця модель об'єднує такі елементи, як символи навчального закладу, «герої» шкільної спільноти, мова організації, переконання дітей і дорослих [17].

На мою думку, організаційна культура освітнього навчального закладу повинна сприяти полісуб'єктивній діалогічній взаємодії між усіма учасниками навчально-виховного процесу, включаючи адміністрацію закладу, педагогічний та учнівський колективи, батьківську громаду та громадськість. При цьому важливо зберігати та реалізовувати традиції, ритуали, символи тощо.

Організаційна культура допомагає персоналу адаптуватися до нового середовища роботи та прийняти ключові правила й норми, які характерні для даної організації. Вона інформує про робочий графік, розпорядок та особливості роботи, створює організаційний лад, з'єднує організацію з колективом, сприяючи відчуттю приналежності та відданості спільній справі. Шляхом об'єднання членів команди в єдине ціле вона висвітлює перспективи розвитку організації, надаючи стимул для росту і мотивуючи співробітників.

Отже, на основі проведеного аналізу літератури та з урахуванням висловлювань вчених, що стосуються змісту організаційної культури взагалі, ми визначимо організаційну культуру освітньої установи як ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній та ритуалів, які прийняті в даному навчальному закладі та дотримуються його учасниками. Я вважаю, що у даному визначенні основною є активна природа організаційної культури, оскільки відзначається, що цінності, правила, норми, традиції, церемонії, ритуали тощо повинні бути не лише прийняті у навчальному закладі, а й активно дотримуватися його учасниками.

Таким чином, після аналізу структури організаційної культури освітніх навчальних закладів можна зробити два важливі висновки. По-перше, під час її аналізу слід акцентувати увагу, перш за все, на таких «первісних» складових, як цінності, правила, норми, традиції тощо. По-друге, наш підхід враховує, що ці «первісні» складові організаційної культури впливають на всі основні аспекти діяльності освітніх навчальних закладів. Таким чином, вважаю цілком обґрунтованим виділення таких основних компонентів у структурі організаційної культури освітніх навчальних закладів (рис. 1.9):



Рисунок 1.9. Основні компоненти у структурі організаційної культури освітніх навчальних закладів

З врахуванням визначення організаційної культури в освітній установі, яке було наведене вище, можна зробити висновок, що ця культура відіграє ключову

роль в її функціонуванні. Отже, при огляді різних визначень поняття «організаційна культура освітніх навчальних закладів», можна стверджувати, що вона розглядається як потужний стратегічний та тактичний інструмент. Цей інструмент спрямований на орієнтацію всіх учасників навчально-виховного процесу на спільні цілі, стимулювання їхньої ініціативи, виховання відданості ідеям і традиціям школи, поліпшення комунікації та формування позитивної поведінки, тощо.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Мета, завдання, методики та організація дослідження

Метою емпіричного дослідження є аналіз типів та психологічних особливостей організаційної культури освітніх організацій.

Завдання емпіричного дослідження:

1. Підібрати комплекс методик для дослідження типів та психологічних особливостей організаційної культури освітніх організацій.
2. Провести опитування серед персоналу вищих навчальних закладів.
3. Обробити отримані результати методами математичної статистики.
4. Здійснити якісний аналіз та інтерпретацію отриманих даних.

Для виконання поставленої мети та завдань процес виконання було розподілено на наступні **етапи** :

На першому етапі було проведено теоретико-методологічне дослідження з метою з'ясування психологічних особливостей організаційної культури організації.

На другому етапі – була сформована **вибірка дослідження**. До вибірки увійшли 47 працівників Київського Національного Економічного Університету імені Вадима Гетьмана обох статей (рис. 2.1) від 20 до 65 років (рис. 2.2). Отже, аналізуючи відповіді кореспондентів, можна зробити висновок, що основною масою учасників мого дослідження виявились жінки з показником у 74,5%, (35) останні 25,5% (12) є чоловіками.

Основний вік учасників становить від 40 до 50 років у відсотковому значенні це займає 38,3%. (18) Наступний показник був 21,3%, (12) який становив вік від 30-40. Далі з одним і тим же самим показником у 19,1% (10) зайняв вік від 50-60 років та 60 і більше. І посадою кореспондентів, відсотковою значимістю у 5% (7) зайняли молоді люди, чий вік становить від 20-30 років.

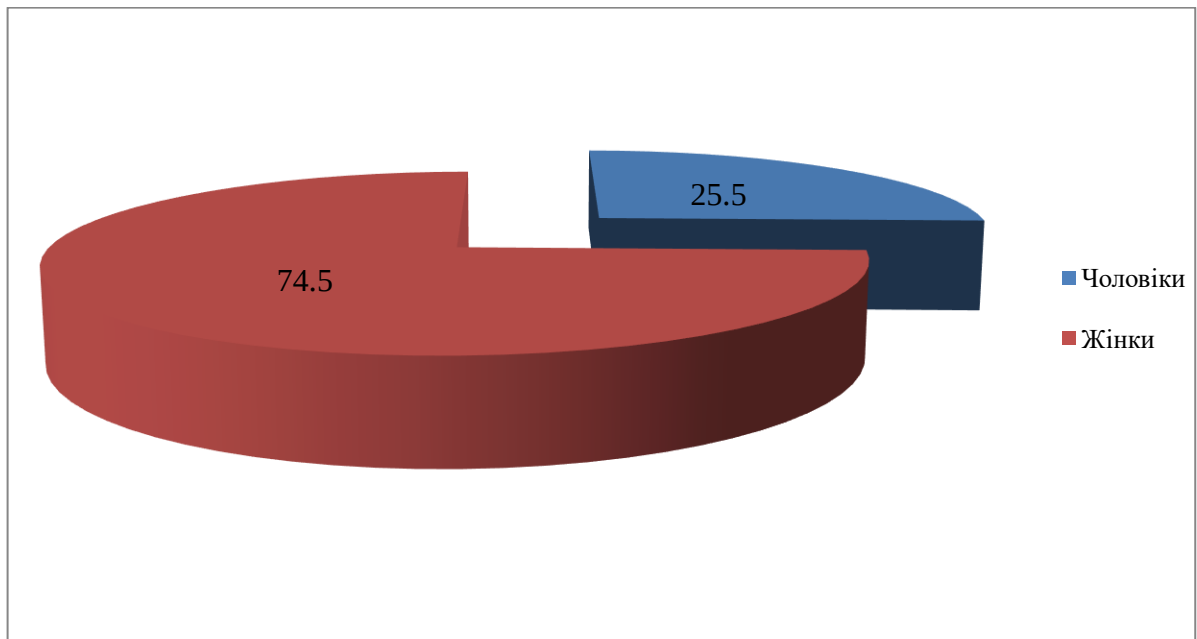


Рисунок 2.1. Розподіл вибірки за статтю, %

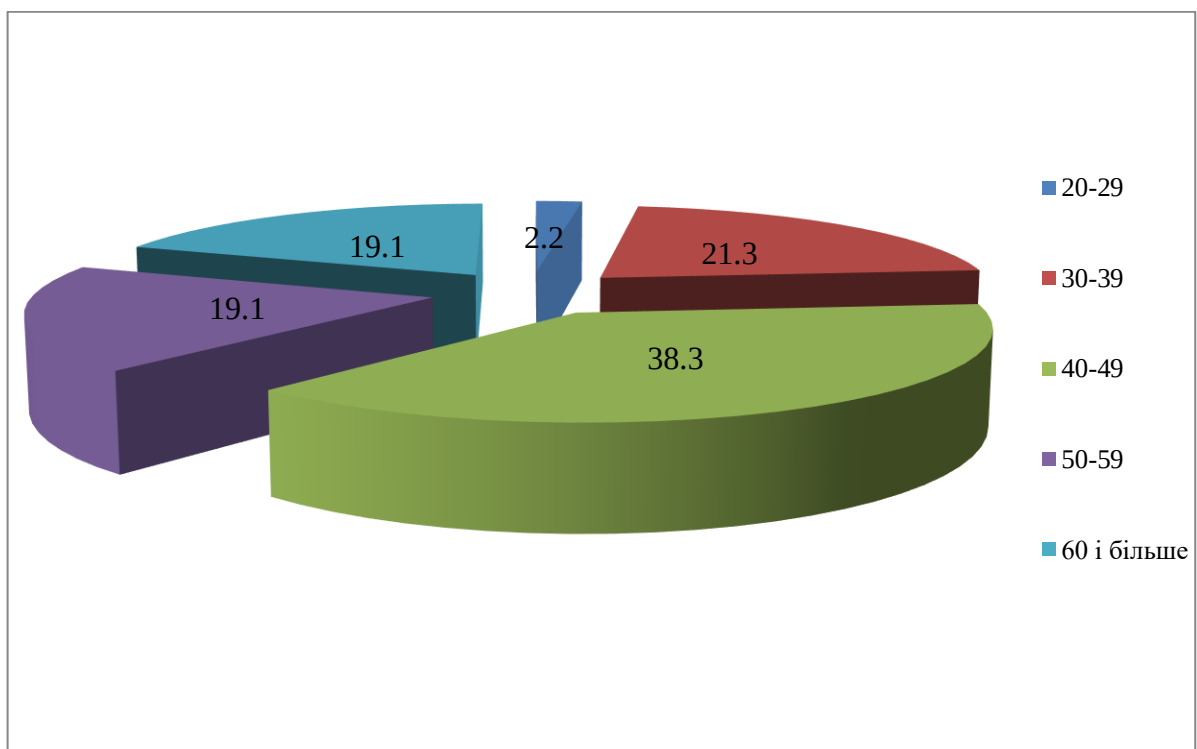


Рисунок 2.2. Розподіл вибірки за віком, %

За посадою опитувані представляли собою наступні категорії: 17,0% (8) працюють на посаді професора, 53,2% (24) – на посаді доцента, 19,1% з опитаних – викладачі, 8,5% (4) – асистентів та 2,2% (1) працюють на інших посадах (рис. 2.3).

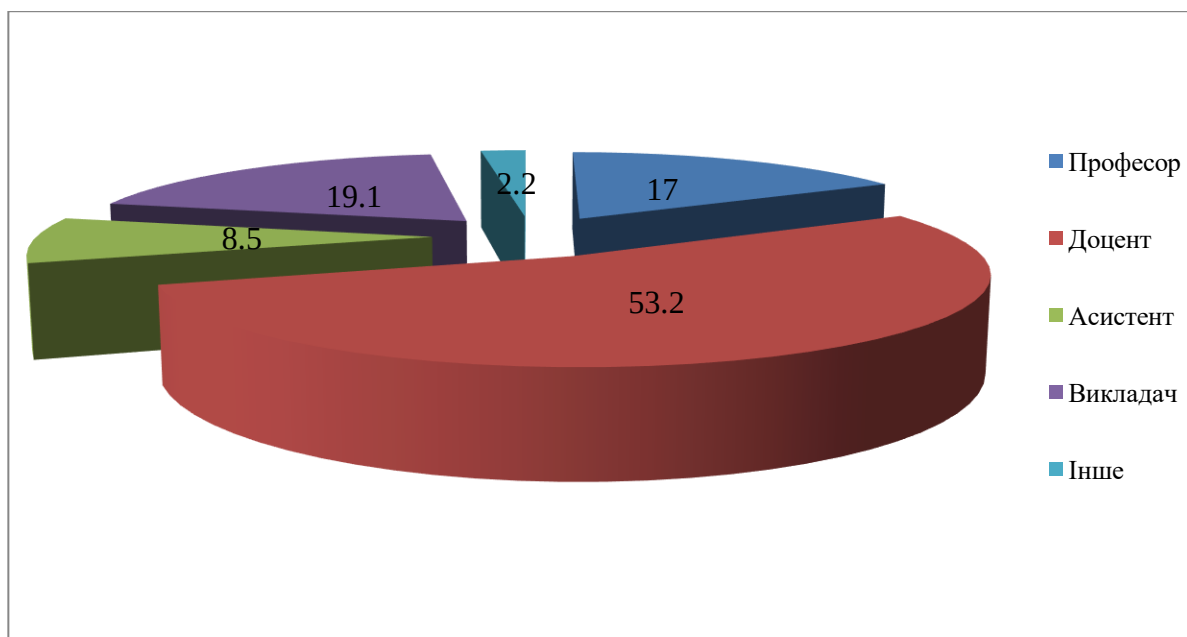


Рисунок 2.3. Розподіл вибірки за посадою, %

Щодо *рівня освіти*, то були сформовані такі групи (рис. 2.4): 10,6% (5) мають вищу освіту рівня «спеціаліст», 14,8% (7) мають освіту магістра, 46,8%(22) з опитаних є кандидатами наук, а 27,7% (13) – докторами наук.

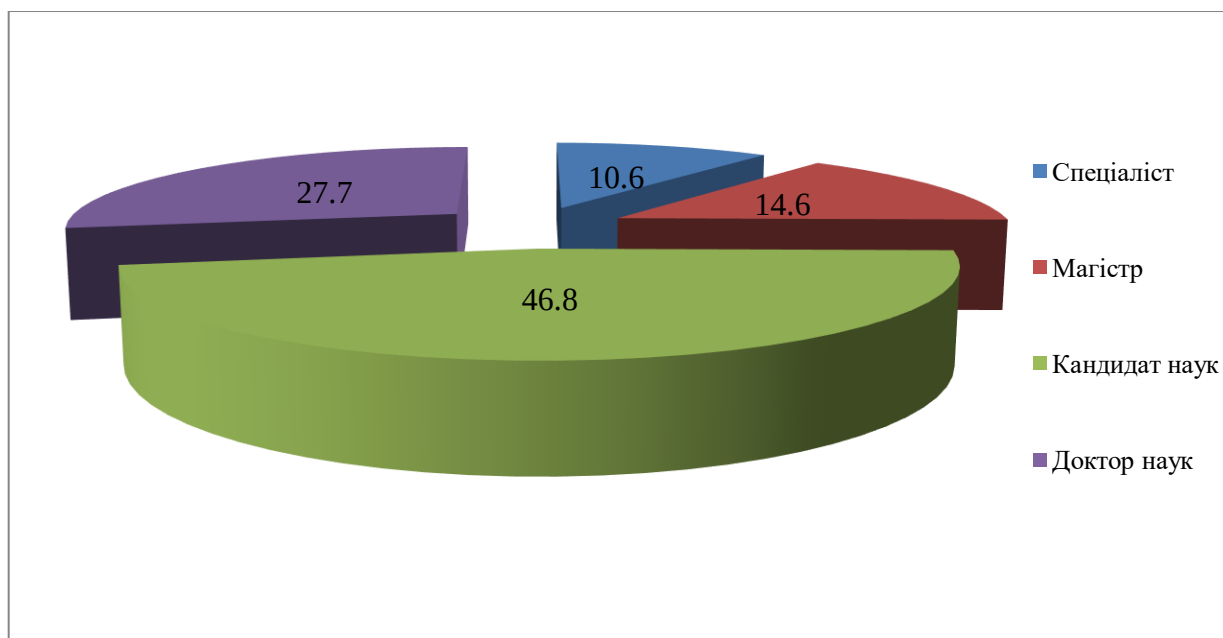


Рисунок 2.4. Розподіл вибірки за рівнем освіти, %

Щодо загального *трудового стажу*, то опитувані розподілилися так: 6,4% мають загальний стаж роботи до 3 років, 19,1% – від 3 до 7 років, 46,8% (22) – від 7 до 15 років, 21,3% (9) – від 15 до 30 років і 6,4% – більше 30 років (рис. 2.5).

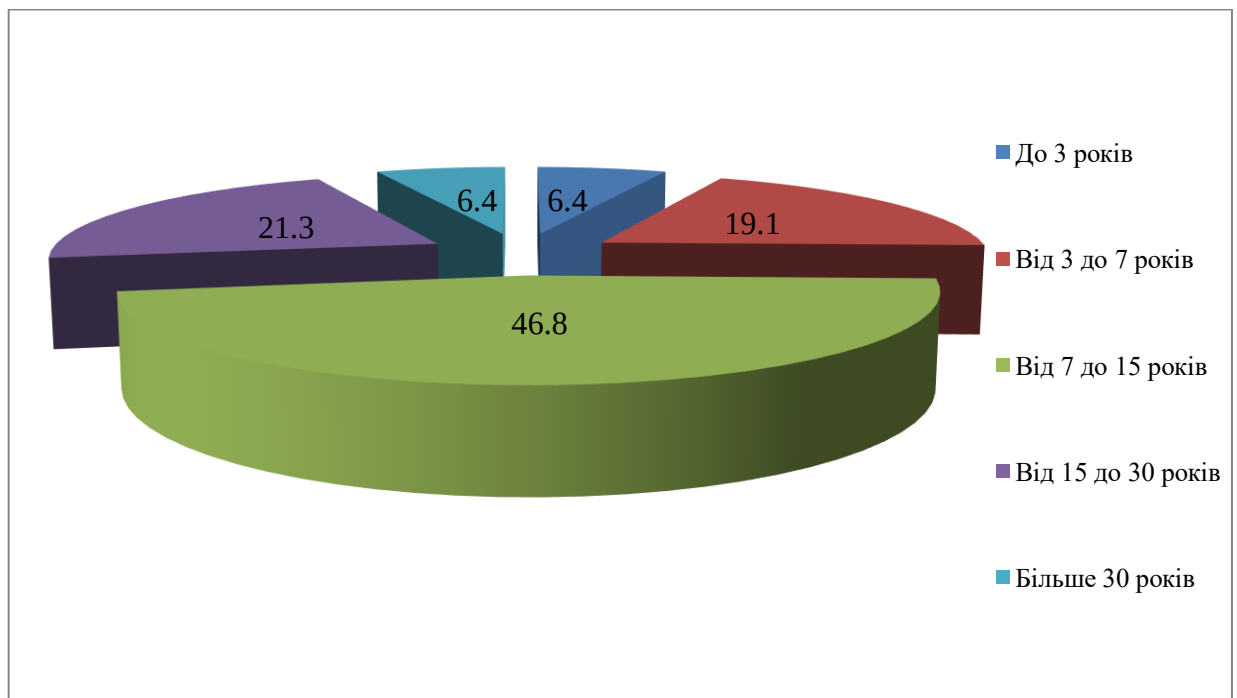


Рисунок 2.5. Розподіл вибірки за трудовим стажем, %

На третьому етапі були обрані методики дослідження. При виборі емпіричних методів, я керувалася наступними принципами:

1) методи дослідження повинні повністю враховувати специфіку об'єкта дослідження, оскільки це забезпечує точність та об'єктивність отриманих результатів;

2) для глибокого розуміння явища необхідно використовувати не один або два методи, а цілий комплекс методів, прийомів і засобів, оскільки кожен з них має свою особливість і внесок у розвиток дослідження.

Отже, для дослідження було обрано такі методи:

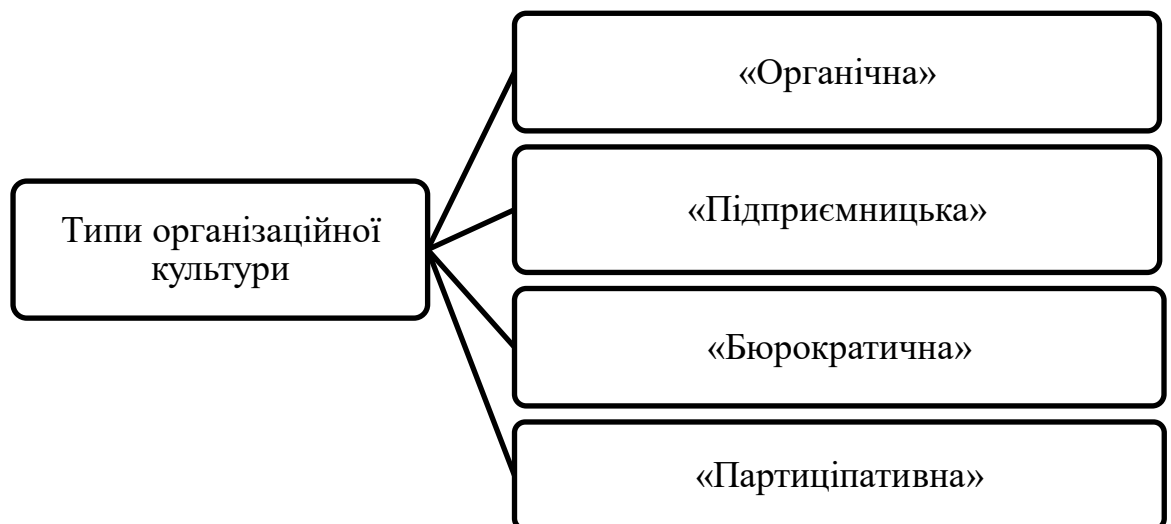
- теоретичні: аналіз наукової літератури, узагальнення.
- емпіричні: експеримент, опитування, тестування, методики психодіагностики, спостереження;
- методи математико-статистичного аналізу даних.

Для проведення мого дослідження було обрано наступні методдики:

- методика «Опитувальник на визначення схильності до типу організаційної культури» Д. Коула;
- методика К. Камерона, Р. Куінна «Інструмент оцінки організаційної культури» (OCAI);
- методика «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді.

Ці методики аналізують різноманітні аспекти організаційної культури. Зокрема, дослідження Д Коула, яке використовує опитувальник для визначення схильності до конкретних типів організаційної культури, враховує чотири основні типи цієї культури (мал. 2.6).

Дослідження проводилося у форматі гугл форм.



Малюнок 2.6. Типи організаційної культури за методикою Д. Коула

Досліджувані повинні для кожного питання обрати один з чотирьох варіантів відповіді, вибираючи той, який, на їхню думку, є найбільш правильним.

Далі за таблицею необхідно визначити переважаючий тип культури (до якого типу належить найбільше відповідей). Чистий тип зустрічається рідко, часто можливе рівне тяжіння корпоративної культури до двох типів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Варіанти відповідей за методикою «Опитувальник на визначення схильності до типу організаційної культури» Д. Коула

№ питання	ООК	ПрОК	БОК	ПОК
1	D	C	A	B
2	B	A	D	C
3	A	D	C	B
4	C	B	D	A
5	A	D	B	C
6	B	C	A	D
7	B	A	D	C
8	A	D	B	C
9	B	C	D	A
10	B	A	D	C
11	D	A	C	B
12	A	B	C	D

ООК – органічна організаційна культура

ПрОК – підприємницька організаційна культура

БОК – бюрократична організаційна культура

ПОК – партиципативна організаційна культура

Методика К. Камерона та Р. Куінна «Інструмент оцінки організаційної культури» (Додаток В) дозволяє виявити такі різні типи організаційної культури (рис. 2.7). Крім того, ця типологія дозволяє аналізувати як «реальний», так і «бажаний» типи організаційної культури.

Для кожного з шести запитань, які містить опитувальник, потрібно розподілити 100 балів між чотирма альтернативами відповідей. Розподіл балів має відображати те співвідношення, яке, на думку досліджуваного, найбільш відповідає організації. При цьому, найбільшу кількість балів слід призначити тій альтернативі, яка найбільш точно описує організацію. Наприклад, якщо за перше питання опитуваний вважає, що твердження А найбільше відображає організацію, альтернативи В і С мають однакову відповідність, альтернатива D малоймовірна

для організації, то опитуваний можете надати 55 балів твердженню А, по 20 балів твердженням В і С, і лише 5 балів твердженню D. Важливо переконатися, що сума наданих балів на кожне питання дорівнює 100.

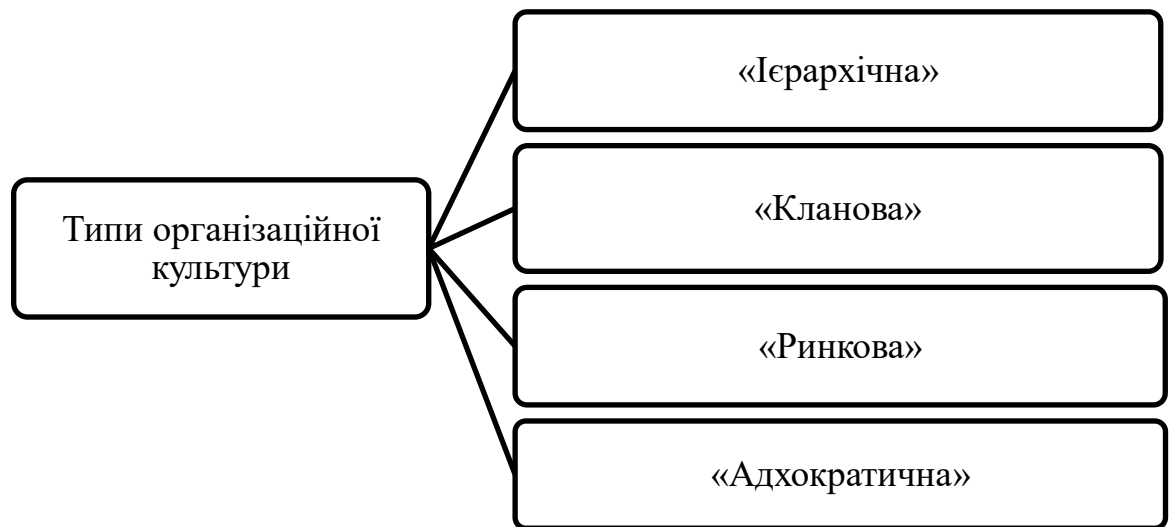


Рисунок 2.7. Типи організаційної культури за методикою К. Камерона та Р. Куінна

Після заповнення анкети бали всіх відповідей А у колонці «поточний стан» підсумовуються, отримана сума поділяється на 6 і виходить середня оцінка альтернативи А. Ті ж обчислення повторюються для альтернатив В, С, D. Так само слід обробити колонку «переважний стан». Усі результати заносяться до зведеної таблиці, за якою буде сформовано загальний профіль.

Виділені типи культур є, скоріш, чистими типами, теоретичними конструктами, які насправді зустрічаються вкрай рідко. На практиці в кожній організації є елементи кожного типу, вони можуть бути представлені в різному обсязі, і якийсь може домінувати. Однак використання даного інструменту допомагає визначити сучасну культуру організації та її потенційний розвиток, враховуючи прийняті стратегічні ініціативи. Знаючи загальний профіль культури та кожного з її атрибутів, можна розглядати їх з різних позицій. В організації існують шість типів порівнянь: за домінуючим типом культури в даний момент; за різницею між поточною та бажаною майбутньою культурою; за силою домінуючого типу культури; за відповідністю профілів різних атрибутів культури

та індивідуальних оцінок цих атрибутів членами організації; за результатами порівняння профілю культури з середнім профілем; за сумісністю тенденцій організації з загальними тенденціями економічного простору.

За допомогою методики, розробленої Ч. Хенді (Додаток Г), можна виявити такі типи організаційної культури (рис. 2.8). Досліджувані повинні висловити свою думку стосовно питань, які пов'язані з діяльністю їх освітньої організації. Для цього потрібно уважно прочитати кожне твердження, яке запропоноване в опитувальнику та поставити знак «+», якщо вони погоджуються з даним твердженням, і знак «-», якщо дане твердження не відповідає дійсності.

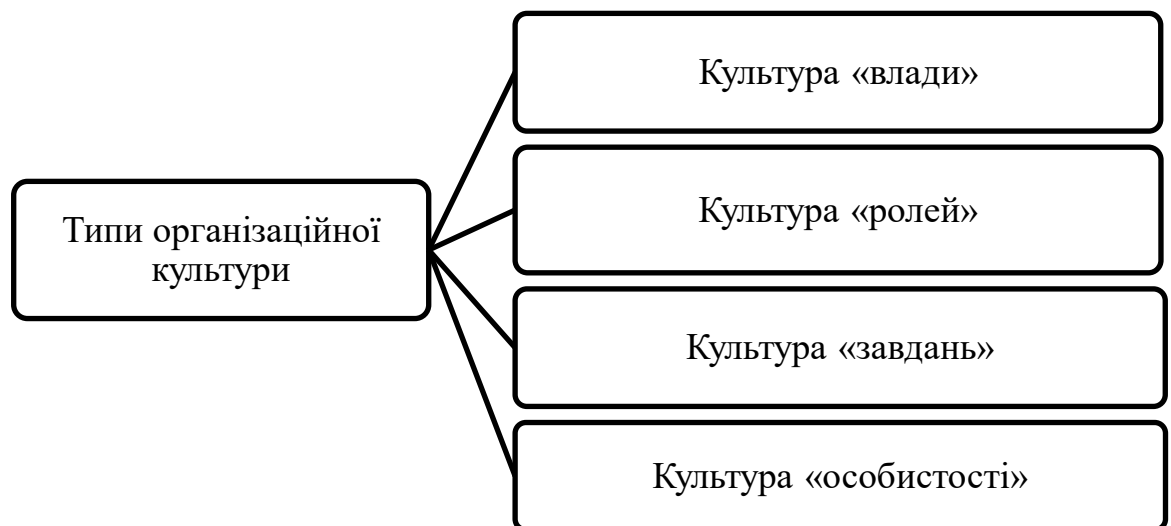


Рисунок 2.8. Типи організаційної культури за методикою Ч. Хенді

Кожному з виділених у такий спосіб типів культури Ч. Хенді дав назви-метафори, що відповідають іменам чотирьох богів давньогрецької міфології: Зевса, Аполлона, Афін та Діоніса. Відповідні їм типи культури визначаються відповідно як «культура влади», «культура ролі», «культура завдання» та «культура особистості».

1. Культура влади, чи культура Зевса характеризується пріоритетом особистої влади керівника. Взаємини з першим керівником означають значно більше формального статусу. Завдяки довірі та використанню емпатії як засобу комунікації управління в культурі влади є менш дорогим порівняно з управлінням в інших культурних середовищах за рахунок економії на процедурах контролю.

При цьому джерелом влади є ресурси, що знаходяться у розпорядженні керівника. В цій культурі цінують особисті переваги, людям надають необхідну їм свободу дій та винагороджують зусилля.

Цей тип культури ефективний в ситуаціях, коли швидкість прийняття рішень та їх здійснення важливіша за опрацьованість деталей. Щоб бути ефективним у цій культурі, потрібно орієнтуватися на владу та цікавитися її політикою.

2. Культура ролі, чи культура Аполлона відповідає бюрократії, як її розумів Макс Вебер. Роль тут розуміється швидше як жорстко закріплена функція, що забезпечує роботу організації як єдиного організму.

Культура ролі складається з припущення про раціональну сутність людини, що дозволяє їй ефективно діяти, спираючись на аналіз та логіку. Побудована на таких засадах організація подібна до стрункої архітектури храму Аполлона, верхня пірамідальна частина якого спирається (за допомогою жорстко регламентованих процедур) на симетрично розставлені колони, що представляють (у житті) функціональні підрозділи організації. Організації з таким типом культури, як правило, успішно діють у стабільному оточенні (з незмінним, легко передбачуваним та контрольованим ринком), проте вони мало пристосовані до роботи в умовах середовища, що змінюється.

3. Культура завдання, чи культура Афіни. Згідно з міфологією, Афіна з'являється з голови Зевса у всеозброєнні – вона богиня війни, а також мудрості, мистецтв та розвитку. Очевидно, саме ці якості, що забезпечують успіх в екстремальних умовах, мав на увазі Ч. Хенді, давши назву культурі Афіни культурам організацій, максимально орієнтованим на вирішення неординарних завдань та діяльність у найскладніших ситуаціях.

Структура організації з культурою завдання представляє собою мережу взаємозалежних підрозділів-команд, кожна з яких, володіючи значною автономією, несе при цьому свою необхідну частку відповідальності, що впливає із загальної стратегії організації. Влада тут розподілена за командами, а не концентрується нагорі, як в культурі ролі, чи центрі, як в культурі влади.

Концентрація ресурсів, залучених з різних частин організації, підпорядковується вирішенню певних вузлових проблем. Культура Афіни як основа для влади визнає лише досвід вирішення завдань. Вік, тривалість роботи у компанії, близькість до керівництва немає значення. Для того, щоб зробити внесок в роботу своєї команди, співробітнику необхідні таланти, творче мислення, свіжість погляду та інтуїція. Організація з «культурою завдання» досягає найбільшої ефективності, надаючи командам, що складаються з кваліфікованих співробітників, необхідні ресурси та інші можливості для хорошої роботи.

4. Культура особистості, чи культура Діоніса. Бог Діоніс у давньогрецькій міфології на противагу раціональності Аполлона уособлює спонтанний, чуттєвий початок. Персональну основу цього типу організаційної культури становлять творчі особи.

Організація з таким типом культури спрямована на надання підтримки співробітникам у досягненні їхніх особистих цілей. Вона віддає перевагу професіоналам, оскільки надає їм можливість зберігати власну незалежність, яку вони найбільше цінують, а також особисту свободу і справжність, одночасно дозволяючи бути частиною організації. Таку організацію більш вірно можна описати як асоціацію професіоналів, оскільки це надає їм додаткові можливості, гнучкість та підтримку.

Організація з подібною культурою становить складний об'єкт управління для менеджерів, які віддають перевагу адмініструванню і покладають на перше місце чітке планування, порядок і контроль. Створення системи відносин, яка сприяє ефективній взаємодії між професіоналами і сприяє досягненню організаційних цілей, є важким завданням у таких організаціях. У таких установах менеджер фактично не має можливості використовувати стандартні санкції, які включають як негативні, так і позитивні заходи, такі як стягнення, звільнення та заохочення – або вони просто перебувають поза його компетенцією.

Вибір на користь кожного з 4 типів підсумовуються і порівнюються (табл. 2.2), у результаті виділяється найбільш виражений у створенні тип культури. Тобто, позитивні відповіді на питання у лівій колонці відповідають типу організаційної

культури з правої колонки таблиці. Проведення подібного дослідження дозволяє виявити сильні та слабкі сторони структури влади, що існують у компанії, описати умови оптимального функціонування організації, а також виявити можливу невідповідність обраної системи управління вимогам середовища або особливостям організаційного розвитку.

Таблиця 2.2 – Обробка та інтерпретація результатів за методикою Ч. Хенді

Ви дали більшість позитивних відповідей на твердження	Тип вашої організації
1, 2, 6, 10, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 86	Культура «влади»
2, 5, 7, 12, 16, 20, 25, 33, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 47, 48, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 63, 64, 68, 71, 73, 74, 75, 76	Культура «ролей»
4, 8, 9, 13, 17, 26, 37, 44, 49, 60, 62, 64, 67, 69, 77, 78, 79, 81, 82, 85	Культура «завдань»
3, 22, 24, 27, 29, 46, 50, 66, 70, 72, 80, 83, 84	Культура «особистості»

На цьому етапі також була проведена математика-статистична обробка даних та надано якісний аналіз отриманих результатів.

На п'ятому етапі було проведено аналіз та інтерпретацію отриманих результатів.

2.2. Вираженість різних типів організаційної культури в освітніх організаціях

Був проведений аналіз рівня розвитку типів організаційної культури в освітніх установах за методикою Д. Коула (більшість обраних відповідей визначають тип організаційної культури). Результати аналізу даних (табл. 2.3) показали, що найбільш поширеними типами культури на високому рівні є бюрократична (42,9%) та органічна (39,3%) культури. Однак лише невелика частина опитаних працівників освітнього закладу вказала на високий рівень

розвитку підприємницького типу культури (14,3%) та партиципативного типу культури (3,5%).

Таблиця 2.3 – Визначення типів організаційної культури освітньої організації за методикою Д. Коула (у % від загальної кількості) (для того, щоб знайти відсоток від числа, це число ділилося на 100 та множилося на кількість відсотків)

Тип організаційної культури	Рівень прояву
Бюрократична організаційна культура	42,9
Органічна організаційна культура	39,3
Підприємницька організаційна культура	14,3
Партиципативна організаційна культура	3,5

Графічно результати дослідження за методикою Д. Коула представимо на рис. 2.9.



Рисунок 2.9. Показники вираженості типів організаційної культури освітньої організації, %

Підкреслю ще раз, що в органічній організаційній культурі існує чітко визначена і побудована ієрархічна структура, і функції та відповідальність кожного з її членів також визначені чітко й виконуються в точності. Основними є інтереси спільної справи, тому бажання й інтереси особистості оцінюються та мають значення тільки у випадку їхньої відповідності цілям організації.

Діяльність організації з бюрократичним типом організаційної культури визначається та керується сильним керівництвом, при цьому лідерство та функції персоналу базуються на формальних посадах, офіційному статусі та положенні. У такому контексті творчим особистостям, які звикли працювати не з конкретними завданнями, а з проблемами, та шукати інноваційні шляхи розв'язання, буде важко адаптуватися.

Отже, можна відзначити, що в досліджуваному освітньому закладі переважають бюрократична та органічна організаційні культури, які є досить традиційними для вітчизняної освітньої сфери. Проте, варто відзначити, що більш інноваційний тип культури, такий як підприємницький, на мій погляд, представлений у недостатній мірі. Я вважаю, що в сучасних умовах важливо стимулювати працівників освіти до більшої ініціативи, творчості, відповідальності та самореалізації.

Таким чином, отримані дані, на мою думку, свідчать, по-перше, про певний дисбаланс у вираженні різних типів організаційної культури, і, по-друге, про необхідність розвитку культури в освітніх закладах за допомогою гармонійного поєднання різних типів організаційної культури.

Використовуючи методiku К. Камерона та Р. Куінна «Інструмент оцінки організаційної культури» (OCAI), був визначений розподіл об'єктів дослідження за їхньою орієнтацією на конкретний тип організаційної культури (більшість обраних відповідей визначають тип організаційної культури). Враховано, що організація з вираженою ієрархічною культурою спрямована на вирішення внутрішніх проблем, задоволення потреб у стабільності та контролі.

Отже, на думку досліджуваних, найбільш вираженою є адхократична поточна культура (37,5%), менше виявляється ринкова культура (33,3%), клановий

тип проявляється незначно (16,7%), а ієрархічна зовсім мало (12,5%). Бажана культура виглядає так: лідирують адхократія (36,0%) та ринкова культура (36,0%); кланова культури та ієрархічна не змінилися – 16,7% та 12,5% відповідно (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Результати кількісного аналізу типів організаційної культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна, (в % від загальної кількості) (для того, щоб знайти відсоток від числа, це число було поділено на 100 та помножено на кількість відсотків)

Тип організаційної культури	Параметри оцінки	
	Поточна	Бажана
Кланова	16,7	16,7
Адхократична	37,5	36,0
Ринкова	33,3	36,0
Ієрархічна	12,5	12,5

Графічно результати кількісного аналізу за методикою К. Камерона та Р. Куїна наведені в рис. 2.10

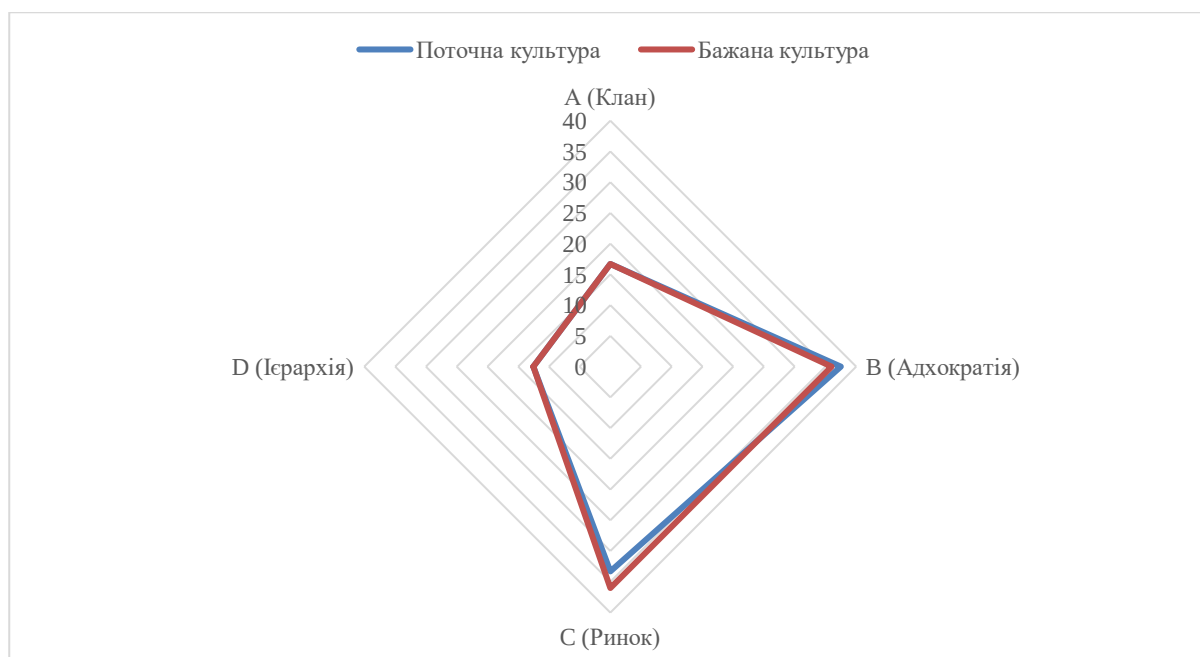


Рисунок 2.10. Результати кількісного аналізу організаційної культури за методикою К. Камерона, Р. Куїнна, %

Аналіз показує, що найбільше значення мають адхократична та ринкові організаційні культури. Ключові цінності успішної адхократичної культури полягають у створенні/постачанні унікальних і оригінальних товарів чи послуг, швидкій адаптації до нових можливостей, підкресленні індивідуальності, заохоченні ризику та передбаченні майбутнього. Для організацій з цією культурою характерні відсутність фіксованих організаційних схем, тимчасовий фізичний простір, тимчасові ролі, а також акцент на творчості і новаторстві. У довгостроковій перспективі така організація зосереджується на швидкому зростанні і пошуку нових ресурсів.

Загалом, я згодна з тим, що опитані вважають за необхідне підвищити саме цю культуру, зокрема, стосовно «сутності, що об'єднує» та стратегічних цілей. На мій погляд, цей тип культури повинен виявлятися збалансовано: слід акцентувати увагу на розвитку особистості та самореалізації людини (особливо важливо для молоді та топ-менеджерів), стимулювати інновації та впровадження інноваційних ідей з мінімізацією ризиків. У галузі керівництва ця культура повинна виявлятися в гнучкості та маневреності, замість застосування стереотипного мислення, а також в гнучкості у поведінці в різних ситуаціях.

Результати опитування також підкреслюють необхідність посилення ринкової культури щодо критеріїв успіху, але це може призвести до дисбалансу в загальній культурі. На мій погляд, виявлення ринкової культури повинне відображатися у системі стратегічного управління, де керівництво може адекватно оцінювати зовнішнє середовище, передбачати ключові зміни та відповідно реагувати на них здійснюючи необхідні внутрішні корективи.

Далі дослідження полягало у вивченні типів організаційної культури освітніх організацій за методикою Ч. Хенді (табл. 2.5) більшість обраних відповідей визначають тип організаційної культури).

Таблиця 2.5 – Визначення типів організаційної культури освітніх організацій (%) (для того, щоб знайти відсоток від числа, ми це число було поділено на 100 та помножено на кількість відсотків)

Тип організаційної культури	Тип організаційної культури
Культура «влади»	11,6
Культура «ролі»	62,2
Культура «завдання»	26,2
Культура «особистості»	0

Як вказано в табл. 2.6, на першому місці за показником високого рівня розвитку організаційної культури знаходиться культура «ролі» (62,2%), за нею йде культура «завдання» (26,2%), тоді як на останньому місці, із значним відривом від двох попередніх типів культур, знаходиться культура «влади» (11,6%). Культура «особистості» взагалі не представлена (рис. 2.11).

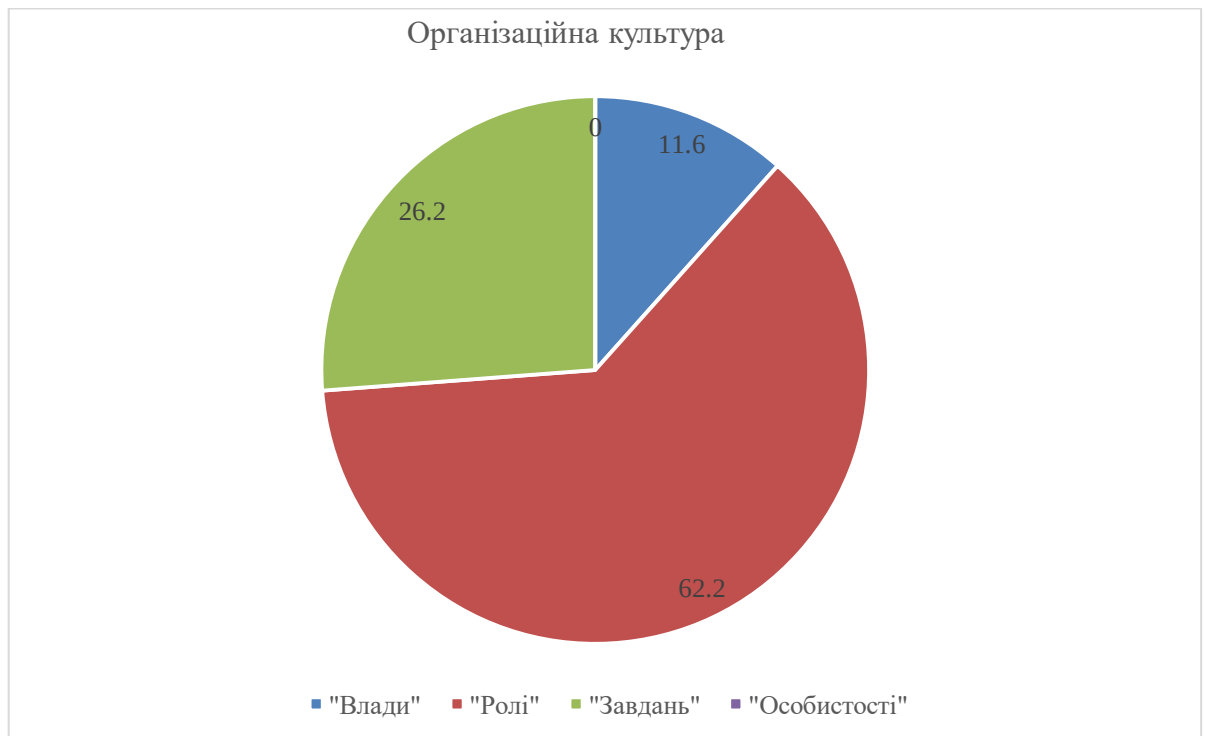


Рисунок 2.11. Показники вираженості типів організаційної культури освітньої організації за методикою Ч. Хенді, %

Отримані дані показують, що в освітній установі переважає тип організаційної культури «ролі», який, відповідно до літературних підходів, відноситься до «консервативних» типів організаційної культури. Однак, позитивним можна вважати той факт, що інший тип організаційної культури

(«влади»), також віднесений до «консервативних» типів, представлений у значно меншій кількості. Іншими словами, можна зробити висновок, що серед «консервативних» типів організаційної культури переважають не авторитарні типи культур, а функціональні, що також можна оцінити позитивно в цілому. Отримані дані також показують, що «прогресивні» типи організаційних культур (культура «завдання» і культура «особистості») є недостатньо представленими у практичній діяльності досліджуваної освітньої установи. Тому ми вважаємо, що посилення «прогресивних» типів організаційної культури в діяльності освітніх установ є одним із перспективних напрямків їхньої діяльності.

Узагальнені показники дослідження типів організаційної культури освітньої організації за всіма представленими вище методиками наведені на рис. 2.12.

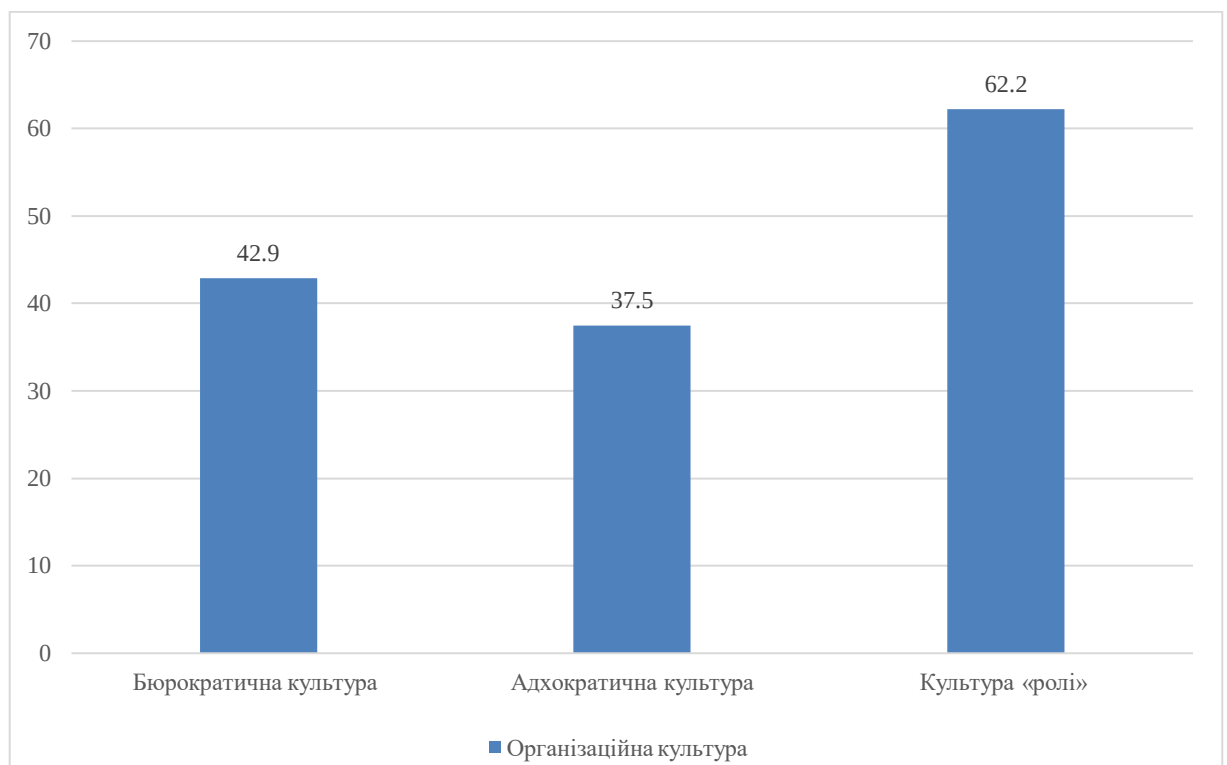


Рисунок 2.12. Узагальнені показники дослідження типів організаційної культури освітньої організації за всіма методиками, %

Далі аналіз зв'язків між особливостями ставлення працівників освітніх організацій до типів організаційної культури. Для математичної обробки даних використовувався пакет статистичних програм SPSS (версія 13.0), який включав в себе методи описової статистики та кореляційний аналіз Пірсона.

Коефіцієнт кореляції Пірсона, що застосовується до сукупності, позначається r і називається коефіцієнтом кореляції сукупності. Коефіцієнт кореляції Пірсона, що застосовується до вибірки, позначається r і називається коефіцієнтом кореляції вибірки. Математична статистика, у плані використання та застосування коефіцієнта кореляції Пірсона, фокусується на такій меті: перевірка нульової гіпотези про рівність нулю істинного коефіцієнта кореляції r , на основі значення вибіркового коефіцієнта кореляції r . Отже, у табл. 2.6 наведені розраховані програмою SPSS коефіцієнти кореляції r та рівень їх кореляції:

* $p < 0,05$ – зв’язок між змінними є середнім статистично значущим;

** $p < 0,01$ – зв’язок між змінними є високим статистично значущим.

Таблиця 2.6 – Зв’язок між типами організаційної культури

Типи організаційної культури	ООК	ПрОК	БОК	ПОК	«Влади»	«Ролі»	«Завдань»	«Особистості»	A	B	C	D
ООК	1		- 0,508 **	- 0,321 *								- 0,310 *
ПрОК		1	- 0,341 *									
БОК	- 0,508 **	- 0,341*	1	- 0,372 *	0,288 *				- 0,290 *			
ПОК	- 0,321 *		- 0,372 *	1								
«Влади»			0,288 *		1					- 0,375 **		
«Ролі»						1						
«Завдань»							1					
«Особистості»								1			0,308 *	

A			- 0,290 *						1			- 0,456 **
B					- 0,375 **				- 0,456 **	1	- 0,424 **	- 0,306 *
C							0,308 *				- 0,424 **	1 - 0,373 **
D	- 0,310 *										- 0,306 *	- 0,373 ** 1

«р» - коефіцієнт кореляції;

«*» - $p < 0,05$;

«**» - $p < 0,01$;

«г» - значення вибіркового коефіцієнта вибірки;

«-» - негативний зв'язок;

без мінуса - позитивний зв'язок;

«1» - максимальне значення, ідеальна кореляція.

Дані, які наведені в табл. 2.7, свідчать про виникнення в організаційній структурі КНЕУ таких видів зв'язків як: позитивний (числовий результат), у випадку, коли одна змінна збільшується, інша змінна також збільшується, негативний (числовий результат з позначкою мінус), у випадку, коли одна змінна збільшується, інша змінна зменшується, та нульовий (позначений пустою клітиною), у випадку, коли між змінними немає лінійного зв'язку. Також додатково вказано максимальне значення ідеальної позитивної кореляції (цифрою один).

1. Негативний статистично значущий взаємозв'язок ($r = - 0,508$; $p < 0,01$ – див. табл. 2.7) між органічною організаційною культурою та бюрократичною організаційною культурою. Виявлена закономірність полягає в тому, що в освітніх установах, які характеризуються бюрократичною культурою, кількість осіб, що відносяться до органічної культури, зменшується. І, відповідно, спостерігається

зворотний зв'язок: в організаціях з бюрократичною організаційною культурою переважає персонал з не органічною організаційною культурою, а такий тип культури зорієнтований, насамперед, на чіткий розподіл функцій і ефективне виконання завдань.

2. Негативний статистично значущий взаємозв'язок ($r = -0,375$; $p < 0,01$ – див. табл. 2.7) між культурою «Влади» - адхократичною культурою. Виявлена закономірність полягає в тому, що кількість осіб, яким притаманна культура «Влади», зменшується в освітніх організаціях, яким властивий адхократичний тип організаційної культури. Відповідно і навпаки. Негативний зв'язок відбувається через те, що адхократична культура зорієнтована на інновації, творчість та гнучкість. А її головна мета – вдосконалення. Характерними є високий рівень автономії та стимулювання ініціативи. В той час, як пріоритетом культури «Влади» є особиста влада керівництва та його цілі, де винагороджують за ефективність орієнтовану на керівництво, а швидкість прийняття рішень та їх здійснення важливіші за опрацьованість деталей.

3. Негативний статистично значущий взаємозв'язок ($r = -0,373$; $p < 0,01$ – див. табл. 2.7) між ринковою та ієрархічною організаційною культурою. Закономірність негативного кореляційного зв'язку між Ієрархічним типом культури та ринкової культури полягає в тому, що підвищення одного типу культури супроводжується зниженням іншого через їхні протилежні пріоритети та методи управління. В організаціях ієрархічної культури основна увага приділяється структурам, правилам і суворій дисципліні через встановлені стандарти. Така культура орієнтована на стабільність, контроль і передбачуваність. В свою чергу, ринкова культура зосереджена на конкурентоспроможності, результатах і гнучкості. Вона стимулює інновації і швидке реагування на будь які зміни в закладі.

4. Негативний статистично значущий взаємозв'язок ($r = -0,456$; $p < 0,01$) між ринковою культурою та адхократичною культурою.

Негативний зв'язок пояснюється тим, що якщо освітній заклад активно розвиває адхократичну культуру сприяючи інноваціям і творчості, це може призвести до зменшення уваги щодо досягнення конкретних ринкових цілей і

показників ефективності. Викладачі можуть бути зосереджені на розробці методик і експериментальних програм, але при цьому менш зосереджені на досягненні конкретних результатів, таких як високі оцінки, чи рейтинги.

А ринкова культура акцентує свою увагу результатам та ефективності це може обмежити творчість та інноваційність. Адміністрація та викладачі можуть бути настільки зосереджені на досягненні певних показників, що у них не буде часу або ресурсів на експерименти та розробку нових підходів до навчання. Таким чином в освітньому закладі водночас посилення адхократичної та ринкової культури може бути складним через їхні суперечливі пріоритети та методи управління

5. Позитивний статистично значущий взаємозв'язок ($r = 0,288$; $p < 0,05$ – див. табл. 2.7) між бюрократичною організаційною культурою та клановою культурою. Кількість осіб, які належать до бюрократичної організаційної культури, зростає в освітніх установах з клановою культурою. Це означає, що в організаціях з клановою культурою переважає персонал, який має бюрократичну організаційну культуру. Це пояснюється тим, що кланова культура сприяє створенню умов для розвитку та самореалізації особистості, що, у свою чергу, привертає до себе співробітників з бюрократичною культурою.

6. Позитивний статистично значущий взаємозв'язок ($r = 0,308$; $p < 0,05$ – див. табл. 2.7) між ринковою культурою та культурою «Завдань». Акцент ринкової культури зосереджено на конкурентоспроможності, досягненні результатів та вибірковості. Культура ж «Завдань» визначає, наскільки сильно організація приділяє увагу досягненню результатів, які методи використовуються та наскільки ефективно вони реалізуються завдяки найбільшій ефективності, надаючи працівникам необхідні ресурси та інші можливості для успішної роботи. Спільна мета обох культур - результат.

Окрім того, виявлено негативний статистично значущий зв'язок ($r = -0,375$; $p < 0,01$) між рівнем таким типом організаційної культури, як культура «влади» та адхократичною культурою. Суть виявленої закономірності полягає в тому, що кількість осіб, які належать до культури влади, зменшується в освітніх організаціях,

яким притаманний такий тип організаційної культури, як адхократична. І, відповідно, спостерігається зворотний зв'язок: в організаціях з адхократичним типом організаційної культури персонал з типом культури «влади» складає меншу кількість.

Отже, результати дослідження в цілому показали, що існує позитивний та негативний зв'язок між певними типами організаційної культури освітніх організацій.

На основі отриманих даних нами були розроблені ***рекомендації щодо покращення організаційної культури в освітніх організаціях.***

В сучасних умовах перед організаціями стоїть великий виклик – як мотивувати персонал. Ця проблема не нова, але в умовах військової агресії на території України це питання набуває особливої уваги. Це пояснюється кількома причинами. Значна частина організацій в умовах військової агресії не в змозі матеріально мотивувати свій персонал. Тому керівництву необхідно знайти інші методи, які б змогли мотивувати персонал без залучення додаткових фінансових ресурсів. Тому компанії повинні впроваджувати альтернативні заходи, які покращать моральний стан працівників, згуртованість персоналу та зменшать плинність кадрів.

Організації України стикаються з проблемою високої плинності кадрів, що є об'єктивним наслідком військових дій на території країни. Працівники шукають роботу в безпечніших регіонах та країнах, де вони можуть працювати і жити зі своїми сім'ями. У регіонах з кращою ситуацією з безпекою в організаціях також виникають певні проблеми, оскільки в колективі з'являються нові співробітники, які не завжди швидко адаптуються до нових умов, і які не завжди добре сприймаються «старими» працівниками.

Керівникам таких організацій також варто звернути увагу на аспекти мотивації співробітників в обох напрямках – для швидшої адаптації нових співробітників і забезпечення їх прийняття існуючим персоналом. Одним із факторів мотивації персоналу, який дозволить досягти цілей підвищення морального духу, згуртованості персоналу, зниження плинності кадрів і

поліпшення адаптації нових співробітників, є формування ефективної організаційної культури. Тому доцільно формувати організаційну культуру, що дозволить підвищити мотивацію працівників в умовах воєнного стану.

Однією з новітніх технологій організаційного управління є «Управління по цілям» (Management by Objectives, MBO). Управління за допомогою цілей означає, що менеджмент займається формулюванням цілей організації, передачею їх співробітникам, забезпеченням необхідними ресурсами і розподілом ролей та відповідальності для досягнення цих цілей [41].

Головними принципами MBO є такі (рис. 2.13).

Також існує система збалансованих показників СЗП (Balanced Scorecard, BSC) і система KPI (Key Performance Indicators, ключові показники ефективності). Система BSC дозволяє оперативно відслідковувати виконання стратегічних планів підприємства, а також співвідносити їх з поточними завданнями підрозділів за допомогою об'єктивних показників ефективності роботи.



Рисунок 2.13. Головні принципи МВО

Система управління ключовими показниками ефективності, яку я рекомендую для досліджуваного освітнього закладу на основі досліджень, є ефективним методом управління бізнес-результатами. Вона дозволяє контролювати виконання фінансових планів освітньої організації та створює інтегровану систему контролінгу, що допомагає відстежувати досягнення стратегічних цілей. Система KPI являє собою набір показників, що відображають ті аспекти діяльності організації, які найбільш важливі для досягнення успіху: показники оцінки ринку і клієнтів, показники конкурентів, показники внутрішніх процесів, показники персоналу, фінансові показники, показники зовнішнього середовища.

В основі системи збалансованих показників лежать кілька ключових аспектів: фінанси, задоволеність споживачів, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу. При побудові системи збалансованих показників в освітній організації вище керівництво визначає та озвучує ключову мету. На наступному етапі визначаються основні фактори успіху, кожному з яких відповідає стратегічна (довгострокова) мета організації а, після чого виділяються конкретні показники діяльності організації, які будуть відслідковуватися на різних рівнях управління. Тут можливе використання трьох видів показників [54]:

- ключові показники результативності (Key Result Indicators – KRI) – характеризують стан справ організації в цілому, відображають минулі результати роботи (наприклад, задоволеність клієнтів, прибутковість клієнтів, задоволеність співробітників);

- ключові показники ефективності (KPI) – встановлюються для найбільш важливих аспектів діяльності організації;

- виробничі (операційні) показники (Performance Indicators – PI) – задаються на рівні організації та підрозділів і визначають поточні операційні дії керівників і співробітників (наприклад, прибутковість 10% ключових клієнтів, відсоткове зростання обсягу продажів 10% ключових клієнтів).

Оптимальне співвідношення перерахованих показників встановлюється правилом «10-80-10 », тобто, в організації повинно бути приблизно 10 KRI, до 80

наскрізних РІ і близько 10 КРІ. Природно, створення системи збалансованих показників передбачає формування системи мотивації персоналу, орієнтованої на виконання довгострокових планів. Тобто, вивчення ціннісних орієнтацій, переваг і пріоритетів у сфері праці дозволяє зрозуміти спрямованість трудової активності, і, в кінцевому підсумку, визначити методи мотивації.

На підставі проведеного дослідження пропонується визначити основні підходи до забезпечення кадрової безпеки організації:

- створення сприятливого матеріально-мотиваційного середовища для співробітників, що не спонукає їх до переходу до конкуруючих організацій з привабливішими умовами оплати праці. Особлива увага приділяється справедливій оплаті праці, яка виступає основною складовою формування організаційної культури;

- для забезпечення кадрової безпеки в освітній організації рекомендується встановити прозору систему атестації персоналу, яка буде пов'язана з існуючою системою оплати праці.

Після деталізації КРІ на верхньому рівні та передачі їх на рівні відділів і серед працівників дозволяє пов'язати показники з винагородою персоналу. Шляхом використання системи ключових показників ефективності діяльності можна створити змінну складову системи прямого матеріального стимулювання. Таким чином, основне завдання цієї складової матеріального стимулювання працівників освітньої організації полягає в тому, щоб відображати конкретні результати праці кожного працівника.

Всі показники ефективності, які запропоновано застосовувати в освітній організації, можна умовно розділити на рівні і групи, які представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Ключові показники ефективності освітньої організації

Рівень показників	Група показників	Категорія персоналу	Показник
-------------------	------------------	---------------------	----------

1. Ефективність діяльності	Показники ефективності діяльності організації	Адміністративно-управлінський персонал (керівники та фахівці)	1. Обсяг виробництва 2. Обсяг продажів 3. Рентабельність 4. Чистий прибуток
2. Ефективність пріоритетних бізнес-процесів	Показники ефективності діяльності	Підрозділи, філії	1. Обсяг виробництва 2. Терміни виконання 3. Якість виконання
3. Ефективність допоміжних бізнес-процесів	Показники ефективності допоміжних бізнес-процесів	Бухгалтерія Фінансово-економічний відділ Юридичний відділ Відділ по роботі з персоналом ІТ-відділ Канцелярія Відділ безпеки Інші відділи	1. Своєчасність і якість виконання завдань 2. Обсяг робіт понад нормою 3. Навчання співробітників 4. Внесення і реалізація пропозицій по оптимізації діяльності

Ключові показники ефективності і способи їх розрахунку (оцінки) необхідно конкретизувати за окремими категоріями працівників організації. Критерії ефективності для оцінки діяльності можуть бути кількісними та якісними, індивідуальними і командними. Залежно від цього можливі різні схеми розрахунку та оплати праці працівників. Головне при цьому – дотримання ключового принципу: в розрахункових співвідношеннях величину оплати за результатом слід прив'язувати не до повних, а до наднормативних величин і визначати на основі заздалегідь обраних KPI співробітника, підрозділу або організації.

Під нормативом будемо розуміти не план або норму даного показника, а заданий рівень ефективності – поріг, починаючи з якого нараховується змінна частина заробітної плати. Зокрема, поріг може збігатися з нормою.

У загальному випадку для всіх показників задамо три «рівня ефективності»:

1) база – нульова точка, з якої починається відлік результату;

2) норма – рівень, який обов’язково повинен бути досягнутий, задовільне значення показника;

3) мета – наднормативний рівень, до якого потрібно прагнути.

Ці рівні, а також назви і ваги ключових показників запишемо у так званій угоді про цілі або матриці KPI співробітника.

Таким чином, щоб з бажанням та з максимальною віддачею і мотивацією працювати, дорожити своєю роботою, працівники повинні отримувати те, заради чого вони це роблять. Іншими словами, потрібно, щоб освітня організація відповідала працівникам взаємністю і виконувало свої функції по відношенню до них. Тому необхідно, щоб між працівником і керівництвом підтримувався баланс інтересів, а їх відносини представляли собою взаємовигідний обмін, що можливо за допомогою системи ключових показників діяльності – KPI.

Процес підвищення організаційної культури освітньої організації можна уявити як виконання ряду послідовних завдань (рис. 2.14):



Рисунок 2.14. Завдання для підвищення організаційної культури освітньої організації

Документ (або регламент) «Корпоративне керівництво» особливо корисний у процесі прийому нових співробітників на роботу та їх адаптації в колективі.

Відповідність потенційного співробітника корпоративним цінностями дозволяє відразу зрозуміти, наскільки співробітник готовий розділяти базові цінності організації.

При розробці програми розвитку організаційної культури організації можна виокремити три основні напрямки (рис. 2.15). Саме в цих сферах найбільше проявляється культура організації.



Рисунок 2.15. Сфери діяльності при розвитку організаційної культури

Оскільки дії людей впливають на діяльність і комунікацію, важливими об'єктами управління є стереотипи, знання і вміння співробітників та менеджерів організації. Культура або відсутність культури проявляються саме через них. Зміна культури означає зміну стереотипів, знань і вмінь співробітників і менеджерів організації. Зокрема, сила організаційної культури визначається двома важливими факторами: ступенем прийняття основних цінностей організації членами організації та ступенем їх відданості цим цінностям.

Неперервне підтвердження того, що організація завжди пов'язує стимулювання та професійний розвиток працівників з їх ретельністю та результативністю, може відігравати важливу роль у формуванні поведінки співробітників.

На організаційну культуру найбільший вплив мають вчинки топ-менеджменту. Поведінка керівників, їх висловлені принципи та норми, а головне — ресурси, які спрямовані на їх реалізацію і закріплення у свідомості працівників,

стають ключовими орієнтирами для їхньої поведінки. Часто вони мають навіть більший вплив на спосіб діяльності організації, ніж формальні правила і вимоги.

За останні 25 років світ професій пережив кардинальну трансформацію. Вимоги до співробітників постійно змінюються. У підсумку, успішність у професійній сфері більше не оцінюється лише за результативністю та поточними навичками, що призвело до виникнення нового критерію – потенціалу. Компанії тепер класифікують успішних співробітників на дві групи: «HiPro» (High Professionals) – високорезультативні співробітники, які продемонстрували ефективність у поточній ролі, та «HiPo» (High Potential) – високопотенційні співробітники, які мають здатність адаптуватися до нових вимог та бути успішними при зміні своєї ролі.

Визначень потенціалу дуже багато. Практично у кожній великій компанії є своє розуміння потенціалу, але всі визначення можна звести до 4 типів.

1) Імовірність бути ефективним на високій управлінській позиції (топ-менеджера). Це визначення потенціалу зустрічається найбільш часто. Воно застосовується навіть до фахівців і лінійних керівників, всупереч «великій відстані» між їх функціоналом і обов'язками топ-менеджерів.

2) Імовірність бути ефективним на дві позиції вище поточної.

3) Імовірність ефективно освоїти більш широке коло обов'язків.

4) Імовірність показати високу результативність.

На мою думку, ці визначення описують важливий аспект дійсності, але вони мають обмежене застосування у рамках всієї організації та різноманітних ситуацій оцінки.

Багато підприємств розробили модель потенціалу, ґрунтуючись на більш ніж 150 наукових дослідженнях, проведених протягом останніх років. За результатами цих досліджень був створений вичерпний перелік якостей, що прогнозують успіх у кар'єрі, на новій посаді, у навчанні та управлінській діяльності. Під час досліджень були відібрані конкретні якості та здібності, що прогнозують майбутню успішність працівників організацій, зокрема освітніх. Ці якості лягли в основу шкал, що утворюють модель потенціалу (рис. 2.16).

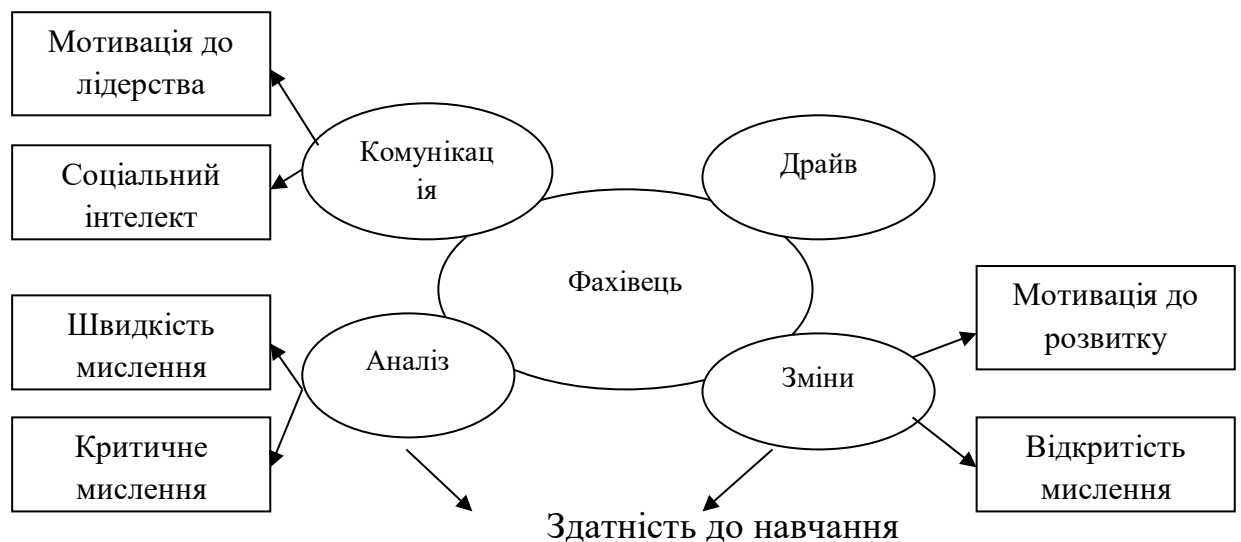


Рисунок 2.16. Модель потенціалу

1. Шкала «Аналіз» визначає здатність до обробки інформації та має дві складові:

- Швидкість мислення – здатність швидко опрацьовувати значні обсяги досить простої, типової інформації. Наприклад, це може бути реагування на швидкі та нескладні запити інших осіб, виконання завдань за стандартними процедурами, а також відповіді на звичайні документи та електронні повідомлення.

- Критичне мислення – здатність працювати зі складною інформацією, що вимагає глибокого аналізу, уміння робити обґрунтовані оцінки та приймати обґрунтовані висновки, навіть у випадках обмеженості даних.

2. Шкала «Зміни» – готовність змінюватися і розвиватися, здобувати нові професійні навички і знання. Вона, у свою чергу, теж поділяється на дві якості:

- Мотивація до самовдосконалення – бажання набувати нові знання та уміння. Ця риса також пов'язана з готовністю визнавати власні недоліки і розглядати можливості для особистого зростання (важко навчатися новому тим, хто вважає себе всезнаючим експертом).

- Гнучкість мислення – здатність мислити без упереджень, що допомагає сприймати новий досвід. Когнітивні упередження можуть включати стереотипи або усталені шаблони мислення.

У комбінації шкал «Аналіз» і «Зміни» висвітлюється концепція «здатності до навчання» (Learning Agility). Однак потенціал не обмежується лише навчанням: успішне вирішення нових завдань пов'язане з ефективним використанням набутого досвіду, для чого необхідно враховувати ще дві шкали.

3. У шкалі «Комунікація» відображена готовність особистості будувати плідні відносини з іншими під час нової для себе діяльності. Вона розділяється на дві компоненти:

- Мотивація до лідерства – бажання керувати іншими, незважаючи на ті витрати, які пов'язані з лідерською позицією (наприклад, необхідність нести відповідальність за помилки підлеглих).

- Соціальний інтелект – здатність правильно розуміти соціальний контекст, мотиви та дії оточуючих і вибирати адекватні методи впливу на інших.

4. Шкала «Драйв» відображає готовність ставити перед собою амбітні цілі, переборювати перешкоди та нести відповідальність за результат. В цьому компоненті акцентуються на «бійцівських» якостях, які надають енергії іншим аспектам потенціалу.

Удосконалення системи управління та оцінки дозволить організації отримати об'єктивну і комплексну інформацію про потенціал співробітників. Співробітники будуть почувати себе більш впевнено на займаних посадах, що підвищить якість і точність прийнятих організаційних рішень.

Отже, тільки при здійсненні в необхідному обсязі зазначених вище дій (заходів) можна буде досягти належного рівня управління організаційною культурою освітнього закладу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки.

Аналіз наукової літератури дозволив визначити сутність феномену організаційної культури та її рівні. Організаційна культура – нова галузь знань, де визначення і дотримання обраного типу визначає майбутнє всієї організації. Під організаційною культурою розуміють норми, цінності та установки, які формуються у людини під впливом суспільства, суспільної діяльності та різноманітних соціальних взаємодій. Також організаційна культура може бути охарактеризована як комплекс уявлень, стандартів поведінки, настроїв, символів, відносин і методів ведення бізнесу, які спільно поділяють члени організації та визначають її індивідуальність. Таким чином, організаційна культура – це, з одного боку, складний, комплексний феномен, який не виражається безпосередньо кількісно і не має однозначного визначення.

Дослідження спеціальної літератури дало змогу виявити складові та типології організаційної культури. Однією з найпопулярніших типологій організаційної культури можна назвати типологію Чарльза Ханді. Цікавою для більш повного уявлення про досліджувану сферу представляється класифікація, що складається з чотирьох типів організаційної культури, запропонована Кімом Камероном і Робертом Куінном та ін. Організаційна культура освітніх навчальних закладів представляє собою відкриту соціально-педагогічну систему професійно-педагогічних та особистісних цінностей. Організаційна культура освітнього закладу розглядається як потужний стратегічний та тактичний інструмент. Цей інструмент спрямований на орієнтацію всіх учасників навчально-виховного процесу на спільні цілі, стимулювання їхньої ініціативи, виховання відданості ідеям і традиціям школи, поліпшення комунікації та формування позитивної поведінки, тощо.

У роботі було проведено емпіричне дослідження психологічних особливостей організаційної культури організації. Для виконання поставленої мети процес виконання було розподілено на наступні етапи: на першому етапі було

проведено теоретико-методологічне дослідження наукової літератури з метою з'ясування психологічних особливостей організаційної культури організації. На другому – була сформована вибірка дослідження. До вибірки увійшли 47 працівників Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. На третьому етапі були обрані методики дослідження. Вивчення наукової літератури показало, що найбільше відповідають меті дослідження наступні методики: методика «Опитувальник на визначення схильності до типу організаційної культури» Д. Коула; методика К. Камерона, Р. Куінна «Інструмент оцінки організаційної культури» (OCAI); методика «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді. На четвертому етапі було проведено збір психодіагностичних даних. На п'ятому етапі було проведено аналіз та інтерпретацію отриманих результатів.

Результати аналізу даних за методикою Д. Коула показали, що найбільш поширеними типами культури на високому рівні є бюрократична (42,9%) та органічна (39,3%) культури. Однак лише невелика частина опитаних працівників освітнього закладу вказала на високий рівень розвитку підприємницького типу культури (14,3%) та партиципативного типу культури (3,5%). На думку досліджуваних освітян, найбільш вираженою за методикою К. Камерона та Р. Куінна є адхократична поточна культура (37,5%), менше виявляється ринкова культура (33,3%), клановий тип проявляється незначно (16,7%), а ієрархічна зовсім мало (12,5%). Бажана культура виглядає так: лідирують адхократія (36,0%) та ринкова культура (36,0%); кланова культури та ієрархічна не змінилися – 16,7% та 12,5% відповідно. На першому місці за методикою Ч. Хенді за показником високого рівня розвитку організаційної культури знаходиться культура «ролі» (62,2%), за нею йде культура «завдання» (26,2%), тоді як на останньому місці, із значним відривом від двох попередніх типів культур, знаходиться культура «влади» (11,6%). Культура «особистості» взагалі не представлена. Результати дослідження в цілому показали, що існує позитивний та негативний зв'язок між певними типами організаційної культури освітніх організацій.

На основі проведеного дослідження було розроблено рекомендації для удосконалення організаційної культури в освітній організації. Процес підвищення організаційної культури можна уявити як виконання ряду послідовних завдань: введення системи KPI; визначення базових корпоративних цінностей; розробка регламенту «Корпоративне керівництво» та розвиток і оцінка потенціалу співробітників. Оцінка потенціалу стає все більш поширеною практикою у світовому кадровому менеджменті. У роботі запропоновано використовувати загальне визначення: потенціал – набір відносно стійких якостей, які визначають успішність співробітника у вирішенні нових професійних завдань у середньостроковій і довгостроковій перспективі. Таким чином, тільки при здійсненні в необхідному обсязі зазначених в роботі дій (заходів) можна буде досягти належного рівня організаційної культури освітнього закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 64-71.
2. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68—73.
3. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник. К. : ФОП Гуляєва В.М., 2021. 344 с.
4. Балика О. Г. Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудових відносин : автореф. дис ... канд. екон. наук : спец. 08.00.07. Київ: Київський національний університет ім. В. Гетьмана, 2014. 20 с.
5. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Харків, 2011. № 2. С. 179-184.
6. Беляк Т.А. Корпоративная культура в условиях трансформаций социально-трудовых отношений в Украине. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2014. № 3. С. 10—12.
7. Бибик С. П., Сюта Г. М. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання / За ред. С. Я. Єрмоленко. Харків: Фоліо, 2006. 623 с.
8. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 12—17.
9. Вячеславський М. Суть і принципи маркетингу в діяльності підприємства. *Економіка України*. 2003. № 12. С.34-39.
10. Гассаб О. В. Наукові засади становлення та розвитку поняття корпоративної культури. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Випуск 4. С. 214-219.

11. Геберт Д., Л. фон Розенштиль. Организационная психология. Человек и организация / Пер. с нем. А.О. Шипилова. Х.: Из-во Гуманитарный Центр 2006. 624 с.
12. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки, транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С 284-290.
13. Грішнова О. А., Науменко А. В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства. *Економіка і управління*. 2010. № 1. С. 33–35.
14. Грішнова О.А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. К. : КНЕУ. Т. 1. 2010. 468 с.
15. Давиденко Н.М. Фінансова безпека аграрних формувань в системі корпоративного управління : автореф. дис. ... д-ра екон. наук, спец. 08.00.08. Київ : Нац. акад. аграр. наук України, 2014. 41 с.
16. Карамушка Л.М. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.
17. Карамушка Л.М. Структура організаційної культури: основні напрямки дослідження. Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2013. Вип. 37. С. 3-6.
18. Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура. URL: https://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Polit/kastel/index.php.
19. Ковтун О. С. Формування корпоративної культури господарської організації в умовах транзитного суспільства. *Український соціум*. 2013. № 3. С. 54–62.
20. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К.: КНЕУ. 2018. 198 с.
21. Кудря Я.В. Корпоративна політика. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2010. № 567. С. 73-80.

22. Лайкер Дж., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota: уроки для других компаний / пер. с англ. М., 2016. 354 с.
23. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартах. URL: <http://lib.ru.if.ua>.
24. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 130-139.
25. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66-69.
26. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
27. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 139— 145.
28. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складова стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5 (05). С. 170-175.
29. Пушкар З.М., Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1025— 1028.
30. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2018. №15/1. С. 45.
31. Розенштіль Л., Мольт В., Рюттингер Б. Организационная психология. Харьков: Гуманитарный центр, 2014. 464 с.
32. Ромат Є.В. Маркетинг у державному управлінні. *Маркетинг в Україні*. 2003. № 4. С.32-35.
33. Семикіна М.В., Беяк Т.О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2015. № 28. С. 68—75.

34. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 639—643.
35. Тимцуник В.І., Бєлова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *Науковий вісник академії муніципального управління*. 2011. №2. С. 80-92.
36. Харчишина О. В. Структура організаційної культури підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2010. № 2 (52). С. 295–298.
37. Чернявський А.Д., Кобрицький В.В. Корпоративне управління: Навчальний посібник. К.: МАУП, 2014. 208 с.
38. Чечетов М., Мендрул О. Корпоративне управління в умовах економічної трансформації. *Економіка України*. 2001. № 4. С. 82-96.
39. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture. San Francisco: John Wiley & Sons, 2006. 242 p.
40. Daft R., Murphy J., Willmott H. Organization Theory & Design: An International Perspective. Cengage Learning EMEA, Andover, 2017. 640 с.
41. Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. New York: Basic Books; 2000. 232 p.
42. Geertz C. The Interpretation of Cultures. New York: Basic Books, 2017. 576 p.
43. Handy C. Understanding Organizations. Penguin Adult, 1993. 445 p.
44. Jones C., Hesterly W., Borgatti S.A. General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *Academy of Management Review*. 2003. №22(4). P. 32.
45. Klyver K., Hindle K., Meyer D. Influence of social network structure on entrepreneurship participation -a study of 20 national cultures. *International Entrepreneurship Management Journal*. 2008. Vol. 4(3). P. 331-347.
46. Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate culture and performance. New York: Free Press; 1992. 224 p.

47. Lester R.K., Piore M. J. Innovation: The Missing Dimension. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2004. 230 p.
48. Lewin K., Dorwin Cartwright. Field theory in social science. New York: Harper, 1951.
49. Mead M. Growing Up in New Guinea. New York, 1968. 187 p.
50. Moran R.T., Harris Ph.R., Moran S.V. Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century. Amsterdam, Boston: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2011. 570 p.
51. Nadel S. F. The Theory of Social Structure. London: Cohen and West, 1957.
52. O'Donovan, G. The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme. Dublin, Ireland : Liffey Press, 2006. 376 p.
53. Peters T., Waterman R. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies. Harper & Row, 1982. 360 p.
54. Robbins S.P., Judge T.A. Essentials of Organizational Behavior. London: Pearson Education Inc., 2018.
55. Trice H. M., Beyer J. M. The cultures of work organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.
56. Webster F. Theories of the information society. London, New York.: Routledge, 1996. 32 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета дослідження

Шановний учасник опитування, просимо Вас відповісти на представлені нижче питання. Опитування має анонімний характер, і отримані дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді. Заздалегідь дякуємо за участь у дослідженні.

1. Ваша стать:

1.1. чоловіча

1.2. жіноча

2. Ваш вік

18-25	26-35	36-45	46-55	Старше 55
1	2	3	4	5

3. Ваша посада:

3.1. професор

3.2. доцент

3.3. асистент

3.4. викладач

3.5. інше

4. Освіта:

4.1. середньо-спеціальна

4.2. не закінчена вища

4.3. вища

5. Стаж роботи

до 3 років	3-5	5-10	Більше 10
1	2	3	4

Дякуємо за участь

Методика «Опитувальник на визначення схильності до типу організаційної культури» Д. Коула

Оберіть для кожного твердження один із чотирьох варіантів продовження, яке, на Вашу думку, є найбільш правильним. У випадку утруднення обирайте той варіант, який би Ви відмітили у першу чергу.

1. Життя організації повинно направлятися
 - А. сильним керівництвом
 - В. постійним узгодженням і обговоренням всіх членів організації
 - С. ініціативою кожного окремого співробітника
 - Д. колективною роботою на основі спільної ідеї
2. Справжній керівник (лідер) повинен
 - А. володіти різноманітними ресурсами (імідж, гроші, зв'язки та ін.) і користуватися визнанням у підлеглих
 - В. навіювати безумовну довіру і захоплення, бути для інших «татом»
 - С. бути дороговказною зіркою, ініціатором процесу творчості
 - Д. володіти владою і відповідним становищем
3. Повсякденна робота повинна
 - А. бути зрозумілою і здійснюватися за звичним планом без особливих змін
 - В. постійно вдосконалюватися
 - С. залежить від того, що скаже керівництво
 - Д. виконуватися і змінюватися кожним співробітником по-своєму, виходячи з кінцевої мети
4. Бажання та інтереси окремих співробітників
 - А. повинні узгоджуватися з інтересами організації через домовленості
 - В. індивідуальні і повинні враховуватися організацією, якщо вона хоче досягнути своїх цілей
 - С. повинні співпадати з інтересами організації
 - Д. повинні бути підкорені інтересами організації
5. Основна задача керівництва
 - А. задати загальну мету і роз'яснити, як її досягнути
 - В. чітко структурувати організаційні процеси, розробляти інструкції, положення, нормативи і з їх допомогою працювати з підлеглими
 - С. задати загальний контекст дій і взаємодії команди, надавати співробітникам можливості розвиватися
 - Д. дати можливість співробітникам робити так, як вони вважають за потрібне, і оцінювати лише результат
6. Розбіжності і конфлікти між співробітниками – це:
 - А. загроза стабільності організації, вони заважають роботі
 - В. тривожний факт, що означає розходження зі спільними цілями і задачами

- С. продуктивне вираження індивідуальних думок і відмінностей у поглядах
 - Д. необхідність ефективного вирішення проблеми
7. Спілкування між співробітниками повинно будуватися на основі
- А. ділових інтересів
 - В. емоційної взаємопідтримки, «сімейного» ставлення стосовно один одного
 - С. відкритості, всебічного обговорення робочих питань
 - Д. формальних правил, прийнятих в організації
8. Робоча інформація і дані
- А. це спільне знання, яке не потрібно виносити зовні
 - В. повинні контролюватися і доступ до них повинен бути обмеженим
 - С. оцінюються і розподіляються відкрито
 - Д. особисте досягнення кожного, тому повинно використовуватися для індивідуальних досягнень
9. Рішення в організації повинні прийматися на основі
- А. обговорення за столом переговорів, що дозволяє побачити проблему з різних боків
 - В. прийнятих традицій, виходячи з минулого досвіду організації
 - С. потенційних вигід та ризиків
 - Д. нормативних документів (інструкцій, регламентів та ін.) і стандартів якості
10. Найкраще працювати
- А. орієнтуючись на користь для себе та організації
 - В. у відповідності зі спільними цілями, задачами і виходячи з традицій організації
 - С. застосовуючи оригінальність та винахідливість
 - Д. дотримуючись норм та інструкцій
11. Робоча обстановка повинна бути
- А. змагальна, конкурентна й орієнтована на отримання конкретного результату
 - В. збуджуюча, мінлива і з можливостями для творчості
 - С. стабільна, знайома і безпечна
 - Д. гармонійна, комфортабельна і має подобатися людям
12. Основним принципом організації повинно бути:
- А. ми – одна сім'я
 - В. виживає сильніший
 - С. без порядку
 - Д. немає меж удосконаленню

Методика «Інструмент оцінки організаційної культури» К. Камерона, Р. Куїнна
(OCAI)

Оцінка організаційної культури за методикою «Інструмент оцінки організаційної культури» К. Камерона, Р. Куїнна передбачає виявлення «існуючого» (реального) та «бажаного» (ідеального) типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Інструкція для учасників дослідження: кожне із шести запитань, включених в опитувальник, передбачає чотири альтернативи відповідей. Потрібно розподілити 100 балів між цими чотирма альтернативами в тому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає організації. Найбільшу кількість балів потрібно поставити тій відповіді, яка більшою мірою характеризує організацію. Наприклад, якщо при відповіді на перше питання ви вважаєте, що твердження А дуже нагадує вашу організацію, альтернативи В і С в чомусь для неї однаково характерні, тоді як альтернатива D навряд чи взагалі властива вашій організації, то дайте 55 балів твердженню А, по 20 балів твердженням В і С, і лише 5 балів твердженню D. Обов'язково переконайтеся в тому, що при відповіді на кожне питання сума проставлених вами балів дорівнює 100.

Текст опитувальна № 1: оцінка РЕАЛЬНОЇ організаційної культури організації

1. Важливі характеристики

А Організація унікальна за своїми особливостями. Вона схожа на велику сім'ю

В Організація дуже динамічна. Працівники готові жертвувати своїм позаробочим часом заради успіху організації

С Організація зорієнтована на результат. Головне завдання – отримати результативність. Працівникам колективу властиве суперництво

D Організація чітко структурована і діяльність працівників строго контролюється

2. Загальний стиль лідерства в організації

А Загальний стиль лідерства працівників в організації – допомога і навчання колег

В Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом новаторства
С Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом агресивності, орієнтації на результат

Д Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом координації, чіткої організації праці

3. Управління працівниками

А Стиль менеджменту в організації характеризується командною роботою, спільною участю працівників організації у прийнятті управлінських рішень

В Стиль менеджменту в організації характеризується схваленням новаторства, вільного висловлювання своїх думок працівниками організації

С Стиль менеджменту в організації характеризується високим рівнем вимогливості, прагненням до конкурентоспроможності

Д Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості працівників, вимаганням від працівників постійного підкорення

4. Об'єднуюча сутність працівників організації

А Працівників організації об'єднує спільна відданість роботі і взаємна довіра

В Працівників організації об'єднує прагнення до новаторства і вдосконалення. Акцентується увага бути першими серед перших

С Працівників організації об'єднує досягнення спільної мети та результатів діяльності

Д Працівників організації об'єднують формальні правила та офіційна політика

5. Стратегічні цілі

А Працівники організації зосереджують свою увагу на розвитку організації. Підтримують довіру, відкритість і співпрацюють з колегами

В Працівники організації зосереджують увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. В колективі цінується висловлення та реалізація нових ідей

С Працівники організації зосереджують увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове направлення зусиль і прагнення до лідерства серед інших

Д Працівники організації зосереджують увагу на незмінності і стабільності. Важливіше за все – рентабельність, контроль і стабільність розвитку організації

6. Критерії успіху

А Організація визначає успіх на основі розвитку людських ресурсів, командної роботи

В Організація визначає успіх на основі впровадження інновацій в діяльність установи.

С Організація визначає успіх на основі перемоги і випереджального розвитку серед конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство

D Організація визначає успіх на основі рентабельності. Успіх визначає попит на послуги які надає організація

Текст опитувальна № 2: оцінка БАЖАНОЇ організаційної культур

1. Важливі характеристики

A Організація унікальна за своїми особливостями. Вона схожа на велику сім'ю

B Організація дуже динамічна. Працівники готові жертвувати своїм позаробочим часом заради успіху організації

C Організація зорієнтована на результат. Головне завдання – отримати результативність. Працівникам колективу властиве суперництво

D Організація чітко структурована і діяльність працівників строго контролюється

2. Загальний стиль лідерства в організації

A Загальний стиль лідерства працівників в організації – допомога і навчання колег

B Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом новаторства

C Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом агресивності, орієнтації на результат

D Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом координації, чіткої організації праці

3. Управління працівниками

A Стиль менеджменту в організації характеризується командною роботою, спільною участю працівників організації у прийнятті управлінських рішень

B Стиль менеджменту в організації характеризується схваленням новаторства, вільного висловлювання своїх думок працівниками організації

C Стиль менеджменту в організації характеризується високим рівнем вимогливості, прагненням до конкурентоспроможності

D Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості працівників, вимаганням від працівників постійного підкорення

4. Об'єднуюча сутність працівників організації

A Працівників організації об'єднує спільна відданість роботі і взаємна довіра

B Працівників організації об'єднує прагнення до новаторства і вдосконалення. Акцентується увага бути першими серед перших

C Працівників організації об'єднує досягнення спільної мети та результатів діяльності

D Працівників організації об'єднують формальні правила та офіційна політика

5. Стратегічні цілі

A Працівники організації зосереджують свою увагу на розвитку організації. Підтримують довіру, відкритість і співпрацюють з колегами

В Працівники організації зосереджують увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. В колективі цінується висловлення та реалізація нових ідей

С Працівники організації зосереджують увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове направлення зусиль і прагнення до лідерства серед інших

Д Працівники організації зосереджують увагу на незмінності і стабільності. Важливіше за все – рентабельність, контроль і стабільність розвитку організації

6. Критерії успіху

А Організація визначає успіх на основі розвитку людських ресурсів, командної роботи

В Організація визначає успіх на основі впровадження інновацій в діяльність установи.

С Організація визначає успіх на основі перемоги і випереджального розвитку серед конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство

Д Організація визначає успіх на основі рентабельності. Успіх визначає попит на послуги які надає організація

Методика «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді

Інструкція для учасників дослідження: Висловіть свою думку стосовно питань, які пов'язані із діяльністю Вашої організації. Уважно прочитайте кожне твердження, яке запропоноване в опитувальнику та поставте знак «+», якщо Ви погоджуєтеся з даним твердженням, і знак «-», якщо твердження не відповідає дійсності.

Текст опитувальника

- 1 організаційна структура сформована відповідно до раціональних форм розподілу праці.
- 2 колектив закладу працює на основі чітко визначених обов'язків, функцій, а також їх раціонального розподілу між підрозділами та окремими працівниками.
- 3 створено умови для розкриття і реалізації творчості, ініціативності та новаторства працівників.
- 4 організація являє собою взаємопов'язані підрозділи-команди, кожна з яких певною мірою незалежна, але несе відповідальність у рамках загальної стратегії розвитку закладу.
- 5 функції і завдання працівників класифікуються за певними ознаками, утворюючи загальну схему діяльності організації.
- 6 влада та вплив зосереджені навколо керівника організації.
- 7 влада визначається службовим положенням і посадою (організаційною роллю).
- 8 управлінська діяльність керівника закладу базується на пошані до підлеглих.
- 9 джерело управління або впливу – досвід, творче мислення, професіоналізм керівника.
- 10 відносини з керівником організації важливіші, ніж повноцінне виконання посадових обов'язків.
- 11 рішення приймаються швидко – швидкість прийняття рішень важливіша за якість прийнятого рішення.
- 12 управлінські рішення відносяться, як правило, до процедурних (чи вирішити дане питання, чи розпочати виконання даного завдання тощо).
- 13 в організації прийнятний груповий метод прийняття рішень.
- 14 підбору працівників відводиться важлива місія.
- 15 в організації можуть працювати лише ті люди яких зарекомендували перед керівником його підлеглі.
- 16 при прийнятті рішення про підвищення висувається єдина вимога – відповідність працівника посадовим інструкціям.
- 17 відбір персоналу здійснюється за критерієм професіоналізму претендента.

- 18 відбір співробітників здійснюється на підставі дотримання принципу спадкоємності: працівник приймається на роботу у випадку попередньої рекомендації його ким-небудь з оточення керівника організації.
- 19 форма внутрішньоорганізаційної комунікації – емпатія, тобто рішення приймаються на основі припущень про думку центральної фігури організації.
- 20 в організації незначна кількість службової документації (службових записок, письмових розпоряджень тощо).
- 21 в організації важливе значення відіграють формальні письмові правила, розпорядження, накази, положення.
- 22 роль особистого контакту (по телефону, на нарадах тощо) значно перевершує роль письмових наказів і положень.
- 23 працівники організації сприймають себе як колеги.
- 24 управління організацією здійснюється на основі колективного обговорення (пропозиції, поради, зауваження).
- 25 управління організацією базується на слухняності та дисциплінованості.
- 26 управління організацією базується на переконанні (кожне рішення обґрунтовується, працівники повинні бути переконані в його правильності).
- 27 управління здійснюється шляхом координації діяльності співробітників-колег на основі загальної згоди.
- 28 контроль за виконанням розпоряджень практично відсутній, оскільки управління засноване на довірі.
- 29 можливість контролю за виконанням робіт у керівництва незначна, оскільки управління організацією засноване на загальній згоді.
- 30 в закладі мають місце великі витрати на телефонні розмови та відрядження.
- 31 діяльність організації здійснюється відповідно до традицій колективу, дружніх відносинах між колегами та довіри до керівника закладу.
- 32 високо оцінюються особистісні успіхи, ініціативність.
- 33 творча ініціатива, як правило, не заохочується.
- 34 довіра досягається на основі успішної та результативної діяльності.
- 35 будь-які зміни в організації пов'язані із заміною працівника (звільняється працівник, і на його місце береться новий).
- 36 розумні висловлювання самі по собі не мають значення. Їх повинна викласти людина, якій довіряють: джерело думки означає більше, ніж саме думка.
- 37 в організації має місце висока роль раціональних доказів незалежно від того, хто їх висловлює.
- 38 в організації присутня жорстка централізація управління: рішення приймаються центром, який жорстко контролює їх виконання.
- 39 людина і зовнішнє середовище організації сприймаються з позицій раціоналізму і логічного аналізу.
- 40 працівники організації виконують свої обов'язки відповідно до розроблених посадових інструкцій.
- 41 управління організацією засноване на припущенні стабільності і передбаченості подій, майбутнього.
- 42 діяльність організації розбивається на окремі регламентуючі діяльнісні операції.

- 43 людина сприймається як невід'ємна частина функціонування та розвитку організації.
- 44 людина розглядається як особистість, що володіє визначеними ресурсами, які організація може використовувати для вирішення конкретних проблем.
- 45 індивідуальні особливості людини не приймаються до уваги (низька роль людського чинника).
- 46 кожен співробітник розглядається як індивідуальність, що володіє свободою і незалежністю.
- 47 типова кар'єра в організації – розвиток працівника в одному і тому ж самому напрямі.
- 48 працівники організації розраховують пропрацювати в організації до пенсії і більше.
- 49 заохочується кар'єрне зростання працівників.
- 50 відсутнє планування кар'єри і навчання працівників.
- 51 організація регламентує не тільки робочий час, але і життя працівника: широко розвинені системи оплати медичної страховки, регулярне надання оплачуваної відпустки, надання товарів із знижкою, пенсійне забезпечення тощо.
- 52 організація має довгу (десятиліття) історію успішного розвитку.
- 53 організація проводить обмежену номенклатуру послуг (товарів).
- 54 критерієм ефективності діяльності організації є максимальна стандартизація і регламентація діяльності.
- 55 будь-які зміни в зовнішньому середовищі організація ігнорує. Типова реакція на зміни - посилення традиційних способів роботи.
- 56 у разі зростання конкурентності між закладами керівництво підвищує вимоги до діяльності працівників організації.
- 57 на зниження конкурентоспроможності закладу працівники реагують більш старанним виконанням своєї роботи.
- 58 у разі невиконання роботи в потрібний термін, працівники працюють в позаробочий час.
- 59 в умовах змін (нові технології, зміна переваг клієнтів освітніх послуг) працівники закладу враховують нововведення і планують свою діяльність відповідно до нових вимог, намагаючись зв'язати потреби клієнтів і надання освітніх послуг в єдине ціле.
- 60 організація часто здійснює нововведення, постійно оновлює форми і методи діяльності.
- 61 вирішення проблем здійснюється в умовах жорсткого дотримання чіткості та правил.
- 62 працівники закладу не дотримуються формальних правил і процедур.
- 63 критерієм ефективності методу вирішення проблеми є максимальне спрощення початкового завдання і розбиття його на прості завдання.
- 64 ефективність методу вирішення проблем визначається досягнутим результатом.
- 65 навчання (працівників) розуміється як процес отримання нових знань та навичок.
- 66 навчання (працівників) – процес освоєння нового досвіду.

- 67 навчання (працівників) сприймається як процес оволодіння новими знаннями та вміннями для кращого вирішення виникаючих проблем.
- 68 процес навчання є передачею необхідних знань і навичок тими, хто ними володіє, тим, у кого їх ще немає.
- 69 процес навчання полягає в участі працівників в дослідженнях і проектних групах: розгляд педагогічних ситуацій, ділові ігри, тренінги роботи в команді.
- 70 кожен працівник організації – творча особистість, професіонал своєї справи, з відчуттям особистої відповідальності, що знаходиться в постійному пошуку
- 71 працівники сприймаються як ресурси організації (широко поширений термін «людські ресурси»).
- 72 працівники сприймаються як незалежні особи, які надають свої послуги для розвитку освітньої установи.
- 73 широко застосовуються формальні методи планування робочої сили: схеми оцінки діяльності персоналу, діагностика потреб в навчанні працівників, курси підвищення кваліфікації тощо.
- 74 керівництво, як правило, не дотримується встановлених ними ж правил та інструкцій.
- 75 організаційна структура – найважливіший показник, який визначає хто кому підкоряється.
- 76 велике значення належить статусним ролям (управлінська команда, працівники з тривалим досвідом роботи, молоді працівники, технічний персонал тощо).
- 77 основне завдання управління організації – безперервне і успішне вирішення проблем.
- 78 кількість конфліктів між працівниками організації незначна, а проблеми лідерства в колективі неактуальні.
- 79 заклад здійснює значні витрати на науково-дослідницьку діяльність, проведення експериментів та випробувань.
- 80 управління здійснюється з урахуванням інтересів та побажань всіх співробітників організації.
- 81 для вирішення визначеною проблеми, як правило, підбирається команда працівників яка компетентна у вирішенні даного питання.
- 82 організації властиві часті обговорення, дискусії.
- 83 важливе значення для розвитку організації має талант і професіоналізм окремих працівників. 84 регламентація, підпорядкування практично відсутні.
- 85 оплата праці здійснюється відповідно до результативності виконаної роботи.
- 86 управлінська команда закладу часто перебуває у відрядженнях з метою особистого вирішення різних питань.

Ім'я користувача:
Педагогіки та психології Кучерява Катерина

ID перевірки:
1016340845

Дата перевірки:
10.06.2024 08:15:59 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
10.06.2024 08:22:06 EEST

ID користувача:
100005735

Назва документа: Ткачук Д. С. Психологічні особливості розвитку організаційної культури організацій

Кількість сторінок: 63 Кількість слів: 12455 Кількість символів: 98238 Розмір файлу: 424.44 KB ID файлу: 1016142036

18.5% Схожість

Найбільша схожість: 7.57% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1003025006)

8.56% Джерела з Інтернету 353

Сторінка 65

15.6% Джерела з Бібліотеки 269

Сторінка 68

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел