

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

На правах рукопису

НАКОНЕЧНА НАТАЛІЯ ВАСИЛІВНА

УДК 159.98:005.73:378.018.593

**ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ПРИВАТНОЇ ФОРМИ
ВЛАСНОСТІ**

Спеціальність: 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата психологічних наук

Науковий керівник:

Ященко Володимир Арсентійович
доктор юридичних наук, професор

Київ – 2016

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИВАТНОГО ВИЩОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК УМОВА ЙОГО ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	12
1.1. Ступінь розробки проблеми психологічних умов розвитку корпоративної культури вищого навчального закладу приватної форми власності.....	12
1.2. Корпоративна культура як організаційно-психологічне явище.....	25
1.3. Місце та роль корпоративної культури в діяльності приватного вищого навчального закладу	41
Висновки до розділу 1.....	53
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ПРИВАТНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ.....	56
2.1. Система методів організаційно-психологічного вивчення стану та перспектив розвитку корпоративної культури приватного вищого навчального закладу	56
2.2. Метод теоретичного моделювання розвитку корпоративної культури вищого навчального закладу.....	72
2.3. Емпіричні методи дослідження психологічних умов функціонування та розвитку корпоративної культури приватного вищого навчального закладу.....	93
2.4. Формування емпіричних даних за результатами констатувального експерименту дослідження психологічних умов розвитку корпоративної культури приватного ВНЗ	113
Висновки до розділу 2.....	132
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ В ІННОВАЦІЙНОМУ ВИМІРІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	135

3.1. Мета, завдання, методика та організація формувального етапу дослідження.....	135
3.2. Зміст тренінгової програми «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності».....	155
3.3. Психокорекція корпоративної культури вищого навчального закладу відповідно до результатів експериментального діагностування.....	168
Висновки до розділу 3.....	181
ВИСНОВКИ.....	184
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	189
ДОДАТКИ.....	214

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена зростанням ролі громадянського суспільства в усіх сферах життєдіяльності соціуму. Провідне місце серед інститутів громадянського суспільства, як свідчить чвертьвікове існування незалежної України, займають корпорації як об'єднання громадян за фаховими, становими, майновими, освітніми та іншими інтересами. За цей період вони сформували свою унікальну корпоративну культуру.

Цей культурний феномен є значною мірою як соціально-психологічним, так і організаційно-психологічним явищем, і потребує постійного розвитку, відстеження процесу його становлення та формування. Особливо це важливо для таких корпорацій, як приватні вищі навчальні заклади, у функціонуванні яких корпоративна культура відіграє одну з провідних ролей. Вона є світоглядним, інтегруючим, адаптаційним чинником і разом з тим таким, який спрямований на змістовний розвиток корпорації.

У сучасній системі освіти України поряд з державними ВНЗ функціонують вищі приватні навчальні заклади (близько 200), що зумовлено пріоритетним розвитком інституту приватної власності, який визначає зміну відносин в освітній сфері, а відтак, і змісту та форм усієї освітньої діяльності.

За останні 20 років приватні вищі навчальні заклади, конкуруючи з державними освітніми установами, накопичили позитивний світовий та вітчизняний досвід підготовки фахівців, спроможних реалізовувати набуті знання та кваліфікацію в умовах глобального інформаційного суспільства та ринкової економіки.

Корпоративна культура таких закладів освіти, що сформувалась за ці роки, теж відзначається своєрідністю, функціонуючи в умовах конкурентності та вимог сучасного ринку праці, що формує принципово новий тип відносин між суб'єктами освітньої діяльності як в самій корпорації, так і за її межами, що відзначається своєрідним поєднанням приватно-власницьких інтересів та традиційних педагогічних цінностей.

Разом з тим нові умови функціонування вищих навчальних закладів, зокрема інтенсифікація процесу входження в європейський освітній простір, зумовлюють потребу здійснення змін в організації і змісті навчально-виховного процесу, що без відповідного коригування корпоративної культури може призвести до так званого культурного розриву, наслідком якого може бути втрата досягнутих навчальним закладом цінностей та завоювань.

Подальший розвиток корпоративних цінностей зумовлює необхідність мобілізації її психологічних чинників: ціннісно-світоглядних, поведінкових, освітньо-традиційних та інноваційних підходів, що виступають змістовними компонентами корпоративної культури і є її функціональними складовими. Таким чином, за своїми завданнями вони виступають психологічними умовами розвитку культури корпорації.

У вивченні організаційної (корпоративної) культури і її розвитку на сьогоднішній день уже сформувалися і чітко визначилися окремі тематичні напрями аналізу цього феномена і створені відповідні наукові школи. Це, перш за все, типологізації організаційної культури К. Камерона, Р. Куїнна, А. Радугіна, К. Радугіна, Ч. Хенді, Е. Шейна, класифікації організаційно-психологічних методів дослідження Н. Макарка, Т. Соломанідіної, Л. Теплової, встановлення рівнів розвитку організаційної культури І. Ладанова, і, особливо, стосовно становлення та розвитку організаційної культури навчальних закладів – фундаментальні та науково-методичні праці вітчизняних вчених: Г. Балла, О. Винославської, Н. Завацької, Л. Карамушки, С. Максименка, А. Шевченко та ін.

Орієнтаційну роль для дисертаційного дослідження становлять інноваційні напрями досліджень, зокрема освітнього менеджменту та психологічних основ управління змінами в освітніх організаціях (Н. Алюшина, О. Бірюк, О. Винославська, Л. Даниленко, В. Івкін, Л. Карамушка, М. Кутас, С. Максименко, Т. Малкова, Л. Мороз, Л. Парашенко, О. Сафін, В. Семиченко, І. Сингаївська, В. Сідак, В. Шимко та ін.).

Водночас в існуючій монографічній літературі та дисертаційних роботах у запропонованій редакції тема дослідження не розглядалася, не піднімалися питання психологічних умов розвитку корпоративної культури у співвідношенні з іншими професійно-культурними кодексами в межах єдиного корпоративного чинника. Наприклад, у закладах освіти – викладача та студента, управління персоналом, змісту та організації освіти тощо. Тому актуальність і недостатня розробленість даної проблематики зумовили вибір теми нашого дисертаційного дослідження: «Психологічні умови розвитку корпоративної культури вищого навчального закладу приватної форми власності».

Наукове завдання дослідження полягає у висуненні та обґрунтуванні системи методів психологічного аналізу стану корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності та теоретичного моделювання її подальшого розвитку.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконано на кафедрі психології ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» у межах науково-дослідної роботи за темою: «Психолого-акмеологічні засади професійної підготовки майбутнього фахівця у сфері менеджменту та права» (номер державної реєстрації 0111U002758).

Тему дисертаційного дослідження затверджено Вченою радою Університету економіки та права «КРОК» (протокол № 2 від 16.10.14 р.) та узгоджено з Міжвідомчою радою з координації наукових досліджень з педагогічних і психологічних наук в Україні (протокол № 4 від 26.05.15 р.).

Мета дослідження – розкрити зміст психологічних чинників формування та розвитку корпоративної культури вищого навчального закладу приватної форми власності.

Для досягнення мети поставлено такі **задачі**:

1. Здійснити аналіз стану розробленості проблеми в організаційній психології в умовах реформування освітньої сфери в Україні;

2. Визначити природу та механізм дії психологічних умов функціонування корпоративної культури ВНЗ;

3. Провести теоретичне та експериментальне дослідження наявного стану корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності та визначити шляхи її подальшого розвитку;

4. Здійснити формувальний експеримент, на основі якого розробити та реалізувати психокорекційну тренінгову програму.

Об'єкт дослідження – корпоративна культура приватного вищого навчального закладу в єдності всіх її складових.

Предмет дослідження – психологічні умови функціонування та розвитку корпоративної культури приватного вищого навчального закладу.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження складає діалектика категорій змісту та форм корпоративної культури, її сутності як організаційно-психологічного явища в різноманітності його проявів у сфері вищих навчальних закладів. Провідним методом виступають не стільки мисленнєво-раціональні конструкції, скільки емоційно-чуттєві параметри корпоративної дійсності.

Теоретичними методами вивчення корпоративної культури виступають: моделювання, аналітико-синтетичний, системний, метод експертних оцінок, діагностично-прогнозний та інші методи, що дають цілісне уявлення про стан та динаміку розвитку об'єкту дослідження, співвідношення суб'єктивних та об'єктивних чинників функціонування культури навчального закладу. Зокрема, детермінація розвитку особистості в цивілізаційному освітньому середовищі (С. Максименко), теорія і практика психологічного експерименту (С. Кравчук), психолого-педагогічні умови підвищення ефективності діяльності освітніх організацій, дослідження взаємовідносин адміністрації і колективу (Л. Карамушка), психологія педагогічної діяльності (В. Семиченко), методика визначення функцій корпоративної культури (Н. Завадська, К. Терещенко) та ін.

Основу емпіричного дослідження складають такі групи методичного інструментарію: емпіричні методи за класифікацією Б. Ананьєва (опитування), комплекс загальноновизнаних методик типології організаційної культури Ч. Хенді, технологія OCAI (Organization Culture Assessment Instrument – інструменти оцінки організаційної культури), розроблена К. Камероном та Р. Куїнном, «рівень організаційної культури» І. Ладанова, методики рейтингової оцінки домінуючого типу організаційної культури. У якості практичних методів застосовувалися консультативні та тренінгові методики групової психокорекції. Провідним методом вивчення та визначення перспектив розвитку корпоративної культури став психологічний експеримент (констатувальний та формувальний), поетапно проведений (травень – вересень 2014 р., травень – жовтень 2015 р.). Дослідження проводилося на базі Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» (м. Київ). Емпіричні дані проаналізовані із застосуванням пакета програм IBM SPSS Statistics for Windows Версії 13 та 20. До участі у дослідженні в цілому було залучено більше 400 викладачів та працівників ВНЗ.

Надійність та вірогідність результатів дослідження забезпечено методологічним обґрунтуванням вихідних положень, відповідністю методів дослідження його меті та завданням, репрезентативністю вибірки, поєднанням якісного та кількісного аналізу емпіричних даних.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що в дисертації:

вперше:

- здійснено теоретичне обґрунтування психологічних умов розвитку корпоративної культури навчального закладу шляхом: а) розробки її теоретичної моделі в єдності ціннісного, навчально-виховного та поведінкового компонентів; б) поєднання корпоративно-культурних цінностей з деонтологічними вимогами професійної поведінки; в)

задоволення особистісно-індивідуальних потреб кожного суб'єкта корпоративної культури;

- практично доведено шляхом розробки та впровадження тренінгової програми можливість та доцільність цілеспрямованої психокорекції: а) ціннісно-світоглядних орієнтирів особистості та цілей корпорації; б) переорієнтації поведінкової складової викладача та студента на суб'єкт-суб'єктні відносини;

удосконалено:

- систему внутрішньо-організаційної комунікації працівників освітнього закладу;

- систему підвищення кваліфікації менеджерського персоналу шляхом запровадження цілеспрямованої тренінгової програми;

отримали подальший розвиток:

- уявлення про співвідношення загальних та професійних компетентностей, колективних та індивідуальних, особистісних та групових психологічних особливостей у процесі розвитку корпоративної культури;

- методи вивчення корпоративної культури шляхом включення в систему опитування положень, присвячених інноваційному розвитку освітнього закладу;

- уявлення про домінуючі типи корпоративної культури в сучасному українському вищому навчальному закладі.

Практичне значення одержаних результатів. Основні ідеї та практичні рекомендації, висловлені в дисертації, були підставою для прийняття управлінських рішень з удосконалення змісту навчального процесу, організаційної роботи, розширення інформування колективу щодо стану та перспектив розвитку навчального закладу, поліпшення міжособистісних комунікаційних зв'язків.

Розроблена теоретична модель корпоративної культури приватного навчального закладу адекватно відображає її стан та втілює шляхи і способи подальшого нарощування потенціалу ВНЗ. Особливо це стосується

менеджерсько-управлінської сфери, організаційно-психологічна складова якої продемонструвала свою пріоритетність у питаннях розвитку корпоративної культури.

Результати дослідження **впроваджено** у навчальний процес підготовки менеджерів навчальних закладів: Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» (довідка про впровадження № 8 від 15.01.2016 р.), Дніпропетровської філії ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (довідка про впровадження № 4 від 12.01.2016 р.), Черкаського національного Університету імені Б. Хмельницького (довідка про впровадження № 425/03 від 25.01.2016 р.), Львівського державного Університету внутрішніх справ МВС України (акт № 2 від 15.01.2016 р.), Черкаської філії Європейського Університету (довідка про впровадження № 03/02 від 20.01.2016 р.), Національної академії управління (довідка про впровадження № 14 від 01.02.2016 р.).

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення та результати дослідження розглядались на засіданнях: кафедри психології Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК», Вченої ради, ректорату, зборах трудового колективу університету та ліцею, доповідались на XI Міжнародній науково-практичній конференції «Університет і регіон» (Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля, Луганськ, 2006); міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні стратегії університетської освіти: якісний вимір» (Київський університет ім. Бориса Грінченка, Київ, 2012), науково-практичній конференції молодих учених «Актуальні питання розвитку суб'єктів господарювання в умовах економічної нестабільності» (Університет «КРОК», Київ, 2013), науково-практичній конференції молодих учених «Актуальні проблеми сучасної наукової думки» (Університет «КРОК», Київ, 2014), міжвузівській студентській конференції «Актуальні проблеми сучасної економіки» (Університет «КРОК», Київ, 2015), міжнародній науково-практичній конференції «Теоретичні та практичні

проблеми застосування цивільного та господарського права» (Університет «КРОК», Київ, 2015), V міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації» (Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди, Переяслав-Хмельницький, 2015), IV міжнародних Челпанівських психолого-педагогічних читаннях у рамках роботи V-го міжнародного фестивалю «Світ психології» (Східно-Європейський інститут психології, Київ, 2015), IX міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації» (Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди, Переяслав-Хмельницький, 2015), міжнародній науково-практичній конференції «Економічна теорія та освіта XXI століття» (Університет «КРОК», Київ, 2015), науково-практичній конференції молодих учених «Еволюція наукової думки в контексті європейського вибору України» (Університет «КРОК», Київ, 2015).

Особистий внесок здобувача. Розроблені автором наукові положення є самостійним внеском у розв'язання завдань дослідження та відзначаються інноваційністю і конструктивністю, орієнтацією на нешаблонні підходи і оригінальні рішення проблеми. Усі публікації автором здійснено одноосібно і втілюють його власну думку.

Публікації. Основні результати дослідження відображено у 12 публікаціях (5 з яких опубліковано у фахових виданнях з психологічних наук, затверджених ДАК МОН України; 1 з них – у міжнародному збірнику; 7 – у збірках матеріалів українських та міжнародних науково-практичних конференцій).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст дисертації викладено на 188 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 11 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел складається з 209-ти найменувань.

РОЗДІЛ 1

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИВАТНОГО ВИЩОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК УМОВА ЙОГО ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У розділі викладаються висхідні теоретичні положення про сутність та розвиток корпоративної культури приватного вищого навчального закладу, її місце та роль у діяльності навчального закладу.

На основі аналізу численних вітчизняних та зарубіжних досліджень здійснюється уточнення понять «організаційна культура» та «корпоративна культура», проводиться порівняльний аналіз їх співвідношення та взаємозалежності. Ці поняття розкриваються через ціннісно-світоглядні та поведінкові їх функціональні особливості, що мають місце в корпоративній культурі приватного вищого навчального закладу.

Досліджується подвійна природа корпоративної культури: як сукупність досягнень навчального закладу і одночасно як засіб удосконалення його діяльності.

1.1 Ступінь розробки проблеми психологічних умов розвитку корпоративної культури вищого навчального закладу приватної форми власності

Динамічність процесів у сучасному світі, швидкоплинність змін, часто несподіваних і непередбачуваних, владно вимагають постійного відслідковування наявного стану ситуації та прогнозування її можливих трансформацій.

Це стосується як соціуму в цілому, так і його окремих складових, однією з яких є сфера культури, у тому числі її така специфічна галузь, як культура корпоративна, організаційна.

У сучасних умовах розвитку суспільства надзвичайно велике значення приділяється підготовці висококваліфікованих спеціалістів, якість підготовки

яких багато в чому залежить від корпоративної культури вищих навчальних закладів, у тому числі приватної форми власності.

Тому подальший розвиток корпоративної культури позитивно впливає на ціннісно-орієнтаційні установки в корпорації, стиль та методи управління, поведінкову сферу, мікроклімат. Все це фактично є тими психологічними умовами, при яких здійснюється розвиток корпоративної культури, а відтак і прогрес у діяльності навчального закладу як корпорації.

До психологічних умов відносяться також складові корпоративної культури і функції, які вони виконують, тому приділяється увага їх аналізу в понятійно-категоріальному вимірі, ступінь їх розробки, співвідношення понять «організаційна» та «корпоративна» культура, місце та роль корпоративної культури в діяльності навчального закладу, тренінгова та консультативна її психокореляція.

Аналіз наукових, науково-психологічних джерел дозволив встановити, що до питання організаційної, корпоративної культури звернена увага численних дослідників як в Україні, так і за її межами.

Серед західних дослідників питання сутності організаційної культури, методів діагностики розглядалися у когорті авторів, серед яких: К. Камерон, Р. Куїнн [63], Т. Пітерс, Р. Уотерман [151], Е. Шейн [198], К. Шольц [199] та ін.

Особливості організаційної культури освітніх організацій стали предметом дослідження Л. Карамушки [67-69], І. Блохіної [10], Н. Завацької, О. Мітічкіної [45], Т. Койчевої [89; 90] та ін. Організаційній свідомості присвячені публікації Г. Козловської [87; 88].

Потребує удосконалення розгляд поняття корпоративної культури як соціально-психологічного явища у контексті удосконалення діяльності вищого навчального закладу.

Діагностика цієї культури та її розвитку особливо актуальна хоча б тому, що це сфера відносно нова у плані наукової проблематики (чи не вперше про неї заговорили лише на початку XXI століття). Головне ж в тому,

що пізнання природи цього феномена, механізму його впливу на діяльність різних організацій, об'єднань, корпорацій виступає своєрідним інструментом удосконалення їх функціонування, і в цій якості є запорукою їх існування взагалі, а відтак і всього суспільства.

Останнім часом при характеристиці того чи іншого рівня організаційної культури вживається термін «індекс» [67, с.9]. Очевидно, мова йде про інтегрований показник її розвитку в єдності змісту та форми. Однак, зважаючи на багатоаспектність змісту організаційної культури, такий об'єктивний «індекс» навряд чи може бути визначений. Тому при визначенні наявного стану організаційної культури такий підхід практично не застосовується.

Оскільки корпорації (об'єднання громадян) мають місце сьогодні у всіх сферах соціуму – виробничій, політичній, гуманітарній тощо – то закономірно, що сфера корпоративної культури стала об'єктом вивчення фахівців різних наукових напрямків: культурології, соціології, теорії управління, психології та інших наук.

Для психологічної діагностики організаційної культури має значення не лише визначення її поняття (сутності), а й розкриття її змісту – тих елементів, які складають систему організаційної культури, та функцій, які ці елементи виконують.

Існує багато точок зору на змістовні складові організаційної культури. У Е. Шейна, наприклад, такими складовими виступають три основні елементи (рівні): артефакти, декларовані цінності та норми і поведінка персоналу [198, с.141].

Необхідно зазначити, що такого ж підходу дотримується і Л. Карамушка, акцентуючи увагу на виділенні трьох основних компонентів, а саме: «набір базових цінностей, переконань, норм поведінки, які поділяються усіма членами організації» [71, с.23].

Утім значна частина авторів, дотримуючись в основному зазначеної класифікації, трансформують її в дещо ширшу градацію, пропонуючи,

наприклад, п'ять компонентів організаційної культури: 1) світогляд як узагальнену систему поглядів людини на світ у цілому та її місце в ньому; 2) організаційні цінності як сполучну ланку між культурою організації і духовним світом особистості, між організаційним та індивідуальним буттям; 3) стилі поведінки, що характеризують працівників конкретної організації, корпорації; 4) норми як сукупність формальних та неформальних вимог, які пред'являє організація до своїх співробітників; 5) психологічний клімат як відносно стійку емоційну атмосферу, що визначає відношення членів колективу один до одного і до праці [47, с.21-23].

Кожен із зазначених компонентів у корпоративній культурі не функціонує окремо і не може бути ототожнений з нею в цілому, оскільки відображає лише той чи інший її аспект, що враховується під час психологічної діагностики, експерименту, психокорекції.

Обґрунтування організаційної культури як соціально-психологічного явища є надзвичайно актуальним для удосконалення діяльності вищого навчального закладу, у тому числі приватної форми власності. Існують численні визначення організаційної культури з урахуванням соціально-психологічного аспекту. Одним із пріоритетних організаційно-психологічних чинників становлення, формування і вдосконалення організаційної культури є корпоративна свідомість.

Поняття «організаційна культура» та «корпоративна культура» часто вживаються як синоніми, оскільки об'єктивно вони є психологічно спорідненими. У той же час термін «корпоративна культура» більше відповідає етимологічно і в смисловому відношенні структурі і змісту діяльності ВНЗ саме як корпорації, тому цей термін застосовується в даному дослідженні. Під корпоративною культурою розуміється система цінностей, традицій, норм поведінки та ритуалів, цілеспрямовано досягнутих корпорацією, на відміну від організаційної культури, яка складається стихійно.

Ця цілеспрямованість дає можливість здійснювати вплив на подальший розвиток корпорації. На основі узагальнення змістових складових виділені та охарактеризовані основні компоненти для аналізу (світогляд, організаційні цінності, стилі поведінки, норми, психологічний клімат у колективі) з урахуванням трансформації в культурі навчальних закладів приватної форми власності.

Організаційні цінності розглядаємо як комплекс соціально-значущих і життєво важливих чинників, що визначають зміни та форми діяльності ВНЗ та лінію поведінки його співробітників. Важливою є вся сукупність компонентів культури навчального закладу. Запропонований автором науковий доробок розглядається як чинник удосконалення діяльності приватного навчального закладу.

Лише за останні п'ять років організаційній (корпоративній) культурі присвячено більше трьохсот монографічних та науково-методичних публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних авторів.

Хоча багато з них відзначають міжгалузевий характер організаційної культури як предмета дослідження, остання все більш конститується як об'єкт інтересу організаційної психології, галузі науки, яка вивчає психологічні закономірності діяльності та розвитку організацій.

Таке трактування співзвучне і визначенню предмета цієї наукової галузі Д. Гербертом та Л. фон Розенштилем, на думку яких «завдання організаційної психології – опис та пояснення переживань і поведінки людини в організації» [29, с.12]. Цитована праця цікава ще й тим, що в ній цілісно викладений організаційно-психологічний підхід фахівців, оволодіння яким дозволяє здійснювати психологічну діагностику («інтервенцію»), контролювати поведінку людей в організаціях та впливати на їх дії [29, с.340-342].

З іншого боку, функціонування організацій як специфічної форми соціальних об'єднань теж нагально ставить питання про моніторинг їх діяльності не лише загально-психологічними засобами, а більше всього

адекватними їх природі методами організаційної психології, які дають більш об'єктивну картину стану організаційної культури та змін, які в ній відбуваються. Тут цікава діалектика: організаційна культура, практика діяльності корпорацій фактично породили феномен організаційної психології, який, у свою чергу, набув статусу чинника вивчення та коригування організаційної культури.

Тому вважаємо цілком слушним зробити дещо тавтологічне уточнення: організаційна (корпоративна) культура є об'єктивно предметом науки організаційної психології, тобто всіх тих зв'язків, відносин, опосередкувань, які є основою її існування, а також всієї ідеологічно-світоглядної, морально-професійної, ціннісно-культурної сфер діяльності організації.

Самокритично оцінюючи таке уточнення і не претендуючи на його абсолютність, все ж вважаємо за необхідне розглянути його як певну новизну у визначенні предмету організаційної психології. Це дослідження проводиться на матеріалах діяльності вищих навчальних закладів приватної форми власності, які складають значну питому вагу в освітній системі України. Автономізація закладів вищої освіти в умовах реформування освітньої сфери, своєрідність їх корпоративної культури, як особливого суб'єкту здійснення організаційно-управлінської функції закладу, потребує глибокого вивчення.

Ось чому у науковому арсеналі України зростає кількість досліджень, присвячених організаційно-психологічному аналізу культури навчальних закладів, у тому числі і приватної форми власності.

Вагомий внесок у цей доробок останнім часом здійснений Інститутом психології ім. Костюка НАПН України (роботи С. Максименка [111-115], Л. Карамушки, О. Винославської, Г. Федосова, А. Шевченко [64-71; 81; 20; 197] та інших), де об'єктом досліджень все частіше стає корпоративна культура освітніх закладів України.

Слід зазначити значне розширення тематики наукових пошуків у сфері організаційної психології. Уже сьогодні можна говорити про позитивні

результати у дослідженні таких актуальних проблем, як технологія роботи організаційних психологів, формування основних підходів до аналізу діяльності організацій та принципи його здійснення, міжособистісні стосунки та конфлікти, ефективність психолого-управлінського консультування та інші.

Серед них одним із пріоритетних став напрямок психології теорії лідерства та управління в освітніх організаціях [46].

Важливою складовою корпоративної культури навчального закладу є психологічні складові освітнього менеджменту. Розробка цієї проблематики є однією з ключових в організаційній психології. Це, головним чином, проблематика психології управління в освітніх організаціях, сприяння їх розвитку, інноваційний менеджмент, місце та роль лідера в освіті [45].

Теоретичні напрацювання супроводжуються наданням практичних рекомендацій з технології роботи організаційних психологів: використання інтерактивних технік, психолого-організаційне консультування, прийняття менеджерами управлінських рішень, профілактика, запобігання та розв'язання організаційних конфліктів, формування в навчальному закладі сприятливого соціально-психологічного клімату тощо [78].

Серед аносованих праць – психологія управління, у змісті якої поєднуються теоретичні та практичні аспекти менеджерської діяльності: психологічний аналіз управління освітніми організаціями, психологічна характеристика їх керівників, психологічні особливості працівників організації, психологічні основи взаємодії керівників та працівників. Завершує посібник психологічний практикум, де викладається комплекс відповідних психолого-управлінських методик [76].

Особливо важливим, концептуально орієнтовним для нашого дослідження є напрямок психології управління змінами в освітніх організаціях, якому лабораторія організаційної психології і особисто її керівник приділяють підвищену увагу. У даному контексті розроблені монографія та відповідний навчально-методичний посібник [78].

Нарощування цих досліджень та удосконалення їх методики фактично призвели до формування концепції організаційного розвитку [43].

Для нашого дослідження принципове значення мають, по-перше, новації, пов'язані з удосконаленням методики дослідження (діагностики) корпоративної культури освітніх закладів під час їх організаційного розвитку; по-друге, конкретизація методики застосування психологічних чинників організаційної культури в її перспективному організаційному розвитку, зокрема шляхом розробки та впровадження тренінгових циклів, особливо у плані посилення цілеспрямованого впливу на менеджмент.

Низка робіт присвячена соціально-психологічному аналізу корпоративної культури у закладах вищої освіти. Зокрема, нещодавно опублікована монографія Н. Завацької, у якій розглядаються управлінські, соціально-психологічні, нормативні, емоційно-поведінкові, когнітивні та мотиваційно-ціннісні чинники формування організаційної культури [47, с.61; 146-147].

Аналізуючи літературні джерела з тематики організаційної культури, слід також зазначити роботи, присвячені її зв'язку з підготовкою фахівців. Зокрема заслуговують на увагу матеріали ювілейної науково-практичної конференції, де розглядалися психолого-педагогічні проблеми становлення особистості у приватному ВНЗ та інші питання [94].

Про перспективність досліджень у цій сфері свідчить також зростаюча кількість дисертаційних робіт з тематики організаційної психології навчальних закладів [95; 103].

У той же час слід зазначити, що коло проблематики у дослідженні організаційної культури навчальних закладів не звужується, а навпаки розширюється.

Ця проблематика є предметом розгляду західних (К. Камерона, Р. Куїнна [63], Е. Шейна [198], О. Донована [208], С. Гарріса [207] та ін.), російських (А. Занковського [50], Н. Макаркина [110], В. Снеткова [171], Т.

Соломанідіної [172] та ін.) та українських (В. Івакіна [54], О. Ковальчук [84], Т. Білоруса [9], В. Заболотної [43], М. Семикіної [164]) вчених.

При цьому наголос у них робиться не лише на з'ясуванні сутності організаційної культури, а головним чином на розкритті її змісту, місця та ролі в структурі організації і, що особливо важливо, впливу організаційної культури на ефективність діяльності організації.

Здійснюється також класифікація різновидів організаційної культури, зокрема поділ на «сильні» та «слабкі», «стабільні» та «нестабільні», «позитивні» та «негативні». Ця класифікація має місце в дослідженнях, зокрема В. Заболотної, на думку якої «сильні» організаційні культури мають такі характеристики: формуються сильними лідерами, характеризуються інтенсивністю (міра відданості основним організаційним цінностям) та узгодженістю (міра визнання співробітниками цінностей організації). Відповідно можна говорити про те, що «слабкі» організаційні культури формуються слабкими лідерами, характеризуються неінтенсивністю та неузгодженістю [43, с.227].

З останнім поділом на такі різнополюсні різновиди навряд чи можна беззаперечно погодитися, оскільки будь-яке психологічне явище, як правило, поєднує як «позитиви», так і «негативи».

О. Мітічкіна, виходячи з концепції трирівневої організаційної культури Е. Шейна, фактичного родоначальника теорії організаційної культури, пропонує свою структуру організаційної культури освітніх організацій, зокрема вищих навчальних закладів, яку можна розглядати на чотирьох взаємопов'язаних рівнях, кожному з яких відповідають такі складові: норми та правила поведінки і діяльності (соціальний рівень); організаційні цінності, соціально-психологічний клімат вищого навчального закладу (організаційний рівень); психологічна атмосфера у групі, спрямованість і рівень розвитку групи (груповий рівень); система ціннісних орієнтацій і мотивація організаційної поведінки (особистісний рівень) [126; с. 243-249].

Оскільки організаційна культура уже зарекомендувала себе як соціально значущий феномен, їй стали приділяти більш пильну увагу вітчизняні вчені-філософи. Зокрема, В. Князев [83] розглядає організаційну культуру як різновид соціальної технології, який має тріадичну структуру:

- об'єктивно-предметний спосіб організації діяльності та спілкування;
- певний науково-практичний (технологічний) тип знань про цю організацію (її механізми, форми, методи, принципи тощо);
- управлінська діяльність із застосуванням цих та інших типів знань для вирішення практичних завдань, насамперед пов'язаних з підвищенням ефективності оптимальності та раціональності людської діяльності (індивідуальної чи колективної).

На його думку, вказані види технології взаємно доповнюють один одного і у своїй сукупності утворюють конфігурацію, яку умовно можна назвати «методологічним трикутником» або «технологічною парадигмою», придатною для аналізу організаційної культури будь-якої установи. Але культура, як відомо, не обмежується технологією. Це лише її зовнішня, матеріальна сторона. Внутрішній, сутнісний її вимір складають цінності, тобто світоглядну систему, у тому числі ієрархію певних значимостей артефактів культури і, в принципі, будь-яких явищ дійсності для життєдіяльності людини [83, с.17].

При цьому особливо підкреслюється, що основним у культурі організації є те, що вона здатна зменшувати ступінь колективної невизначеності (спрощуючи спільну для всіх службовців систему інтерпретації); створювати організаційний порядок (внести ясність про те, що очікує членів колективу); забезпечити цілісність (за рахунок ключових цінностей та норм, які сприймаються членами організації як вічні та передаються з покоління в покоління); створити відчуття причетності до організації та відданість спільній справі шляхом зв'язування членів групи у єдине ціле та висвітлювати перспективу розвитку організації, задаючи цим заряд енергії для руху вперед [83, с.19-20].

Сьогодні особливо гостро постає проблема якості проведення досліджень, їх репрезентативності, результативності, що значною мірою пов'язано з методологією наукового пошуку, вибором найбільш адекватних (відповідних) об'єкту методів, способів, прийомів аналізу психологічної складової корпоративної культури.

Значною мірою вона все ще здійснюється в межах соціально-психологічної інтерпретації, так би мовити, макropsихології. Між тим, справжня «таємниця» організаційної (корпоративної) культури навчального закладу, її глибинне сутнісно-змістовне коріння, реальні можливості психологічного впливу на збереження й нарощування потенціалу корпорації (в даному випадку – навчального закладу) та її культури залишаються поза арсеналом чинних вітчизняних досліджень.

Виходячи із зазначеного, однією з психологічних умов розвитку корпоративної культури є діагностування її наявного стану, досягнень, які дають можливості визначення шляхів та напрямків подальшого розвитку. Діагностика традиційно розглядається як комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичний контроль (стеження) за станом та тенденціями розвитку природних, техногенних та суспільних процесів. Вважаємо такий розгляд у принципі правильним, але неповним, дещо однобічним. Адже таким чином суб'єкт діагностики виявляється пасивним спостерігачем явищ та процесів, які відстежуються.

Між тим, уже перший запропонований різновид діагностики носить назву «динамічний», в якому аналізуються дані про динаміку розвитку або зміни об'єкта, явища (або певної характеристики) [34]. Саме таким є об'єкт нашого дослідження – корпоративна культура вищого навчального закладу як явище динамічне, що постійно змінюється. Але змінюється не саме по собі, а планомірно, цілеспрямовано, шляхом активного втручання суб'єктів організації та управління. Іншими словами, корпоративна культура потребує

постійного коригування, поліпшення, психокорекції, удосконалення, розвитку. Це по-перше.

По-друге, у нас мова йде про психологічну діагностику, яку застосовують для виявлення тенденцій і закономірностей психологічного мікроклімату; відстеження динаміки властивостей особистості (Киричук О.В. [82] та ін.); психічних станів особистості (Марченко І.Б. [118] та ін.). «Так, у середовищі фахівців психологів закладів освіти різних рівнів (школа, ПТНЗ, ВНЗ) поступово приходить розуміння того, що для виявлення і усвідомлення процесів, що відбуваються в освіті, для дієвого керування ними, а не спонтанної боротьби з привидами, необхідне безперервне спостереження за станом системи, тобто її діагностика (моніторинг)» [118, с.84].

Тому цілком ймовірно зробити висновок, що психологічна діагностика (моніторинг) є не лише інструментом відстеження (пізнання) явищ та процесів (у нашому випадку феномена організаційної культури), а й чинником її коригування та прогресивних змін, іншими словами, розвитку.

У класифікації різновидів діагностики (моніторингу) в залежності від цілей дослідження: інформаційна, базова, проблемна – застосовується нами саме проблемна діагностика «як з'ясування закономірностей, процесів, небезпек, проблем, які вже відомі, і розуміння, усунення, коригування яких є важливим з погляду управління» [38].

Для повноти нашого аналізу важливо зазначити і те, що психологічний моніторинг (діагностика) відрізняється від загальнонаукового наявністю сутнісної характеристики більш глибокого порядку, а саме – це не стільки контроль за станом наявного об'єкту, явища (про що йде мова практично у всіх визначеннях поняття моніторингу), скільки за відстеженням тих змін, того нового, що так чи інакше відбувається, скажімо, в організаційній культурі.

Це важливо відзначити хоча б тому, що дійсність, якою б вона не була, завжди знаходиться в русі, становленні, розвитку. Іншими словами, це вимога чисто об'єктивна, продиктована закономірностями розвитку самого

об'єкту дослідження. З іншого боку, треба мати на увазі і специфіку психологічної діагностики, яка не є і не може бути орієнтована лише на статику, на стан, а головним чином на ті психічні процеси, які є за своєю природою динамічними явищами.

Ці моменти, вважаємо, дають можливість поглибити уявлення про сутність психологічної діагностики, доповнивши традиційне її визначення не лише як контролю за станом та тенденціями розвитку об'єкту, а й як відстеження принципово нового, конструктивного, що виникло на базі попереднього етапу, але є його прогресивним творенням. Підкреслюємо, що такий підхід є методологічно важливим для діагностики саме сфери культури, де творчо нове є рушійною силою її функціонування.

Отже, з практичної точки зору суб'єкт діагностики не повинен бути пасивним реєстратором стану та тенденцій розвитку досліджуваного об'єкту, а спеціально (професійно) підготовленим, орієнтованим на прогресивну динаміку перетворень. Діагностика повинна спонукати менеджерів до цих перетворень.

Про правомірність такого підходу свідчить і один з порівняно нових напрямків досліджень у сфері організаційної психології: управління змінами в освітніх організаціях [71]. Під час досліджень було виокремлено чотири змістовно-сміслових групи проблем психології управління змінами, які, по суті, складають, на нашу думку, алгоритм психологічної діагностики організаційної культури.

Перша група – з питань психологічних основ діяльності підприємців та менеджерів корпорацій в умовах соціально-економічних змін; друга – з психологічних умов діяльності корпорації в цих обставинах; у третій групі розкриваються психологічні закономірності взаємодії менеджерів та персоналу; четверта група досліджень присвячена розробці тренінгових програм, спрямованих на забезпечення підготовки менеджерів та персоналу до успішного управління змінами в організації [71, с.15-16].

Хоча цей поділ на змістовно-сміслові групи і викликає запитання, оскільки здійснений не на основі єдиного критерію, для нас сама наявність такого підходу і, особливо, орієнтація на зміни, є методологічно конструктивною, оскільки спрямовує на відстеження якраз тих інноваційних процесів, які зумовлюють ті чи інші зміни, що для психологічної діагностики організаційної культури навчального закладу є вкрай важливим.

Для кращого розуміння феномена діагностики взагалі і її психологічного різновиду важливе не лише з'ясування її глибинної сутності, а й розкриття змісту, тобто функцій, які виконують її складові елементи: мета, завдання, принципи тощо.

Зокрема справедливо пов'язувати мету діагностики (моніторингу) з необхідністю заздалегідь мати модель ідеального результату, що є принципово важливим.

Погоджуючись із цим у частині обов'язковості моделювання для передбачення позитивного результату діагностики, зазначимо, що термін «ідеальна модель» є не зовсім вдалим. Організаційний психолог у сфері діагностики корпоративної культури навчального закладу, прогнозуючи і коригуючи її розвиток, звичайно моделює подумки її майбутні ситуації, але орієнтуватися при цьому він має на інноваційне її спрямування, тобто на позитивні зміни в діяльності корпорації. У принципі, це робоча, поточна модель корпоративної культури, яка відображає не лише її наявний стан, а й динаміку розвитку. Якоїсь ідеальної, абсолютної моделі в культурній сфері бути не може.

1.2. Корпоративна культура як соціально-психологічне явище

Об'єктом дисертаційного дослідження виступає феномен корпоративної культури навчального закладу приватної форми власності. Логіка дослідження вимагає, в першу чергу, з'ясування сутності та змісту

цього феномена. Йдучи від загального до конкретного, особливого, доцільно розпочати з висхідних положень.

Якщо під культурою взагалі розуміється все те, що створене людиною, на відміну від того, що дано природою (а це і є найбільш загальним визначенням культури як соціального явища), то тоді під культурою організаційною слід розуміти всі ті матеріальні та духовні досягнення, які набуті організацією, корпорацією, об'єднанням за весь період їхнього функціонування. Тому зрозуміло, що не буде помилкою ототожнювати поняття організаційної культури і культури організації, хоча таке ототожнення, на нашу думку, є не стільки науковим визначенням поняття, скільки повсякденним, буттєвим.

Не вирішує цього питання і чисто термінологічний підхід, коли організація розглядається як одна з функцій управління, оскільки в даному випадку під організаційною культурою розуміється організаторська майстерність, мистецтво управління, ступінь реалізації організаторських здібностей тощо.

Наше ставлення до такого трактування однозначне: воно має право на існування, але прямого відношення до об'єкту нашого дослідження не має і в дисертації у зазначеному контексті не вживається.

Наукове ж визначення поняття організаційної культури повинно виходити, у першу чергу, з формально логічних вимог. Перша з них – підведення об'єкту дослідження під більш широкий рід явищ. У цьому плані організаційна культура є однією з важливих складових культури суспільства, тобто вказані вище набутки і досягнення організації, корпорації, об'єднання. Фактично ці набутки і вказують на статус корпоративної культури як соціально-психологічного явища.

Тому заслуговують на увагу ті визначення поняття «організаційна культура», які цю родову належність до соціально-психологічного аспекту культури взагалі фіксують. Серед них, наприклад, ті, що приводять А. Герасимчук, Ю. Палеха, О. Шиян, де вони наводять приклади визначень

організаційної культури, які сформульовані відомими зарубіжними авторами у 80-90 роки. Найбільш узагальнене визначення, на нашу думку, таке: «організаційна культура – це сукупність норм, цінностей, якими керуються члени організації. Вона охоплює в собі ієрархію засад, винагород, розвитку кар'єри, лояльності до влади, взаємне ділове співробітництво» [30, с.152]. У цьому випадку автори даного поняття намагаються дати надто розширене визначення організаційної культури, де саме психологічна складова, як визначально ключова, чітко не проглядається. Це визначення явно несе на собі відбиток уявлень про культуру взагалі, а між тим, організаційна культура має свої сутнісні характеристики, які відрізняють її від інших культурних феноменів.

Сутнісні, центробіжні особливості організаційної культури виражені у Е. Шейна, як сукупність раціональних дій, сформованих і встановлених групою, які служать для отримання внутрішньої інтеграції і пристосування організації до умов зовнішнього оточення [198, с.31].

Як бачимо, більшість цих визначень соціально-психологічного плану. Зрозуміти цю різноманітність можна, оскільки кожна з них дається авторами – представниками різних професій, роду занять, уподобань. Вважаємо, що вони не суперечать одне одному, а взаємодоповнюють, оскільки кожне визначення фіксує якийсь реальний аспект організаційної культури. І все ж ці визначення не вичерпують всієї повноти організаційної культури, оскільки акцентують увагу, так би мовити, на макropsихологічній природі цього явища. Що ж стосується сутнісних характеристик організаційної культури, їх специфіка криється в мікрopsихологічній площині, власне у сфері організаційної психології.

Мова йде фактично про внутрішні інтеграційні явища та процеси, що визначають мікроклімат, статус, унікальність організації. А відтак зумовлюють єдність інтересів колективу, спрямовану на ефективність роботи організації, корпорації, формують її імідж та престиж, тобто сприяють її подальшому розвитку, нарощуванню потенціалу.

На це нас наштовхує найбільш відома і часто цитована дефініція американського психолога Е. Шейна: «корпоративна (організаційна) культура – це система базових установок, встановлених групою відкритою або розвинутою у процесі подолання нею проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції системи, що виявилась дієздатною, завдяки чому стало можливим навчати даній системі нових членів, допомагаючи їм правильно сприймати, оцінювати і відчувати дані проблеми» [198, с.51].

Для нас це визначення важливе ще й тому, що стосується формування корпоративної свідомості всіх членів організації, як таких, що вже тривалий час працюють в організації, так і нових її співробітників.

Саме таке трактування, на нашу думку, є визначальним чинником поняття організаційної (корпоративної) культури з позицій організаційної психології.

Наголошуємо на цьому особливо, оскільки значна частина дослідників організаційної культури обмежується застосуванням соціально-психологічного аналізу цього явища, що не дає повного уявлення про нього. Тут доцільним було б для більш чіткого розуміння об'єкту дослідження розвести поняття «організаційної культури» та «корпоративної культури».

Фахівці з організаційної психології ведуть дебати про різницю термінів «корпоративна культура» і «організаційна культура». Оскільки англomовний термін «corporate culture» можна перекласти двояко, деякі автори пропонують розділити ці поняття таким чином.

Організаційна культура, як правило, вибудовується, формується і директивно культивується першими особами організації. Така культура корелюється зі згаданою субкультурою вищого ешелону влади. У якості смислоутворюючого фактору організаційна культура застосовує міф ієрархії.

Для корпоративної культури характерним є узгодження формальних і неформальних стосунків, взаємодопомога, злагодженість взаємодій різних підструктур, гнучкість реагування на ситуації, що виникають тощо. Носієм власне корпоративної культури є мета корпоративного рівня – ідеальна

модель співробітника певної галузі діяльності, яка інтегрує в собі інтереси і вимоги різних гілок цієї галузі до психологічних характеристик залученого працівника. За визначенням П. Вейла: «Культура – це система відносин, дій і артефактів, яка витримує випробування часом і формує у членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію» [19, с.27].

Тобто з одного боку, ці поняття є психологічно спорідненими, але з іншого, не тотожними. І хоча О. Єськов вважає, що «поняття корпоративної культури та організаційної культури взаємозамінні та ідентичні за значенням» [41, с.8], для нас принципово важливим є сутнісне визначення корпоративної культури, яке є ключовим у дослідженні.

Отже, основою корпоративної культури є: переконання, установки і цінності, норми поведінки. Тобто ця культура – це те, заради чого люди стали співробітниками організації; яким чином формуються стосунки між ними; які стійкі норми і принципи життя та діяльності організації вони поділяють; що, на їхню думку, добре, а що погано; що впливає на привабливість організації.

Командним духом, культурою організації можна вважати загальноприйняті в організації взаємини людей, пов'язаних повагою і довірою, традиціями і правилами спілкування на роботі і поза нею; усвідомлення і прийняття співробітниками цілей та завдань організації в цілому, чітке розуміння ними своїх обов'язків та обов'язків колег. Носіями корпоративної культури є співробітники організації. «В організаціях з усталеною культурою остання стає відносно самостійним атрибутом і здійснює активний вплив на персонал організації, змінює його поведінку у відповідності з тими нормами і цінностями, які становлять основу організації» [107, с.82].

Для з'ясування культури корпорації, як організаційно-психологічного феномену, має значення не лише визначення її поняття (сутності), а й

розкриття її змісту – тих елементів, які складають систему культури, та функцій, які ці елементи виконують.

Більшість зарубіжних та вітчизняних авторів пишуть про корпоративну культуру, називаючи її організаційною, з чим можна погодитися, якщо мати на увазі, що мова йде про організаційну структуру будь-якого рівня.

І все ж, вважаємо за доцільне вживати як пріоритетний термін «корпоративна культура», який інтегрує не лише суто управлінські аспекти (що більше співзвучно терміну «організаційна культура»), а й всі складові організації (корпорації) як єдиної структури. Поряд з цим корпорації як організаційно визначені об'єднання набувають в економіці все більшої ваги, і відповідно змінюється до них ставлення. Воно стає все більш оціночно позитивним. Один із доказів – паспорт спеціальності «організаційна психологія» та «економічна психологія», у якому вживається термін «організаційна (корпоративна) психологія».

Оскільки дослідження проводиться на базі Університету «КРОК» та його структур, в ньому не може не враховуватися специфіка функціонування цього навчального закладу саме як корпорації. В установчих та розпорядчих документах Університету відзначається, що «корпоративна культура Університету «КРОК» зародилася з ідеї про створення вищого навчального закладу, сформованої в середовищі односторонніх. Корпорація розвивається завдяки всьому колективу Університету та має особистісний, унікальний, ексклюзивний і багатоаспектний шлях розвитку зі своїми цінностями, переконаннями, віруваннями, уявленнями та установками» (додаток А).

Зазначимо, що навіть коли окремі автори вживають термін «організаційна культура», сутнісно мова йде про культуру тієї чи іншої корпорації, тобто про «корпоративну культуру», тому цей термін пріоритетний в дослідженні.

Зупинимось на змістовних складових (компонентах) корпоративної культури. Загалом авторами пропонується, як правило, п'ять компонентів

організаційної (корпоративної) культури, які поглиблюють уявлення про її змістовну наповненість.

1. Світогляд як узагальнена система поглядів людини на світ у цілому та її місце в ньому. Хоча зазначимо, що застосовувати термін світогляд до відносно обмеженого статусу корпорації (організації) навряд чи доцільно. Швидше тут мова повинна йти про світоуявлення співробітника організації, які лежать в основі його поведінки, відносин з іншими співробітниками тощо.

2. Організаційні цінності як сполучна ланка між культурою організації і духовним світом особистості, між організаційним та індивідуальним буттям. Тут важливо зауважити, що організаційні цінності, або цінності організації, не завжди і не для всіх її членів є ціннісними орієнтирами їх поведінки. Приведення індивідуальних цінностей у відповідність до цінностей корпоративних – місія керівництва корпорації та організаційних психологів-практиків.

3. Стилі поведінки, що характеризують працівників конкретної організації, корпорації. Вважаємо, що це один із самих чітко не визначених параметрів організаційної культури, дещо розмитих, оскільки стильових особливостей поведінки може бути безліч у залежності від колоритності персоналу, його життєвого та професійного досвіду.

На нашу думку, краще говорити не про якийсь єдиний стиль поведінки співробітників тієї чи іншої корпорації, а про єдину модель поведінки, що більше відповідає реальному життю корпорації.

4. Норми як сукупність формальних та неформальних вимог, які пред'являє організація до своїх співробітників. На буденній мові це часто називають «правилами гри». Хоча норми у цій градації фігурують на четвертому місці, вважаємо, що за своєю значущістю вони повинні бути на одному з перших місць, зокрема після світогляду. Адже як правові, так і моральні норми є головними, незамінними регуляторами всієї діяльності будь-якої корпорації, організації, навчального закладу тощо.

5. Нарешті п'ятим компонентом у наведеній класифікації називається психологічний клімат як відносно стійка емоційна атмосфера, що визначає відношення членів колективу один до одного і до праці [45, с.21-23].

Як бачимо, назвавши цю компоненту «психологічним кліматом», автори більше ототожнюють її з моральною парадигмою, бо, як відомо, саме мораль регулює ставлення людини до колективу та інших осіб. Але в той же час і моральний чинник тут неповний, так як не вказано на ставлення особи до самої себе (завдяки категорії совісті).

Пропонуємо цю компоненту назвати психологічним мікрокліматом, але не зводити його лише до емоційної атмосфери, а включати і почуття, і настрої як невід'ємні складові мікроклімату.

На нашу думку, виокремлення п'яти вищеназваних компонентів корпоративної культури і аналіз функцій, які ці компоненти здійснюють, зводять їх до статусу психологічних умов, чинників розвитку, нарощування культури.

Розглянемо, як вищезазначені компоненти змісту корпоративної культури трансформуються в культурі навчальних закладів, у тому числі приватної форми власності.

Що стосується першої, світоглядної парадигми корпоративної культури, то закономірно, що провідна роль у її формуванні належить циклу гуманітарних дисциплін, які викладаються у навчальному закладі незалежно від його профілю, а також всій системі виховної роботи як через навчальний предмет, так і під час позанавчальних заходів.

Так, у вищому навчальному закладі філософія та історія, наприклад, цілеспрямовано формують у студентському середовищі суспільну свідомість, складовими якої є правосвідомість, професійна свідомість, хоча формування останніх – головне покликання дисциплін юридичного профілю. Тобто, у плані формування світогляду студентів навчальні дисципліни як фундаментальні, так і професійно орієнтовані є однопорядковими. Деякі з них, наприклад формальна логіка, є й професійно орієнтованими для

майбутніх юристів. Саме на законах формальної логіки побудована теорія доказів, обвинувачення тощо.

У ВНЗ економічного профілю цикл правових дисциплін теж необхідний. Скажімо, економічне мислення навряд чи може сформуватися без знання, наприклад, господарського права тощо.

Тому психологія світорозуміння та світобачення у цілому в навчальному закладі має вивчатися в єдності загальносвітоглядних та професійних параметрів.

По-своєму унікальним закладом освіти в плані формування світогляду є, зокрема, Університет економіки та права «КРОК», де з цією метою можна гармонійно поєднати економічну та юридичну складові, що забезпечить повноту світобачення як стійкого життєвого та професійного орієнтиру.

Важливо зазначити, що світогляд – це не просто один з елементів культури як системи знань про світ, у даному випадку – освітніх знань. Світогляд виконує функцію поведінкового чинника, практичного орієнтиру життєдіяльності (навчання та виховання). Іншими словами, узагальнені знання про світ у цілому – економічні, політичні, етичні, релігійні тощо – досягають рівня переконань і, як такі, стають стимулом практичної діяльності людини, принципом та правилом її поведінки.

У наш час, коли освітня сфера України все більше тяжіє до міжнародних освітніх набутків та підходів, навчальні заклади всіх форм власності (державної, приватної, комунальної) розширюють свої міжнародні зв'язки. Основою співпраці з партнерами, спорідненими навчальними закладами, взаємодії їх організаційних культур стають загальнолюдські цивілізаційні параметри світобачення. Складова світогляду організаційної культури тут виступає чинником плідної співпраці. Світоглядний феномен таким чином лежить в основі розвитку корпоративної культури.

Світогляд, безумовно, є однією з цінностей організації, набутих нею в процесі її становлення та розвитку. Але ціннісно-орієнтований підхід у діяльності організації включає цілісний комплекс організаційних цінностей.

З позицій аксіологічного (ціннісного) підходу існує декілька визначень цього поняття. Наприклад, В. Міхельсон-Ткач пропонує таке визначення: «Організаційні цінності – це предмети, явища і процеси, що спрямовані на задоволення потреб членів організації, і які визнаються як такі більшістю членів організації» [124, с.73].

На думку ж А. Власової, «під організаційними цінностями маємо розуміти набір стандартів, критеріїв, вірувань та норм, які впливають на поведінку людей в організації» [26, с.85].

При всьому зовнішньому неспівпадінні ці визначення, на нашу думку, все ж взаємно доповнюють одне одного, особливо в частині поєднання ціннісного та поведінкового аспектів. Іншими словами, автори мимоволі, незалежно від свого бажання розкривають, правда, в найбільш загальній формі, структуру корпоративної культури: ціннісний і поведінковий її рівні.

Це свідчення широти підходу дослідників до цього явища, з чим не можна не погодитися. У той же час постає питання щодо глибини цитованих визначень, оскільки сутнісні характеристики в них подані не зовсім виразно.

У цьому плані ближче визначення цінностей (у тому числі організаційних), яке дається в навчальних матеріалах з вивчення теми «організаційна культура»: «Під цінностями розуміються властивості тих або інших предметів, процесів та явищ, емоційно привабливі для більшості членів організації, що робить їх взірцями, орієнтирами, мірилом поведінки. До цінностей належать передусім цілі, характер внутрішніх взаємин, орієнтованість поведінки людей, старанність, новаторство, ініціатива, трудова і професійна етика. Ключові цінності, будучи об'єднані в систему, утворюють так би мовити, своєрідну філософію організації. Вона відповідає на питання, що є для неї найважливішим. Філософія відображає сприйняття організацією себе та свого призначення, головні напрями діяльності, створює основу вироблення підходів до управління, упорядковує діяльність персоналу на основі загальних принципів, полегшує освоєння вимог адміністрації, формує загальні, універсальні правила поведінки» [18, с.129].

Останнє, як вище констатовано нами, є світоглядною цінністю, яка виступає визначальним практичним орієнтиром поведінки людини.

Слід зазначити, що і щойно наведене визначення теж не відповідає на запитання, чому вказані властивості предметів, явищ та процесів виступають для корпорації, окремої людини цінностями.

Аналіз підводить нас до висновку, що вказані властивості стають цінностями в силу їх соціальної значущості і життєвої важливості як для організації в цілому, так і її співробітників.

Отже, пропонується таке визначення організаційних цінностей: це комплекс соціально-значущих і життєво важливих чинників, що визначають зміст та форми діяльності корпорації та лінію поведінки її співробітників.

Таке визначення, на нашу думку, відповідає соціально-психологічним особливостям навчального закладу приватної форми власності.

Ця думка підтверджується аналізом структурних складових системи організаційних цінностей. Головна з них – організаційна свідомість. Найбільш вдале, на нашу думку, визначення цього терміну дає Г. Козловська, вважаючи його близьким до точки зору автора загальної теорії організації О. Богданова: «Організаційна свідомість – це осмислення та переживання людиною процесів утворення, упорядкування та вдосконалення структур повсякденного буття, це сукупність організаційних ідей, знань, поглядів, почуттів, тощо відносно упорядкування та спрямування діяльності тієї чи іншої системи» [87, с.13].

Таке визначення повністю відповідає і кваліфікації організаційної свідомості як структурному елементу системи цінностей навчального закладу приватного типу.

За своїм змістом організаційна свідомість є значною мірою професійною свідомістю, адже її носіями виступають члени колективу, групи, об'єднання за родом занять, фаховою належністю та ін.

Це стосується і навчального закладу, де організаційна свідомість є сплавом загальноосвітніх та професійно-освітніх чинників: ідей, традицій, звичаїв тощо.

Ці особливості організаційної свідомості слід, у першу чергу, враховувати керівникам та лідерам корпорації (організації), особливо на початковому етапі формування корпоративної культури, оскільки саме організаційна свідомість є в даному випадку ключовим інструментом формування організаційної культури. А в навчальному закладі ще й чинником залучення студентів до принципово нової для них психології поведінки. Іншими словами, організаційна свідомість – теж складова психологічних умов розвитку корпоративної культури.

До системи корпоративних цінностей належать не лише явища духовного життя, а й значною мірою практично-предметні орієнтири діяльності: традиції, звичаї та набутки організації. Серед них не останнє місце посідають імідж, процвітання, успішність функціонування організації, отримання прибутку тощо. Відповідно і в навчальному закладі ці чинники складають ціннісну орієнтацію для науково-педагогічного складу та студентів.

Їх унікальність у тому, що вони виконують функцію сталих регуляторів цієї діяльності. Звичайно, мова йде про дві групи регуляторів – адміністративно-правові та морально-виховні.

Справа в тому, що організації (корпорації) діють у сфері певного правового поля і, відповідно, законодавчо та відомчо регламентуються. Щодо навчального закладу головним з них є його Статут, який визначає основні засади функціонування навчального закладу [174, с.3-4].

Статут – не просто адміністративний чинник, а правовий регулятор змісту та форм діяльності. З точки зору організаційної психології він регулює всю систему і специфіку відносин у навчальному закладі, а також порядок спілкування, права та обов'язки всіх учасників навчального процесу.

Як з точки зору права, як ідеологічного чинника, так і особливо з точки зору психології, ці норми є обов'язковими для виконання вимогами. У той же час особливість статутного документу полягає в тому, що в ньому закріплюються не лише правові норми, а й норми моралі, що піднімають статус цього акту до показника критерію розвитку загальної та організаційної культури навчального закладу.

Разом з тим, співвідношення правового та морального нормативних чинників у діяльності навчального закладу як освітньої структури своєрідне. Якщо на ідеологічному рівні свідомості ці феномени діють відносно самостійно, опираючись на різні соціальні інститути (право – на силу і авторитет держави, мораль – на суспільну думку), то на рівні психологічному вони змістовно поєднуються. Наприклад, девіантна поведінка студента викликає не лише відповідну правову оцінку, а й моральне осудження, хоча і в різних категоріальних площинах: правову – з позицій закону, моральну – совісті.

Хоча розбіжність між дією феномену права та феномену моралі залишається як розбіжність між зовнішнім (веління закону) та внутрішнім (переконаність), запорукою успішності діяльності навчального закладу, зокрема розвитку його корпоративної культури, все більш стає чинник морально-психологічний, коли ті чи інші вчинки здійснюються не стільки в силу зовнішньої необхідності, скільки виступають внутрішніми потребами людини.

При здійсненні психологічної діагностики культури корпорації відслідкування цієї важливої закономірності є одним із критеріїв, показників життєздатності корпорації, її перспективних можливостей.

Вимоги норм, як правових, так і моральних, знаходять своє практичне втілення в стилі поведінки співробітників корпорації. Стиль поведінки характеризує конкретного працівника організації. Він є суто індивідуальним у кожної людини, бо пов'язаний з особистісними проявами поведінки, манерами, вчинками тощо. Разом з тим, у психологічній літературі мають

місце спроби визначення типології стилів поведінки, їх узагальнення з метою формування методик з розвитку позитивних стильових якостей. Більше всього в них мова йде про управлінські стилі керівництва, лідерства тощо. Крім відомого традиційного поділу керівництва організацією на демократичний, авторитарний, адміністративно-бюрократичний стилі, останнім часом робляться спроби узагальнення, скажімо, лідерських стилів.

П. Херсі і К. Бланшар виділяють два стилі лідерства:

- орієнтований на людей;
- орієнтований на завдання.

Комбінуючи різні види вираженості цих стилів, вони виводять чотири специфічних лідерських стилі:

«Директивний» (сильно виражена орієнтація на завдання і слабо виражена орієнтація на людей). Лідер визначає ролі підлеглих і вказує що, як, коли і де робити.

«Підтримуючий» (сильно виражена орієнтація на завдання і сильно виражена орієнтація на людей). Лідер реалізує як директивну, так і підтримуючу поведінку.

«Бере участь» (слабо виражена орієнтація на завдання і сильно виражена орієнтація на людей). Лідер і підлеглі спільно беруть участь у прийнятті рішень, при цьому лідер переважно виконує роль модератора (посередника, арбітра, ведучого, голови зборів та координатора).

«Делегуючий» (слабо виражена орієнтація на завдання і слабо виражена орієнтація на людей). Лідер мало активний, здійснює мінімальне керівництво і підтримку підлеглих [58, с.2].

Схематично це виглядає таким чином:

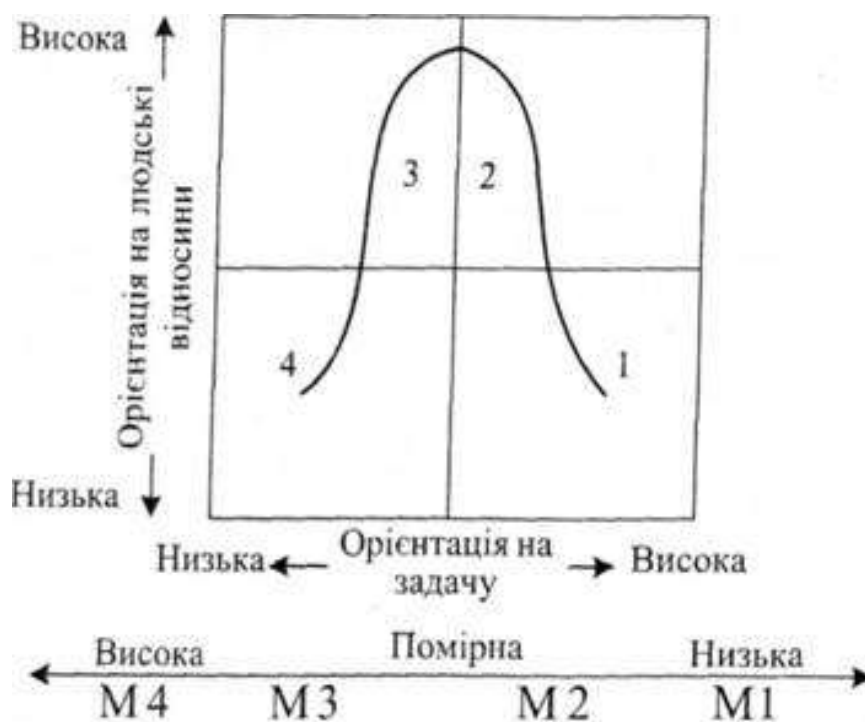


Рис. 1.1. Ситуаційна модель керівництва

Останнім часом все більше аналізуються стильові особливості поведінки в конфліктних ситуаціях. Залежно від орієнтації особистості на досягнення своїх власних цілей чи на цілі партнера, К. Томас, Р. Кілмен, Д. Мутон та Р. Блейк визначили п'ять стилів поведінки, можливих у конфліктній ситуації: конкуренція, співробітництво, уникання, пристосування та компроміс. Ці стилі визнані більшістю спеціалістів, які працюють над проблемою розв'язання конфліктів [195, с.226].

Така типологія поведінки у конфліктній ситуації наводиться нами більше з інформаційною метою, оскільки одним з методологічних принципів дослідження є орієнтація на недопущення конфліктів в об'єкті наукового інтересу, їх упередження, преференцію, що повинна дати психологічна діагностика.

Навпаки, заслуговують на увагу ті дослідження, які орієнтовані на інноваційність у стилі керівництва. У цьому плані заслуговують уваги, наприклад, такі поняття, як «прирісний» та «підприємницький» стилі організаційної поведінки. Зокрема прирісний спосіб дій націлений на

мінімізацію відхилень від традиційної поведінки як всередині організації, так і відносин її з оточенням. При цьому реакція на зміни постає постфактум: зміни здійснюються лише тоді, коли потреба в них стала вимушено нагальною. У цьому випадку відбувається мінімізація змін.

«Підприємницький» стиль організаційної поведінки передбачає зовсім інше ставлення до змін: корпорація сама ініціює зміни [56].

Очевидно, що для навчального закладу приватної форми власності більше всього імпонує зазначений підприємницький тип стилю організаційної поведінки, який, на нашу думку, може бути дієвим інструментом підвищення рівня зрілості організаційної культури навчального закладу та удосконалення його діяльності в цілому. Тому цей стиль поведінки ми включаємо в якості засобу діагностування корпоративної культури і разом з тим розглядаємо як психологічну умову її подальшого розвитку.

Наявність стильового компоненту корпоративної культури характеризує її як явище суб'єктивного характеру, індивідуалізовано-особистісне. Але при цьому воно пов'язано з такою об'єктивною складовою, яка в принципі узагальнює стильові (і не лише стильові) параметри поведінки, як психологічний клімат в організації, з яким стикається людина при взаємодії з іншими співробітниками організації.

Мова йде про особливу, відносно стійку емоційну атмосферу, що виражає відношення членів колективу один до одного і до праці [47, с.23].

Загалом відомо, що психологічний клімат можна кваліфікувати, як здоровий чи нездоровий, сприятливий, в якому панує творча, конструктивна атмосфера, і несприятливий, гальмуючий розвиток організації. Вважаємо, важливо зазначити, що при аналізі корпоративної культури слід орієнтуватися не стільки на психологічний клімат організації, скільки на її мікроклімат як параметр організаційної психології.

У найбільш загальному вигляді мікроклімат – це атмосфера взаємин між співробітниками, загальне емоційне налаштування співробітників, у

якому поєднуються настрої людей, їхні душевні переживання і хвилювання, ставлення до роботи і навколишніх подій [117, с.48].

Як вважають Ю. Конаржевський, Л. Турищева, О. Гончарова та ін., основними складовими сприятливого мікроклімату є довіра і висока вимогливість членів колективу один до одного; доброзичлива ділова критика; вільне висловлення власної думки під час обговорення навчальних проблем; відсутність тиску керівника на підлеглих; достатня поінформованість членів колективу про завдання і поточний стан справ; високий ступінь емоційності та взаємодопомоги; прийняття кожним членом колективу відповідальності за стан справ [92;182, с.79].

Кожен із відзначених нами компонентів у корпоративній культурі не функціонує окремо і не може бути ототожнений з нею в цілому, оскільки відображає лише той чи інший аспект культури, що дисертант враховує під час психологічної діагностики, експерименту, коригування.

1.3. Місце та роль корпоративної культури в діяльності навчального закладу

Зроблений попередньо аналіз структурних складових організаційної культури дозволяє дійти висновку про її функціонально-змістовну визначеність.

Виходячи з двох основних сутнісних характеристик, які мають місце у численних визначеннях поняття корпоративної культури, а саме ціннісної та поведінкової її складових, дослідження яких мають досить широкий діапазон її функцій, більшість авторів всі притаманні організаційній культурі функції поділяють, як правило, на дві особливі групи – внутрішню та зовнішню.

До першої групи Т. Білорус та І. Горбась відносять: охоронну, інтегруючу, регулюючу, функцію заміщення, адаптивну, освітню і

розвиваючу, функцію управління якістю, орієнтуючу, мотиваційну та функцію формування іміджу організації [9, с.41-42].

До другої групи, на думку Л. Карамушки, слід віднести: функцію орієнтації на споживача, регулювання партнерських відносин, пристосування економічної організації-корпорації до потреб суспільства та інші [77, с.227].

Погоджуючись у принципі з таким поділом, зазначимо, що він зроблений за дещо формальним критерієм (внутрішнє-зовнішнє). Функція, як відомо, є параметром змістовного підходу і, на думку автора, здійснює вплив на організацію (корпорацію) як чинник удосконалення її діяльності в усіх аспектах функціонування. Іншими словами, є важливою психологічною умовою подальшого розвитку ВНЗ.

Аналізуючи місце та роль організаційної культури в структурі організації, Л.Карамушка наполягає на існуванні двох підходів до розуміння цієї ролі. Перший підхід полягає у тому, що організаційна культура розглядається як одна із організаційних підсистем (поряд із технологічною, адміністративною тощо), яка виконує функцію адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. Другий підхід полягає в тому, що культура – це те, чим є організація. З цих позицій організації розуміються і аналізуються, головним чином, не в економічних і матеріальних термінах, а в термінах експресивних, мисленнєвих чи символічних аспектів [77, с.227].

Без сумніву, організаційна (корпоративна) культура, при всій багатоманітності її складових, є невід’ємним елементом будь-якої організації (корпорації) і може розглядатися, на думку дисертанта, як підсистема останньої, яка має свої характерні особливості, але з іншими підсистемами: технологічною, адміністративною тощо. Ця точка зору виражає більш суб’єктивний, або феноменологічний погляд на організацію [107, с.56].

Важливо зазначити, що всі автори, як зарубіжні, так і вітчизняні, порушуючи так чи інакше питання про функції організаційної культури єдині в тому, що вона виконує пізнавально-навчальну, освітньо-розвивальну

функцію в будь-якій організації, тим більше це безпосередньо стосується корпоративної культури навчального закладу.

Останньому особливу увагу приділяє Н. Завацька, яка дає свою типологію функцій організаційної культури у вищій школі, виділяючи сім її різновидів: пізнавальну, ціннісно-утворюючу, комунікативну, нормативно-регулюючу, мотиваційну, інноваційну, стабілізаційну [47, с.181-182].

Перевага цієї типології, вважаємо, у тому, що вона значною мірою акумулює позитивний зміст інших класифікацій функцій організаційної культури, хоча, що стосується, наприклад, управлінської функції, автор не відносить її до основних. Між тим, остання є організаційно-психологічною парадигмою корпоративної культури, орієнтованої на підвищення ефективності діяльності організації (корпорації). Не кажучи вже про те, що управлінський процес у навчальному закладі відіграє одну з провідних ролей – у формуванні та розвитку його культури.

І все ж, на нашу думку, окреслені Н. Завацькою сім основних функцій є прийнятними і використовуватимуться нами як інструментарій моніторингу.

Перша з функцій – пізнавальна – одна з найбільш важливих місій навчального закладу як середовища отримання нових знань.

Н. Завацька зводить цю функцію лише до реалізації співробітником корпорації в рамках організаційної культури особистісних мотивів, таких як допитливість, бажання краще усвідомити своє «я» та своє місце в колективі [47, с.181], а це, на нашу думку, все ж не стільки пізнавальна, скільки світоглядна функція. Тому вважаємо за необхідне дещо повніше розкрити цю складову корпоративної культури сучасного навчального закладу, у т.ч. приватної форми власності.

Виходячи з найбільш загального визначення процесу пізнання як отримання нового знання, можна констатувати, що пізнавальна функція корпоративної культури має, так би мовити, подвійну природу. По-перше, як засіб озброєння співробітників організації знанням її досягнень, як принципово нової для співробітників сфери знань, зумовлених специфікою

освітньої діяльності, по-друге, як чинника синтезу загальноосвітніх та професійних знань.

Ця орієнтованість корпоративної культури на нове загальноосвітнє і професійне знання може ефективно здійснюватися лише в умовах наявності творчої атмосфери як панівної в життєдіяльності навчального закладу. Для цієї атмосфери як суто психологічного явища є притаманним конструктивізм, формування у студентів самостійності, мислення, ініціативності та зацікавленості в оволодінні фаховими знаннями та вміннями.

Оскільки зріла корпоративна культура висуває високі вимоги та стандарти до якості освіти, ця її прогресивна сторона розвитку повинна постійно удосконалюватись, висувати нові, все більш прогресивні цілі.

Одна з таких першорядних цілей у створенні творчої атмосфери в навчальному закладі – це формування нестандартності мислення як у викладачів, так і у студентів. Адже творчість за своєю сутністю є не стільки пізнавальним відображуючим актом, скільки критично-осмислюючим відображенням нового знання, але не просто нового, а конструктивно нового, більш багатого за змістом, як умову подальшого розвитку прогресу. У психологічній літературі зазначається, що творчій особистості притаманні «здібності, мотиви, знання і уміння, завдяки яким створюється продукт, який відрізняється новизною, оригінальністю, унікальністю» [32, с.146].

Окрім критичності та нестандартності мислення важливою домінантою творчості є феномен креативності в мисленні та діях особистості (викладачів та студентів).

Взагалі, креативність як психологічне явище визначається як комплекс творчих здібностей індивіда, який характеризується готовністю до прийняття і створення принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних або загальноприйнятих схем мислення і входять у структуру обдарованості в якості чинника, а також, здібністю вирішувати проблеми, що виникають.

До ознак креативності В. Моляко відносить: оригінальність, евристичність, фантазію, активність, сконцентрованість, чуттєвість, а також

яскравість саморегуляції, сприйняття, спрямованість особистості на вирішення яких-небудь проблем, завдань, високий рівень зосередженості особистості. На його думку, основними методами вивчення креативності є методи спостереження, самоспостереження, біографічний метод (вивчення біографій видатних людей, творців у певних галузях науки, культури, техніки та ін.), метод вивчення продуктів діяльності (учнівської зокрема), тестування, анкетування, експериментальні методи, хоч застосування останніх пов'язане зі значними труднощами, оскільки будь-який творчий процес є оригінальним, єдиним у своєму роді, таким, що не відтворюється точно в тому самому вигляді при повторному спостереженні [129, с.5].

Слід зазначити, що креативність найбільш часто аналізується у літературі як продуктивна людська діяльність, що здатна породжувати якісно нові матеріальні та духовні цінності, а також як діяльність, спрямована на самовираження і самоактуалізацію особистості, як взаємодія будь-якого розвитку тощо [31, с.29].

Таким чином пізнавальна функція корпоративної культури навчального закладу не зводиться лише до отримання студентом нового знання, а формує у ньому здібності творчого пошуку, знаходження невирішених проблем, вміння їх формулювати та пропонувати шляхи й методи вирішення. Цим самим її пізнавальна функція виступає детермінантним чинником формування та подальшого розвитку культури.

Звідси і її пов'язаність з ціннісно-утворюючою функцією корпоративної культури. Хоча б тому, що знання, які отримуються в навчальному закладі, об'єктивно є цінністю самі по собі, оскільки є набутком, досягненням людства, досягненням корпорації (організації).

Н. Завацька визначає ціннісно-утворюючу функцію як «формування у людей поглядів та відношення до сенсу життя та правильного розуміння тих цінностей, що пропонує навколишній світ» [47, с.181].

Аналогічне визначення зустрічається і в деяких інших авторів, наприклад, у Л. Теплової. Оскільки цінності виконують важливу мотиваційну

місію, як зазначалось вище, важлива їх класифікація. Виділяють, зокрема, п'ять рівнів цінностей, які, вважаємо, мають місце і в навчальному закладі: «індивідуальні (особистісні), групові (колективні), класові, суспільні та загальнолюдські» [176, с.5].

Фактично в діяльності навчального закладу має місце складне переплетіння зазначених рівнів цінностей. Їх формування, взаємоузгодження та координація (наприклад, особистісних, групових та соціальних цінностей між собою) – одне з важливих стратегічних завдань управлінської ланки навчального закладу. У зв'язку з цим вважаємо за доцільне в організаційній психології для характеристики стилів управління вживати термін ціннісно-орієнтоване управління. Цікаво, що при цьому головним орієнтиром називають формування трудового потенціалу організації. М. Шаленко, розглядаючи трудовий потенціал, стверджує, що він являє собою максимально можливу за певних соціально-економічних умов загальну здатність сукупності працездатного населення, яка визначається відповідним рівнем його освіти та професійно-кваліфікаційної підготовки статево-вікової структури, та фізіологічним станом, морально-вольовими якостями та відношенням до праці [196, с.56].

У нашому випадку мова йде про освітньо-трудова потенціал, оскільки його складовими є як досягнення співробітників навчального закладу, так і студентів, зокрема при цьому в структурі трудового потенціалу виділяють: особистісний, ціннісно-світоглядний, творчий та мотиваційний потенціал.

Особистісний потенціал – це природні та соціокультурні якості та здібності, які отримують вираження в навиках та вміннях працівників виконувати свої функції.

Ціннісно-світоглядний потенціал – це суб'єктивне розуміння та оцінка особистістю певних речей та подій як наслідок соціалізації.

Творчий потенціал – це можливості та здібності, які є суб'єктивними умовами успішної інноваційної діяльності.

Мотиваційний потенціал – це рушійна сила діяльності особистості, яка виступає як регулятор її поведінки та є реакцією на мотиви та стимули. Тобто, за своїм змістом трудовий потенціал – явище суто організаційно-психологічне. І важливо зазначити, що в навчальному закладі особлива увага звертається на головне – змістовну наповненість трудового потенціалу. Наприклад, що стосується науково-педагогічного складу, то, вважаємо, важливим показником трудового потенціалу в навчальному закладі є набуття та сформованість професійних науково-педагогічних шкіл, які виникли у процесі розвитку та формування культурного феномену. Одночасно це і показник зрілості корпоративної культури, і критерій іміджу та престижу навчального закладу. І все ж найбільш показовим у розвитку організаційної культури навчального закладу є студентський навчально-трудова потенціал з його наявними та перспективними можливостями практичного застосування набутих під час навчання професійних умінь та навичок.

Ці зазначені нами два показники щодо науково-педагогічних шкіл та професійних знань і навичок студентів, очевидно, є стратегічними орієнтирами в системі цінностей навчального закладу і разом з тим головним мотиваційним чинником їх поведінки.

Взагалі спектр прояву мотиваційних чинників у корпоративній культурі навчального закладу досить широкий, оскільки мотивацію розуміють як набір найрізноманітніших чинників, що впливають на поведінку людини. Для науково-педагогічного складу це і потреба у набутті наукових ступенів та вчених звань, і інтерес до навчального предмету, і рівень заробітної плати тощо. Для студентів – наявність умов та можливостей для реалізації своїх знань та набуття професійних якостей для майбутньої трудової діяльності.

Що стосується комунікативної функції корпоративної культури, то як Н. Завацька, так і Л. Теплова визначають її як «встановлення та використання ефективних комунікативних мотивів, які забезпечують взаєморозуміння, взаємодію та єдність в аналізі та оцінці інформації та діяльності» [47, с.181].

У навчальному закладі ця функція – одна з провідних у залученні кожного співробітника та студента до вирішення найбільш важливих питань життєдіяльності навчального закладу.

Підкреслимо, що в навчальному закладі мова йде не тільки про вдосконалення самого процесу спілкування як стрижневої компоненти навчально-виховної роботи. Навчальний заклад здійснює не лише освітню функцію, а й набуття студентом комунікаційних умінь, навичок, комунікативної культури взагалі, бо його майбутня професія незалежно від спеціалізації – це процес постійного безперервного мислення. Тому в організаційній культурі навчального закладу набуття студентом якостей комунікативності повинно проводитись червоною ниткою через всю підготовку, не лише через навчальну, а й через участь у студентському самоврядуванні, діяльності різних рад та інших громадських організацій.

Оскільки ми уже аналізуємо не лише якісні, а й поведінкові функції корпоративної культури, в доповнення до вищезазначеного зупинимось ще раз на її нормативно-регулюючій складовій.

Функція «задає регулятивні норми поведінки» [47, с.181] як писані (статути, положення, інструкції), так і неписані (морально-психологічні), що втілюються в розроблені пам'ятки, рекомендації, правила та кодекс ділової поведінки, які доводяться до широкого кола громадськості організації.

Ця функція корпоративної культури, по суті, двовекторна. Вона, по-перше, виявляється як чинник діяльності апарату управління, по-друге, як фактор саморегуляції поведінки як викладача, так і студента.

Досить унікальною є інноваційна функція культури. Автори визначають її як зовнішню функцію, даючи таке визначення: інноваційна функція – зовнішня функція, що допомагає організації вижити в умовах конкурентної боротьби, зайняти передові позиції в економіці. Її основу складає система цілей, що орієнтовані на потреби клієнтів, готовність до ризику та впровадження інновацій, соціальну відповідальність. Її

результатом є створення позитивного іміджу організації та завоювання високого авторитету як у постачальників, так і споживачів [47, с.180].

Погоджуючись з таким трактуванням, все ж вважаємо його неповним, оскільки її зовнішня спрямованість (проти конкурента) є лише продовженням як внутрішніх процесів, так і вимог до підвищення стандартів та престижу організації.

Основні кореляти інноваційності – творчість, нестандартність, критично-осмислене впровадження в практику кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду, культура неординарних рішень.

Взагалі, комплекс інновацій в діяльності сучасного навчального закладу, особливо приватної форми власності, невичерпний. При чому це стосується вже самого процесу викладання: наприклад, імітаційна форма занять, інтерактивні методи навчання.

Однак мова йде не лише про навчальний процес, а й про наукову діяльність ВНЗ, де інноваційна функція організаційної культури проявляється найбільш яскраво. Як приклад інноваційності – розробка і успішний захист дисертацій з проблем психологічних особливостей розвитку конкурентоздатності викладачів вищого навчального закладу приватної форми власності. Зокрема висунута і аргументована теза про посилення розвиваючого фактору конкуренції, формування навичок «відкритої» взаємодії викладачів, самооцінки та розвитку здібностей до підприємницької діяльності, ефективного здійснення взаємодії з іншими суб'єктами освітніх послуг і т. ін. [196, с.17-18].

Цікаві дослідження, пов'язані з моніторингом студентської аудиторії. Вивчення психологічних чинників формування економічного мислення у майбутніх спеціалістів з фінансів мало своїм результатом висновок про те, що однією з тенденцій у визначенні студентами ціни і задач економічної діяльності переважає наслідування, в той час як переважає інноваційність орієнтування на нове знання.

Це дало можливість зробити висновки і розробити рекомендації з проведення тренінгів з активізації формування творчого економічного мислення [95, с.13,16], що має пріоритетне значення серед функціональних складових корпоративної культури.

Нарешті, стабілізаційна функція корпоративної культури, сутність якої полягає у розвитку системи соціальної стабільності в організації, досягнення загальної згоди на основі об'єднаної дії складових цієї культури, зростання згуртованості колективу [47, с.182].

Вважаємо таке визначення стабілізаційної функції значною мірою формальним. Змістовно ж стабілізуюча роль феномена корпоративної культури полягає у гармонізації інтересів корпоративних, групових, особистих на основі усвідомлення суб'єктами організації єдності її цілей, установок, перспектив розвитку.

Тут стабільність не можна ототожнювати із застоєм, самозаспокоєністю, консервацією досягнутого. Навпаки, для організації важливо невинне стабільне нарощування потенціалу і, особливо, пошук та реалізація нових цілей та завдань, які організують належним чином внутрішнє життя і посилюють зовнішню конкурентоздатність. А якщо говорити на більш узагальненому рівні, корпоративна культура виконує роль стабілізаційного чинника в діяльності організації (корпорації).

Це особливо важливо для навчального закладу, оскільки будь-який навчальний процес змістовно тяжіє до консерватизму. І перш за все, в силу психологічної усталеності традицій, форм, методів викладання. Та й зміст навчального матеріалу, який, як відомо, відображає реалізовану практику, тамує в собі загрозу її консервації, що, безумовно, породжує нестабільність і конфліктність.

Саме корпоративна культура, на нашу думку, в цьому випадку долає консерватизм, негативні тенденції, наприклад завдяки поєднанню менеджерського стилю керівництва з вимогами навчально-виховного процесу. Слід зазначити, що таку можливість найбільш успішно може

реалізувати навчальний заклад приватної форми власності, оперативно реагуючи на поточні зміни і передбачаючи перспективи відкриття нових спеціальностей, розширення спеціалізації, відгукуючись на потреби у фахівцях, виходячи з кадрової політики держави.

Враховуючи, що одним з пріоритетних принципів національної освіти України є єдність навчання та виховання, корпоративна культура навчального закладу виконує унікальну виховну функцію.

Ця унікальність, очевидно, в тому, що ця культура, особливо в навчальному закладі, є чинником підготовки залучення людини до життя (життя взагалі, професійного та суспільного життя, корпоративно-комунікативного тощо).

На жаль, дослідники організаційної культури поки що не виокремлюють цієї функції як відносно самостійної, намагаючись включити її елементи в інші функції – ціннісно-утворюючу, комунікативну, нормативно-регулюючу та інші.

Між тим, ця сфера – виховна – в корпоративній культурі, як зазначалося, має свої закономірності, відмінні від інших функціональних складових культури, тому, на нашу думку, діагностика стану та рівня культури навчального закладу неможлива без врахування цього чинника.

Особливо, коли мова йде про принципово новий напрямок виховної роботи в сучасному українському суспільстві. А саме, виховання людини в дусі корпоративізму. Адже корпорація – це не лише вузько-професійне середовище, а й, як ми вже зазначали, організаційно-культурний феномен сутнісних складових: корпоративна ідеологія, корпоративна психологія, корпоративна мораль (етика), корпоративна поведінка, корпоративна свідомість тощо.

Якщо раніше феномен корпорації розглядався як щось замкнуте, вороже іншим організаційним утворенням, то сьогодні діяльність корпорації оцінюється як соціально значуща, а її культура спрямована на розвиток суспільства.

А це означає, що напрямок корпоративного виховання потребує відносно самостійного аналізу і, перш за все, як важливого чинника формування та коригування культури організації.

Увесь попередній аналіз свідчить, що корпоративна культура, як за своєю сутністю, так і, особливо, змістовно, є невичерпним гуманістичним потенціалом, який у концентровано-узагальнюючому вигляді можна уявити у двох рольових іпостасях: ціннісно-світоглядній та поведінково-практичній. У силу цього корпоративна культура здійснює «величезний мобілізуючий ефект, спрямовуючи енергію членів організації на досягнення загальних цілей. Ця культура забезпечує максимальний позитивний синергетичний ефект, при якому можливості і потенціал організації значно перевищують суму потенціалів окремих її елементів. Це досягається завдяки тому, що в межах корпоративної культури забезпечена гармонізація колективних та індивідуальних інтересів [48, с.5].

Звідси ще одна важлива місія корпоративної культури – інтегративна. Вона накопичує, зберігає, відтворює систему міжособистісної взаємодії співробітників корпорації, забезпечуючи гармонію інтересів у напрямку досягнення загальних цілей організації. Констатується, що успіх процвітаючих компаній свідчить про те, що корпоративна культура здійснює вирішальний вплив на виробничі показники діяльності, довгострокову ефективність підприємств у силу: здібності зменшувати ступінь колективної невизначеності, забезпечення якості за рахунок розробки та норм організації, почуття причетності до організації і відданості загальній справі, яскравого бачення майбутнього та руху вперед. Ефект, отриманий від відповідної обраної стратегії розвитку корпоративної культури з реалізацією бізнес-змін, створює той самий стрижень, котрий забезпечує організації довгострокове фінансове благополуччя, внутрішню гармонію та цінність навіть в екстремальних умовах [102, с.6].

Хоча тут аналізується виробнича сфера, але закономірності інтегративної, мобілізаційної, світоглядної місії корпоративної культури однопорядкові і для культури навчального закладу.

Загалом же, проаналізовані нами функції корпоративної культури приватного вищого навчального закладу переконують у тому, що саме вони є психологічними умовами її подальшого розвитку. Резюмуючи, доходимо висновку, що без розвитку всіх вищезазначених функціональних складових корпоративної культури, ВНЗ навряд чи буде прогресувати.

Висновки до розділу 1

Аналіз літератури за проблемою, що досліджується в дисертації, засвідчив, що у ВНЗ приватної форми власності як корпорацій сформувалась своєрідна корпоративна культура, що забезпечує їх конкурентоздатність в умовах ринкових відносин.

У дослідженні як базовий використовується термін «корпоративна культура», що розглядається як змістовно споріднений з поняттям «організаційна культура».

У той же час термін «корпоративна культура» більше відповідає етимологічно і в смисловому відношенні структурі і змісту діяльності ВНЗ саме як корпорації, тому цей термін застосовується в даному дослідженні. Під корпоративною культурою розуміється система цінностей, традицій, норм поведінки та ритуалів, цілеспрямовано досягнутих корпорацією, на відміну від організаційної культури, яка складається стихійно. Ця цілеспрямованість дає можливість здійснювати вплив на подальший розвиток корпорації.

Робиться висновок про те, що визначальними в корпоративній культурі є її функціональні складові, такі як ціннісно-світоглядні та поведінкові, що виконують інтегративну, адаптаційну, управлінсько-організаційну та стильову функції, висвітлення механізму прояву яких у діяльності ВНЗ

приватної форми власності виступає однією з ключових засад даного дослідження.

Разом з тим, аналіз засвідчив, що визначальній – навчально-виховній функції, особливо її комунікативній складовій, приділяється недостатньо уваги, у зв'язку з чим обґрунтовується необхідність висвітлення цієї функції і практичне включення її до психологічних умов навчального закладу.

Зважаючи на те, що змістовно-функціональні особливості корпоративної культури ВНЗ визначають її типи, здійснено порівняльний аналіз типологій культури (організаційної) за класифікацією Ч. Хенді, К. Камерона, Р. Куїнна та інших авторів.

Розкриття типології та функціональних особливостей корпоративної культури дозволило зробити висновок про її фактичну місію як чинника удосконалення діяльності вищого навчального закладу.

Це дало можливість сформулювати систему теоретичних та емпіричних методів, технологія застосування яких розкривається в наступному розділі.

Основний зміст розділу відображено у таких публікаціях:

1. Наконечна Н.В. Організаційна культура як соціально-психологічне явище / Н.В. Наконечна // Вісник післядипломної освіти ДВНЗ Університет менеджменту освіти. – К., 2015. – С.111–121.

2. Наконечна Н.В. Місце та роль організаційної культури в діяльності приватного навчального закладу / Н.В. Наконечна // Науковий вісник Львівського державного Університету внутрішніх справ (версія психологічна). – Вип. 1. – Л., 2015. – С.109–119.

3. Наконечна Н.В. Проблема інтеграції як предмет педагогічного аналізу в розвитку освітніх систем / Н.В. Наконечна // Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Університет і регіон». – Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля, 2006. – С. 31–34.

4. Наконечна Н.В. Процес управління якістю освіти як засіб удосконалення діяльності коледжу економічного профілю / Н.В. Наконечна // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні стратегії університетської освіти: якісний вимір». – Київський університет ім. Бориса Грінченка, 2012. – С. 925–929.

5. Наконечна Н.В. Діагностика корпоративної (організаційної) культури навчального закладу: теоретико-методологічний аспект / Н.В. Наконечна //Тези Науково-практичної конференції молодих учених «Актуальні проблеми сучасної наукової думки» (14 листопада 2014 року, м. Київ). – Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – С. 363–365.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ПРИВАТНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ

Важливою психологічною умовою розвитку корпоративної культури ВНЗ є науково-зважене відслідкування її складових, а саме: вивчення стану організаційної поведінки працівників, рівня розвитку комунікаційних зв'язків у навчальному закладі, культури управління, менеджерської складової та ін.

Такий підхід дає можливість встановити досягнення та виявити проблеми у формуванні корпоративної культури, а відтак намітити шляхи та перспективи її подальшого розвитку.

Організаційно-психологічний аналіз складових культури корпорації здійснюється шляхом теоретичного моделювання та експериментального дослідження із застосуванням методик визначення рівня розвитку та типу корпоративної культури і бажаного, перспективного її досягнення.

2.1. Система методів організаційно-психологічного вивчення стану та перспектив розвитку корпоративної культури приватного вищого навчального закладу

Успіх та ефективність наукового дослідження зумовлюється, у першу чергу, вибором науково зваженої методології та розробкою і застосуванням відповідної методики.

Система методів вивчення корпоративної культури, має свої змістовні відмінності. Це, перш за все, функції відстеження стану та змін у культурі, психокорекція її складових, співвідношення суб'єктивних та об'єктивних чинників функціонування корпоративної культури та ін. Наприклад, сама по

собі корпоративна культура є явищем об'єктивно функціонуючим зі своїми закономірностями, які складаються незалежно від свідомості окремого члена корпорації. Оскільки ця культура (субкультура) є в наявності, то новий член колективу повинен сприймати чи не сприймати її. Але способи сприйняття чи несприйняття культури суб'єктивно індивідуальні. Навіть більше того, тут діалектика така, що окремі члени корпорації також здійснюють зворотній вплив на корпоративну культуру, збагачуючи її своїм професійним досвідом та світоглядом.

У даному випадку – це, в першу чергу, констатація наявності організаційно-культурного явища (його зародження, функціонування та розвиток). Тут виходимо із загальних закономірностей, притаманних культурі будь-якої організації (корпорації). Разом з тим, своєрідність кожної організації формує свою унікальну корпоративну культуру, яка, відображуючи загальне, притаманне корпоративній культурі взагалі, є специфічною для кожного навчального закладу. Використовуючи загальнонауковий принцип сходження від загального до конкретного, діагностуються особливості культури, які притаманні вищому приватному навчальному закладу.

Мова йде не лише про вивчення організаційно-культурної атмосфери в цілому, а більше про конкретні її змістовні складові: світоглядні, поведінкові і, оскільки це навчальний заклад, звичайно, – навчально-виховні.

Цей концептуальний підхід зумовив вибір відповідних методів, які дозволяють висвітлити як особливості корпоративної культури навчального закладу взагалі, так і ВНЗ приватної власності зокрема.

Оскільки розкриваються закономірності функціонування корпоративної культури, то нами створена її теоретична модель, яка виступає засобом діагностування і, одночасно, дає цілісне уявлення про напрямки її подальшого розвитку.

На основі об'єктивних та суб'єктивних факторів формуються загальнонаукові методи до вивчення цього предмету – аналітико-

синтетичний, аналітико-порівняльний, системний, діагностично-прогностичний та ін. До цієї категорії відносяться і методи моделювання та експертних оцінок. Наприклад, особливою складовою методології виступають конкретно наукові, спеціальні методи. У даному випадку це підходи, які диктує організаційна психологія як наука, як галузь наукового знання.

Мова йде, зокрема, про методи психологічної діагностики: методи дослідження, спостереження та експерименту, вивчення документів, опитування, анкетування тощо, які узагальнені в певні системи.

Як уже зазначалось, дослідження не обмежується лише діагностикою, а й передбачає активний вплив на подальший розвиток культури шляхом проведення психокорекції. Остання здійснюється у двох основних напрямках: консультативної та тренінгової роботи.

Консультативна характеризується наданням, зокрема менеджерському складу, допомоги у формуванні інноваційного підходу до управлінської діяльності, тренінгова – в реалізації групової взаємодії з використанням досягнень корпоративної культури, посилення конкурентоспроможності навчального закладу.

Цікаву типологію організаційно-психологічних методів дослідження корпоративної культури, зокрема навчальних закладів, рекомендує Л. Теплова [176, с.5]. Вона виділяє: 1) загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція тощо); 2) емпіричні методи (опитування, інтерв'ю, анкетування); 3) непрямі методи (вивчення усного фольклору, документів, сформованих правил, традицій, ритуалів, церемоній, практики управління).

Здійснюючи поглиблений аналіз кожного із запропонованих методів нашого дослідження зазначимо, що всі ці методи діють лише в комплексі, оскільки культура є багатоаспектним явищем. Тому вони взаємодоповнюють, взаємовизначають один одного. Наприклад, метод порівняння має своїм різновидом аналогію, яка, у свою чергу, лежить в основі методу моделювання, а загальнонауковий метод експертних оцінок є ні чим іншим,

як конкретизацією філософського принципу єдності мислення та буття. Отже, природа методу експертних оцінок фактично є соціально-психологічною, хоча ним керуються у всіх сферах соціальної дійсності.

Ця думка, з одного боку, свідчить про унікальність і, так би мовити, універсальність методології соціально-психологічного аналізу. З іншого, психологічний феномен притаманний всім явищам буття та свідомості, поняття та категорії психології як науки виконують у цих сферах місію методологічних орієнтирів. Це, природно, стосується і сфери корпоративної культури, соціально-психологічний аналіз якої на макropsихологічному рівні здійснюють практично всі фахівці.

Стосовно ж аналізу на мікрopsихологічному рівні, то в поняттях організаційної психології питання до сьогодні залишається відкритим. Можливо тому, що ці методи мають бути наповнені саме організаційно-психологічним змістом, тобто існуючими методиками вивчення організаційно-психологічних явищ. Можна сказати, що організаційна психологія і виконує роль тактичного чинника соціальної психології в аналізі корпоративної культури.

Оскільки організаційна психологія уже констатувалась як галузь знань, то її понятійно-термінологічний апарат набув концептуального статусу, а саме: він може використовуватись як чинник теоретичного та експериментального пізнання. Як пишуть дослідники методологічних та теоретичних проблем психології (М. Корольчук, Ю. Трофімов, В. Осьодло та ін.), «теоретизація предмета дослідження відкриває можливість змістовного прогнозу дослідження в цілому, тобто, дає змогу: визначити «функціональний поріг» теоретичного пізнання предмета та умови організації емпіричного його дослідження» [122, с.47]. Тобто, в нашому дослідженні «теоретизація» виконує роль концептуального чинника побудови теоретичної моделі корпоративної культури навчального закладу приватної форми власності, і це моделювання фактично виступає методом діагностування її складових.

Саме ця «теоретизація» дала можливість не лише визначити наявний стан та рівень корпоративної культури, а й здійснити прогностичну функцію: теоретично передбачити шлях подальшого її розвитку. Зокрема таких складових, як навчально-виховний процес, світоглядні та поведінкові параметри, стиль керівництва та ін. Іншими словами, відповісти на запитання, яким має бути навчальний процес, щоб він відповідав потребам навчального закладу інноваційного типу.

Такий концептуальний підхід складає парадигму як психологічного діагностування корпоративної культури вищого навчального закладу, так і психологічних умов її розвитку.

Вчені виокремлюють також два основних підходи до проблеми вивчення корпоративної культури: «інтерпретативний» та «формалізований» (кількісний). Як пише О.Стеклова: «аналіз літератури показує, що є два основних підходи до проблеми діагностики корпоративної культури:

1. Ідеографічний, в основі якого лежить використання якісних методів, у тому числі традиційний аналіз документів організації, здійснюване монографічне спостереження (дослідження), глибинні інтерв'ю. За допомогою якісних методів можна вивчити наступні аспекти корпоративної культури: усний фольклор, правила, традиції, церемонії та ритуали, що склалися в організації, різні документи, що визначають життєдіяльність організації.

2. Формалізований (кількісний), що характеризується використанням різних стандартизованих (формалізованих) опитувальників» [175, с.93].

Аналогічні підходи до формування методів вивчення організаційної культури здійснені К. Терещенко [177, с.28-31].

Практика, у тому числі діяльність навчальних закладів, свідчить, що некритично запозичувати вказані методи без їх адаптації до природи предмету дослідження, у нашому випадку – до корпоративної культури приватного освітнього закладу, не можна. Тому в своєму аналізі ми виходимо з двох основних чинників: змістовного та формального. Змістовний – це

система відносин, зв'язків між суб'єктами навчального закладу, її стан та виявлення невикористаних резервів для їх подальшого поліпшення.

Формальний – це, власне, внутрішня форма, тобто структура, організація діяльності навчального закладу та його підрозділів. Це фактично і є об'єктова визначеність предмету аналізу як один з його обов'язкових критеріїв. Ця об'єктова визначеність доповнюється і унікальністю навчального закладу, в даному випадку – двовекторністю навчального профілю: економічного та юридичного, що зумовлює також відповідну палітру спеціальних методів, як складової загальної методологічної картини.

Очевидно функція організаційної психології і полягає в необхідності забезпечення єдності цих двох векторів як чинників формування цілісної корпоративної культури навчального закладу.

Якщо з запропонованими двома підходами: використання якісних методів і кількісних (формалізованих) можна погодитися, оскільки вони є загальновизнаними, то зміст їх дії, функції культури авторами (Л.Теплова, К.Терещенко) не розкриваються повною мірою. І цей підхід не дає повного уявлення про рівень корпоративної культури навчального закладу. Очевидно, його слід доповнити функціональним аналізом, який дозволив би досягнути зміст цієї культури.

К. Терещенко пропонує існуючі методики дослідження культури організації поділити на три групи: 1) методики з визначення типу організаційної культури організації; 2) методики з визнання параметрів організаційної культури організації; 3) методики з визначення рівня організаційної культури організації [177, с.29].

Цей поділ, певною мірою, може бути взятий як методологічний чинник аналізу, хоча навряд чи до нього може бути зведене все багатство методологічних підходів, які включають крім типології, параметрів і рівня культури також широкий діапазон методик та рекомендацій з їх використання для удосконалення діяльності організації.

Тим більше, що К. Терещенко сама ж, власне, розширює запропоновану тріаду, доповнюючи її, зокрема, виокремленням трьох різновидів корпоративної культури: конструктивна, пасивно-захисна, агресивно-захисна, а також 12 стильових її особливостей: гуманістично-спрямований, схвальний, конвенціональний, захисний, ухильний, вимогливий, самоактуалізаційний тощо [177, с.30].

Як бачимо, картина досить строката: методик пропонується багато і всі вони різнопланові. Іншими словами, на сьогодні все ще відсутній єдиний змістовно-функціональний підхід до вивчення культури організації (корпорації).

Між тим організаційна психологія як наука ставить питання про уніфікацію напрацьованих окремих методик на концептуальному рівні, що дасть змогу, з одного боку, узагальнити накопичений досвід діагностики та моніторингу, а з іншого – окреслити шляхи та способи їх удосконалення, зокрема психокорекції наявної корпоративної культури.

У цьому відношенні заслуговує на увагу концептуальна модель формування і розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, запропонована А. Шевченко [197, с.3].

Перевага цієї методики в тому, що вона втілює суто функціональний, діяльнісний підхід до діагностики корпоративної культури навчальних закладів, трактуючи її як «комунікаційно-забезпечувальний і функціональний механізм ефективності діяльності загальноосвітніх навчальних закладів» [197, с.2]. А. Шевченко, у свою чергу, формулює ряд її функцій: управлінську, адаптивну, реалізаційну, конструкторську, інтеграційну, кадрову, розвивальну, координаційну, мотиваційну, духовно-ціннісну, інноваційну, явно схилиючись до застосування у діагностиці корпоративної культури змістовно-функціонального підходу. На її думку, «... сучасне бачення оптимальної організаційної культури – такої, яка має сприяти зорієнтованості на оточення, управління знаннями, творчості, лідерству й управлінню за участю, розвитку й посилення мереж і партнерств різного

типу для досягнення цілей і завдань діяльності загальноосвітніх навчальних закладів» [197, с.1].

Такий підхід дозволить:

а) визначити рівень розвитку організаційної культури, порівняти «реальний» (наявний) та «бажаний» (ідеальний) типи культури, виявити взаємозв'язок між чинниками мезо- та макрорівнів та рівнем розвитку організаційної культури [197, с.8];

б) проаналізувати базові цінності, норми та правила бажаної поведінки;

в) розробити, апробувати, впровадити та перевірити ефективність технології розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів [197, с.8].

Дана класифікація є прийнятною, оскільки передбачає поетапність формування розвитку корпоративної культури.

Оскільки ця основа викладена в літературі наочно-схематично, в цілісності всіх її структурних та змістовно-функціональних елементів наведемо її у вигляді рисунку 2.1.

Ще одним важливим методологічним орієнтиром, який слугує дисертанту, є класифікація методик вивчення особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій, здійснена групою авторів (Л. Карамушка, К. Терещенко, В. Лагодзінська, В. Івкін, А. Шевченко) [66, с.9-15].

Вони класифікують методики вивчення методологічних детермінант організаційної культури в освітніх організаціях за трьома групами.

До першої групи входять методики для вивчення структурних компонентів і типів організаційної культури. Друга група включає методики для дослідження основних детермінант розвитку організаційної культури, які належать до мезорівня (рівень організаційного розвитку, рівень творчої спрямованості організаційного середовища). І третю групу складають методики для дослідження основних детермінант розвитку організаційної культури, які належать до макрорівня (наявність у керівників «базових»

лідерських якостей; ставлення до змін персоналу; толерантність персоналу; рівень творчості персоналу).

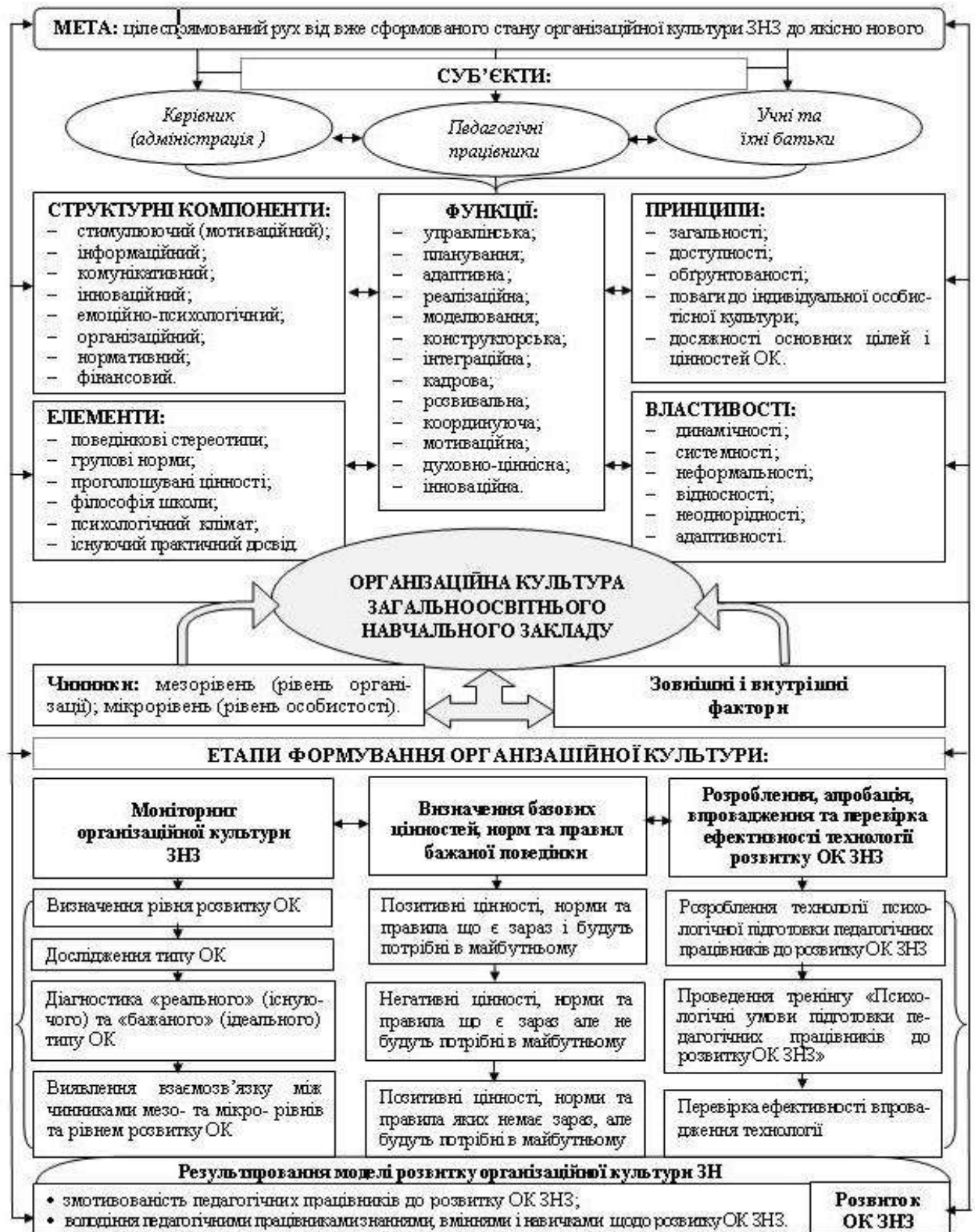


Рис. 2.1. Формування організаційної культури [197, с.4]

Використання методик, які належать до цих груп, дасть можливість, на наш погляд, аналізувати «проблемні» місця рівня розвитку організаційної культури та в особливостях вияву детермінант, які стосуються діяльності організації в цілому, її керівників та персоналу. На базі отриманих результатів можуть бути визначені напрямки подальшого розвитку організаційної культури [66, с.10].

Ця класифікація відповідає феномену культури навчального закладу приватного типу як корпорації і орієнтована не лише на відслідкування, вивчення наявного стану корпоративної культури, а й значною мірою на підвищення рівня зрілості цієї культури, а відтак і удосконалення діяльності навчального закладу.

Цей плюралістичний концептуальний підхід найбільш відповідає природі самого феномена корпоративної культури навчального закладу. Оскільки остання, як структура корпоративна, включає сукупність взаємопов'язаних різноаспектних складових, то методика аналізу кожної з цих складових має відповідати цьому змісту.

Зауважимо, що автори зазначених методик звичайно адресують їх для застосування щодо конкретно визначених ними об'єктів діагностування культури, але, незалежно від їх адресної спрямованості, ці методики або їх елементи можуть бути використані дослідниками і щодо інших об'єктів організаційної культури, оскільки в цих методиках конкретизується не лише індивідуально-особистий досвід авторів, а й узагальнений зміст організаційної культури, її традиції, досягнення, цінності тощо.

Література містить відомості про різні підходи до дослідження типів організаційної культури. При цьому всі дослідники єдині в тому, що не існує організацій, де той чи інший тип організаційної культури представлено «у чистому вигляді». Зазвичай організаційна культура несе риси змішаної з перевагою якогось одного типу, що виділяє та чи інша класифікація. Найбільш відомими класифікаціями організаційної культури є типологія Д. Зоненфельда: «Бейсбольна команда» – спрямована на ризиковані рішення та

швидке реагування, така культура ймовірна в перші роки існування приватного навчального закладу, керованого командою засновників-однодумців. «Клубна культура» – притаманні лояльність, відданість, узгоджена командна взаємодія; така взаємодія швидше притаманна навчальним закладам з уже напрацьованою внутрішньо сталою культурою взаємовідносин, певним авторитетом та ексклюзивністю діяльності цього закладу. «Академічна культура» – поступове кар'єрне зростання співробітників, розмежування функціоналу; частіше зустрічається у навчальних закладах, які є структурними елементами більш складної ієрархії (наприклад, середній заклад при певному вищому навчальному закладі). «Оборонна культура» – формується у випадку складних умов життя закладу, коли штат різко скорочується і функціональні обов'язки постійно змінюються [59, с.1]. Така культура притаманна приватним навчальним закладам, які з різних причин знаходяться «на межі виживання».

Дещо схожою на цю класифікацію є її російський аналог авторства Т. Базарова: бюрократична організаційна культура, підприємницька, органічна та партиципативна.

Одна з найбільш популярних концепцій типологій організаційної культури Ч. Хенді [193, с.60-61, 204, с.19,139; 205, с.182-187] використовується нами у дослідженні у зв'язку з тим, що вона є ключем для розкриття змісту корпоративної культури, особливо двох основних змістовних складових: ціннісної і поведінкової.

Взагалі віднесення культури корпорації до того чи іншого типу дає уявлення, у першу чергу, про її зміст. Сказане не виключає тієї обставини, що хоча кожна культура відповідає певному типу, як її основному параметру, в той же час у ній мають місце і елементи інших типів корпоративної культури в зародковому або рудиментарному вигляді.

Віднесення її до того чи іншого типу базується на аналізі складових (цінностей, норм, стосунків тощо), що поглиблює уявлення про її сутність як системи цінностей, відносин, норм, звичаїв, традицій, форм поведінки і

ритуалів та інших психологічних закономірностей діяльності та розвитку окремої організації, закладу, фірми та ін.

Таке визначення, на нашу думку, може бути висхідним орієнтиром при розгляді питання діагностики та корекції організаційної культури.

У той же час головне, для чого необхідна типологізація організаційної культури, це використання її для визначення шляхів, способів та методів коригування та подальшого удосконалення.

Разом з тим для функціонального аналізу, як провідного в дослідженні, цього недостатньо, тому використовується методика «оцінки рівня організаційної культури» І. Ладанова, що дає можливість аналізувати такі основні компоненти корпоративної культури, як ставлення учасників навчально-виховного процесу до викладання та навчання, внутрішньо організаційні зв'язки та якість спілкування; стан управлінської культури, ціннісні мотиваційні та моральні установки. Тому, як зазначалось вище, для визначення стану організаційної культури обрана широкоживана методика І. Ладанова [104]. Але відповідно до потреб нашого експерименту вона була скоригована, оскільки остання, будучи типовою, розрахованою на оцінку організаційної культури підприємства, не до кінця «віддзеркалює» організаційну культуру навчального закладу (додаток Б).

Так, запитання «п'ять» тесту щодо наявності бажання набуття співробітником нової спеціальності викладено нами як можливість здобуття наукового ступеня та отримання вченого звання (додаток Б).

Це не спростовує того факту, що кожен викладач не лише за бажанням, але й зобов'язаний підвищувати свій професійний рівень.

Або питання «одинадцять» щодо участі працівників ВНЗ у прийнятті рішень. Відповідь на нього однозначна і загальновідома: так, приймають, як члени вченої, методичної, видавничої та інших рад, регулярних засідань кафедр та інших форумів, передбачених нормами законодавства про освіту.

Поряд з цим дане питання залишене в опитувальнику з розрахунку на те, що респонденти можуть внести відповідні новації в плані демократизації діяльності навчального закладу.

Так, текст «Рівень організаційної культури», запропонований І. Ладановим, містить 29 параметрів, за якими здійснюється опитування працівників корпорації. Ця методика імпонує нам в силу того, що вона орієнтована як на відстеження позитивних набутоків організаційної культури, так і дає можливість виявити проблеми і, особливо, невикористані резерви для їх вирішення; і в такій якості слугує, безперечно, інструментом психокорекції організаційної культури як засобу підвищення ефективності роботи корпорації.

І хоча ця методика адресована І. Ладановим, головним чином, корпораціям підприємницького типу, за змістом опитувальника може бути з успіхом використана і для оцінки рівня організаційної культури навчального закладу приватної форми власності. Але використана з врахуванням методики об'єкту дослідження.

Так, якщо рівень кваліфікації підприємця здійснюється за показником, скажімо, прибуткової успішності, то в навчальному закладі рівень професійності викладача визначається за зовсім іншими критеріями: як за формальними – наявність наукового ступеня та вченого звання, так і змістовними – високий науково-теоретичний рівень викладання, досконале володіння змістом навчального предмету тощо.

Останнім часом дослідниками організаційної культури навчальних закладів успішно застосовується інструментальна діагностика оцінки організаційної культури ОСАІ американських вчених К. Камерона і Р. Куїнна. Особливість її в тому, що вона орієнтована не лише на діагностування наявного стану, а головним чином на діагностування змін, які відбуваються і які необхідні для поліпшення організаційної культури.

Тут також, як і в методиці Ч. Хенді, визначені чотири типи організаційної культури, але за дещо іншими критеріями: ієрархічна [63,

с.68-71], ринкова [63, с.71-73], кланова [63, с.73-76], адхократична [63, с.76-79].

Ці критерії, на відміну від тих, які узагальнені в типології Ч. Хенді, носять більш конкретний характер, деталізуючи значною мірою змістовні складові організаційної культури приналежному її типу.

Безумовно, ця типологія однозначно може бути використана для оцінки стану корпоративної культури підприємства і практика її впровадження вітчизняними і зарубіжними науковцями це підтверджує. Зокрема О. Харчишина застосувала методикку ОСАІ для оцінки організаційної культури підприємств харчової промисловості і підтвердила ефективність її застосування на терені України [191].

Водночас О. Харчишиною здійснений критичний аналіз означеної методики, яка, на її думку, повинна була б, по-перше, враховувати економічні показники, а, по-друге, в результаті оцінки важливо одержати відповіді на питання щодо впливу організаційної культури та окремих її складових на економічну ефективність на конкретному підприємстві. Також суттєвим недоліком даної методики є те, що вона не дає відповіді на питання про те, яким є рівень розвитку культури, не дає можливості здійснювати порівняльну оцінку окремих підприємств [191, с.6]. Тим більше ці рекомендації важливі за аналогією для об'єкту нашого дослідження навчального закладу.

У першу чергу, виникає питання про правомірність застосування типології К. Камерона та Р. Куїнна до діагностування корпоративної культури навчального закладу. Тобто, наскільки відповідає ця типологія методиці вивчення цієї культури навчального закладу. Окремі типи, наприклад, як ієрархічний, так і клановий, можуть бути критеріями її оцінки.

Що ж стосується організаційної культури адхократичного і ринкового типів, категорично погодитись навряд чи можна. Швидше за все, підхід тут повинен бути вибіркоким, у залежності від елементів структури навчального закладу.

Наприклад, тип адхократичної культури навряд чи може характеризувати навчальний заклад в цілому, оскільки «визначає деяку тимчасову спеціалізовану динамічну організаційну одиницю. Більшість людей виконуть свої обов'язки в складі тимчасової цільової бригади або комітету, які розпускаються після виконання поставленого завдання» [63, с.77].

Тому мова може йти лише про окремі організаційно-культурні елементи структури навчального закладу, наприклад наукові підрозділи, де таким варіантом може бути створення тимчасових творчих авторських колективів, робочих груп тощо для виконання наукових проектів. До речі, такий новітній напрямок культури корпорації, як управління проектами, може бути з успіхом оцінений методикою ОСАІ за тим чи іншим типом організаційної культури.

Що стосується оцінки корпоративної культури навчального закладу за критерієм ринковості, що загалом відповідає природі приватного навчального закладу, застосування її, тим не менш, може бути зумовлено конкретними вимогами. Наприклад, вивчення потреб у фахівцях відповідного профілю, врахування конкуренції з боку інших навчальних закладів, а відтак і кон'юнктури ринку тощо.

Оцінюючи під цим кутом зору методику ОСАІ, доходимо висновку, що застосування цієї методики повинно обов'язково враховувати особливість навчального закладу. Лише в цьому випадку її застосування є виправданим. Цей висновок підтверджується аналізом проведеного Т. Кончевою за методикою ОСАІ експериментального дослідження оцінки докторами наук Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Ушинського організаційної культури університету. «За отриманими результатами середній бал за підсумками експрес-діагностики організаційної культури педагогічного університету для всієї вибірки докторів наук склав 209,8 при максимально можливому 291,0 балів, що за правилами інтерпретації даних дозволяє віднести її до високого рівня. Істотно, що

відмінності у значеннях середнього балу експрес-діагностики для кожного типу корпоративної культури не виходять за граничні значення цього рівня, що дає підставу для оцінки загальної спрямованості її розвитку як позитивної» [90, с.7].

Як однозначно високий показник корелюється з тим, що за даними експрес-діагностики середній бал продуктивності наукової діяльності докторів наук цього навчального закладу, які виявили свої переваги: в адхократичному типі корпоративної культури – найбільш динамічного і прогресивного в сфері науки, значно нижчий, порівняно з тими докторами наук, які виявили свої переваги в ринковому і клановому типах організаційної культури. Ця ситуація може свідчити, з одного боку, про несформованість у ВНЗ наукових шкіл, потреби у розвитку творчої атмосфери, з іншого, це питання явно свідчить про невиправданість застосування цієї методики організаційними психологами або про їх формальний підхід до експерименту.

Зазначаємо це, оскільки як ми вже вище підкреслювали, методика вивчення культури не може бути якоюсь шаблонною, моністично-знівельованою, а має бути комплексною, як не може застосовуватись некритично навіть усталений, неодноразово перевірений методичний стереотип.

Змістовно цей запропонований нами комплекс включає, зокрема, методику оцінки рівня організаційної культури організації І. Ладанова, методику ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна, модель типології організаційної культури Ч. Хенді та розробленого дисертантом особисто опитувальника, побудованого на засадах змістовно-функціонального підходу психологічного діагностування організаційної культури навчального закладу.

Окреслений та обґрунтований нами концептуальний підхід, яким керується дисертант, та сформований комплекс конкретних методів і прийомів дослідження дозволили здійснити своєрідну діагностику наявної

корпоративної культури в одному із структурних навчальних підрозділів, що функціонує в системі Університету економіки та права «КРОК».

Зокрема, на першому етапі експериментування – констатуючому – ми застосували найбільш широко вживану методику діагностування та корекції корпоративної культури з використанням класифікації Ч. Хенді [193, с.19; 139; 205, с.182-187].

На нашу думку, саме з цього слід починати організаційно-психологічний аналіз організаційної культури навчального закладу. Справа в тому, що корпоративної культури взагалі, як такої, безвідносно до конкретних організацій, корпорацій, об'єднань, як її фактичних носіїв, в чисто рафінованому вигляді не існує. Вона – породження певних, окремих умов, обставин, цілей та завдань, що спонукають до їх спільного вирішення.

Деякі автори виокремлюють організаційно-культурний аспект саме управлінської діяльності як такої: «організаційна культура управління – це гармонія знань, особистої культури працівників, їх інтелекту» [24, с.8]. На нашу думку, з цим навряд чи можна погодитися, оскільки управління, менеджмент вже за самою своєю суттю є фактично синонімами організації; адже в будь-якому управлінні пріоритетно-визначальною є організаційна функція. Тому говорити про організаційну культуру управління немає сенсу.

Таким чином, побудована нами система організаційно-психологічної відслідкування стану та розвитку корпоративної культури вищого приватного навчального закладу має своєрідну тріадичну структуру: концептуально-методологічний, загальнонауковий та організаційно-психологічний рівні. Практично це рівні теоретичного моделювання, емпірично-експериментального (опитування, анкетування) та конкретних організаційно-психологічних методик.

2.2. Метод теоретичного моделювання розвитку корпоративної культури вищого навчального закладу приватної форми власності

Організаційна психологія як наука використовується в якості чинника теоретичного і експериментального пізнання організаційної (корпоративної) культури. Що стосується теоретичного пізнання, то воно здійснюється у формі моделювання, яке в узагальненому вигляді фіксує органічно притаманні корпоративній культурі навчального закладу параметри. Фактично це моделювання за своїм функціональним призначенням є різновидом організаційно-психологічного діагностування, оскільки синтезує кількісно-якісні показники корпоративної культури, змодельованих станів та процесів її функціональних складових.

При цьому дана теоретична модель не зводиться до віддзеркалення стану корпоративної культури, а дає можливість спрогнозувати її подальший розвиток. Тому побудована теоретична модель виступає методом діагностики корпоративної культури і в той же час є своєрідним рушійним чинником її психокорекції.

Схематично цю модель доцільно подати як двокомпонентну, що включає структуру та функції корпоративної культури. Переваги такого підходу в тому, що він дозволяє діагностувати зміст, функції, які виконують складові компоненти корпоративної культури, та форму, тобто внутрішню організацію корпорації, у даному випадку – навчального закладу.

Водночас зазначимо, що за існуючою типологією [37, с.39-41] цю модель можна віднести до типу організаційно-функціональної моделі. Переваги застосування таких моделей у тому, що вони дають можливість продіагностувати об'єкт дослідження, з одного боку, у комплексі всіх його наявних змістовних складових, а з іншого, виявити резерви поліпшення зв'язків між цими складовими.

Важливо підкреслити, що запропонована модель орієнтована не просто на визначення тих чи інших функцій складових корпоративної культури, а включає в себе їх якісні характеристики, і в цьому плані виступає своєрідним критерієм бажаних змін у діяльності корпорації.

Між тим, як правило, більшість дослідників (А. Шевченко, Н. Завацька та ін.) намагаються сформувати моделі корпоративної культури, обмежуючись констатацією тієї чи іншої кількості її складових, не розкриваючи їх якісної визначеності. У цьому випадку діагностування позитивних змін у корпоративній культурі ускладнюється невизначеністю нижнього та верхнього «функціональних порогів» [47, с.47] розвитку об'єкту дослідження.

Тобто, мова йде не про ідеальну модель сформованої культури, як зазначалось вище, такого ідеального типу культури, у принципі, не може бути. Дисертант наполягає на можливості розробки саме бажаної теоретичної моделі корпоративної культури, орієнтуючись на яку можна було б розробити та впровадити відповідну програму змін з метою удосконалення уже наявного рівня організаційної культури.

Одразу зазначимо, що термін «бажаний» не тотожний вже сформованому рівню корпоративної культури, але є певним орієнтиром нарощування організаційно-культурного потенціалу навчального закладу та підвищення його рівня.

Одночасно підкреслимо, що запропоновану модель не слід розглядати як кінцеву мету, досягнення якої наче завершує культурний розвиток корпорації.

Іншими словами, ця теоретична модель втілює можливості саморозвитку своїх структурних компонентів. Наприклад, стиль керівництва навчальним закладом. Якщо він, скажімо, автократичний, а модель передбачає демократичний, то вирішальну роль в еволюції керівного стилю відіграє критична самооцінка керівником навчального закладу своїх дій і переорієнтація на врахування колективної думки.

Фактично, це метод індивідуальної оцінки управлінської ситуації, осмислення керівником своїх індивідуально-психологічних якостей та відповідних управлінських рішень. Цим самим закладається психологічна

можливість до самовдосконалення. Аналогічні резерви само- психокорекції тамують і інші складові теоретичної моделі.

Крім цих концептуальних підходів до розробки даної моделі констатуємо, що вона, природно, будується на традиційних принципах моделювання, зокрема: цілеспрямованості, подібності, цілісності.

Як вище зазначалось, корпоративна культура, у тому числі навчального закладу, є своєрідним двовекторним феноменом. З одного боку, вона є комплексом набутків, звершень, досягнутих організацією (корпорацією) в ході свого зародження, становлення та розвитку. Тобто її цінності – матеріальні та моральні досягнення, звичаї, традиції, система стосунків між людьми, мікроклімат є певним результатом завоювань колективу.

Але завоювань, які не є фінішною прямою, а навпаки знаменують собою можливість та необхідність подальших конструктивних змін. Іншими словами, спрямовані на перспективу.

Оскільки процес становлення та розвитку культури навчального закладу – явище динамічне, а «динаміка соціально-психологічних процесів у студентських групах може викликати хаотичне, некероване формування організаційної культури у студентів у формі субкультур, які іноді заважають роботі всього закладу освіти» [47, с.35], а інколи набувають негативного характеру типу нарко- алко- тютюнозалежності, ігроманії тощо, тому процес формування культури корпорації потребує постійного контролю, відстежування, опікування навчально-виховним процесом.

У першу чергу, він вимагає організаційно-психологічного супроводу навчально-виховного процесу як чинника вирішального впливу на формування культури і діяльність навчального закладу в цілому.

Особливо наголошується на цій тезі, оскільки в більшості досліджень корпоративної культури навчальних закладів цей змістовний аспект залишається поза увагою. Наприклад, у дослідженні цитованої вище Н. Завацької, присвяченому суто проблемі формування культури вищого навчального закладу, яке ми вважаємо фундаментальним, навчальний

процес, як головна складова змісту діяльності навчального закладу, а отже, і як пріоритетний елемент його культури, залишається дещо в тіні. Так, констатуючи відмінність культури навчального закладу від корпоративної культури підприємства, вона перераховує при цьому такі чинники: «Ці чинники уявляють з себе багаторівневу взаємозалежну систему, в якій можна виділити: ступінь привабливості організаційної культури вищого навчального закладу для студентів, наскільки цінності організації співпадають з системою цінностей студентів, наскільки психологічний клімат студентської групи є комфортним для реалізації організаційної поведінки. Всі вказані чинники в свою чергу формують мотивацію організаційної поведінки студентів» [47, с.59].

Головного і найбільш суттєвого організаційно-психологічного чинника навчального закладу, а саме – освітнього, виховного, в цьому переліку немає, хоча автор заявляє, що «таким чином студент стає носієм організаційної культури свого навчального закладу» [47, с.59].

Між тим, формування корпоративної культури навчального закладу не може здійснюватися поза навчальним процесом (там швидше, як відомо, має місце формування негативних субкультур), та й сам навчальний процес є невід’ємною складовою цієї культури.

Тому знаходить підтримку ідея організаційно-психологічного супроводу навчально-виховного процесу як системи заходів, що включає: оновлення змісту навчально-виховного процесу на основі сучасних тенденцій в освіті; профорієнтаційну психодіагностику; діагностику психологічного клімату в студентських групах; підвищення рівня психологічної компетентності науково-педагогічного складу тощо.

Серцевинним у цій системі повинен бути моніторинг, відслідкування етапів становлення особистості студента, відтак формування його ідеалів та уподобань, нахилів та захоплень, ступенів розвитку його інтелекту. Особливе місце в цій системі супроводження повинна посідати профорієнтаційна психодіагностика, покликання якої – сформулювати, впровадити у свідомість і

поведінку студента стійкий стереотип майбутньої професійної культури, який має лягти в основу всієї його життєдіяльності і стати запорукою формування імунітету від згаданих вище негативних субкультурних відхилень.

До речі, методична цінність цього психологічного супроводу і в тому, що він спонукає особистість до профорієнтаційної визначеності, що стимулює здійснення ранньої профорієнтації в навчальному процесі, що, безумовно, сприятиме його фундаменталізації.

Оскільки мова йде про психологічний супровід формування під час навчально-виховного процесу особистості студента, одним із інноваційних пріоритетів, особливо у ВНЗ приватної форми власності, виступає становлення його як самостійності, тобто особистості, здатної до самооцінки, самоконтролю своєї поведінки, а відтак і до самопізнання, самонавчання, самовиховання (самодисципліни, самовідповідальності, самостійності у пошуку і прийнятті рішень і т.д.).

У методиці психологічного супроводу навчального процесу окремими дослідниками приділяється увага методам самооцінки і самоконтролю студентів. Зокрема, дослідження самооцінки та рівня суб'єктивного контролю студентів «психологів», «менеджерів», «юристів» Донецького інституту управління, за даними А.Журила, свідчить про те, що 89,1% студентів мають адекватну самооцінку, тобто «правильно співвідносять свої можливості та здібності, досить критично ставляться до себе, намагаються реально дивитися на свої невдачі та успіхи, стараються ставити перед собою досяжні цілі» [94, с.170].

На нашу думку – це свідчення досить високого особистісного рівня корпоративної культури навчального закладу. Самооцінка та самоконтроль у даному випадку виступають незамінним методом діагностування суб'єктивної складової культури навчального закладу. І, на нашу думку, не лише суб'єктивної, оскільки критична самооцінка досягнутого, прорахунків, свого місця в міжособистісних стосунках, самокритичність – дають

можливість представити об'єктивну картину морально-психологічного клімату у колективі.

Досягнення в культурі навчального закладу повинні також стимулювати подальшу діяльність її суб'єктів, і цей процес не може бути стихійним.

У зв'язку з цим ніяк не можна погодитися з дослідниками, які, як правило, заперечують можливість цілеспрямованого, керованого впливу на формування корпоративної культури.

Виходимо з того, що культура – явище суто гуманістичне, тобто породжене людиною, точніше людьми, які створюють організацію, об'єднання. І не лише створюють, а й продовжують її формування, те, що досягнуте, повинне стимулювати подальшу діяльність суб'єктів корпорації.

Звичайно, мова йде про корпоративну культуру як засіб впливу на ті чи інші аспекти функціонування навчального закладу.

У цьому зв'язку цілеспрямованість розглядається як один з основних принципів формування корпоративної культури, аргументується необхідність його проведення як інструменту, засобу вирішення суперечностей у функціонуванні навчального закладу приватної форми власності. Запропоновано методи цілеспрямованого формування корпоративної культури приватного навчального закладу.

Трансформація освітньої системи, яка є вимогою часу і торкається різних аспектів управління та організації діяльності навчальних закладів, неможлива без урахування корпоративної культури цих закладів. Адже остання пронизує всі сфери педагогічної практики, щільно пов'язана з мікрокліматом організації, з мотивацію співробітників до діяльності взагалі та пошуку її інноваційних форм зокрема.

Тому увага багатьох фахівців (К. Линьов, Л. Каліна, Н. Побірченко, В. Нідзієва, Г. Канафоцька, О. Онаць, Л. Паращенко, І. Лимарчук, Я. Стемковська та ін.) все частіше спрямовується на механізми управління розвитком корпоративної культури загальноосвітнього закладу [119].

Для корпоративної культури характерним є узгодження формальних і неформальних стосунків, взаємодопомога, злагодженість взаємодій різних підструктур, гнучкість реагування на ситуації, що виникають, тощо. Носієм власне корпоративної культури є мета-особистість корпоративного рівня – ідеальна модель співробітника певної галузі діяльності, яка інтегрує в собі інтереси й вимоги різних гілок цієї галузі до психологічних характеристик залученого працівника. Як пишуть Д. Реут, О. Черкашина, В. Аванесов, О. Ніколаєва: «популярні сьогодні системи мережевого маркетингу і тому подібні форми співорганізації характеризуються переважанням корпоративних механізмів, які дозволяють знизити організаційні витрати. Це підтверджується тим, що в системі мережевого маркетингу максимально ефективні люди, які повністю занурилися у передбачуваний міф і зробили його своїм життям. Саме щирість їх віри і корпоративна відданість дозволяють переконувати клієнтів. При цьому по своєму ці люди достатньо щасливі, дійсно вирішили частину своїх життєвих проблем, знайшли свою економічну нішу. Ті ж, хто не зумів вжитися в цей привабливий образ, не утримуються і випадають, несучи збитки. Тут знімається конфлікт між індивідом та організацією через посередництво механізмів корпоративності» [160, с.11].

За визначенням П. Вейла: «Культура – це система відносин, дій і артефактів, яка витримує випробування часом і формує у членів даного культурного співтовариства досить унікальну загальну для них психологію» [19; 132].

Цілеспрямованість у формуванні корпоративної культури навчального закладу є однією з найважливіших категорій організаційної психології і, відповідно, практично-значущим інструментом її удосконалення та розвитку. Ось чому вона не може, вважаємо, функціонувати стихійно-пасивно, а повинна формуватися свідомо, цілеспрямовано, в даному випадку, як симбіозу бізнесу – однієї з рушійних сил суспільства і освітніх вимог, які, власне, і визначають цю унікальність і, разом з тим суперечливість.

Головна з цих суперечностей полягає в тому, що зміст корпоративної культури приватного навчального закладу складає культура бізнес-відносин, а формою є освітні стандарти. Але ця суперечність не є антагоністичною, а природним сплавом змісту та форми.

Усвідомлення цієї закономірності і повинно бути головним концептуальним орієнтиром, яким слід керуватися у процесі формування корпоративної культури бізнес-орієнтованого приватного навчального закладу.

Які ж конкретно ці суперечності-проблеми? Приватні освітні заклади несуть «подвійне навантаження» впливу на їх діяльність зовнішньої корпоративної культури. З одного боку, усталена культура освітньої сфери накладає відбиток на культуру конкретного приватного вищого навчального закладу. Це проявляється у багатьох параметрах: культура взаємин з іншими навчальними закладами та організаціями вищих щаблів керування, культура поведінки викладачів та студентів, культура очікувань від ВНЗ з боку громадськості.

Одночасно приватні освітні заклади знаходяться у просторі бізнес-стосунків, де студенти та ринок праці є замовниками послуг, а адміністрація керує організацією з виконання цих послуг [149, с.27-28]. Об'єктивно судячи, психологічна картина тут така, що студент залишається не лише об'єктом набуття знань, а й стає суб'єктом навчального процесу. Звідси і підвищена їх вимогливість до майстерності, професійності викладачів. Вони хочуть бачити в останніх не лише джерело знань, а й професійних наставників, носіїв відповідної корпоративної культури.

На жаль, певна частина викладачів, як свідчить психодіагностика, не завжди усвідомлюють цю закономірність і у ставленні до студентів все ще залишаються у полоні застарілих суб'єкт-об'єктних відносин. В цьому випадку цінності студента (сімейні, навчальні) майже не впливають на корпоративну культуру.

Спробуємо окреслити один з парадоксів, який можливий завдяки такому «подвійному підпорядкуванню» корпоративної культури приватного освітнього закладу. Цей парадокс можна назвати конфліктом ціннісних орієнтацій, конфліктом світоглядів [23; 12]. Один бік такого конфлікту – ускладненість взаємодії з обдарованими студентами, з прогресивною та творчою молоддю. Вони не можуть розвиватися без занурення в правила, у наявну вітчизняну корпоративну культуру освітньої галузі, адже іншої освітньої системи практично немає. Система також не може без них, оскільки ці студенти замотивовані до навчання, і є поштовхом, каталізатором інноваційних змін і трансформацій усталеної практики. Одночасно дуже складно повноцінно співпрацювати з талановитими студентами в тому форматі, який пропонують сучасні освітні стандарти.

Ось чому вважаємо, і це підтверджує сучасна практика роботи ВНЗ, приватна форма власності дає можливість безболісно подолати цю суперечність і тим самим упередити цей знаннєвий конфлікт і, разом з тим, вирішити важливе завдання – досягти співпадіння інтересів студента та викладача як важливої основи розвитку корпоративної культури. Саме це співпадіння інтересів забезпечує цілеспрямованість у її формуванні.

На жаль, є категорія студентів, яку часто можна спостерігати в приватному навчальному закладі. Вони добре адаптовані до сучасного соціуму, але дещо за іншим законом. Максимальний прагматизм і егоцентричність; мінімальні соціальна відповідальність і зацікавленість будь-чим, що знаходиться за рамками їх персонального інтересу; пізнавальна та творча пасивність з одночасною підкреслено-егоцентричною соціальною позицією і деструктивною поведінкою характеризують цю категорію студентів.

Студенти все ж отримують певний мінімальний обсяг знань, необхідність якого вони все ж визнають. При цьому на плідну співпрацю між такими студентами та викладачами навряд чи можна розраховувати – занадто

різні цінності, різне розуміння «кінцевого продукту» навчання, різні підходи до вирішення проблемних питань та побудови стосунків.

Причиною ж подібних протиріч є те, що система освіти не встигає за тими бурхливими змінами, які відбуваються в нашій суспільній свідомості та соціальному житті.

Звідси випливають два висновки. Перший – не слід пасивно орієнтуватися лише на стандарти Міністерства освіти і науки України, в яких, як правило, превалюють консерватизм, інертність. Другий висновок – саме специфіка навчального приватного закладу дає можливість не залишатися в прокрустовому ложі загальних стандартів, а формувати власну інноваційну стратегію як складову корпоративної культури навчального закладу.

Моделювання цієї культури передбачає наявність загальнокультурного, антропотехнічного, управлінського та інших структурних компонентів.

Загальнокультурний блок є основою формування інтелекту та світогляду людини і складається з предметів основної та інваріантної частини стандарту навчального плану. Антропотехнічний блок є базовим для формування особистісних якостей ділової людини і включає відповідний імідж, психологічні стереотипи мислення та поведінки. Управлінський блок забезпечує оволодіння професійно-орієнтованими знаннями і формування практичних вмінь й навичок управління та складається з менеджерської підготовки, іноземних мов, сучасних інформаційних технологій; основ економічних знань, підприємництва, бізнес-стажувань; сукупності інтелектуальних, спортивних та імітаційних навчальних занять у сфері економіки, права, фінансів, політики [149, с.19-29].

Комерційна специфіка діяльності ВНЗ призводить до домінування зовнішніх, орієнтованих на суворе виконання певних функцій, дій й норм діяльності колективу з диференційованим розподілом відповідальності. Інноваційна ж специфіка передбачає перенесення акценту на розвиток індивідуального, творчого потенціалу фахівців з одночасним рівномірним

розподілом відповідальності. При реалізації цих двох специфічних напрямків виникає конфлікт інтересів, особливо помітний в системі стосунків «адміністрація – викладач». Частково конфлікт долається за рахунок формалізації корпоративної культури та відносин всередині колективу. Але при зовнішній схожості основних уявлень про місію організації з боку адміністрації та колективу існує неузгодженість на рівні реалізації очікувань від діяльності.

У такому випадку, навіть якщо керівництво ВНЗ звертається до своїх співробітників на мові раціональної аргументації, це може бути сприйнято як чергова спроба нав'язування «чужих» інтересів або адміністративного тиску. Тим самим знижується можливість будь-яких спроб створення певної корпоративної культури через її прописування в різноманітних документах. Тому що вони сприймаються вже не як символи і гасло для об'єднання зусиль для досягнення загальних цілей, а як просто формальний, бюрократичний перелік правил, який можна при бажанні обійти.

Неосмислене, формальне прийняття правил взаємодії призводить до скоєння великої кількості дій в режимі «за замовчуванням», що особливо позначається на позиціонуванні нових членів колективу і молодих фахівців. Вони автоматично опиняються в нерівних умовах зі «старожилами», знижується їх творчий потенціал і самооцінка, виникає необхідність їх додаткової підтримки з боку адміністрації.

Одним з найважливіших суб'єктів формування та розвитку корпоративної культури є керівник навчального закладу, а також лідер неформального типу, важливим є відкритість і авторитет керівництва. Співробітники організації – найсильніші союзники керівництва і найпотужніший ресурс. Відчуття «всі ми разом» багато робить для формування простору довіри і зміцнення морального духу колективу. Для цього керівнику (лідеру) необхідно створити відповідну психологічну мікроатмосферу творчості, прагнення до інноваційності в роботі.

Невід'ємним компонентом його зусиль має бути створення відповідних умов, серед яких є відчуття безпеки, захищеності, взаємодопомоги, організації комфортного і безпечного робочого простору, гнучкого графіку роботи, умов для відпочинку тощо.

Підсумовуючи викладене вище, можемо зробити висновок про специфічність корпоративної культури приватного начального закладу. Це, зокрема, проявляється в таких аспектах: приватні навчальні заклади несуть «подвійні стандарти» різних корпоративних культур – культури освітнього середовища та культури бізнес-відносин.

Ефективність моделі, як засобу пізнання, значною мірою забезпечується цілісністю її компонентів, тобто складових змісту корпоративної культури бажаного орієнтовного типу. При розробці концепції теоретичної моделі культури корпорації одним з ключових виникло питання про кількість її складових.

Як уже вище зазначалось, деякі автори пропонують: три – Е. Шейн [198], Л. Карамушка [37], п'ять функціональних складових організаційної культури – Н. Завацька [47]. Більш того, як зазначають К. Камерон та Р. Куїнн, деякі школи пропонують навіть тридцять дев'ять індикаторів ефективності діяльності [63, с.65]. На їх думку, причиною існування такої великої кількості вимірів є те, що організаційна культура відрізняється виключною широтою і охоплює всю сферу діяльності організації. Вона об'єднує в собі складний внутрішньо пов'язаний, вичерпний і разом з тим не зовсім визначений набір факторів.

Вони пропонують теоретичну модель корпоративної культури у вигляді рамкової конструкції конкуруючих цінностей, до якої включають: визначення стадії життєвого циклу розвитку організації, організаційної якості, адекватних теорій ефективності, стилів лідерства, типів управління людськими ресурсами та значення професійного досвіду менеджменту як такого.

З цього випливає, що при оцінці корпоративної культури не виключена можливість доповнення її будь-яким фактором, що відноситься до справи [63, с.63].

При побудові теоретичної моделі критично опрацьовані також і інші моделі організаційної (корпоративної) культури, розроблені вітчизняними та зарубіжними авторами.

Зокрема, відома типологія організаційних моделей Л. Константіна [206]: «закрита», «випадкова», «відкрита», «синхронна». При цьому в якості відправного посилу для такого поділу він обирає набір чисто організаційних параметрів: стиль управління, лідерства, прийняття рішень, організації взаємодії комунікацій і т. д.

У свою чергу В. Ясвін, виходячи з типологій Г. Хенді та Р. Куїнна і К. Камерона, теж пропонує чотирьохтипову модель організаційної культури загальноосвітньої школи: «Сімейна організаційна культура», «Результативна організаційна культура», «Рольова організаційна культура» та «Інноваційна організаційна культура» [202, с.240].

При всій зовнішній привабливості такого підходу все ж зазначимо, що В. Ясвін бере в основу поділу лише окремі складові організаційної культури, зводячи їх до рівня універсуму (типу), в той час як, на нашу думку, організаційну культуру, як цілісне утворення, складають всі означені В. Ясвіним «типи» у своїй сукупності. Очевидно, що механічне перенесення моделей організаційної культури підприємств на організаційну культуру навчального закладу не вирішує суті справи.

Це значною мірою стосується і моделі К. Ушакова [185], розробленої шляхом адаптації до освітнього закладу класифікації організаційної культури Ч. Хенді.

Не відкидаючи у цілому можливості всіх зазначених нами підходів при розробці моделей корпоративної культури, констатуємо все ж головну їх ваду – претендуючи на всезагальність моделювання (типологізації), вони, на

нашу думку, не враховують основного, притаманного навчальному закладу – навчально-виховного процесу.

Іншими словами, ці підходи враховуються у створенні моделі корпоративної культури навчального закладу, уніфікуючи їх відповідно до специфіки навчального закладу, синтезуючи їх у дві головних змістовних складових: ціннісну та поведінкову.

При цьому ціннісна складова є двовекторною: світоглядно-ціннісною та нормативно-ціннісною, а поведінкова включає взаємовідносини, зв'язки, стильові особливості поведінки та мікроклімат у колективі.

Але ми не проводимо видорозділу між ними, оскільки ціннісні та поведінкові аспекти діяльності організації пов'язує між собою важлива змістовна функція – навчально-виховна.

Про це майже ніде не пишеться в дослідженнях корпоративної культури навчальних закладів. Між тим, без цієї складової немає і не може бути не лише культури, а й самого навчального закладу.

Інше питання, що навчально-виховний процес це не лише змістовна складова корпоративної культури, а, очевидно, і чинник внутрішньої форми закладу, тобто чинник організації діяльності навчального закладу (мається на увазі організаційна (менеджерська) функція управління навчальним закладом).

Таким чином, за нашою класифікацією, можливо, слід говорити про три основних змістовних компоненти орієнтовно бажаної моделі корпоративної культури навчального закладу, які притаманні лише її змісту на відміну від організаційної культури будь-яких інших організацій, корпорацій, установ: ціннісна, поведінкова, навчально-виховна.

Але остання серед них посідає, вважаємо, особливе місце. По-перше, вона не рівноцінна ціннісній і поведінковій функціям ні за обсягом, ні за змістом. Хоча б тому, що вона є не лише відносно самостійною, а й пронизує обидві зазначені складові, фактично формуючи і світоглядні цінності, і стиль поведінки.

Разом з тим, і це по-друге, здобутки навчально-виховного процесу (кількість та якість підготовлених фахівців, їх компетентність та кваліфікація, формування громадянина та професіонала) є також певним набутком корпоративної культури і показником (критерієм) її зрілості і, водночас, платформою її подальшого розвитку.

Іншими словами, це не рядова функція корпоративної культури поряд з іншими, а фактично її ядро, концентруюче всі інші набутки організації. Саме таке трактування структури та змісту розробленої нами моделі корпоративної культури освітнього закладу уявляється нам адекватним реально існуючій сьогодні корпоративній культурі вищого навчального закладу і дозволяє використовувати її для коригування подальшого розвитку.

Експериментальне опитування студентів підтверджує цю закономірність. Наприклад, якщо раніше студенти оцінювали викладача більше як носія знань у відповідній предметній галузі, то сьогодні пріоритетність, і це демонструють результати опитування (травень-червень 2015р.), надається викладачу-наставнику, який виступає не стільки джерелом знань, скільки формуючим уміння практичного застосування цих знань [53, с.4]. Відповідно зростає вимогливість до методики викладання, педагогічної майстерності, професійно-життєвої зрілості викладача.

Але ці ж опитувальники демонструють і певний відсоток відповідей, що засвідчують зниження інтересу до предметів, що вивчаються. Якщо у 2010 р. цей відсоток становив – 52,0, то у наступних роках: 2011 – 47,2; 2012 – 40; 2013 – 39,3; 2014 – 38,6 [51, с.7].

Це спонукає до нарощування науково-методичного потенціалу викладання, як важливого резерву підвищення рівня культури закладу, що ми і враховуємо у програмі подальшого удосконалення діяльності закладів вищої освіти на прикладі Університету «КРОК» за допомогою важелів корпоративної культури.

Порівняння результатів опитування із запропонованою нами моделлю дає змогу в якості однієї з перших практичних рекомендацій зазначити:

підвищення методичної, професійної майстерності науково-педагогічного складу відбувається шляхом максимального використання всіх як довгострокових, так і поточних форм підвищення кваліфікації. Фактично мова йде про професіоналізм викладачів як засіб підвищення інтересу у студентів до навчання, а відтак і зростання конкурентоздатності ВНЗ та у цілому його перспектив.

Ці пропозиції стосуються і зміни у цілому всієї методичної парадигми навчального процесу, в основі якої – зміна місця та ролі викладача. Він не повинен репродукувати істини (сьогодні доступ до інформації практично не обмежений), а вміти відкривати істини разом з аудиторією.

Фактично це означає перехід на суб'єкт-суб'єктні відносини між викладачем та студентом як інноваційну основу навчального процесу. Зміст цієї парадигми суто психологічний: завдання викладача переконати аудиторію в тому, що сьогодні відкривачами істини є не стільки класики з тієї чи іншої наукової галузі, а самі студенти.

Саме такий підхід формує в аудиторії психологічну готовність до творчості, інновацій, креативного мислення. Це і є основним засобом і відновлення інтересу до навчального предмету, і, одночасно, формування внутрішньої потреби в оволодінні знаннями та вміннями.

Більш того, на нашу думку, зміна цієї психології відносин є чи не найголовнішим чинником протидії опору змінам, питома вага якого, у такому випадку, буде об'єктивно зменшуватись, бо викликає у викладача внутрішню спонукальну потребу до цих змін.

Перехід від суб'єкт-об'єктних до суб'єкт-суб'єктних відносин як основи навчального процесу призводить до кардинальних змін і у виховній сфері корпоративної культури, зокрема, ціннісно-світоглядній. Сьогодні дослідники організаційної культури, вказуючи на наявність в ній світоглядної функції (Н. Завацька) [47, с.22], практично не розкривають її змісту. Між тим, серцевиною виховання, як і раніше, залишається формування світогляду як узагальненої системи поглядів на світ у цілому.

Але ця узагальненість – результат акумуляції конкретних сфер буття та свідомості. В нашому випадку – це фактично сплав трьох типів свідомості: суспільної, правової та професійної.

Виразом цього і є так званий «корпоративний дух», як особлива організаційно-психологічна цінність.

Не вдаючись до глибокого наукового аналізу цієї інноваційної категорії корпоративної культури, все ж пропонуємо включити її формування в стратегічний виховний арсенал ціннісної функції корпоративної культури.

Очевидно, корпоративний дух – це не лише відданість корпорації, а у першу чергу – професії. І формування професійної свідомості має пронизувати навчальний процес.

Тобто цей процес для студентів розпочинається у навчальному закладі, можливо, уже з першого курсу. Це зумовлює потребу перегляду поділу навчальних предметів на фундаментальні та прикладні дисципліни і введення професійно-орієнтованих предметів у навчальний процес.

Як правило, навчальний процес будується за логікою: спочатку фундаментальні дисципліни, потім прикладні. У виховній складовій працює дещо інша логіка: будь-які фундаментальні чи прикладні знання повинні стати принципом та правилом поведінки людини. А це означає, що професійно-орієнтовані предмети, скажімо, для майбутнього юриста, будь-то логіка (з фундаментальних), або криміналістика (з прикладних), формують практично єдиний, цілісний професійно-етичний кодекс поведінки.

Іншими словами, повинна змінитися сама психологія підходу до викладання: будь-яка дисципліна, фундаментальна чи прикладна, повинна включати до свого змісту закономірності професійного виховання. Наприклад, «Конституційне право України» є фундаментальною дисципліною, вивчення якої є засобом як виховання історією, так і інструментом патріотичного правового та професійного виховання.

Очевидно, це зумовлює і відповідну перебудову організаційно-психологічного комплексу навчального закладу, перш за все, у ціннісному та поведінковому аспектах.

Це важливо і для формування ціннісно-нормативної складової корпоративної культури, яка включає як правові, так і моральні ціннісні орієнтири. Тобто, усвідомлення сутнісних характеристик права, як системи норм, обов'язкової для виконання, і моральних принципів, скоцентованих в деонтологічних предметах та спецкурсах.

Звертаємо особливу увагу на необхідність якісних змін у ціннісній складовій корпоративної культури, яка крім загальних включає і корпоративні цінності, зокрема своєрідність та унікальність навчального закладу.

Разом з тим, у поведінковій складовій (стиль керівництва та стиль поведінки працівників навчального закладу) мають місце прояви як традиційно визначених типів та різновидів (автократичний, волюнтаристський, демократичний стилі тощо), так і унікальної своєрідності, зумовленої специфікою навчального закладу (його економіко-правового статусу, різномісним характером підготовки – ліцей, коледж, університет).

Синтезуючи все це, доходимо висновку, що стиль керівництва навчальним закладом можна було б визначити як автократичний з елементами ліберальної демократії.

У принципі, такий стиль відповідає потребам сучасного рівня управління навчальним закладом, оскільки поєднує у собі і управлінську вертикаль, і можливість реалізації ініціатив співробітників.

Однак чи відповідає він потребам подальшого інноваційного розвитку навчального закладу?

Очевидно буде відповідати тоді, коли керівники всіх ланок (проректори, декани, завідувачі кафедр тощо) будуть також володіти цим стилем, все більш спрямовуючи його на поліпшення організації та збагачення змісту навчально-виховного процесу.

Зрозуміло, що такий стиль управління не може бути самодостатнім і розповсюджуватися лише на керівників. Він повинен певною мірою корелюватися зі стилем поведінки персоналу. Це підтверджується даними анкетування значної частини співробітників, у яких ще не відбулось усвідомлення потреби докорінного якісного оновлення навчального процесу.

Між тим, здійснити це дозволяють орієнтовані на інноваційність «прирісний» та «підприємницький» стилі корпоративної поведінки, що і відрізняє власне приватний заклад освіти від державного.

У запропоновану нами модель бажано включити, як адекватний сучасному рівню корпоративної культури навчального закладу, автократичний з елементами ліберальної демократії стиль управління з орієнтацією на майбутнє переростання його у підприємницький стиль організаційної поведінки з елементами «прирісного» стилю.

Ще один важливий аспект поведінкової складової корпоративної культури навчального закладу – це його мікроклімат.

У цілому психологічна атмосфера в колективі навчального закладу має бути творчою, конструктивною, що, у першу чергу, буде свідчити про наявність здорового мікроклімату, сприятливого для його подальшого прогресивного розвитку.

Це дозволяє нам зробити висновок про можливість подальших якісних змін у мікрокліматі, кваліфікуючи його майбутній рівень таким чином: відчуття колективу навчального закладу як «єдиної великої родини», що ми й закладаємо у теоретичну модель.

Таким чином, обґрунтувавши основні складові структури запропонованої нами моделі, представимо її графічно (Рис.2.2).



Рис. 2.2. Теоретична модель корпоративної культури

2.3. Емпіричні методи дослідження психологічних умов функціонування та розвитку корпоративної культури приватного вищого навчального закладу

Зі всієї широкої і багатоманітної палітри методологічних підходів та застосованих загальнонаукових, конкретних методів дослідження віддається перевага, в якості провідного методу, – експерименту, тобто зміни або відтворення явища з метою його вивчення у найбільш сприятливих, чітко фіксованих та контрольованих умовах [48, с.157].

Метод експерименту все більш практикується в організаційній психології як такий, що безпосередньо відтворює ситуації та процеси, що відбуваються в організації, корпорації; дає можливість здійснювати психокорекцію її складових, а відтак дозволяє досліднику не бути пасивним спостерігачем об'єкту дослідження, в даному випадку – культури корпорації, а навпаки, активно впливати на її розвиток. Тим більше це стосується корпоративної культури – явища унікального не лише за своїм змістом, а й за динамічністю тих швидкоплинних процесів та змін, які в ньому відбуваються. Саме ця, так би мовити, оперативність реагування на ці зміни зумовила вибір типу експерименту, який за своєю сутністю є організаційно-психологічним.

Оскільки вибір конкретного різновиду експерименту диктується природою об'єкту дослідження, ми й зупинилися саме на його організаційно-психологічному типі, бо вивченню та коригуванню підлягають всі соціально-психологічні складові організації (корпорації): цінності, традиції, звичаї, набутки, артефакти, нормативні та поведінкові параметри тощо.

Так як мова йде про проведення психологічного експерименту у навчальному закладі, то за своїм змістом це психолого-педагогічний експеримент, що проводиться в умовах педагогічного середовища і

відповідає потребам його інноваційного розвитку та реформування, що, власне, складає цільову установку експерименту.

До завдань такого психолого-педагогічного експерименту входять:

- діагностика психологічних характеристик всіх суб'єктів навчально-виховного процесу;
- моніторинг стану комунікаційних зв'язків в організації, внутрішніх взаємовідносин, психологічних явищ, що зумовлюють єдність, згуртованість колективу;
- організаційно-психологічний супровід розвитку особистості студентів та викладачів;
- підвищення рівня психологічної компетенції викладацького складу та менеджерської ланки навчального закладу.

Разом з тим, виконання перерахованих завдань в кінцевому рахунку передбачає психокореляційні заходи у сфері корпоративної культури, коригування організаційно-культурних аспектів роботи навчального закладу.

У зв'язку з цим психолого-педагогічний експеримент виступає методом, що забезпечує не лише діагностику стану корпоративної культури, а й розкриття закономірностей психологічного розвитку професійного становлення особистості в колективі, виявляючи можливості оптимізації даного процесу.

Вирішення завдань психолого-педагогічного експерименту в навчальному закладі базується на ряді вихідних регулятивних принципів. Кваліфікуючи їх в якості концептуальних, Г. Лаврентьєва та М. Шишкіна [121] виділяють чотири головних принципи: детермінізму, об'єктивності, єдності психіки та діяльності, принцип розвитку, посилаючись при цьому на дослідження Б. Волкова та Н. Волкової [27, с.13].

Ці принципи несуть в собі одночасно і організаційно-психологічне навантаження, і в цій якості мають регулятивний вплив на проведення експерименту.

Перший з них – принцип детермінізму – означає зумовленість всіх психічних проявів навчального закладу освітньо-виховними реаліями і внесення будь-яких змін в ці реалії, що відбивається на всій психокультурній парадигмі закладу та його колективу.

Другий – загальнонауковий – принцип об'єктивності трактується нами як вимога всебічності аналізу корпоративної культури в єдності всіх її складових, опосередкувань, зв'язків тощо.

Багатоаспектність феномену корпоративної культури зумовлює необхідність застосування в експерименті якомога ширшого діапазону прийомів та методів дослідження, які тривалий час апробовані вітчизняними та зарубіжними вченими при вивченні організаційної культури: зокрема, це не лише типологія Ч. Хенді, методика І. Ладанова, інструментальна діагностика Р. Камерона та К. Куїнна, а також комплекс діагностичних, експертних, прогнозних, профілактичних, психологічних та інших конкретних методик, значна частина яких рекомендована в якості технології роботи організаційних психологів: формування конкурентоздатної команди [65, с.85-110], професійно-управлінського самовизначення менеджерів [65, с.111-136], формування професійної етики менеджерів [65, с.170-191], формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації [65, с.253-273] та ін.

Ця об'єктивність експерименту доповнюється також репрезентативністю дослідження, участю в ньому більше 1500 студентів та 400 викладачів і співробітників структурних підрозділів Університету, валідністю його результатів, тобто обґрунтованістю застосування загальновизнаних методик, адекватністю висновків про реальний стан справ.

Третій принцип – єдності психіки та діяльності – посідає головне місце в експерименті, бо він означає діалектику зв'язку між свідомістю та діяльністю, тобто в даному випадку, будь-які дії суб'єкту корпоративної культури мають бути чітко усвідомленими, цілеспрямованими, підпорядкованими процесу навчання та виховання.

Цей принцип, беззаперечно, включає як феноменологічний, так і екзистенційний підходи, але не зводиться до абсолютизації їх моністичних крайнощів. Головне тут в тому, що самоусвідомлення свого «Я» вкрай важливе в ході експерименту, зокрема при застосуванні методики самооцінки і самовизначення студентів і викладачів, без чого світоглядна картина не буде виразною.

І четвертий принцип – це, звичайно, принцип розвитку, тобто не просто змінності тих чи інших параметрів корпоративної культури, а набуття ними нових якостей, збільшення їх потенціалу, нарощування набутків культури в цілому, як запоруки життєздатності організації, її стійкості в конкурентній боротьбі.

Виходячи з цих методологічних принципів та конкретних завдань дослідження, визначені послідовність та етапність проведення експерименту, хоча цей метод, як вище зазначалось, «червоною ниткою» пронизує всю тканину дослідження, що необхідно для досягнення його глибини та фундаментальності.

У наукових публікаціях немає єдиного погляду щодо кількості етапів експериментального дослідження. Висуваються ідеї двох-, трьох-, п'яти- і навіть семиетапного проведення експерименту [121, с.10].

При всьому розмаїтті поглядів на питання, дослідники одностайні в констатації необхідності підготовчого етапу експерименту, з чим слід погодитися. Зокрема підготовчий етап експерименту передбачає: «вивчення стану розвитку галузі освіти на етапі проведення дослідження, виявлення актуальних проблем, які вимагають вирішення за допомогою експерименту, постановку проблеми дослідження, визначення предмету і об'єкту дослідження, вивчення науково-методичної літератури з проблем дослідження. Визначення цілей і завдань, побудова гіпотез, конструювання плану-програми експерименту. Пошук шляхів розв'язання проблеми: підбір методів, розробка методики (у відповідності з методологічними принципами)» [121, с.10].

Підготовчий етап експериментального дослідження передбачає розробку його програми. У нас ця програма включає:

- констатувальну частину діагностики окремих компонентів організаційної культури у 2013 та 2014 роках методом опитування (анкетування) студентів, науково-педагогічного складу, менеджерського персоналу і здійснення попередніх узагальнень;
- обрання методик експерименту, які найбільш адекватно відповідають його меті і завданням;
- визначення респондентів з числа науково-педагогічного складу. Зважаючи на те, що в Університеті функціонують три ключових факультети: економічний, юридичний, міжнародних відносин, з кожного з них встановили 30% частку опитуваних за вільним вибором з врахуванням віку, викладацького стажу, наявності наукових ступенів та вчених звань тощо;
- створення умов, необхідних для проведення експерименту: визначення термінів анкетування; часу на заповнення та обробку анкет; отримання результатів анкетування і їх оцінку за відповідними методиками.

Експеримент проводився в умовах завершення навчального року під час проведення підсумкових контролів, коли за попередній період встановились певні стереотипи поведінки, які набули більш-менш стійкості і можуть слугувати об'єктивними показниками стану та дії складових корпоративної культури.

На підготовчому етапі таким чином було закладено передумови для проведення головного, власне дослідницького етапу експерименту, який вчені, як правило, розподіляють на три стадії: констатувальну, формувальну та контрольну [121, с.10].

Констатувальний експеримент у нашому дослідженні був спрямований на виявлення наявного стану та рівня розвитку корпоративної культури навчального закладу, оскільки за своєю суттю він є діагностуючим, тобто таким, який фіксує існуючий стан речей і водночас вказує на можливість їх змін. Цей експеримент проводився у травні – вересні 2014 р., в якому взяли

участь 93 співробітники Університету з числа науково-педагогічного складу, які представляли факультети, інститути, коледжі Університету.

Вивчення стану корпоративної культури і її розвитку в навчальних закладах приватної форми власності здійснена на прикладі Університету економіки та права «КРОК» та його структурних підрозділів.

Метод опитування. Виходячи з класифікації психологічних методів дослідження Б. Ананьєва [2, с.209-210], в якості емпіричного методу застосовано опитування з набором запитань (у вигляді письмової анкети). Мета опитування – з'ясувати ставлення студентів та викладачів до здійснення організаційних заходів, які здійснюються керівництвом та адміністрацією навчального закладу, менеджментським, адміністративно-управлінським апаратом.

Відповідно до запропонованої теоретичної моделі, метод опитування передбачав аналіз оцінки респондентами ефективності дій менеджменту з формування конкурентоспроможності ВНЗ в системі інших приватних навчальних закладів, здатності до якісного оновлення змісту навчально-виховного процесу та поліпшення його організації, схильності до інноваційних нововведень.

Тип анкети – відкритий. Її особливість у тому, що вона розрахована на позитивні відповіді («Що подобається...») і, одночасно, на надання пропозицій з поліпшення тих чи інших складових діяльності навчального закладу.

Таким чином, опитувальник (анкета) націлює на формування атмосфери причетності учасника колективу до конструктивних зрушень і тих позитивних змін, які уявляються необхідними кожному респонденту як члену колективу. Отже, уже сам зміст анкети націлює на можливість розвитку корпоративної культури.

Запровадження такого стилю анкетування є виправданим з точки зору психокорекції взаємостосунків і, одночасно, профілактики, попередження негативних явищ.

Щодо валідності опитування, то вона досить висока стосовно обсягу, тобто ступеня репрезентації опитуваних (студентів та викладачів) – фактично в опитуванні беруть участь більшість студентів (1716), а також кореляції між оцінками респондентів та експертів. Ця «оціночна валідність» буде перевірена під час подальшого проведення констатувального експерименту.

Щодо надійності результатів опитування, то, при повторному опитуванні за одними й тими ж анкетами у однотипних умовах (ре тестування) після закінчення навчального року, їх результати суттєво не відрізняються, навіть якщо враховувати часову кореляцію та опитування студентів-першокурсників.

Психологічна особливість даного опитування у навчальному закладі в тому, що крім засобу діагностування воно виконує функцію розвивального чинника корпоративної культури, налаштовуючи респондентів, особливо з числа студентів, на сприйняття уже діючих культурно-організаційних стереотипів як світоглядних, так і професійних: місця та ролі навчального закладу як корпорації в системі соціальних інститутів в країні, деонтологічних, організаційно-психологічних та інших фахових орієнтацій.

Проведене у 2014 році опитування викладачів щодо ефективності функціонування Університету в цілому та його окремих підрозділів (опитування за 5-бальною шкалою), що у нас, власне, й започаткувало організаційно-психологічний експеримент, – засвідчило, що діяльність адміністративно-управлінського апарату як складової корпоративної культури Університету була оцінена респондентами в середньому на рівні 4,6 балів [51, с.4].

Що стосується такої важливої організаційно-психологічної складової як стилю керівництва, то третина респондентів надає перевагу адміністративно-командному стилю, в той же час більшість (41) зацікавлена у впровадженні сучасних, інноваційних стилів демократичного керівництва.

Разом з тим, наявність значної (третьої) частини прихильників адміністративно-командної системи дає підстави робити висновки про те, що частина управлінців ще знаходиться в полоні психології безініціативності, і відповідно низької самовідповідальності.

У той же час, оцінка менеджменту Університету та його співробітників, проведена у 2014 р., на фоні відносно високого загального рівня (4,5 балів), виявила дещо суперечливі тенденції. З одного боку – незначне (0,01-0,05) зменшення ефективності, і в той же час аналогічне незначне підвищення ефективності. Тобто, з одного боку, не було особливих прорахунків, а з іншого – інноваційного пожвавлення теж не спостерігалось [51, с.9-16].

Це зумовлює потребу внесення змін в існуючу систему функціонування менеджерської складової, зокрема оцінку кожного її суб'єкта пов'язувати з результатами роботи підрозділу, звідси, при заключенні контракту, передбачати не лише виконання загальних завдань, а й конкретних особистих дій та кроків.

Приблизно така ж ситуація і з відповідністю навчальних та робочих навчальних планів завданням якісної підготовки фахівців (2013 – 4,04; 2014 – 4,06) та щодо нормативно-методичного забезпечення навчальних занять (2013 – 4,26; 2014 – 4,12) [51, с.19].

Така індиферентність до потреби у змінах викликана, вважаємо, недостатнім урахуванням мотиваційних чинників діяльності персоналу, зокрема, кореляцією особистісних мотивів і мотивів керівництва навчального закладу в цілому, що потребує відповідних організаційно-психологічних заходів з боку керівництва: «визначення основних груп потреб освітнього колективу, визначення конкретних факторів, які сприяють актуалізації та задоволенню даних потреб, створення умов для посилення даних факторів» [76, с.129].

Водночас колективні виховні корпоративні заходи демонструють наявність можливостей підвищення рівня зрілості корпоративної культури. Так найвище з точки зору згуртування колективу, розвитку взаємостосунків,

формування сприятливого мікроклімату були оцінені: демонстрація авторських фото робіт «Кроківська галерея», проведення сімейного фестивалю у Національному музеї народної архітектури та побуту України «Музей у Пирогові» та захід «Кроківський кораблик» (4,88; 4,87; 4,86 балів відповідно) [51, с.19].

За результатами опитування з 78 позитивних відповідей на запитання «Що Вам найбільше подобається в Університеті?» найчастіше (28) відзначають наявність досить високого рівня спілкування, корпоративного духу, здорового мікроклімату.

На другому місці – більше 15 % відповідей – щодо наявності турбот про студентів, створення умов для їх розвитку, реалізації потреб молоді [51, с.20-22].

Навіть і два блоки позитивних відповідей – свідчення певної зрілості корпоративної культури Університету, наявності сприятливої атмосфери у взаєминах колективу.

У той же час на запитання «Що Ви вважаєте за необхідне змінити в Університеті?» близько 25% респондентів висловили побажання змінити систему оплати праці співробітників та їх матеріального стимулювання. Ці пропозиції не слід оцінювати лише з позицій комерційної вигоди, оскільки вони супроводжуються конструктивним побажанням щодо покращення якості освіти, виділення ресурсів на виховну роботу зі студентами та приділення більшої уваги практичним аспектам навчання [51, с.23-26].

Аналогічне опитування, проведене у травні 2015 року, в якому взяли участь 1083 респонденти засвідчує: студенти з усіх курсів навчання у своїх відповідях (понад 50%), на відміну від попередніх років, висловлюють більш високу вимогливість до професорсько-викладацького складу з точки зору методики викладання навчальних предметів і, особливо, актуалізації їх змісту, зокрема у частині зв'язку з практичними аспектами їх майбутньої діяльності.

У психодіагностичному плані – це показник зростання інтересу до професії і разом з тим свідчення підвищення їх активності у справах навчального закладу, а відтак зростання їх суспільної та корпоративної свідомості.

У разі посилення цієї тенденції створюються умови для самоствердження особистості студента і, врешті решт, його становлення як кваліфікованого фахівця.

Крім цього, більше 15% респондентів зазначають необхідність поліпшення взаємодії між підрозділами Університету, як реальному гаранту подальшого зміцнення єдності корпоративної культури [53, с.23-26].

Останні пропозиції, на нашу думку, вкрай важливі і як фактори розвитку навчального процесу, де міжфакультетське спілкування (зокрема юридичного та економічного факультетів) значно б збагатило його зміст.

Поряд з цим потребує поліпшення якості опитувальників та методики тестування, що дало б більшу ефективність використання результатів експерименту на практиці.

Зокрема, в рубрику «Що подобається в Університеті» необхідно внести кілька запитань, пов'язаних з навчально-виховним процесом, оскільки картина залишається нез'ясованою, а ця прогалина в ній – одна з найсуттєвіших.

Наступний момент – неструктурованість відповідей на опитувальник, що не дає можливості розмістити їх за своєю важливістю та вагомістю, що ускладнює їх використання як чинників психокорекції.

Друга складова опитувальника – проведення дослідження за темою «Ставлення студентів до дисциплін та викладачів Університету», здійсненого у травні 2014 року [51].

Так, під час опитування студентів, присвяченого вивченню їх думки з питань, які стосуються ставлення до викладачів Університету, роботи деканату, структурних підрозділів Університету і сайту навчального закладу, було проаналізовано 1716 анкет студентів Університету, Коледжу економіки,

права та інформаційних технологій, Навчально-наукового Інституту магістерської підготовки та післядипломної освіти, Навчально-наукового Інституту інформаційних та комунікаційних технологій, Навчально-наукового Інституту менеджменту безпеки, Київського коледжу нерухомості. До питань анкети були включені такі параметри: (Табл. 2.1.)

Таблиця 2.1

Питання, що відображають світоглядно-професійний рівень студентів

Запитання анкети	2010/2	2011/1	2011/2	2012	2013	2014	2015
прагнення стати висококваліфікованим спеціалістом/забезпечити собі кар'єру	57,8	59,3	59,5	57,3	53,1	54,3	47,6
інтерес до предметів, що вивчаються	47,2	43,2	47,2	40	39,3	36,4	36,7
вміння викладача викладати предмет і зацікавити	40,8	41,9	43,3	38,1	40,2	38,6	34,5
почуття власної гідності – не хочеться бути гіршим за інших	15,6	11,6	12,4	11,7	11,6	10,4	11,2
вимогливість викладачів	10,5	9,2	9,3	9,7	7,9	8,9	6,1
плата за навчання	6,2	6,3	5,2	6,2	7,1	5,4	7,6
інше	2,6	1,6	2,0	1,6	2,2	1,5	1,4

Крім того, оцінювались рівень організації навчання (4,17 бала з 5 можливих), своєчасність інформування про зміни (3,74 бала), ставлення до студентів та культура спілкування (4,49 бала).

Під час опитування студентам було запропоновано оцінити 358 викладачів Університету. Було оцінено 302 викладачі. З них достатню для

аналізу кількість оцінок отримали 225. Оцінка, як завжди, проводилася за шістьма критеріями: вміння тримати контакт з аудиторією; ставлення до студентів; вміння зацікавити; вміння дотримуватись теми заняття та стійкість до переходу на сторонні розмови; використання сучасних наукових досягнень, нової літератури; об'єктивність оцінювання. Далі виводилася середня оцінка по кожному критерію і по кожному викладачеві окремо, а також по кафедрах і Університету в цілому.

Крім оціночних питань, анкета містила відкриті запитання, в яких студентам пропонувалося, виходячи з власного досвіду, зазначити найкращих та найгірших викладачів і ті їх риси чи якості, які дають підстави так вважати.

Ставлення студентів до дисциплін та викладачів Університету.

Під час опитування з'ясувалося ставлення студентів до 302 викладачів Університету з 25 кафедр Університету «КРОК», а також Київського коледжу нерухомості та Коледжу економіки, права та інформаційних технологій. Середній бал загалом складає 4,38 у травні 2014 року.

Найкращими серед викладачів (хто отримав середній бал 4,8 і вище при оцінці їх не менше як 12 учасниками опитування), на думку студентів, є 36 представників професорсько-викладацького складу [51, с.3].

Найчастіше серед характеристик викладачів, за якими їх вважають найкращими, учасники опитування називають вміння зацікавити, ставлення до студентів та об'єктивність опитування.

На думку студентів, викладач повинен вміти просто і зрозуміло донести навчальну інформацію, щоб вона буда зрозуміла кожному, незалежно від рівня його початкової підготовки, – «подання предмету професійно та просто», «може пояснити складне просто і чітко», «викладач вміє за декілька лекцій зрозуміло донести специфічний предмет до студентів з різними початковими навичками» [51, с.5].

Не сприймають студенти, коли мета викладача полягає не в тому, щоб навчити, а в тому, щоб просто відпрацювати пару, тоді і лекції здаються

нецікавими і незрозумілими, і викладач непрофесійним, а вся увага переключається з теми заняття на особистість викладача. Також не подобається, коли викладачі спізнюються чи взагалі не з'являються на занятті, коли матеріал лекцій не відповідає екзаменаційним питанням, коли немає чітко усталеної методики оцінювання знань студента, і, зокрема, коли ця методика інша у кожного викладача [51, с.7].

Ставлення студентів до роботи деканатів та навчання.

Результати проведеного дослідження дали змогу виявити ставлення студентів до роботи їхнього деканату. Оцінка роботи деканату проводиться за трьома критеріями: організація навчання; своєчасність інформування про зміни; ставлення до студентів та культура спілкування. Оцінювання традиційно проводилося за 5-бальною шкалою, де 1 – дуже погано, а 5 – дуже добре [51, с.5].

Завершуючи характеристику цього опитувального етапу експерименту, зауважимо, що він засвідчив певну сформованість корпоративної культури навчального закладу у єдності її складових з одного боку, а з іншого – виявив досить широкий арсенал резервів її подальшого розвитку, шляхів і методів, використання яких складають зміст наступного етапу експерименту – констатувального, спрямованого на діагностику корпоративної культури навчального закладу в процесі змін навчальних планів та програм, і відповідно коригування провідних аспектів культурного феномену.

При всій важливості опитування як методу діагностування корпоративної культури, який дозволив встановити певні якісні складові навчального процесу (його відповідність завданням професійної підготовки, методичний рівень викладання тощо), ефективності менеджменту, цей метод сам по собі не може розкрити всієї глибини змісту корпоративної культури. Причина в тому, що в даному випадку студенти та викладачі співіснують у різних площинах, де критерії їх оцінки не співпадають, це по-перше, і по друге, складові корпоративної культури, через їх широту та багатоманітність неможливо відобразити в одному, навіть найбільш досконалому

опитувальнику. Тому доцільно розмежовувати опитувальники стосовно різних категорій респондентів і водночас структурувати їх в залежності від категорій респондентів.

Крім цього, навряд чи повною мірою студентська аудиторія може оцінити стиль керівництва навчальним закладом, а навчальний процес функціонує за своєю власною логікою, і тому потребує діагностування у відносно самостійному варіанті.

Діагностування світоглядних орієнтирів теж є проблематичним, оскільки у студентів ще не сформовано стереотипів майбутньої професійної корпоративної поведінки (юриста, бізнесмена, державного службовця тощо).

Визначення типології культури організації за класифікацією Ч. Хенді.

Оскільки типологія корпоративної культури є одним із методів її діагностики, і разом з тим формує уявлення про її подальший розвиток, скористаємося відомою методикою Ч. Хенді для визначення пріоритетного типу корпоративної культури на прикладі Університету «КРОК», екстраполюючи отримані результати на приватні навчальні заклади.

Для її діагностики було проведено низку психодіагностичних заходів, серед яких було анкетування з використанням опитувальника на підставі класифікації Ч. Хенді. Згідно з методикою, викладачі надавали фіксовані оцінки різним аспектам культури. Паралельно було запропоновано визначити найбільш сприятливий «ідеальний» варіант умов діяльності за цим аспектом. Обробка результатів опитування дозволила з'ясувати розподіл проявів корпоративної культури за типами та побачити, як цей розподіл може виглядати в ідеальному, за думкою викладачів, випадку.

Дослідження показало, що найменш в реальності представлена «культура зірок», що припускає активність і самореалізацію викладачів. Вони оцінили наявність цієї культури на рівні 16%. Всі інші «культури»

представлені практично рівномірно: «культура задач» – 27%, «авторитарна культура» – 28%, «бюрократична культура» – 29%.

Отже, дослідження свідчить про те, що пріоритетним в навчальному закладі не став жоден тип культури. Більш того, доля кожного з цих типів не перевищує 30%.

Це свідчить про те, що культура, яка сформувалась у навчальному закладі, не може бути беззастережно віднесена до жодного із запропонованих типів, а являє собою змішаний варіант культури корпорації. Це по-перше.

По-друге, якщо у виробничих корпораціях змішаний тип корпоративної культури притаманний тим об'єднанням, які лише започатковують свою діяльність, і може свідчити про несформованість зрілої культури організації, то у навчальному закладі, тим більш приватної форми власності, наявність поліваріантності в типологізації організаційної культури, іншими словами, відсутність однозначної віднесеності до якогось одного лише типу, не є, на нашу думку, недоліком. Перш за все тому, що сама по собі культура навчального закладу є виключно поліфункціональною за змістом і багатоаспектною за своєю структурою. І це багатство і визначає, власне, змішаний характер її типологізації.

Відтак слід зробити висновок, що всі автори, які пропонують градацію корпоративної культури на чотири типи, безумовно, мають рацію, але, погоджуючись з ними в принципі, навряд чи можна однозначно віднести наявну організаційну культуру навчального закладу лише до одного з цих чотирьох типів. Аналіз змісту кожного з цих типів говорить про те, що вони не відділені один від одного якимись неперехідними гранями, навпаки, кожен з типів запозичує фактично елементи іншого, а іноді і синтезує їх в нову якість.

Ця наша думка співзвучна і оцінці типології корпоративної культури докторами наук Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К.Д. Ушинського, яка представлена Т. Койчевою: «корпоративна культура педагогічного університету, представлена

докторами наук, сьогодні утворюється наступними типами (за класифікацією Камерона-Куїнна), досить рівними у своїх проявах» (ринкового типу – 8,9, адхократичному – 6,8, ієрархічному – 6,5, клановому – 7,1) [90, с.8].

Опосередковано це підтверджується також О. Креденцер, яка вивела середні показники вираженості чотирьох типів організаційної культури освітніх організацій: партиципативного – 4,3; органічного – 3,8; підприємницького – 1,6; бюрократичного – 2,3 [96, с.37]. Ці показники, у своїй комплексності втілюють єдиний синтетично змішаний тип корпоративної культури.

Тому вважаємо за доцільне корпоративну культуру ВНЗ приватної форми власності вважати змішаною, такою, що синтезує переваги кожного із чотирьох попередньо охарактеризованих типів. Тим більш, що автор цієї типології Ч. Хенді не віддає переваги жодному з цих типів, вважаючи організаційну культуру в єдності всіх її елементів.

Вважаємо, що це принципово необхідне, враховуючи використання корпоративної культури як інструменту її коригування і удосконалення діяльності організації в цілому. Звідси наше міркування – у процесі подальшого нарощування потенціалу культури навчального закладу слід орієнтуватися саме на змішано-синтезований її тип, що не заперечує можливості надання переваг тому чи іншому типу в залежності від ситуації, що складається у навчальному закладі (зміна умов діяльності, оновлення персоналу, запровадження нових стилів управління тощо).

Наявний же відсоток культури «зірок» – 16%, для загальноосвітнього навчального закладу є досить високим і, свідчить про наявність сприятливого мікроклімату для розвитку у викладачів та студентів, їх інноваційно-творчого потенціалу та виховання позитивних особистісних якостей.

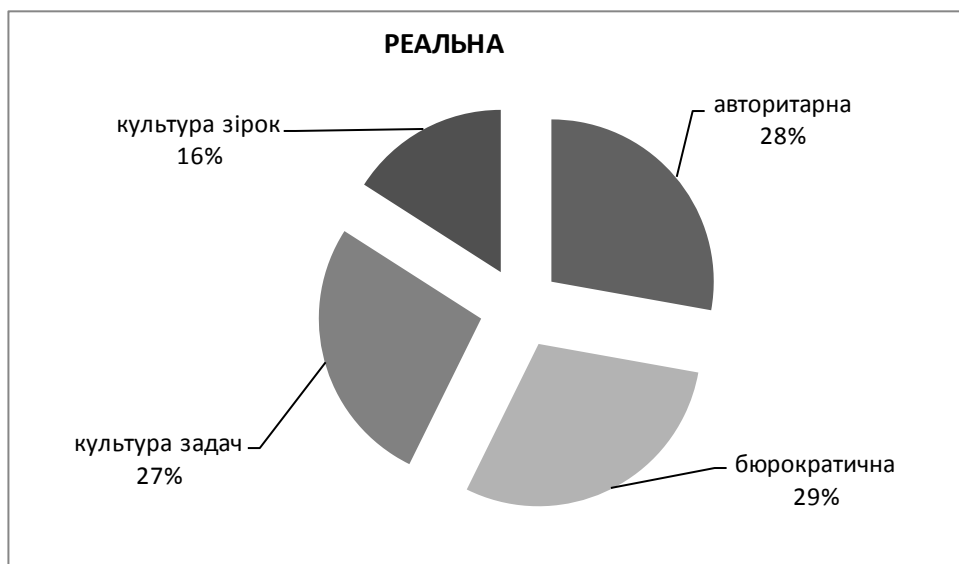
Коригування, на нашу думку, очевидно необхідне і в частині культури завдань, яка об'єднує цілі співробітників і організації. Сьогодні цей відсоток відносно невеликий – 27%. А бажано, щоб складав не менше 60%, коли у

спільну роботу або виконання проектів втягнута більшість викладачів і значна частина студентів. Це значний, невикористаний поки що резерв, на який слід орієнтуватися.

Щодо досягнення ідеальної ситуації, можливе вирівнювання сформованого дисбалансу пов'язується, у першу чергу, зі зниженням авторитарного тиску (зниження впливу авторитарної культури з 28% до 18%) і посиленням ролі «культури зірок» (на діаграмі – збільшення з 16% до 23%). Також виявлено тенденцію посилення ролі «культури задач», носіями якої є представники професійного навчального напрямку діяльності. Цікаво, що «бюрократична культура» представлена практично однаковим відсотком в реальній та ідеальній картині (відповідно 29% і 28%), що свідчить про дуже сильний вплив загальної освітньої корпоративної культури на локальну культуру ВНЗ.

Тобто це, з одного боку, є наслідком тиску все ще досить сильної бюрократичної традиції у загальноосвітній культурі, а з іншого – свідчення назрілої потреби якомога скоріше сформувати власні стандарти та традиції, відповідно до вимог сьогодення та перспектив розвитку ВНЗ, що, у свою чергу, також орієнтує на необхідність відповідних змін у всіх сферах функціонування навчального закладу.

Діаграми «реального» і «ідеального» розподілу корпоративної культури між можливими типами культур представлені на рис. 2.3.



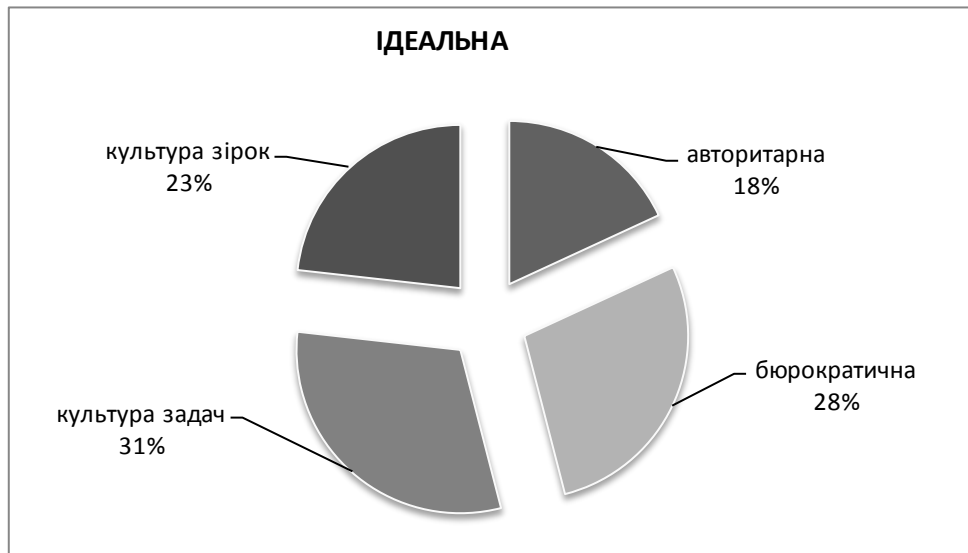


Рис.2.3. Розподіл типів організаційної культури

Паралельно було проведено опитування з виявлення факторів, що впливають на мотивацію праці. Рисунок 2.4 дає уявлення про ті чинники, які, на думку викладачів, є найбільш вагомими.

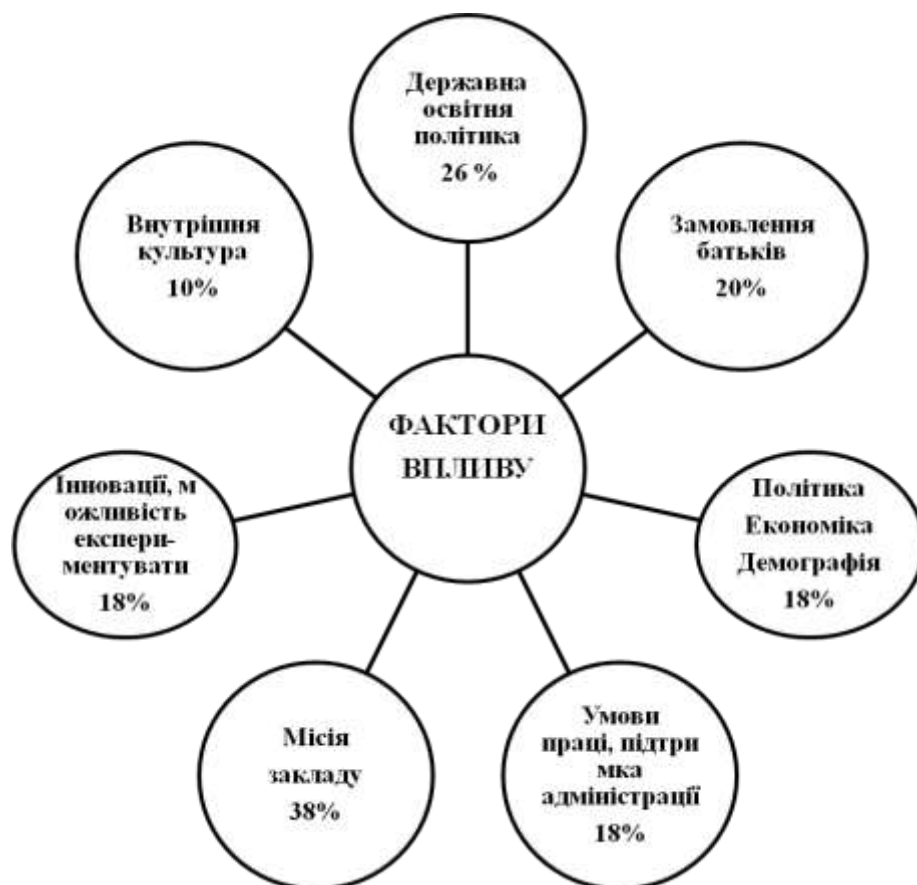


Рис. 2.4. Фактори впливу на мотивацію діяльності викладачів

Враховуючи, що частина викладачів недостатньо усвідомлюють роль внутрішньої культури у формуванні сприятливої атмосфери педагогічної діяльності, нагальною виступає необхідність оволодіння ними психологією управління змінами.

Оскільки ці зміни вже розпочаті: здійснюється оновлення змісту навчального процесу (зокрема вводиться цикл нових навчальних дисциплін) і відповідно викладацького складу, актуалізоване психологічне забезпечення успішного оволодіння молодими викладачами навичок роботи, то є смисл надання цим процесам цілеспрямованості, а відтак усвідомлення технології цього психологічного менеджменту.

Конкретним алгоритмом тут могла б бути логіка дослідження, викладена у роботі Л. Карамушки [74], який розрахований на керівників та педагогічних працівників освітніх організацій.

І хоча перша складова цього алгоритму суто наукова: «розробка стану психології управління змінами в навчальному закладі», для нас більш важлива практична складова, а саме: діагностика стану корпоративної культури, особливо в частині готовності персоналу до змін, нововведень. Технологічним забезпеченням цього процесу могло б бути застосування зазначених вище, за К. Терещенко, широковживаних методик вивчення типів, параметрів, рівнів організаційної культури навчального закладу [177, с.29].

Як вважає Л. Карамушка, «низка чинників є однаково значущими як для традиційних, так і для інноваційних освітніх організацій (щодо них не виявлено статистично значущих відмінностей між двома типами освітніх організацій). До них віднесено: конкурентоздатність організації (42,2% – традиційні освітні організації; 48,0% – інноваційні освітні організації); психологічна готовність персоналу до організаційного розвитку (31,8% – традиційні освітні організації; 32,7% – інноваційні освітні організації); ефективне ділове спілкування в організації (29,2% – традиційні освітні організації; 37,5% – інноваційні освітні організації)».

Отже можна говорити про те, що організації обох типів однаковою мірою визнають, насамперед, значущість чинника, який в цілому по масиву займає перше місце (конкурентоздатність організації), та чинника, який є комплексним щодо психологічної підготовки до здійснення організаційного розвитку (психологічна готовність персоналу до організаційного розвитку). Це можна оцінити, на наш погляд, як позитивний факт, оскільки персоналом обох типів освітніх організацій усвідомлюється значущість «базових» чинників. Окрім того для обох типів організацій значущим є і ефективне ділове спілкування в організації» [69, с.4].

Наступна дуже відповідальна складова алгоритму – виявлення та оцінка персоналом освітнього закладу причин, які гальмують впровадження змін, заважають нововведенням і, більш того, продукують опір змінам.

Л. Карамушка, зокрема, виділяє чотири основних фактори, які спричиняють опір змінам (дисперсію: нечіткість цілей введення змін, нав'язування змін «зверху», неадекватність змін, неврахування часу у процесі введення змін) [71, с.22].

На нашу думку, загальною, найбільш розповсюдженою причиною опору змінам є, як правило, пристосування людини до конкретних, звичних умов життя та діяльності, які задовольняють її, і в яких вона відчуває себе комфортно. Фактично мова йде про сталий психологічний стереотип поведінки. Мистецтво керівництва, організаційного психолога в такому випадку і полягає в тому, щоб не ламати докорінно і насильно цей стереотип, а збагатити його новою психологією бажаності і доцільності змін в інтересах кожного співробітника, члена колективу.

Фактично це параметр наступного компоненту алгоритму психології управління змінами – психологічних умов підвищення ефективності управління змінами. Основне тут – формування у персоналу потреби в психологічному забезпеченні введення змін на всіх його етапах, що досягається значною мірою розробкою та впровадженням системи тренінгів з технологічного забезпечення процесу управління змінами.

Виходячи з запропонованого алгоритму, для нас найбільш важливим є, по-перше, зміна психології сприйняття змін як нововведень, які забезпечують комфортність функціонування, відкидаючи застаріле в стереотипі, і друге – впровадження тренінгових технологій, спрямованих на позитивні зрушення в сталому психологічному стереотипі мислення та поведінки.

Зазначене опитування само по собі вже є свідченням необхідності більш глибокого, досконалого вивчення виявлених тенденцій, і особливо їх причин, умов та обставин. Іншими словами – подальшого проведення науково зваженого експериментального дослідження процесу формування та розвитку освітнього закладу. І перш за все – нарощування арсеналу методів діагностування тих процесів, які відбуваються в організаційно-культурному середовищі навчального закладу. Оскільки цим процесам притаманний особливий динамізм, то без оперативної діагностики, відслідкування змін, які в них відбуваються, неможлива і корекція функціонування культури навчального закладу, найбільш зваженою підставою якої і виступає організаційно-психологічний експеримент.

2.4. Формування емпіричних даних за результатами констатувального експерименту дослідження психологічних умов розвитку корпоративної культури приватного ВНЗ

На першому етапі експериментального дослідження у ході застосування методу опитування отримані дані, які висвітлили ряд складових корпоративної культури навчального закладу, зокрема щодо оцінки навчального процесу, менеджменту, ефективності масових заходів та ін. Однак робити на підставі цих, хоча й об'єктивних, але в той же час неповних даних, висновок про якісну картину всього організаційно-культурного

комплексу навчального закладу, а тим більше про перспективи його подальшого розвитку, навряд чи можливо.

Такий висновок може бути здійснений лише засобами більш комплексної методики, яка включає констатувальний експеримент із залученням методик, які продемонстрували свою ефективність і адекватність [104].

Найбільш загальний показник стану корпоративної культури, а саме рівень її зрілості, визначається нами за методикою І. Ладанова шляхом анкетування співробітників ВНЗ – респондентів (59) (додаток В).

Емпіричні дані проаналізовані із застосуванням пакета програм IBM SPSS Statistics for Windows Версія 20. Для кожного з питань блоків проведено аналіз частотного розподілення результатів опитування та побудовано гістограми емпіричних розподілів з кривими теоретичного нормального розподілу.

Якщо на попередньому етапі цей рівень загалом відзначався як досить зрілий, що свідчить про сформованість корпоративної культури, то на другому етапі експерименту цей висновок був підтверджений з уточненнями позицій відповідно до градації І. Ладанова: дуже високим, високим та середнім рівнями корпоративної культури.

Головне з цих уточнень те, що цей показник, який акумулює всю сукупність досягнень у сфері корпоративної культури, знаходиться в межах високого рівня – 208,9 бала (додаток В).

Очевидно цей стан досить адекватно відображає рівень корпоративної культури вищих навчальних закладів приватної форми власності, оскільки він є репрезентативним за кількістю респондентів і корелюється з даними, що характеризують нинішній культурний розвиток інших ВНЗ України. Наприклад, за даними опитування Т. Койчевою докторів наук Південноукраїнського національного педагогічного Університету імені К.Д. Ушинського рівень організаційної культури в ньому склав 209,8 бала [89, с.121].

Це дає підстави зробити висновок про певну синхронність розвитку корпоративної культури приватних ВНЗ, що зумовлено тими соціальними зрушеннями, які мають місце в українському сьогоденні, у тому числі і освітянськими реформаціями. Водночас, для приватного ВНЗ не менш важливим є вихід за межі цієї однотипності і набуття потенціалу конкурентоздатності, своєрідної унікальності, яка дає можливість задовольнити освітні потреби (як загальні вимоги, так і специфічні, індивідуальні).

Зважаючи на те, що І. Ладанов встановив високий рівень у межах від 260 до 175 балів, то наведений нами показник – 208,9 бала явно тяжіє нижнього порогу цього рівня.

З одного боку, це реально підтверджує рівень корпоративної культури в Університеті «КРОК», з іншого – вказує на наявність проблемних ситуацій у функціонуванні організаційно-культурної сфери.

Це впливає з аналізу анкетних даних, який свідчить, що найбільш високий максимально можливий індекс – 290 балів не дав жоден з респондентів, а дуже високий (від 261 до 290) визначили лише 1,7% опитуваних. Така ж мінімальна кількість респондентів (1,7%) кваліфікувала у цілому рівень організаційної культури як середній.

З цього можна зробити попередній висновок, що формування корпоративної культури пройшло початковий етап, набуло певної зрілості, накопичило певний потенціал для сходження на більш високий рівень.

Співвідношення мінімальних оцінок відповідей на поставлені респондентам запитання ілюструють необхідність нагального вирішення таких проблем, як удосконалення системи оплати праці і процесу висування на нові посади.

Зокрема, твердження про те, що система заробітної плати не викликає нарікань працівників, лише один з респондентів оцінив найвищим балом – 10, а 71% з них фактично назвали цю систему незадовільною, оцінивши її в середньому нижче п'яти балів (додаток В).

Що стосується представленої в теоретичній моделі менеджерської складової, як інноваційної, то дані опитування щодо «налагоджена розумна система висування на нові посади» була оцінена на рівні 5,4 (з 10 можливих), що свідчить про незавершеність цієї системи і потребу в удосконаленні всієї кадрової політики. У цьому випадку не завжди враховується думка колективу щодо тієї чи іншої особи, що може спричиняти внутрішнє несприйняття такого рішення, через що дії такої особи оцінюються завідомо негативно. З іншого боку, це також знижує показник ефективності менеджерської роботи.

Причини такого становища, в частині незадоволення чинною системою оплати праці, можна пояснити об'єктивними обставинами із зростанням рівня інфляції в Україні, зниженням рівня життя, певним зменшенням кількості абітурієнтів у зв'язку з демографічною ситуацією, зростанням тенденції відтоку студентів у ВНЗ інших країн світу тощо.

Суб'єктивні ж чинники, очевидно, пов'язані з недосконалістю системи оплати праці. Наприклад, якщо викладачу оплачується робота за вичитану кількість годин, то закономірно, що він буде намагатись якомога більше часу відвести на аудиторну роботу. На перший погляд це цілком правомірно. Але з іншого боку веде до перевантаження студентів та пошуку науково-педагогічним складом не стільки ефективних, скільки рутинних годинно-містких занять.

Сучасна практика провідних ВНЗ свідчить, що і у цих умовах посилення конкурентоздатності навчального закладу шляхом оптимізації навчального процесу цілком можливе і зумовлює їх подальший перспективний розвиток.

Зокрема, маються значні резерви і перш за все в збагаченні змісту навчально-виховного процесу. На це вказує оцінка респондентами стану прийняття «сучасних та ефективних рішень, спрямованих на удосконалення організації роботи і покращення змісту навчання, де найвищу оцінку 10 балів дали 0,7 % від усіх опитуваних, а 54% оцінили всього на 5 балів і нижче».

Наведені нами приклади – свідчення занепокоєності персоналу станом справ і, головне, що ними усвідомлюються потреби здійснення відповідних змін. На відміну від вище зазначених показників індиферентності у менеджерській сфері, викладацький склад, як учасник констатувального експерименту, демонструє більшу налаштованість на зміни.

Це протиріччя з одного боку, носить об'єктивний характер, як протиріччя між змістом і формою (викладач, закономірно, краще бачить розумність і необхідність нововведень). Менеджер-організатор включається у ці зміни тоді, коли уже відбулась актуалізація змісту навчально-виховного процесу. Звідси психологічна вимога до менеджера – передбачати необхідність нововведень у навчальному процесі, що дасть можливість скоротити відстань між потребами у змінах і їх реалізацією.

Цікаві дані експерименту за окремими блоками опитувальника за І. Ладановим: «робота», «комунікація», «управління», «мотивація і мораль». Фактично в них узагальнені ключові складові структури та змісту організаційної культури навчального закладу (додатки Г, Д, Е, Ж).

Зокрема у блоці «Робота» найбільша частота відповідей припадає на діапазон 5-8. Цей блок характеризують дві основні тенденції: з одного боку, зростання інтересу до праці, бажання підвищення свого науково-педагогічного рівня (оцінено респондентами в межах 10-ти балів – близько 70%). І. Ладанов називає такий показник «гарним» та «мажорним» (додаток Г).

Таблиця 2.2

Аналіз частотного розподілення результатів у блоці «Робота»

Статистики								
		У нашому навчальному закладі створені необхідні умови для підвищення науково-педагогічної кваліфікації	Всі бажані можуть пройти курси підвищення кваліфікації або отримати освіту за новою спеціальністю	У наших структурних підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади	Робочі місця у нас облаштовані	Все необхідне для роботи у нас завжди під рукою	Робота для мене цікава	Трудові навантаження у нас оптимальні
N	Валідні	59	59	59	59	59	59	59
	Пропущені	0	0	0	0	0	0	0
Середня		6,88	7,08	5,58	7,85	7,66	8,41	6,73
Медіана		7,00	8,00	5,00	8,00	8,00	9,00	7,00
Окремі відхилення		2,540	2,873	3,131	2,108	2,294	2,182	2,658
Дисперсія		6,451	8,251	9,800	4,442	5,262	4,763	7,063
Асиметрія		-,529	-,802	-,157	-1,176	-1,111	-1,513	-,490
Окремі помилки асиметрії		,311	,311	,311	,311	,311	,311	,311
Розмах		10	10	10	10	10	9	8
Сума		406	418	329	463	452	496	397

Досягнення цього результату, у першу чергу, залежить від поліпшення організації діяльності навчального закладу. На цю необхідність вказали у процесі опитування близько 50% респондентів, оцінивши наявну чіткість і організацію роботи п'ятьма і нижче балами з 10 можливих. Тобто має місце все ще повільність у приведенні організаційних форм роботи до сучасних потреб, тенденцій в діяльності Університету. Воно пов'язано з об'єктивною управлінською ситуацією, зокрема з повсякденною роботою структурних підрозділів. Ця ситуація «потребує прийняття оперативних, невідкладних рішень і безпосередньо пов'язана з повсякденною практичною діяльністю організації. Сам характер завдань, що вирішуються в таких умовах, вимагає від керівників прийняття адекватного і швидкого рішення» [178, с.139].

Із суб'єктивної сторони мова повинна йти про професійну компетентність, а також «готовність брати на себе відповідальність за наслідки розв'язання тих, чи інших проблем» [178, с.140]. Очевидно така управлінська ланка, як керівництво структурних підрозділів, потребує у цьому відношенні відповідного коригування.

Реалізація цієї умови буде відповідати і тому панівному психологічному настрою, який викликає у суб'єктів корпоративної культури, зокрема у персоналу, налаштованість на плідну працю.

Щодо пункту анкети «робота для мене цікава», абсолютна більшість опитуваних підтвердили це (92% оцінили на 10-8 балів). Ці відповіді свідчать про можливість реалізації персоналом своїх власних здібностей та бажань і наявні можливості використати цю тенденцію для подальшого розвитку корпорації, що значною мірою є функцією організаційно-управлінською.

На цей організаційний чинник, як один з найважливіших під час здійснення прогресивних змін в діяльності навчальних закладів, вказує Л. Карамушка, вважаючи що основним гальмом введення змін, опору нововведенням є організаційно-регулятивні причини, а не змістовно-сміслові [71, с.24].

Проблемними залишаються також організаційні питання, зокрема кар'єрне просування співробітників, що не задовольняє більшість з них (64% оцінили в 5 балів і нижче).

Підрозділ опитувальника «Комунікації» ілюструє досить високий рівень спілкування між співробітниками, наявність різноманітних форм, методів зв'язків між ними (91% респондентів оцінили комунікаційний рівень закладу в 10-6 балів), тобто як «гарний» і «мажорний» рівень (додаток Д).

Таблиця 2.3

Аналіз частотного розподілення результатів у блоці «Комунікація»

Статистики							
		У нас діють чіткі інструкції та правила поведінки для всіх категорій працівників	У нашому навчальному закладі налагоджена система комунікацій	У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій	У нас не має ускладнень щодо отримання внутрішньо-університетської інформації	У нас заохочується двостороння комунікація	У нашому навчальному закладі заохочується безпосереднє звернення працівників та студентів до керівництва
N	Валідні	59	59	59	59	59	59
	Пропущені	0	0	0	0	0	0
Середні		6,20	7,29	7,66	7,85	7,56	8,14
Медіана		7,00	8,00	8,00	8,00	8,00	9,00
Окремі відхилення		3,016	2,297	2,411	1,690	2,070	2,145
Дисперсія		9,096	5,278	5,814	2,856	4,285	4,602
Асиметрія		-,725	-,667	-1,083	-1,061	-,793	-,865
Окремі помилки асиметрії		,311	,311	,311	,311	,311	,311
Розмах		10	8	8	7	8	6
Сума		366	430	452	463	446	480

Що стосується регламентації поведінки всіх категорій співробітників, дотримання ними норм та правил, опитування виявило тенденцію необхідності їх удосконалення за принципом виключення поділу на привілейовані категорії, який негативно впливає на атмосферу стосунків між людьми.

У цьому вбачається також можливість і необхідність розвитку атмосфери відкритості та прозорості ділових стосунків, а відтак і розвитку комунікаційного чинника організаційної культури.

Підрозділ «Управління» опитувальника представлений за вісьмома показниками (додаток Е).

Таблиця 2.4

Аналіз частотного розподілення результатів у блоці «Управління»

Статистики									
		Наша діяльність чітко і детально організована	У нас приймаються сучасні та ефективні рішення, спрямовані на вдосконалення: 1) організації роботи; 2) покращення змісту навчально-виховного процесу	Наші працівники долучаються до процесу прийняття рішень на рівні: 1) кафедри; 2) факультету; 3) Університету	У нас організована професійна оцінка діяльності працівників	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення	Конфліктні ситуації у нас вирішуються з урахуванням всіх реальних обставин	У нас практикується делегування повноважень на нижчі ланки управління	Наш навчальний заклад постійно спрямований на нововведення та прогресивні зміни
N	Валідні	59	59	59	59	59	59	59	59
	Пропущені	0	0	0	0	0	0	0	
Середні		6,29	6,17	7,05	7,14	8,19	7,14	6,97	8,73
Медіана		7,00	7,00	8,00	7,00	8,00	7,00	8,00	10,00
Окремі відхилення		2,736	2,811	2,445	1,995	1,843	2,675	2,840	1,720
Дисперсія		7,485	7,902	5,980	3,981	3,396	7,154	8,068	2,960
Асиметрія		-,272	-,242	-,603	-,840	-1,875	-,570	-,581	-1,245
Окремі помилки асиметрії		,311	,311	,311	,311	,311	,311	,311	,311
Розмах		10	9	10	8	10	8	10	6
Сума		371	364	416	421	483	421	411	515

Найбільше балів (9,5) отримала спрямованість управлінського апарату на нововведення, що за І. Ладановим є «гарним» показником. Але ця цифра,

на думку дисертанта, не є абсолютною, вичерпною, що відображає всю гаму прогресивних змін.

Очевидно вона більше стосується заходів, пов'язаних з функціонуванням адміністративно-управлінських структур, а не інноваційних форм їх роботи. Що ж стосується серцевини Університету – навчально-виховного процесу, – то докорінних змін, спрямованих на його оновлення, респонденти не вбачають. Вони оцінили лінію на його удосконалення на 6 балів, що відповідає «мажорному» рівню управління (8-6 балів).

З одного боку, це означає необхідність активізації впровадження інновацій, а з іншого – свідчить про те, що методика І. Ладанова в основному не орієнтована на оцінку змістовних зрушень у навчальному процесі, на ефективність діяльності окремих структур та підрозділів, а на корпорацію в цілому. Фактично ці висновки, як правило дещо загальні, абстрактні, тому бажано їх доповнювати іншими методиками, зокрема діагностикою у сфері менеджменту.

Блок «Мотивація і мораль» за методикою І. Ладанова виступає своєрідним психолого-етичним критерієм рівня організаційної культури навчального закладу. Зокрема 98,6% респондентів оцінюють взаємовідносини в колективі (а це й становить основу його існування) на самому високому «гарному рівні» (додаток Ж).

Таблиця 2.5

Аналіз частотного розподілення результатів у блоці «Мотивація і мораль»

Статистика									
		Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників	Ініціатива у нас заохочується	Ми підтримуємо добрі взаємовідносини у колективі	Взаємні відносини працівників з керівництвом заслуговують високої оцінки	У нас виявляється увага до індивідуальних відмінностей працівників	Завзяття до праці у нас заохочується	У наших структурних підрозділах панує кооперація та взаємоповага між працівниками	Наші працівники відчують гордість за свій навчальний заклад
N	Валідні	59	59	59	59	59	59	59	59
	Пропущені	0	0	0	0	0	0	0	0
Середні		4,24	7,20	8,56	7,19	7,59	6,85	7,75	8,08
Медіана		5,00	8,00	9,00	8,00	8,00	7,00	8,00	8,00
Окремі відхилення		2,473	3,004	1,745	1,666	2,151	2,846	2,411	2,095
Дисперсія		6,115	9,027	3,044	2,775	4,625	8,097	5,814	4,389
Асиметрія		,171	-,826	-1,242	-,839	-,837	-,556	-,997	-1,211
Окремі помилки асиметрії		,311	,311	,311	,311	,311	,311	,311	,311
Розмах		10	10	6	8	8	10	8	7

Працівники (члени колективу) у своїй абсолютній більшості (98,3%) відзначають наявність почуття гордості за свій навчальний заклад. Певною мірою це є свідченням гармонійності особистісних групових та загальноуніверситетських інтересів, відданості більшості співробітників освітянській справі.

Водночас робити висновок про світоглядну спрямованість суб'єктів корпоративної культури на підставі визначених І. Ладановим критеріїв не уявляється можливим, оскільки в основному йде мова про матеріальні чинники поведінки учасника корпорації. А ціннісно духовні фактори не проглядаються, хоча вони, як відомо, є спонукальними не в меншій мірі, ніж приземлено матеріальні. Це ж стосується і багатьох інших методик, що досліджують сьогодні зміни у вищій школі. До критеріїв оцінки персоналом змін у вищій школі віднесені в основному суто матеріально корисливі чинники: «конкурентоздатність організації; підвищення статусу, посилення іміджу організації; адаптація організації до суспільних процесів; забезпечення професійної кваліфікації та професійної кар'єри; отримання більшого прибутку організації; забезпечення матеріально-технічних потреб працівників» та ін. [80, с.73-74].

Очевидно, систему методів діагностики корпоративної культури доцільно доповнити такими методиками, які дали б можливість відобразити духовні, ціннісно-світоглядні аспекти корпоративної культури.

Аналіз цієї складової культури корпорації дає підстави для висновку про формування корпоративного духу як запоруки успішності нововведень, змін та перетворень і, відповідно, переходу навчального закладу на якісно новий щабель свого функціонування типу тих навчальних закладів, які займають вищі ступені в освітній ієрархії. Категорія «корпоративний дух» і уособлює фактично цю світоглядно ціннісну, моральну орієнтацію.

Таким чином, констатувальний експеримент із застосуванням типової методики І. Ладанова дав змогу кваліфікувати рівень досягнутої організаційної культури на прикладі Університету «КРОК» як високий (208,9 бала). Разом з тим ця методика орієнтує дослідника на перспективу досягнення більш високого (за градацією І. Ладанова), «дуже високого» організаційно-культурного рівня. У нашому випадку – це, головним чином, удосконалення змісту навчально-виховного процесу, підвищення ефективності менеджерської складової, створення більш сприятливих

матеріальних та організаційно-психологічних умов та стимулів роботи персоналу.

Очевидна необхідність уточнення «отримання додаткової інформації» щодо шляхів оновлення навчального процесу, що буде закладено в алгоритм формувального експерименту. І у цілому, не дивлячись на загальну прийнятність і досконалість методики І. Ладанова, слід зазначити, що питання освітнього менеджменту в ньому не знайшло достатньо повного висвітлення, а саме потреби актуалізації його менеджерської складової, оскільки за показниками першої частини експерименту ця складова корпоративної культури все ще залишається найменш інноваційною. Між тим, з точки зору конкурентоздатності навчального закладу вона є однією з головних засад його життєдіяльності і запорукою подальшого розвитку.

Всі ці дані про стан та рівень організаційної культури навчального закладу, отримані в ході констатувального експерименту за методикою І. Ладанова та власним інструментарієм, важливі як відправні в оцінці рівня корпоративної культури. Водночас вони не дають чіткого уявлення про її подальший розвиток, на який певною мірою орієнтує методика К. Камерона та Р. Куїнна, які в якості інструменту оцінки організаційної культури запропонували рамочну конструкцію конкуруючих цінностей. Параметри цієї конструкції, суттєві характеристики навчального закладу: найважливіші характеристики установи, стиль лідерства, стиль менеджменту, зв'язки, стратегічні цілі та критерії успіху.

Дана методика дає можливість не лише продіагностувати змістовні складові корпоративної культури, доповнюючи, уточнюючи та збагачуючи уявлення про її тип та рівень, а будучи орієнтованою на «бажаний» результат, передбачає досягнення більш високого її розвитку.

Переваги цієї методики ще й в тому, що вона дає можливість конкретизувати шляхи та методи досягнення бажаних параметрів, іншими словами, здійснювати більш ефективно психокорекцію розвитку тих чи інших складових корпоративної культури.

Так, уже аналіз відповідей на перший блок параметрів щодо найважливіших характеристик Університету визначає один з ключових напрямків його розвитку, а саме: збереження унікальності і нарощування самобутності з притаманними лише йому освітньо-профільними особливостями.

Про це свідчить думка респондентів: якщо сьогодні самобутність Університету оцінюється на рівні 29 балів (зі 100), то бажана ступінь досягнення унікальності, єдності колективу типу «він подібний великій родині» – сягає 68,5 балів (додаток 3).

Таким чином, ступінь згуртованості колективу виступає одним із ключових важелів підйому вищого навчального закладу приватної форми власності на більш високий рівень конкурентоспроможності. Ця теза орієнтує адміністративний персонал та науково-педагогічний склад на пошук та впровадження широкого діапазону інновацій: повнішого використання потенціалу єдності, економічної та правової складових навчання, розширення палітри напрямків та спеціалізацій для студентів і, взагалі, забезпечення пріоритетності в реалізації та розвитку тих набутків і унікальних можливостей, які характерні саме для функціонування приватних ВНЗ.

Зрозуміло, що ці закономірності закладені в якості параметрів теоретичної моделі корпоративної культури навчального закладу.

Показові також міркування респондентів щодо атмосфери стосунків у колективі та регламентації дій і поведінки персоналу. Наприклад, оцінюючи наявний стан контролю як більшою мірою тяжіючий до адміністрування (22 бали), вони пропонують значне зменшення цього тиску (8,2 бали). На нашу думку, пропозиція є слушною, оскільки дріб'язкова регламентація та надмірне жорстке регулювання (типу реєстрації співробітників двічі за робочий день у книзі запису) сковує ініціативу, гальмує творчий пошук і негативно відбивається на розвитку міжособистісних стосунків. Бажання значного зниження формального контролю не є відмовою від контролю взагалі, а бажанням його удосконалення, зокрема за рахунок збільшення

питомої ваги самоконтролю та самовідповідальності, що цілком реально, оскільки, як вище було зазначено в ході застосування методики І. Ладанова, робота для абсолютної більшості співробітників «є цікавою і викликає особистий інтерес».

Стильові особливості лідерства та менеджменту співзвучні і характеризуються в цілому як такі, що слугують прикладом підприємництва, новаторства, прихильності до ризику і разом з тим високою вимогливістю і цілеспрямованістю.

Однак, на думку респондентів, рівень новаторства (27 балів) потребує підвищення, про що свідчить бажаність досягнення 33,6 бала (додаток II).

На нашу думку і це не є практичною межею, бо курс на інноваційність вимагає все ж орієнтації на якісне оновлення всіх ділянок організаційно-культурної роботи. Більш того, це є певним свідченням психологічної неготовності значної частини персоналу до впровадження інновацій, тому у проекті змін цей аспект культури повинен бути пріоритетним. Очевидно, тренінги із формування готовності до інноваційних змін мають включати психологічний алгоритм: визначення свого власного бачення напрямків інноваційних змін, своїх можливостей та здібностей здійснювати ці зміни, своїх особистісних якостей, які відповідають інноваційним потребам, розвиток власних уявлень про подальші цілі і завдання інноваційних перетворень («чого я хочу і яким чином маю намір діяти») [178, с.116].

Аналогічно і зі стилем менеджменту, де, наприклад, заохочення командної роботи, участі членів колективу у прийнятті рішень оцінене в 26-28 балів, тим не менш на думку респондентів потребує значної активізації (показники збільшено до 38,6%). Опосередковано ці дані свідчать про певне відсторонення членів колективу від участі у процесі прийняття рішень і разом з тим про наявність у них дещо консервативного комплексу небажання активно впливати на політику та практичні зрушення в Університеті в цілому.

Разом з тим і щодо лідерства, і менеджменту респонденти вбачають значний резерв у відмові від жорстких вимог і агресивності в стилі керівництва (бажане зниження з 30,1 до 12,3 бала). З психологічної точки зору це зрозуміло, оскільки навчальний заклад – це середовище не лише професійної, а й високої загальної культури спілкування та поведінки, якому в принципі не притаманні негуманні способи взаємин. Оскільки тут мова йде про агресивність, пов'язану з конкурентоспроможністю навчального закладу, вона не лише не підвищує конкурентоздатність, а навпаки знижує її в силу своєї неконструктивності. Тому при оцінці даного блоку слід враховувати цю закономірність.

Іншими словами, колективу більше імпонувала б схильність керівництва не стільки до агресивності, навіть заради конкурентоздатності, скільки до більш широкої опори на колективне обговорення та вирішення проблем, як умову прийняття зваженого рішення. Іншими словами, в реалізації інновацій важливим є не лише їх результат, а й спосіб, яким вони здійснюються. Якщо має місце колективне рішення, то знімається проблема невизначеності змін і боязкості за їх негативні наслідки для індивіда особисто.

Такий висновок співзвучний і міркуванням Е. Шейна про те, що в колективі має накопичитись потенціал даних, які суперечать існуючому порядку речей [198, с.53], що спонукатиме до змін і керівництво, і підлеглих.

У четвертому блоці щодо компонентів, які пов'язують Університет в єдине ціле, опитувані відзначають зростання ролі суто організаційно-психологічних чинників, а саме: потреби встановлення належної взаємодовіри (з 27,5 до 39 балів) і прихильності до новаторства (з 27,5 до 32 балів), що свідчить про наявність необхідності подальшої згуртованості колективу Університету, хоча за методикою І. Ладанова ступінь згуртованості є досить високим.

Але суперечливості тут, вважаємо, немає, оскільки цей показник є динамічним і знаходиться у постійному русі. Більше того, за методикою

ОСАІ підкреслюється взаємодовіра як ключовий аспект згуртованості колективу. Ось чому подальші відповіді в цьому блоці орієнтують на необхідність зниження порогу агресивності у досягненні мети (з 26,7 бала до 15,3) та усунення надмірних формальних правил та вимог (з 23 балів до 12,5). При цьому на ці обставини звертається увага як в методиці І. Ладанова так і К. Камерона і Р. Куїнна, в яких ці показники, у принципі, практично співпадають (додаток Л).

Аналіз положень Статуту Університету [174] свідчить про те, що останній встановлює лише загальні правила діяльності навчального закладу. Тому, очевидно мова йде більше про формалізацію поведінки на рівні структурних підрозділів. Іншими словами, вирішення цієї проблеми слід здійснювати в масштабі факультету, відділу, кафедри, лабораторії тощо. І хоча питання анкети торкаються взаємин у колективі, без розкриття змісту роботи, тобто зменшення формальної заангажованості навчально-виховного процесу, виходу його за межі діючих стандартів, цього питання не вирішити.

П'ятий та шостий блоки «стратегічні цілі і критерії успішності функціонування Університету» змістовно споріднені і розглядаються в єдиному контексті.

Перше – це гуманістична спрямованість діяльності Університету як стратегічна ціль і разом з тим головний критерій успіху. Тут звертає на себе увагу турбота про людський чинник, підтримання високого ступеня довіри до людей і одночасно про розвиток людських ресурсів.

Ця сфера відповідно оцінена сьогодні на 24-25 балів, з бажаністю розвитку цих позитивних тенденцій (41,5 бала) (додаток Л). Такий підхід є дещо унікальним для сфери бізнесу, де панівна атмосфера – прибуток. У даному випадку на першому місці людина з її інтересами та потребами. Тобто людина (працівник) розглядається не як знеособлений засіб досягнення прибутку, а як носій того творчого конструктивного потенціалу, завдяки реалізації якого і можливий цей прибуток.

Для навчального закладу приватної форми власності ця тенденція вкрай важлива, оскільки зумовлює єдність особистісних та колективних інтересів. Тим більше, що єдність інтересів виступає одним з наріжних елементів у фундаменті організаційної психології.

Тому й закономірна певна налаштованість респондентів на інновації; апробацію нового, потреби в якій оцінені в 35 балів. Хоча цей показник і перевищує наявний стан майже на 10 балів, він не став ключовим у досягненні стратегічних цілей. Очевидно, значна частина колективу знаходиться все ще в полоні боязкості, несприйняття новацій, вбачаючи в цьому небезпеку для існуючого стану речей і втрати звичного стереотипу поведінки та дій. Тому, як вважає дисертант, чітке усвідомлення суті та наслідків змін кожним членом колективу, їх неминучості, а головне – користі для студентів та науково-педагогічного складу, одна з умов реалізації стратегічних цілей, а відтак і успішності роботи ВНЗ.

Ми включили в цей перелік студентів, оскільки в приватному ВНЗ саме вони фактично є замовниками освітніх послуг і одночасно виступають генераторами інноваційних зрушень. Більш того, показники готовності діяти в конкурентних умовах, де важливіше за все рентабельність, на етапі бажаності отримали майже вдвічі менше балів від існуючого стану (18-12, 23-14). Нічим іншим, як все ще існуючою неготовністю до дій в конкурентних умовах, цю ситуацію пояснити не можна.

Можливо, причина в недостатній самооцінці викладачем своїх власних можливостей, необізнаності з рівнем викладанням того чи іншого навчального предмету в інших ВНЗ, що наштовхує на необхідність підвищення його професійного рівня. З іншого боку, очевидно, має місце орієнтація на пересічний рівень викладання (низький показник бажання апробації нового), що певною мірою задовольняє інтереси студентів і заспокоює адміністрацію, потребує перегляду цього стереотипу і орієнтацію на якісні зміни.

Звертає на себе увагу низький рівень балів у досягненні рентабельності навчального закладу. З одного боку, це закономірно, оскільки респондентами є науково-педагогічний склад, який не зацікавлений в економії затрат та заощаджуванні ресурсів взагалі. А з іншого, є проявом об'єктивного протиріччя управлінського процесу, а саме – суб'єкт управління тяжіє до максимальної уніфікації об'єкту управління і відповідного скорочення ресурсів, витрат тощо. Об'єкт же в даному випадку – персонал навчального закладу, спрямований на залучення якомога широкого кола матеріальних та моральних стимулів і пільг і, звичайно, уникнення повсякденної опіки та зайвого контролю, які, як правило, сковують ініціативу і творчість.

Вирішення, переборення цієї психологічної суперечності, у першу чергу, залежить від мистецтва керування та інших якостей лідера. У даному випадку критерієм виступає досягнення оптимального співвідношення між авторитарними задумками та діями керівника і сформованого корпоративного духу персоналу, в якому поєднуються і розсудливість, і розум, і якість викладання, і ціна освітніх послуг. Таким чином, констатувальний та формувальний етапи проведеного нами експерименту висвітлили наявність досягнутого ВНЗ приватної форми власності відносно високого рівня організаційної культури, для якого характерні: значний ступінь згуртованості колективу, розвинута комунікаційна сфера, узгодження індивідуальних і колективних інтересів, відчуття гордості за свій навчальний заклад.

Разом з тим цей досягнутий рівень потребує подальшого удосконалення, головним чином у напрямках: розвитку інноваційної складової, сфери менеджменту, удосконалення змісту та форм навчально-виховного процесу, посилення конкурентоспроможності навчального закладу, зростання його іміджу та престижу.

Висновки до розділу 2

Потреби здійснення організаційно-психологічного аналізу складових розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності зумовили необхідність розробки та впровадження системи відповідних теоретичних та емпіричних методів.

Аргументовано, що оскільки корпоративна культура є системою різнопланових, але взаємопов'язаних елементів, найбільш ефективним способом їх пізнання може слугувати теоретична модель, яка в концентрованому вигляді представляє цю цілісність. Таке об'єднання компонентів корпоративної культури дає можливість визначити не лише її наявний стан, а й подальший шлях розвитку.

Тому автором розроблено та запропоновано теоретичну модель бажаної корпоративної культури.

Запропонована модель орієнтована не просто на визначення тих, чи інших функцій складових корпоративної культури, а включає в себе їх якісні характеристики: інновації навчального процесу, якісно новий стиль управління, формування професійного світогляду, розвиток комунікаційних зв'язків тощо, і в цьому плані виступає своєрідним критерієм бажаних змін в діяльності корпорації.

Змістовно мова йде про потребу формування у студентів під час навчального процесу ціннісно-світоглядних та поведінкових стереотипів фахової спрямованості, досягнення підприємницького стилю управління навчальним закладом та інші параметри.

Емпіричні методи дослідження: опитування, анкетування, експеримент тощо у цілому підтвердили теоретичний висновок про можливість впливу психологічних чинників на розвиток корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності.

Ця система емпіричних методів включала, зокрема, констатувальний експеримент за загальновизнаними методиками оцінки рівня культури організації І. Ладанова, методики рамочної структури К. Камерона та Р.

Куїнна, типології Ч. Хенді, методики дослідження психології освітнього менеджменту Л. Карамушки, інших поглядів вчених – психологів та освітян. Основними результатами застосування емпіричних методів були отримання даних щодо показника стану корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності як високого (208,9 бала), що свідчить про досить зрілий рівень її сформованості. Діяльність адміністративно-управлінського апарату як складової культури була оцінена в середньому на рівні 4,6 бала з 5.

Зроблено висновок про специфічність корпоративної культури приватного навчального закладу. Це, зокрема, проявляється в таких аспектах: приватні навчальні заклади несуть «подвійні стандарти» різних культур – культури освітнього середовища та культури бізнес-відносин.

Саме цим, за висновком автора, зумовлюється специфічність розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності. Зокрема у потребі гармонізації стосунків між засновниками та персоналом, адаптацією освітніх вимог до сучасного ринку праці, оптимального використання наявних ресурсів, забезпечення всієї повноти попиту на освітньо-професійні послуги.

По-друге, ця культура в навчальному закладі не може бути зведена до одного стандартно визначеного типу (всі типи так чи інакше представлені в ній). Фактично вона є синтетично змішаною, тобто носить комплексний характер. Це не означає того, що в окремих навчальних закладах той чи інший тип може бути домінуючим.

Дослідження, проведене за типологією Ч. Хенді, зокрема виявило потребу коригування корпоративної культури у напрямку моделювання нового синтетичного типу культури навчального закладу, основу якої складають не суб'єкт-об'єктні, а суб'єкт-суб'єктні відносини. Ця пропозиція докорінно змінює уявлення про весь майбутній хід розвитку організаційно-культурного освітнього комплексу в єдності як ціннісної, так і поведінкової складових її змісту, що лягло в основу формувального експерименту.

Основний зміст розділу відображено у таких публікаціях:

1. Наконечна Н.В. Дослідження організаційної культури приватного навчального закладу: завдання та хід експерименту / Н.В. Наконечна // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». – К.: Гнозис, 2015. Дод. 2 до вип. 35, том IV (16): Тематичний випуск «Міжнародні Челпанівські психолого-педагогічні читання». – С.151–161.

2. Наконечна Н.В. Методи діагностики та корекції наявної організаційної культури приватного навчального закладу / Н.В. Наконечна // Правничий вісник Університету «КРОК». – К.: Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», 2014. – Вип. 20. – С.109–112.

3. Наконечна Н.В. Організаційна культура навчального закладу приватної форми власності: результати експерименту / Н.В. Наконечна // Тези V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації» (10-11 липня 2015 року, м. Переяслав-Хмельницький). – Переяслав-Хмельницький: Державний вищий навчальний заклад «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди». – С. 86–87.

4. Наконечна Н.В. Організаційна культура в діяльності сучасного Університету / Н.В. Наконечна // Тези міжнародної науково-практичної конференції «Економічна теорія та освіта XXI століття» (25 вересня 2015 року, м. Київ). – С. 34–36.

5. Наконечна Н.В. Діагностика організаційної культури приватного навчального закладу: методологія та методика / Н.В. Наконечна // Тези IX міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації» (3-4 грудня 2015 року, м. Переяслав-Хмельницький). – Переяслав-Хмельницький: Державний вищий навчальний заклад «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди». – С. 264–266.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ В ІННОВАЦІЙНОМУ ВИМІРІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

У третьому розділі наведено загальну стратегію формувального етапу дослідження. Розкрито основні організаційні форми та активні методи психологічного навчання менеджерів ВНЗ приватної форми власності. Подано зміст та структуру тренінгу «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності». Висвітлено результати експериментального впровадження тренінгу. Здійснено порівняльний аналіз даних, які отримані в експериментальній та контрольній групах.

3.1. Мета, завдання, методика та організація формувального етапу дослідження

Мета формувального етапу дослідження полягала у розробці та апробації тренінгової програми для психологічної підготовки менеджерів ВНЗ приватної форми власності до розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності. Тим самим формувальний експеримент повинен був здійснити місію своєрідного чинника подальшого нарощування потенціалу корпоративної культури Університету «КРОК», а відтак – засобу удосконалення діяльності навчального закладу взагалі.

Відповідно до поставленої мети нами було визначено **завдання формуючого етапу дослідження:**

1. Розробити тренінгову програму «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності», враховуючи специфіку Університету «КРОК», який здійснює підготовку фахівців юридичного та економічного профілів, а також науковців вищої кваліфікації за паспортом спеціальності «Організаційна та економічна психологія»;

2. Визначити особливості експериментального впровадження тренінгової програми «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності», навчальний дискурс, обсяг аудиторних та самостійних занять (сесій), визначення тематики (модулів) тощо;

3. Вивчити ефективність впровадження тренінгової програми «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності», іншими словами, діагностувати тренінгову форму підготовки менеджерів для кураторства сферою корпоративної культури.

Учасники формувального експерименту проходили психологічну підготовку в 2015 р. в Університеті «КРОК».

Для проведення експерименту було створено контрольну та експериментальну групи менеджерів ВНЗ приватної форми власності (по 25 осіб у кожній групі).

Незалежною змінною у формуючому експерименті став рівень психологічної підготовки та готовності менеджерів ВНЗ приватної форми власності до розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності. Слід особливо зазначити, що мова йде не про штатних психологів-менеджерів, наявність яких у ВНЗ приватновласницького типу не передбачена. Мається на увазі організаційно-психологічна підготовка (тренінг) осіб із числа викладачів (більшою частиною провідних), керівників кафедр, факультетів, лабораторій, відділів, кураторів тих чи інших ділянок ВНЗ, а не професійних психологів-менеджерів.

В експериментальній групі психологічна підготовка була цілісною, системною, відповідно до психологічних умов, форм і методів здійснення психологічної підготовки менеджерів. У контрольній групі така підготовка не проводилась.

Для виконання першого завдання формувального етапу дослідження нами було розроблено тренінгову програму «**Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності**».

Основним методом психологічної підготовки менеджерів до розвитку корпоративної культури було обрано тренінгову форму навчання, оскільки, як показав аналіз роботи фахівців у галузі організаційної та економічної психології [12; 28; 79; 114; 125; 178; 181; 203], а також власний практичний досвід роботи автора, тренінг має ряд переваг, порівняно з іншими формами навчання:

- збуджує активність групи;
- поєднує та синтезує нове знання, інформацію, формує емоційне ставлення до неї;
- підвищує рівень мотивації до засвоєння знань та навичок;
- формує здатність групи до колективного мислення та прийняття рішень;
- головне ж, сприяє практичній перевірці та закріпленню отриманих знань [125, с.4-5].

Основна мета тренінгу – навчити конкретних навичок і вмінь. Тренінг дає учасникам змогу не лише почути думку викладача чи подивитися на таблиці та схеми, а й практично застосувати отримані знання, перетворивши їх на вміння. Тому тренінгова форма роботи все ширше застосовується в сучасних системах навчання, а особливо навчання та перепідготовки дорослих [125, с.4].

Тут першою обов’язковою й неодмінною умовою є соціальна й організаційно-психологічна вимога до тренінгової підготовки – її спланованість і цілеспрямоване проведення. Іншими словами, мова йде про зважене, науково-обгрунтоване програмне забезпечення тренінгової роботи. Таку тренінгову програму ми розробили і впровадили в ході формуючого експерименту.

Враховуючи специфіку об’єкту нашого дослідження та мету формуючого експерименту, ми назвали тренінгові програму «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності».

Теоретико-методологічною основою нашої тренінгової програми стали роботи відомих українських та зарубіжних науковців у галузі організаційної та економічної психології, а також фахівців з тренінгової роботи. Зокрема, значну роль на формульовальному етапі дослідження відіграла концепція психологічного забезпечення діяльності освітніх організацій, розроблена в лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України (керівник лабораторії – Л. Карамушка), яка передбачає врахування психологічних особливостей розвитку корпоративної культури освітніх організацій, в тому числі і ВНЗ.

Суттєве значення для розробки тренінгової програми мали праці, що розкривають зміст, методи та форми активного психологічного навчання персоналу організацій (О. Бондарчук [13], О. Винославська [22], О. Євтихов [40], Л. Карамушка [65; 72; 73; 79; 179], О. Креденцер [156; 179; 180], С. Максименко [114], К. Мілютіна [125], Є. Михайлов [123], В. Панок [146], А. Панфілова [148], Н. Побірченко [152], І. Сняданко [72], В. Федорчук [186], К. Фопель [190], Н. Чепелева [146], Т. Яценко [203] та ін.)

Важливу роль для розробки тренінгу відіграли праці, що розкривають психологічні особливості діяльності освітніх організацій, зокрема ВНЗ, у сучасних умовах (О. Бондарчук [12], Л. Ващенко [17], А. Грудзинський [35], Л. Даниленко [36], Н. Завадська [44; 45], О. Іщук [62], Л. Карамушка [64; 68; 74; 79], Н. Коломінський [91], О. Толков [78] та ін.).

Важливими для розробки та наповнення змісту інтерактивних технік є роботи, що аналізують сутність організаційної культури та проблему її формування (А. Асаул [5]; І. Грошев [34]; Н. Завадська [44-47]; О. Іщук [62], Л. Карамушка [64], Г. Константинов [93], О. Креденцер [97-100], Е. Молл [128], І. Сняданко [72], Ж. Серкіс [168] та ін.).

У нашому випадку також безпосередньою платформою, на якій базувалась тренінгова програма, стала теоретична модель корпоративної культури ВНЗ приватного типу, сутність та структура якої подані й обґрунтовані в перших розділах дисертаційного дослідження.

Мета тренінгової програми: психологічна підготовка менеджерів ВНЗ приватної форми власності до участі в процесі розвитку його корпоративної культури.

Завдання тренінгової програми:

1. засвоєння менеджерами знань про зміст, структуру функції корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності;
2. оволодіння менеджерами методами діагностики та аналізу психологічних особливостей корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності та чинників, що впливають на її формування;
3. формування у менеджерів умінь та навичок розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності.

За своєю структурою тренінгова програма складалась з *трьох тренінгових сесій* (тренінгова сесія I «Організаційна культура як важливий чинник забезпечення ефективності та розвитку організації»; тренінгова сесія II «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності»; тренінгова сесія III «Розвиток корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності»), кожна з яких, у свою чергу, містила *вступну та заключну частини та по два модулі*. Окрім того програма передбачала *самостійну роботу* у вигляді виконання домашніх завдань (табл. 3.1).

Слід зазначити, що ця структура так чи інакше віддзеркалює логіку й історію становлення організаційно-культурного феномену вищого навчального закладу приватної форми власності, в даному випадку Університету «КРОК».

Засвоєння цієї генези Університету вкрай важливо з дидактичної точки зору: учасники тренінгової підготовки – майбутні менеджери-куратори процесу розвитку корпоративної культури навчального закладу – будуть керуватися у своїй роботі застосуванням ціннісно-світоглядного принципу єдності історичного та логічного.

Таблиця 3.1

**Загальна структура тренінгової програми «Корпоративна культура ВНЗ
приватної форми власності»**

Структурні частини	Модулі	Години
Тренінгова сесія I «Організаційна культура як важливий чинник забезпечення ефективності та розвитку організації»	Вступ до тренінгової сесії	8
	Модуль 1: «Організаційна культура: поняття, складові, основні функції»	
	Модуль 2: «Типи та види організаційної культури. Організаційна культура освітньої організації. Корпоративна культура, як один із видів організаційної культури освітньої організації»	
	Підведення підсумків тренінгової сесії	
Тренінгова сесія II «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності»	Вступ до тренінгової сесії	8
	Модуль 3: «Особливості корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності»	
	Модуль 4: «Чинники формування корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності»	
	Підведення підсумків тренінгової сесії	
Тренінгова сесія III «Розвиток корпоративної культури ВНЗ приватної	Вступ до тренінгової сесії	8
	Модуль 5: «Напрямки та шляхи розвитку корпоративної культури	

форми власності»	ВНЗ приватної форми власності»	
	Модуль 6: «Інноваційний менеджмент як важливий чинник розвитку ефективної корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності»	
	Підведення підсумків тренінгової сесії та тренінгу в цілому	
Самостійна робота		8
Всього		32

У кожній структурній складовій тренінгової програми-сесії модулі розглядаються як змістовні елементи організаційної (корпоративної) культури і функцій, які ці елементи виконують: ціннісно-світоглядні і нормативні, поведінкові. Разом з тим, основна увага приділяється розвитку навчально-виховного процесу, як серцевині корпоративної культури ВНЗ. Кожна тренінгова сесія розрахована на один робочий день один раз на тиждень по 8 годин. На виконання домашніх завдань у перерві між заняттями (самостійна робота) відводиться 8 годин (по 4 години на кожне). Всього тренінгова програма розрахована на 32 години.

В основу розробленої тренінгової програми покладені основні принципи тренінгової роботи, виділені нами на основі аналізу літератури [28; 40; 79; 113-115; 123; 125; 146; 153; 179-181; 190]. Серед основних можна назвати такі.

Добровільність. Учасники тренінгової групи та її ведучий беруть участь у роботі групи свідомо та з власної волі. Інколи його порушують щодо тренера: «Ви – шкільний психолог – і зобов'язані провести тренінг з профілактики правопорушень!», «Ви – психолог нашої організації – негайно зробіть щось для мотивації праці». Але частіше проблеми, пов'язані з дотриманням цього принципу, виникають в учасників: адміністрація

підприємства змушує їх прийти на тренінг (часто у свій вільний час) та набувати якихось умінь, що здаються керівникові корисними. Зрозуміло, що в таких випадках не лише порушується принцип добровільності, а й ефективність тренінгу стає неприпустимо низькою. Тому, складаючи угоди із замовниками, слід врахувати практичні способи реалізації зазначеного принципу.

Рівноправність. Усі учасники тренінгу мають однакові права й обов'язки. Проблеми з дотриманням цього принципу виникають у корпоративних тренінгах, коли учасники мають різний професійний статус і переносять цю систему стосунків у межі тренінгу. У групах особистісного зростання також виникає неформальна структура, яка порушує початкову рівноправність. Профілактикою подібних проблем може стати підбір однорідної групи й рефлексія того, як розподіл ролей впливає на рівноправність. Окрема проблема – нерівність учасників у разі роботи в системі «акваріум»: частина групи бере активну участь у роботі групи, частина – займає позицію спостерігача. Важливо, щоб вибір власної позиції був свідомим і добровільним.

Активність відрізняє тренінгову роботу від інших форм навчання, зокрема лекції. Тренер має створювати відповідні умови для прояву активності групи, а учасники – спрямовувати власні зусилля на отримання практичного, емоційно-чуттєвого досвіду. Активність групи залежить від факторів: рівня зацікавленості проблемою, рівня обізнаності, досвіду тренінгової роботи, стосунків у групі та між групою та ведучим. Активність групи має природні коливання протягом дня.

Разом з тим активність – відносно самостійний організаційно-психологічний феномен. Виділяють три рівні активності в залежності від ступеня самостійності:

- репродуктивну (безпосереднє відтворення матеріалу підручника чи розповіді викладача-тренера);

- пошукову, як перетворювальне відтворювання, що стимулює власну пізнавальну активність;
- творчу активність, що передбачає виявлення нових сторін у матеріалі, який вивчається.

Принцип активності ґрунтується на визначеній закономірності про засвоєння людиною 10% інформації, що сприймається на слух, 50% інформації, сприйнятої зором, і 90% інформації, яка одержується під час самостійної діяльності.

Активність – норма поведінки у тренінгу. Йдеться про реальне включення в інтенсивну групову взаємодію кожного члена групи. Використання цього принципу дозволяє здійснювати розвиток компетентності в спілкуванні в тренінгу не шляхом безпосереднього впливу психолога на учасників, а створенням умов для самовдосконалення засобів організації комунікативної взаємодії.

Конфіденційність всього, що відбувається в групі, – важливий принцип соціально-психологічного тренінгу, який є необхідною умовою створення атмосфери психологічної безпеки й саморозкриття. Все, що відбувається під час занять, не виноситься за межі групи. Учасники не бояться, що зміст їхнього спілкування може стати загальновідомим.

Конфіденційність – принцип не лише індивідуальної психотерапії, а й регулятор тренінгових ситуацій. Насамперед тренер не має реальної можливості забезпечити дотримання цієї норми у спілкуванні учасників поза групою. Крім того, важко визначити, яка саме інформація, що сприймається під час тренінгу, має конфіденційний характер: тренер має писати звіт, учасники – супроводжувати отримані навички; спілкування часто не закінчується на тренінгу, а продовжується у роботі. У практикуючих тренерів стало нормою використовувати інше ім'я під час збірних тренінгів, а також домовлятися щодо конфіденційності будь-якого чужого досвіду, отриманого під час тренінгу [125, с.8-9].

Конфіденційність у даному випадку – феномен, який слід розглядати в межах співвідношення індивідуального і колективного. Все позитивне, що досягається в корпоративній культурі індивідуумом, повинно знеособлено, в узагальненому вигляді проявлятися в колективному, синтезуючись в нове, конструктивне, що фактично становить одну з умов розвитку корпоративної культури.

Разом з тим, творчість, новаторство індивіда, якщо їх істинність, плінність підтверджені практикою і в цьому тренер переконався, не повинні повністю бути знеособленими, а навпаки зберігати, стаючи загальними, в собі унікально-особисте, і бути стимулом для подальшого розвитку особистості. У цьому специфіка конфіденційності, яку слід враховувати при вивченні корпоративної культури і її психокорекції.

Принцип *обмеження обговорення подій лише в рамках тренінгу («тут і тепер»)* і *персоніфікація висловлювань*. Для учасників тренінгових груп нерідко характерною є тенденція до відхилення від основної теми, схильність до загальних розмов, міркувань, далеких від змісту тренінгу. Цей принцип орієнтує учасників тренінгу на те, щоб предметом їх аналізу постійно були процеси, які відбуваються в групі у конкретний момент.

Принцип *акцентування* сприяє глибокій рефлексії учасників, вчить учасників зосереджувати увагу на собі, своїх думках, почуттях, розвиває навички самоаналізу.

Принцип *персоніфікації висловлювань*. Його суть полягає в тому, що учасники тренінгу повинні бути зосереджені на процесах самопізнання, на самоаналізі й рефлексії. Навіть оцінка поведінки повинна здійснюватися через висловлення власних почуттів і переживань. Відмова від безособових мовленнєвих форм допомагає людям у повсякденному спілкуванні приховувати власну позицію й уникати відповідальності. Якщо в інших галузях психології це можна розцінювати як відмову від самовідповідальності, то в дослідженні корпоративної культури такі категоричні висновки робити навряд чи можна, оскільки навпаки, така

ситуація може свідчити про те, що особа реально відображає точку зору певної групи, яка орієнтується на свою субкультуру, що уже склалася. У навчальному закладі в силу специфіки різнопрофільних підрозділів, які відображають різні галузі знань і різні стилі професійної корпоративної поведінки (наприклад, юридична деонтологія, адвокатська етика, професійно-етичний кодекс економіста), така оцінка може бути цілком виправдана.

З іншого боку висловлювання індивіда «Я думаю...» можуть несвідомо уособлювати думку певної групи колективу, спільноти. Забороняється використовувати висловлювання на зразок: «Більшість моїх друзів вважає...», «Ми думаємо...», «У нас думка інша...» тощо, якими перекладається відповідальність за почуття і думки конкретної людини на аморфне «ми», і цим самим роблять її знеособленою. Усі висловлювання повинні будуватися з використанням особових займенників однини: «Я думаю...», «Я переконаний...», «Я відчуваю...», «Мені приємно...» тощо.

Принцип акцентуації мовлення почуттів. Відповідно до цього принципу емоційна сторона спілкування повинна бути добре і повно вираженою учасниками тренінгу; їм рекомендується акцентувати увагу на станах і проявах (своїх власних і партнерів) і при відтворенні зворотного зв'язку, якщо можливо, використовувати мову, яка відображає цей стан. Прикладом цього може слугувати така констатація: «Твоя манера розмовляти на підвищених тонах дратує мене». Більш опосередковану форму мовлення почуттів утворює мова образів, асоціацій і метафор, які використовуються в тренінгу як на вербальному, так і на невербальному рівнях. Опосередкована мова, як правило, менш травмує і є менш жорсткою, що суттєво, якщо потрібно повідомити не дуже приємну інформацію.

Уникнення безпосередніх оцінок людини. Потрібно заміняти їх описом власних емоційних станів, оскільки вірогідність неприйняття негативного зворотного зв'язку зростає тоді, коли остання має суто оціночний характер. Не бажано використовувати висловлювання: «Ти мені не подобаєшся»,

потрібно сказати: «Мені не подобається твоя поведінка» тощо. Відомо, що негативна інформація активізує захисні механізми особистості і нерідко відкидається.

Принцип довірливого спілкування – один із фундаментальних елементів тренінгу. Розвиток довірливого клімату – складний процес. Найпростіший перший крок до практичного створення клімату довіри: ведучий пропонує прийняти єдину форму звертання на «ти», яка психологічно зрівнює усіх членів групи і вносить у стосунки деякий елемент інтимності і довірливості між членами групи та керівником. Кожний реалізує той рівень відкритості, до якого він готовий, залежно від своїх особливостей і загального рівня довірливості в групі.

Важливу роль у навчальному тренінгу відводиться інтерактивним технікам.

Інтерактивні техніки (від англ. слова «interaction» – взаємодія), за означенням Л. Карамушки, це техніки, які забезпечують активну взаємодію менеджерів та персоналу організацій (або окремо – представників кожної із зазначених категорій) в умовах навчальних тренінгів та семінарів, спрямованих на підготовку менеджерів та персоналу до вирішення актуальних управлінських та професійних завдань [79, с.275].

Відповідно до класифікації Л. Карамушки [79, с.276] інтерактивні техніки можна підрозділити на дві групи (залежно від функцій, які вони виконують в організації навчання):

- *організаційно-спрямовуючі;*
- *змістовно-сміслові.*

Розкриємо зміст основних інтерактивних технік.

Основне призначення *організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік* полягає в тому, щоб відповідним чином включити учасників заняття у виконання певних завдань, забезпечити початок та кінець заняття, здійснити послідовний перехід від однієї частини заняття до іншої, створити

«комфортні» умови діяльності для учасників та підтримати їх активність тощо [79, с.276-280].

До цієї групи можна віднести такі:

- організаційно-підготовчі техніки;
- вивчення очікувань учасників заняття щодо семінарів-тренінгів;
- спільна розробка правил групової роботи;
- «криголами» (форми, які «розколюють» кригу напруженості, яка час від часу виникає в процесі проведення занять);
- створення малих груп (або пар) та ін.

Мета *змістовно-сміслових інтерактивних технік* полягає в тому, щоб сприяти безпосередньо вирішенню тих цілей та завдань, які ставляться перед заняттям (наприклад, проаналізувати зміст феномену «культура», виділити види організаційних культур, обґрунтувати позитивні та негативні функції організаційної культури, проаналізувати свої індивідуально-психологічні особливості, які можуть впливати на формування організаційної культури тощо) [79, с.280-284].

Зазначена група включає такі основні техніки: міні-лекції; заповнення робочих листків; «мозкові штурми»; групові дискусії та дискусії з «відкритим кінцем»; аналіз ситуацій; рольові ігри; малювання; захист проектів та ін.

Охарактеризуємо більш детально інтерактивні техніки, які увійшли в розроблену нами тренінгову програму.

Міні-лекції відрізняються від повноформатних лекцій значно меншою тривалістю. Зазвичай міні-лекції не перебільшують 10-15 хвилин, і використовуються для того, щоб: стисло донести нову інформацію до багатьох людей одночасно; розповісти, як виконувати якісь дії, що їх учасники згодом опановуватимуть самі в ході практичних вправ; підсумувати результати роботи малих груп для всієї аудиторії.

Міні-лекції часто застосовуються як частини цілісної теми, яку не бажано викладати повноформатною лекцією, аби не втомлювати аудиторію.

Тоді інформація надається по черзі кількома окремими сегментами (міні-лекціями), між якими застосовуються інші форми й методи навчання: періоди запитань – відповідей, вправи на перевірку засвоєння матеріалу, рухавки, робота в складі малих груп тощо [181, с.25].

Останнім часом у підготовці організаційних психологів набули популярності міні-лекції «Інтриги», які можуть бути застосовані в тренінговій програмі «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності». Наприклад, уже на першій, вступній лекції з організаційної культури інформація про наявність 250 визначень поняття організаційної культури викликає у слухачів реакцію типу своєрідного шоку і одразу спонукає до пошуку відповіді на запитання «Чому така велика кількість визначень?». Тим самим спонукає до власного розуміння цього поняття, інтригуючи до співставлення власного розуміння з точкою зору фахівців.

Особливість такої техніки як *заповнення робочих листків* [179, с.65] полягає в тому, що ця техніка, образно кажучи, забезпечує «активну взаємодію учасника заняття із самим собою». Мова йде про те, що такі робочі листки передбачають завдання, виконання яких орієнтоване на активне включення механізмів рефлексії стосовно своїх індивідуально-психологічних особливостей або особливостей інших людей (наприклад, в семінарах-тренінгах, присвячених проблемі спілкування та конфліктів, це може бути завдання продовжити такі незакінчені речення: «Я пишаюся собою, тому що...»; «Найбільш за все я захоплююсь такими людьми...», «Одна із добрих справ, які я зробив у своєму житті, це...» та ін.). Разом із незакінченими реченнями, це також можуть бути завдання, які спрямовані на актуалізацію та аналіз учасниками занять понять, які складають основу теми (наприклад, це можуть бути такі питання: «Організаційна культура освітньої організації – це...», «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності – це...» та ін.), наголошуючи при цьому, що у вітчизняній традиційній системі професійної освіти орієнтація на використання механізмів рефлексії практично відсутня.

«Мозковий штурм» як інтерактивна техніка полягає в тому, що учасники тренінгу генерують ідеї стосовно тих чи інших проблем, з якими вони можуть зустрітися у своїй професійній діяльності. У навчальному закладі приватної форми власності це – інноваційність менеджерської роботи та стилю управління, проблеми удосконалення навчально-виховного процесу, посилення його конкурентоздатності, як в якості навчання, так і адекватності відповіді на запити ринку праці та ін. [179, с.162-163; 125; 148; 179]. При цьому учасники мають дотримуватися таких *основних правил*:

- називайте якомога більше аспектів, сторін при аналізі того чи іншого явища, процесу: чим більше, тим краще;

- не оцінюйте названі ідеї, підходи, а лише називайте їх;

- називайте самі неймовірні, незвичні і навіть абсурдні ідеї, тому що саме серед них можуть бути ті, які ви шукаєте.

«Мозковий штурм» може використовуватися в трьох основних формах:

- *індивідуальній* (коли кожен учасник заняття генерує ідеї самостійно, а потім, за необхідності, знайомить з ними інших);

- *парній* (коли ідеї генерують разом двоє учасників заняття з подальшою їх презентацією перед групою);

- *груповій* (коли група спільно генерує ідеї, або ж додає свої ідеї до тих, які представляє окрема людина, або пара учасників).

Групова дискусія, як правило, проводиться з метою обговорення проблемної ситуації, тобто будь-якого питання, гострота вирішення якого назріла. Зі всієї гами різно-аспектної картини корпоративної культури навчального закладу – це найчастіше стосується навчально-виховного процесу, який по суті сьогодні сам по собі є проблемною ситуацією, що пов'язана, наприклад, з реалізацією положень нового Закону України «Про вищу освіту». Зокрема, питання поєднання напрямів освітньої підготовки і переліку наукових спеціальностей – проблема, яка потребує нагального вирішення.

Звідси – об'єктивність існуючої проблеми. Проблемна ситуація не повинна створюватись штучно. Вона існує об'єктивно і до неї слід «підвести» учасників групи, сформувати у них потребу до змін, тобто виробити психологічну готовність до нагального вирішення проблеми.

Наведений нами приклад проблемної ситуації, у першу чергу, стосується учасників тренінгу з числа керівного складу підрозділів навчального закладу. Існують різні варіанти групової дискусії:

- якщо група активна, розкута, то зручно, розбивши її на підгрупи, організувати змагання між підгрупами на швидкість відповідей, найскладніше запитання, найґрунтовнішу відповідь тощо;

- якщо група дещо пасивна чи тема тренінгу породжує почуття ніяковості, то можна створити письмовий анонімний «банк запитань» і послідовно обговорювати їх в усій групі [125, с.64-65].

Основне призначення *дискусії «з відкритим кінцем»* полягає в тому, щоб виявити наявні, часом зовсім протилежні, позиції менеджерів або персоналу щодо тієї та іншої проблеми та сформувати толерантні установки щодо цих позицій. На відміну від існуючої у вітчизняній практиці так званої дискусії «з закритим кінцем», яка спрямована на аналіз тієї чи іншої проблеми та виведення чітких висновків, дискусія з «відкритим» кінцем передбачає, навпаки, вияв самих різноманітних точок зору стосовно однієї і тієї ж проблеми, і цим самим показує складність цієї проблеми та вплив на її розуміння та осмислення індивідуально-психологічних та соціально-психологічних характеристик учасників управлінської взаємодії.

Під час дискусії тренер має допомагати групі максимально відкрито висловлювати свої думки щодо обговорюваних питань.

Результати групової дискусії, найважливіші висновки і слід записати на аркушах паперу й залишити в полі зору її учасників.

Тренер має стежити за тим, щоб учасники користувалися «Я-висловлюваннями» та в разі незгоди з позицією інших учасників не переходили до образ, а аргументовано доводили правильність своєї думки.

Суть такої інтерактивної техніки як *аналіз ситуацій* полягає в тому, що учасники заняття в процесі сумісної групової діяльності наводять приклади проблемних ситуацій, які потім описують та аналізують за таким планом:

- зміст ситуації;
- обґрунтування її складності та значущості в умовах конкретної організації;
- описання рішення, яке було прийняте учасниками для розв'язання проблеми;
- аргументування того, чому було прийняте саме таке рішення, а не інше;
- до яких результатів (позитивних чи негативних) привело таке розв'язання ситуації;
- чи можна було б, враховуючи результати, вирішити ситуацію іншим чином та ін. [179, с.66].

Аналіз ситуацій може здійснюватися на різних рівнях:

- індивідуальному (при виконанні завдань з наступним їх обговоренням у навчальній групі);
- парному (коли двоє слухачів спільно аналізували ситуацію і пропонували варіант її вирішення іншим);
- груповому (групи у складі чотирьох-п'яти осіб вирішували ситуації і взаєморецензували одна одну).

Рольова гра як інтерактивна техніка являє собою складну системну інтерактивну техніку, у процесі застосування якої використовується рольова структура ведення заняття, тобто набір ролей, які регламентують діяльність і поведінку його учасників [179, с.155].

Організаційною одиницею рольової гри виступає *проблемна ситуація*, що програється. Вона розгортається в процесі заняття як окремий сюжет. В основу такого сюжету може бути покладена навчальна або реальна

управлінська (професійна) проблема, формування якої вміщує відповідне питання (або серії питань).

Для проведення рольової гри, крім проблемної ситуації, також необхідний достатній для програвання такого сюжету набір ролей (учасників управлінської ситуації), які розподіляються між учасниками заняття. Кожній особі, яка бере участь у грі, визначається певна роль у вигляді рольових приписів від керівника заняття, яких вони повинні дотримуватися протягом усієї гри.

Рольова гра проходить у кілька етапів.

Спочатку керівник заняття повідомляє тему, мету гри, знайомить учасників зі змістом кожної ролі, після цього створюються рольові групи.

Далі здійснюється опанування ролей і з'ясування суті проблемного питання чи сутності ситуації.

Протягом наступного етапу учасники гри готуються безпосередньо до обговорення проблеми чи програвання ситуації, тобто виробляють спільну думку щодо питань, які їм належить опрацювати на занятті, або ж виробляють стратегію поведінки в управлінській ситуації, закладену певною роллю.

За мірою готовності учасників гри, починається етап обговорення проблеми або програвання «реальної» управлінської ситуації. Слово послідовно надається різним рольовим групам, які висловлюють свою позицію з аналізованої проблеми, або ж моделюють необхідні «конфліктні» дії.

Протягом гри керівник визначає смислову лінію аналізу теоретичної проблеми або управлінської ситуації, порушує або дає додаткові питання та завдання. Він заохочує до гри всіх присутніх у атмосфері доброзичливості, взаємодопомоги, рівноправності. Керівник завершує заняття підбиттям підсумків, наголошуючи на змісті та реалізації психолого-методичного замислу.

У сучасній психологічній науці існують різні класифікації рольових ігор. Однією з можливих є класифікація, в основі якої лежить тип завдань та ролей, які використовуються в процесі гри. Відповідно до такої класифікації виділяють навчально-рольові та ділові ігри [179, с.155].

Основне призначення гри полягає в тому, щоб за допомогою так званих «навчальних» ролей досягнути вирішення таких завдань:

- залучити всіх учасників заняття до обговорення теоретичних проблем організаційної психології;
- виділити основні аспекти і методи аналізу актуальних проблем конкретної теми або навчального курсу в цілому;
- сформувати позитивне ставлення, інтерес до проблеми, що обговорюється та ін.

Враховуючи те, що активність учасників занять досить часто обумовлена не лише зовнішніми (наприклад, формою організації спільної діяльності), а й внутрішніми (інтерес до обговорюваної проблеми, позитивне ставлення до інших учасників гри; достатній рівень знань та комунікативних умінь тощо) факторами, застосування навчально-рольової гри доцільне в тих випадках, коли зазначені внутрішні фактори відсутні, або недостатньо виражені.

Забезпечуючи досить жорстку регламентацію пізнавальної діяльності учасників занять при програванні ними різних за змістом і призначенням ролей, навчально-рольова гра стимулює і прискорює вияв їх активності, сприяє поступовому переходу до пробудження спонтанної, тобто нерегламентованої активності під час застосування складніших і менш регламентованих занять (групова дискусія тощо).

Одним із сучасних і перспективних різновидів рольової гри, який ми, зокрема, вживали в нашому випадку підготовки менеджерів, є імітаційна форма проведення заняття (гри), яка максимально наближає створювану на занятті проблемну ситуацію до реальної в житті.

Така інтерактивна техніка, як *малювання* дає змогу усвідомити та продемонструвати підсвідоме ставлення учасників до заданої теми. Для малювання потрібні аркуші паперу різного формату, кольорові олівці або фарби.

Досвідчений фахівець із проєктивних малюнків Т. Яценко відзначає, що «теми малюнків добираються так, щоб надати можливість членам групи виразити в малюнку свої почуття, передати психологічні якості й особливості, міжособистісні відносини, власні зміни, роль керівника в групі, групову динаміку та інше. Уже сам процес зображення, передача особистісно значущого матеріалу мовою фарб може відігравати позитивну роль, сприяти усвідомленню внутрішнього світу, конфліктів, проблем, виділенню в них суттєвого» [203, с.17]. Авторка вважає, що проєктивний малюнок може бути використаний керівником навчальної групи: з психодіагностичною і методичною метою; для адекватного зображення суб'єктом труднощів спілкування; для контролю за характером групового процесу (його навчальною цінністю) і характерологічними змінами учасників; для подолання кризової ситуації, якщо така є в групі.

Прийоми, які використовуються в проєктивному малюванні:

- вільне малювання – кожен малює те, що хоче;
- тематичне малювання – усі малюють на тему, яка обрана групою або запропонована ведучим;
- додаткове малювання – малюнок виконують по колу: один починає малювати, а інші продовжують;
- розмовне малювання – члени групи працюють із вибраним партнером у парі; у кожній парі один листок паперу, вони спілкуються на ньому за допомогою образів, ліній і фарб;
- спільне малювання – декілька чоловік або вся група малюють щось на одному аркуші [186, с.28-29].

Для закріплення інформації та застосування результатів, отриманих на тренінгу, у майбутній діяльності використовують *захист проєктів* [125,

с.81-82]. Учасники тренінгу, індивідуально чи об'єднавшись у підгрупи, створюють власні проекти реалізації набутого в тренінгу. Якщо передбачено, що учасники групи мають самостійно проводити аналогічні тренінги, їм слід розробити власні програми тренінгу та розповісти про специфіку їх проведення. Якщо передбачено якусь іншу діяльність, то індивідуальні проекти мають стосуватися тієї діяльності.

Груповий проект записують на фліпчарті, й один з членів підгрупи доповідає та відповідає на запитання інших підгруп. Якщо ви проводили тренінг для організації, то можна обрати найкращий проект для впровадження в практику.

Детальний зміст тренінгової програми «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності» представлено у підрозділі 3.2.

3.2. Зміст тренінгової програми «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності»

У відповідності до розробленої тренінгової програми **«Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності»** наведемо детальний зміст кожної тренінгової сесії з описом інтерактивних технік до кожного модуля тренінгу.

Зміст тренінгу розгортається шляхом поєднання основних структурних елементів (тренінгових сесій, які, в свою чергу, складаються із вступу, двох модулів та заключення), та інтерактивних технік, які використовуються для представлення кожного зі структурних елементів. Далі наведено детальний зміст тренінгової програми.

Зміст тренінгової програми

«Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності»

Тренінгова сесія I: «Організаційна культура як важливий чинник забезпечення ефективності та розвитку організації»

Мета тренінгової сесії I: оволодіння знаннями щодо сутності та змісту поняття «організаційна культура», «корпоративна культура», її структури, функцій, основних видів та типів.

Завдання тренінгової сесії I:

1. Засвоєння поняття «організаційна культура», як соціально-психологічного явища;
2. Засвоєння знань щодо співвідношення понять «організаційна культура» та «корпоративна культура»;
3. Усвідомлення особливостей організаційної культури освітньої організації;
4. Оволодіння навичками діагностики організаційної культури;
5. Усвідомлення значення організаційної культури для забезпечення ефективної діяльності освітньої організації;
6. Формування позитивної мотивації щодо подальшої участі у тренінгу.

Вступ до тренінгової сесії I

Криголам «Знайомство». Враховуючи, що учасники тренінгу формально знайомі між собою, оскільки вони є співробітниками вищого навчального закладу, етап знайомства передбачає з'ясування їхніх поглядів, їхнього розуміння корпоративної культури ще не науково-понятійному рівні, а на рівні буденної свідомості. Тобто, не знайомство між собою, а стихійні прояви організаційно-культурних явищ: мікроклімату в навчальному закладі в цілому і в окремих підрозділах, стилю управління корпоративної етики і моралі тощо.

Тренер пояснює учасникам експериментальної груп, що ним буде проведено цикл занять, в ході яких їх уявлення про корпоративну культуру набудуть більш чіткого, наукового характеру, що дозволить їм взяти

активнішу участь у формуванні колективу, впровадженні інноваційних підходів в організацію і зміст навчально-виховного процесу тощо.

Під час навчального спілкування учасники групи розвинути уміня будувати свої стосунки з оточуючими: колегами та підлеглими з користю для навчального закладу і себе особисто, наявних проблем сьогодення і перспектив розвитку навчального закладу як корпорації [17, с.338].

Криголам «Що почули?». Інструкція: учасники сидять по колу, кожен має повторити висловлювання будь-якого іншого учасника групи, яке йому запам'яталося. Бажано не повторюватися. Наприклад. Учасник 1: «Я запам'ятала, що Наталка активна». Учасник 2: «Я запам'ятала, що Тетяна любить дітей» [5; 17].

Вивчення очікувань, запитів та емоційного стану учасників заняття [179, с.63].

Учасники по черзі дають відповіді на запитання:

- «Чому Ви хочете навчитися в процесі тренінгу?»
- «Якими конкретними умінями та навичками Ви хочете оволодіти?»
- «Який у Вас зараз емоційний стан?»

Індивідуальні відповіді учасників заняття, представлені на окремих «аркушах-стікерах», можуть вивішуватися на дошці (спеціальному стенді), з наступним груповим аналізом та обговоренням. Це дасть можливість створити «груповий портрет» учасників заняття, а також уточнити основну мету та завдання тренінгу.

Мультимедійна презентація «Мета, завдання та структура тренінгової сесії».

Мозковий штурм: «Визначення правил групової роботи» [125, с.65-66; 179, с.65; 181, с.33].

Не переривати, не критикувати, право на особисту думку, заохочення ініціативи, взаємоповаги та співробітництва та ін.

Модуль 1: «Організаційна культура: поняття, складові, основні функції»

Застосовується метод порівняльного аналізу. Учасникам групи в якості роздаткового матеріалу даються 20-30 визначень поняття «організаційна культура», що сформульовані вітчизняними та зарубіжними вченими.

Під час опрацювання цих понять рекомендується звертати увагу на обов'язкові, невід'ємні атрибути організаційної культури, і в той час визначити і вилучити зі змісту цих понять необов'язкові, другорядні на їх думку риси. Що не є сутнісними.

Узагальнення та обговорення отриманих результатів:

- а) класифікація та аналіз отриманих асоціацій;
- б) «що спільного?»;
- в) «чим відрізняються?».

Міні-лекція з використанням мультимедійної презентації: «Поняття організаційної культури», у якій в концентрованому вигляді висвітлюються ті складові організаційної культури, які притаманні лише їй з використанням [5; 9; 34; 63; 68; 72; 128; 156; 158; 163; 175] результатів власних теоретичних досліджень автора.

Творчий проект (робота в малих групах) з подальшою презентацією: «Структура організаційної культури»

Узагальнення та обговорення отриманих результатів.

Психологічний практикум: «Діагностика організаційної культури за допомогою методики «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова [104]».

Вправа-змагання «Основні характеристики організаційної культури успішної організації». Інструкція: учасники групи поділяються на дві команди. Протягом 5 хвилин учасники кожної команди повинні сформулювати як можна більше характеристик організаційної культури успішної організації. Після завершення кожна команда по черзі називає ці

характеристики, не повторюючи попередніх. Наприкінці відбувається аналіз, узагальнення та обговорення отриманих результатів.

Групова дискусія: «Організаційна культура – невід’ємний атрибут організації?».

Індивідуальна робота: «Функції організаційної культури». На основі результатів виконання попередньої вправи учасники самостійно формують перелік функцій організаційної культури.

Модуль 2: «Типи та види організаційної культури. Організаційна культура освітньої організації. Корпоративна культура, як один із видів організаційної культури»

Міні-лекція з використанням мультимедійної презентації: «Типології організаційної культури». Використовуються загальновідомі типології Ч. Хенді та його школи, адаптовані до особливостей функціонування навчальних закладів [100, с.20-21; 155, с.24-25].

Психологічний практикум: «Діагностика типів організаційної культури за допомоги методики «Оцінка організаційної культури» (OCAI) К. Камерона та Р. Куїнна» (кланова культура, адхократична культура, ієрархічна культура, ринкова культура) [63, с.67].

Вправа «Дерево» (робота в малих групах з подальшим груповим обговоренням): «Види організаційної культури». Інструкція: розробити та зобразити на ватмані «дерево» (класифікацію основних видів організаційної культури за різними критеріями).

Метод незавершених речень (письмовий варіант): «Організаційна культура освітньої організації – це...». Інструкція: результати виконання завдання записуються учасниками на окремих аркушах-стікерах та вивішуються на окремій дошці. Після загальногрупового обговорення отриманих записів та їх обробки (методами аналізу, синтезу, узагальнення, класифікації тощо), результати виконання цих завдань ведучий залишає на дошці протягом усього заняття як певне методичне забезпечення. До

отриманих результатів учасники можуть повертатися при виконанні інших завдань [180, с.43].

Мозковий штурм: «Особливі характеристики організаційної культури освітньої організації порівняно з організаціями інших соціально-економічних сфер».

Групове обговорення проблеми: «Поняття корпоративної культури». Для обговорення пропонуються такі аспекти проблеми:

- а) співвідношення понять «організаційна культура» та «корпоративна культура»;
- б) корпоративна культура як один із видів організаційної культури.

Аналітичне завдання (виконується в парах): «Теоретико-методологічний аналіз поняття «корпоративна культура». Інструкція: учасникам пропонується перелік визначень поняття «корпоративна культура», складений ведучим на основі літературних джерел [5; 9; 34; 63; 68; 72; 128; 156; 159; 163; 175]. Учасники опрацьовують їх та формують наступні висновки:

- а) спільні та відмінні аспекти у визначеннях поняттях «корпоративна культура»;
- б) найбільш вдале визначення (обов'язковим є наведення аргументів).

Підведення підсумків тренінгової сесії I

Домашнє завдання: «Аналіз символіки корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності». Інструкція:

- а) сформулювати перелік (письмовий та (або) у вигляді малюнків) символіки та традицій організації, наприклад, ритуали, символи, герої, міфи, анекдоти, традиції, атрибути тощо;
- б) запропонувати можливі варіанти вдосконалення існуючої організаційної символіки.

Тренінгова сесія II: «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності»

Мета тренінгової сесії II: оволодіння знаннями щодо особливостей корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності, набуття навичок психологічного забезпечення формування корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності.

Завдання тренінгової сесії II:

1. Оволодіння знаннями щодо корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності;
2. Усвідомлення особливостей корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності;
3. Оволодіння навичками діагностики корпоративної культури;
4. Оволодіння вміннями аналізу чинників формування корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності;
5. Набуття навичок психологічного забезпечення формування корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності;
6. Формування позитивної мотивації щодо подальшої участі у тренінгу.

Вступ до тренінгової сесії II

Криголам «Я маю право виражати свою власну думку». Інструкція: виберіть з учасників групи одного, хто бажає виступити. Наприклад, мій факультет..., моя кафедра найкращі. Учасники групи повинні аргументовано підтримати особу, що виступає, тренер, навпаки, не погоджується з цим твердженням, опираючись на результати опитувань за констатувальним експериментом. Вправа дає можливість контролювати емоції під час суперечки і бачити в опоненті ділового партнера, а не супротивника [34, с.184-185].

Мультимедійна презентація «Мета, завдання та структура тренінгової сесії».

Представлення та обговорення виконання домашнього завдання.

Модуль 3: «Особливості корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності»

Метод незавершених речень (письмовий варіант) з подальшим груповим обговоренням: «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності – це...». Інструкція: результати виконання завдання записуються учасниками на окремих аркушах-стікерах та вивішуються на окремій дошці. Після загальногрупового обговорення отриманих записів та їх обробки (методами аналізу, синтезу, узагальнення, класифікації тощо) результати виконання цих завдань ведучий залишає на дошці протягом усього заняття як певне методичне забезпечення. До отриманих результатів учасники можуть повертатися при виконанні інших завдань [180].

Мозковий штурм: «Особливості корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності в порівнянні з іншими ВНЗ».

Творчо-аналітична вправа (робота в малих групах): «Квітка» цінностей корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності». Інструкція: учасникам надається «квітка з пелюстками», на яких треба перерахувати основні корпоративні цінності ВНЗ приватної форми власності.

Представлення та обговорення отриманих результатів.

Вправа «Цікаві питання» (робота в парах). Інструкція: учасникам пропонується дати відповіді на такі *питання*:

- а) «Що персонал організації приймає емоційно позитивно (із захопленням)?»;
- б) «Що викликає загальний осуд або несхвалення?»;
- в) «Які зміни в організації роботи, у ставленні до справи працівники хотіли б бачити?»;
- г) «Яка робоча проблема може змусити вас не спати вночі?».

Вправа «Прислів'я та приказки» (робота в парах з подальшим представленням результатів в групі). Інструкції: учасникам пропонується

підібрати 3-5 прислів'їв або приказок, які найкраще характеризують корпоративну культуру ВНЗ приватної форми власності.

Психологічний практикум «Діагностика типів організаційної культури за допомогою методики Ч. Хенді та Р. Харрісона» (культура влади, культура ролі, культура завдань, культура особистості) [155, с.24-25].

Аналітично-проблемний дискурс (робота в малих групах). «Ідеальний» тип має відповісти на питання організаційної культури ВНЗ приватної форми власності». Інструкція: один з названих чотирьох, чи якийсь інший змішано-синтетичний. На основі результатів виконання психологічних практикумів щодо дослідження типів організаційної культури учасникам пропонується проаналізувати цю проблему за такими аспектами: а) «хороші та погані» типи організаційної культури; б) «ідеальний тип» організаційної культури ВНЗ приватної форми власності.

Модуль 4 «Чинники формування корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності»

Метод з'ясування власної думки з подальшим обговоренням у групі. Тема: «Який чинник (чи декілька чинників) у формуванні корпоративної культури приватного ВНЗ я вважаю найголовнішим?». Інструкція: проводиться дискусія з приводу дії тих, чи інших чинників корпоративної культури, які лежать в основі її зародження, формування та розвитку в ВНЗ. Особлива увага при цьому звертається тренером на специфіку корпоративної культури ВНЗ, пов'язану зокрема з його професійним профілем та формуванням майбутньої субкультури студентів різних спеціальностей [17].

Аналітичне завдання (робота в малих групах) «Психологічні та непсихологічні чинники формування корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності». Інструкція: на основі результатів виконання попереднього завдання учасникам пропонується розділити чинники формування корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності на дві групи (психологічні та непсихологічні).

Міні-лекція з використанням мультимедійної презентації: «Чинники формування корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності (чинники макро-, мезо- та мікрорівнів)» [73; 97; 155].

Рефлексивна вправа (індивідуальна робота) «Які чинники формування корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності я можу врахувати в процесі своєї професійної діяльності?».

Підведення підсумків тренінгової сесії II

Домашнє завдання «Хронометраж». Інструкція: протягом робочого тижня учасникам тренінгу пропонується занотовувати ті власні професійні дії, які, на їх думку, позитивно впливають на розвиток корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності.

Тренінгова сесія III «Розвиток корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності»

Мета тренінгової сесії III: оволодіння вміннями та навичками інноваційного управління розвитком корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності.

Завдання тренінгової сесії III:

1. Оволодіння знаннями про умови та ресурси розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності;
2. Набуття навичок визначення проблем корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності;
3. Оволодіння навичками інноваційного управління розвитком корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності;
4. Усвідомлення необхідності розвитку інноваційного менеджменту ВНЗ приватної форми власності як важливого чинника розвитку корпоративної культури;
5. Оволодіння навичками діагностики особистісних характеристик менеджера;

6. Розвиток інноваційних якостей менеджера.

Вступ до тренінгової сесії III

Виконання вправи «Ящик з проблемами». Мета: з'ясування комплексу проблем, які стоять перед приватним ВНЗ і визначення шляхів та методів їх вирішення.

Тренер підводить групу до усвідомлення проблемної ситуації, пов'язаної з подальшим розвитком Університету «КРОК» в умовах соціально-економічних перетворень та євроінтеграції України.

Пропонує учасникам групи письмово сформулювати своє власне бачення наявних проблем та запропонувати можливі способи їх подолання. Дискусію з їх обговорення рекомендується провести на трьох рівнях: загальноуніверситетському, кафедральному та факультетському, із запрошенням на тренінгові сесію представників адміністрації Університету [34, с.173-175].

Мультимедійна презентація «Мета, завдання та структура тренінгової сесії».

Представлення та обговорення виконання домашнього завдання.

Модуль 5 «Напрямки та шляхи розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності»

Групова дискусія «Нарощування потенціалу ВНЗ».

Мозковий штурм (робота в малих групах) «Ознаки необхідності змін в корпоративній культурі ВНЗ приватної форми власності»: дані констатувального експерименту про потреби якісних змін в усіх середовищах: ціннісно-світоглядній, навчально-виховній, поведінковій.

Групова дискусія «Розвиток корпоративної культури – завжди свідомий, цілеспрямований процес? Чи стихійний довільний плин обставин, що склалися?».

Проблемно-аналітичне завдання «Основні напрямки удосконалення корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності». Інструкція: учасникам пропонується сформулювати основні, найактуальніші проблеми корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності, виходячи із основних структурних підсистем організації (управління, людські ресурси, виробничі ресурси, комунікації тощо).

Представлення та обговорення отриманих результатів.

Вправа «Веселка» (мозковий штурм в малих групах) «Основні фактори та принципи успішного розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності». Інструкція: учасникам пропонується заповнити «веселку» шляхом присвоєння кожному кольору відповідного фактора та принципу успішного розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності.

Розробка творчого проекту (виконується всією групою) «Шляхи розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності». Інструкція: учасникам пропонується на великому ватмані по черзі написати або намалювати конкретні можливі професійні кроки, що сприятимуть розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності. Завдання виконується з врахуванням результатів виконання попередніх вправ. У результаті учасники отримують груповий «колаж» розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності.

Підведення підсумків виконання творчого проекту.

Модуль 6: «Інноваційний менеджмент як важливий чинник розвитку ефективної корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності»

Метод умовиводів з подальшим обговоренням у експериментальній групі проблеми: «Стратегія впровадження підходу «Інноваційний менеджмент».

Фахівці, що працюють у сфері управління розглядають інноваційність, як фактор якісних позитивних змін в керівництві організацією та діяльності її окремих функціональних структур.

Самі ефективні інноваційні стратегії ті, які синтезують нововведення в організації і змістовному наповненні діяльності навчального закладу, забезпечують його конкурентоздатність і наближення до найпередовіших технологій освітніх установ.

Як приклад інноваційності – впровадження в практику підготовки фахівців освітньо-наукового рівня «доктор філософії» [17, с.339].

Мозковий штурм (робота в малих групах) «Реальні інновації в діяльності ВНЗ приватної форми власності – це...».

Аналітична вправа (робота в малих групах з подальшим груповим обговоренням) «Традиційний та інноваційний менеджмент ВНЗ приватної форми власності». Інструкція: учасникам пропонується скласти перелік позитивних та негативних характеристик традиційного та інноваційного менеджменту ВНЗ приватної форми власності.

Мозковий штурм (робота в малих групах) «Інноваційний менеджер ВНЗ приватної форми власності – це...».

Вправа «Сонечко» (робота в парах з подальшим груповим обговоренням). Інструкція: учасникам надається «сонечко з променями», на яких треба перерахувати основні професійні функції інноваційного менеджера ВНЗ приватної форми власності.

Психологічний практикум «Діагностика інноваційності менеджера за допомогою методики «Шкала самооцінки інноваційних якостей особистості (Н.М. Лебедєва, А.Н. Татарко)» [106, 98].

Психологічний практикум «Діагностика управлінської поведінки з точки зору різних типів організаційної культури менеджерів ВНЗ приватної форми власності за допомогою методики «Оцінка управлінських навичок» (MSAI) К. Камерона, Р. Куїна» [63, с.232-233]. Примітка: для того, щоб проінтерпретувати управлінську поведінку згідно з тією організаційною

культурою, до якої вона належить, Вам слід звернутись до результатів виконання попереднього психологічного практикуму (модуль 2).

Інноваційний проект (робота в малих групах з подальшим груповим обговоренням) «Інноваційні напрямки діяльності ВНЗ приватної форми власності». Інструкція: написати 3-5 інноваційних напрямків (таких, яких зараз немає) діяльності ВНЗ приватної форми власності.

Підведення підсумків тренінгової сесії III та тренінгу в цілому

Це здійснено за трьома змістовними компонентами: пізнавальний, поведінковий та емоційний. У якості зворотнього зв'язку застосовувались: анкетування за результатами тренінгових сесій, додаткові індивідуальні зустрічі тренера та учасників експериментальної групи, системне спостереження за ходом тренінгу (окремі матеріали включені до додатків дисертації).

Результати впровадження представленого тренінгу буде подано в наступному підрозділі.

3.3. Результати експериментального впровадження та особливості проведення тренінгової програми

Для вирішення *п'ятого завдання* формувального етапу дослідження, нами було визначено ефективність проведення тренінгової програми. З цією метою, базуючись на підходах українських науковців [179; 180], нами було розроблено дві групи критеріїв оцінки ефективності тренінгової програми: основні та додаткові.

До основних критеріїв ми віднесли:

1. Рівень розвитку корпоративної культури ВНЗ. Критерій вимірювався за допомогою методики «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова [104]», яка діагностує рівень розвитку організаційної культури в

цілому та за основними компонентами: робота, комунікації, управління, мотивація та мораль.

2. Рівень розвитку типів корпоративної культури ВНЗ (реальної та бажаної). Цей критерій ми досліджували за допомоги методики «Оцінка організаційної культури» (OCAI) К. Камерона та Р. Куїнна» [63, с.67], яка діагностує 4 типи організаційної культури: кланова культура, адхократична культура, ієрархічна культура, ринкова культура.

3. Рівень оцінки типів корпоративної культури ВНЗ. Цей критерій ми досліджували за допомоги методики «Визначення типу організаційної культури» за Чарльзом Хенді, яка діагностує 4 типи організаційної культури: культура влади, культура завдань, культура ролей, культура особистості [155, с.24-25].

Вказані методики використовувались для проведення діагностичних зрізів, які були зроблені на початку формувального експерименту та після його завершення в контрольній та експериментальній групах.

Після чого отримані дані підлягали математичній обробці за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 13).

З метою виявлення статистично значущої динаміки між результатами першого та другого зрізів в контрольній та експериментальній групах нами був використаний *G-критерій знаків*, який базується на підрахунку числа позитивних та негативних різниць в одній вибірці між повторними вимірюваннями [16; 143; 146].

До *додаткових критеріїв*, за нашим підходом, відносяться показники оцінки ефективності учасників тренінгу, які вимірювались за допомогою анкети:

- 1) оцінка потреби та загальної мотивації учасників експериментальної групи до участі у тренінгу;
- 2) аналіз очікувань учасників експериментальної групи;
- 3) виправдання очікувань учасників експериментальної групи;

4) оцінка учасниками експериментальної групи ефективності тренінгу (за змістом, за формами та методами роботи та загальна оцінка).

Проаналізуємо більш детально отримані результати узагальнюючих даних експериментального впровадження тренінгової програми «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності» за **основними критеріями**.

Насамперед, проаналізуємо отримані результати щодо *рівня розвитку корпоративної культури ВНЗ*.

Наведені в табл. 3.2. дані свідчать про те, що в експериментальній групі в результаті формувального експерименту зафіксовані статистично значущі відмінності між ($p < 0,05$; $p < 0,01$) результатами першого і другого зрізів. А саме, такі зміни відбулись за такими компонентами організаційної культури, як «комунікації» та «мотивація та мораль». Слід зазначити, що за загальним показником рівня розвитку корпоративної культури та за компонентом «робота» відбулися також певні позитивні зміни, але лише на рівні тенденції.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз рівня розвитку компонентів корпоративної культури ВНЗ до та після формувального експерименту в контрольній та експериментальній групах (у % від загальної кількості опитаних)

Рівень розвитку компонентів корпоративної культури	Контрольна група		Експериментальна група	
	До формувального експерименту	Після формувального експерименту	До формувального експерименту	Після формувального експерименту
Загальний показник				
Низький	0,0	0,0	0,0	0,0
Середній	16,0	16,0	12,0	4,0
Високий	76,0	72,0	84,0	92,0
Дуже високий	8,0	12,0	4,0	4,0

«Робота»				
Низький	8,0	8,0	12,0	12,0
Середній	28,0	36,0	36,0	56,0
Високий	64,0	56,0	52,0	32,0
«Комунікації»				
Низький	12,0	8,0	16,0*	0,0*
Середній	32,0	36,0	44,0*	28,0*
Високий	56,0	56,0	40,0*	72,0*
«Управління»				
Низький	12,0	12,0	8,0	4,0
Середній	60,0	56,0	56,0	64,0
Високий	28,0	32,0	36,0	32,0
«Мотивація і мораль»				
Низький	8,0	4,0	12,0**	0,0**
Середній	68,0	64,0	64,0**	32,0**
Високий	24,0	32,0	24,0**	68,0**

* $p < 0,05$;

** $p < 0,01$

Що стосується контрольної групи, то тут, як ми бачимо на табл. 3.2, статистично значущих відмінностей не виявлено.

Отже, на нашу думку, можна говорити про те, що проведення тренінгу сприяло підвищенню рівня оцінки корпоративної культури, зокрема за такими «більш психологічними» складовими, як «комунікації» та «мотивація та мораль».

Перейдемо до аналізу отриманих результатів за другим критерієм – *рівень розвитку типів реальної та бажаної корпоративної культури ВНЗ (кланова культура, адхократична культура, ієрархічна культура, ринкова культура).*

Як видно з таблиці 3.3 результати опитування в експериментальній групі показали наявність статистично значущого зв'язку ($p < 0,01$) між першим та другим зрізом за клановим типом організаційної культури. Причому ця тенденція спостерігається як в оцінці реальної організаційної культури, так і бажаної. Нагадаємо, що кланова організаційна культура характеризується високою згуртованістю колективу, позитивним моральним кліматом, наявністю спільних цілей, великої кількості традицій тощо. Менеджери в таких компаніях сприймаються як вихователі. Такі організації роблять акцент на самовдосконаленні особистості, успіх тут супроводжується гарним ставленням до споживачів і піклуванням про людей.

Рівень розвитку типів реальної та бажаної корпоративної культури ВНЗ до формувального експерименту (I зріз) та після формувального експерименту (II зріз): А) в контрольній групі; Б) в експериментальній групі

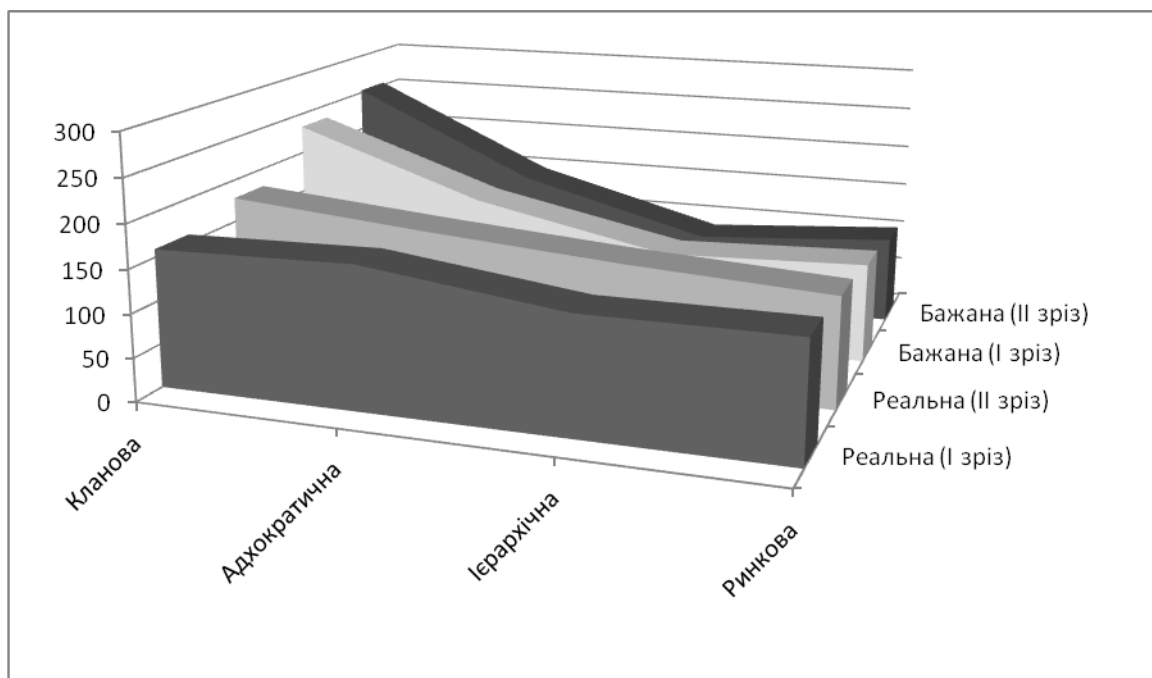


Рис. 3.1. Результати опитування в контрольній групі

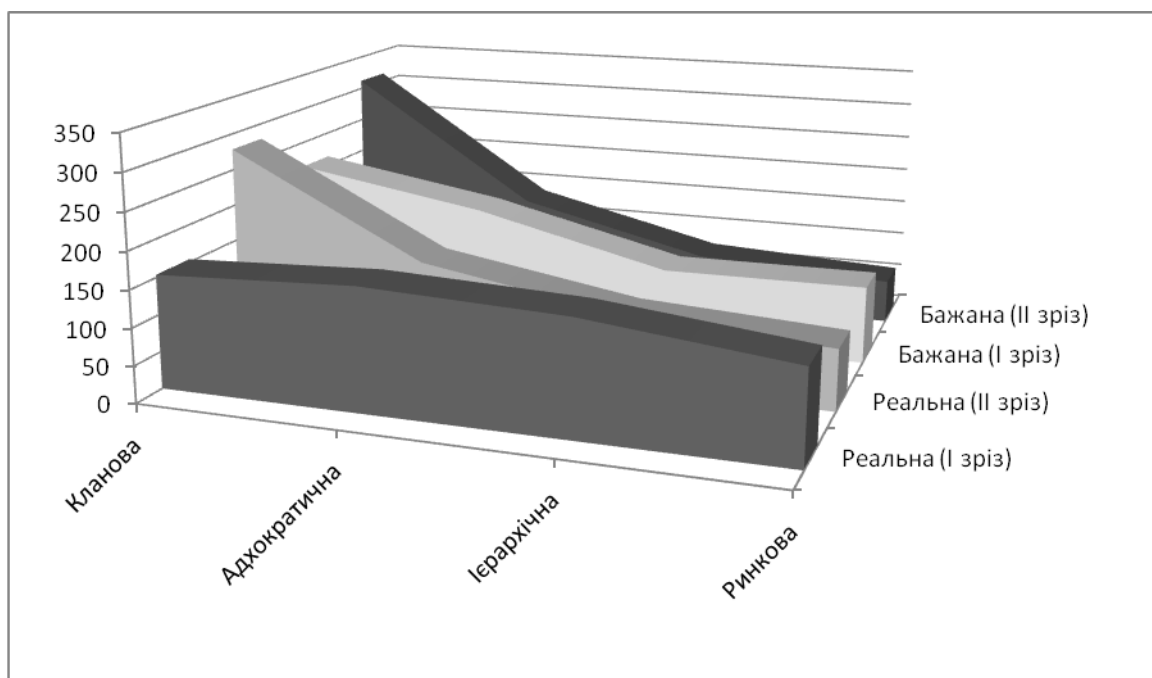


Рис. 3.2. Результати опитування в експериментальній групі

Як бачимо в табл. 3.3, середні значення щодо оцінки кланової організаційної культури зросли з 153,8 до 278,6. Отже, на наш погляд, можна зробити висновок про те, що менеджери університету в більшій мірі оцінили значення таких показників в організаційній культурі, як згуртованість, відданість, піклування про людей, самореалізація тощо.

Щодо контрольної групи, то статистично значущих відмінностей між першим та другим зрізом виявлено не було.

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз рівня розвитку типів корпоративної культури ВНЗ до та після формульовального експерименту в контрольній та експериментальній групах (середні значення)

Типи корпоративної культури	Контрольна група		Експериментальна група	
	До формульовального експерименту	Після формульовального експерименту	До формульовального експерименту	Після формульовального експерименту
Кланова	159,2	178,4	153,8**	278,6**
Адхократична	164,1	158,5	165,6	142,9
Ієрархічна	135,0	141,1	155	98,04
Ринкова	135,4	127,9	125,4	82,68

** $p < 0,01$

Далі проаналізуємо результати емпіричного дослідження за *третім критерієм: рівень оцінки типів організаційної культури ВНЗ (культура влади, культура завдань, культура ролей, культура особистості)*.

Отримані дані емпіричного дослідження показали, що існує статистично значущий зв'язок між результатами першого та другого зрізів за оцінкою такого типу організаційної культури, як «культура особистості» ($p < 0,001$) (табл. 3.4).

**Рівень розвитку типів корпоративної культури ВНЗ до
формуального експерименту та після формуального експерименту:
А) в контрольній групі; Б) в експериментальній групі (середні
значення)**

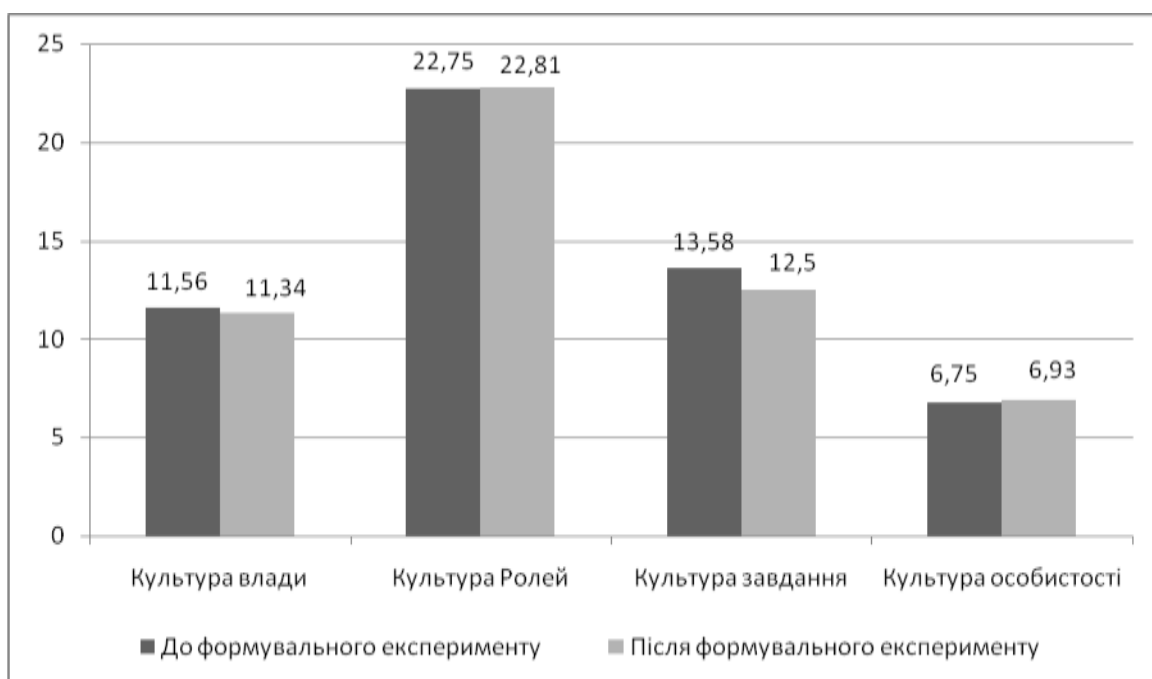


Рис. 3.3. Результати опитування в контрольній групі

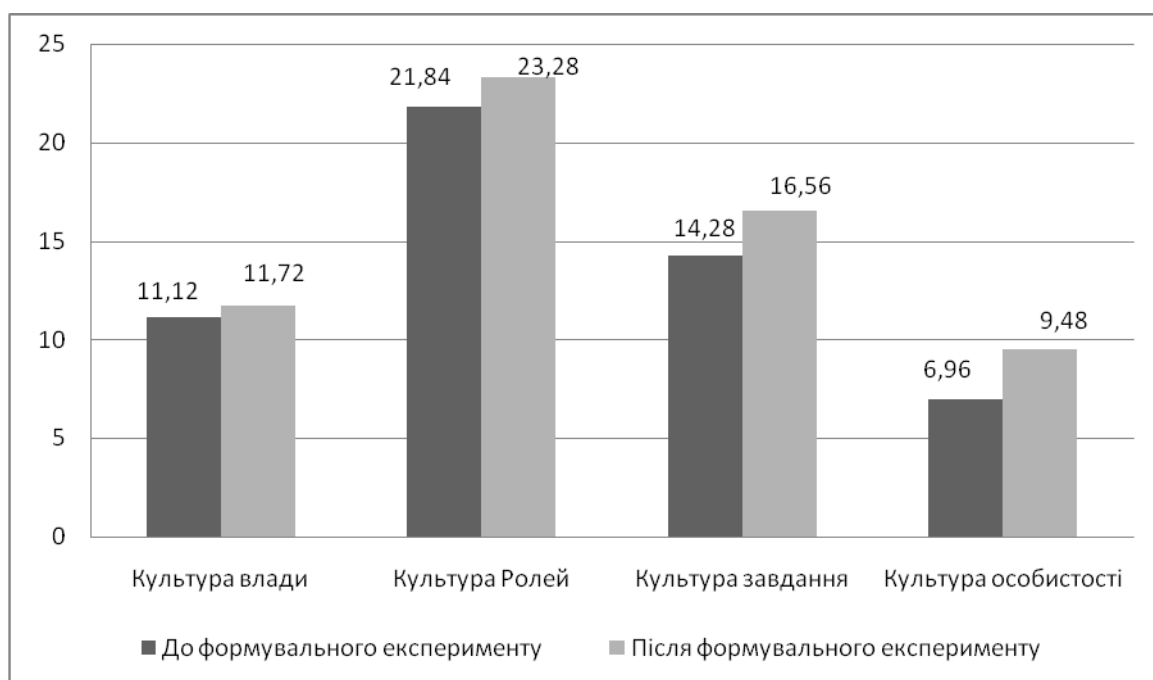


Рис.3.4. Результати опитування в експериментальній групі

Так, середні значення оцінки за типом «культура особистості» зросли з 6,96 до 9,48. За іншими типами корпоративної культури (культура влади, культура ролей та культура завдання) статистично значущих відмінностей зафіксовано не було.

Таблиця 3.4

Порівняльний аналіз рівня розвитку типів корпоративної культури ВНЗ до та після формувального експерименту в контрольній та експериментальній групах (М)

Типи корпоративної культури	Контрольна група		Експериментальна група	
	До формувального експерименту	Після формувального експерименту	До формувального експерименту	Після формувального експерименту
Культура влади	11,56	11,34	11,12	11,72
Культура ролей	22,75	22,81	21,84	23,28
Культура завдання	13,58	12,5	14,28	16,56
Культура особистості	6,75	6,93	6,96***	9,48***

*** $p < 0,001$

В контрольній групі також статистично значущих відмінностей між першим та другим зрізом виявлено не були (табл. 3.4).

Отже, підсумовуючи отримані результати формувального експерименту за основними критеріями, можна стверджувати, що чітко спостерігаються суттєві зміни в оцінці менеджерів організаційної культури ВНЗ її психологічних складових: підвищився рівень розвитку компонентів «комунікації» та «мотивація та мораль», підвищився рівень розвитку «кланового» типу та типу «особистість» корпоративної культури. Тобто можна цілком стверджувати, що *поведений формувальний експеримент сприяв осмисленню значущості психологічних факторів в організаційній культурі та управлінні ВНЗ в цілому*. А це й було головною метою нашого тренінгу.

Перейдемо до аналізу емпіричних даних формувального експерименту за **додатковими критеріями**.

Перший критерій «оцінка потреби та загальної мотивації учасників експериментальної групи до участі у тренінгу» оцінювався за допомоги таких питань: «Чи є у Вас потреба у навчанні з проблеми розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності?», «Чому я беру участь у тренінгу?».

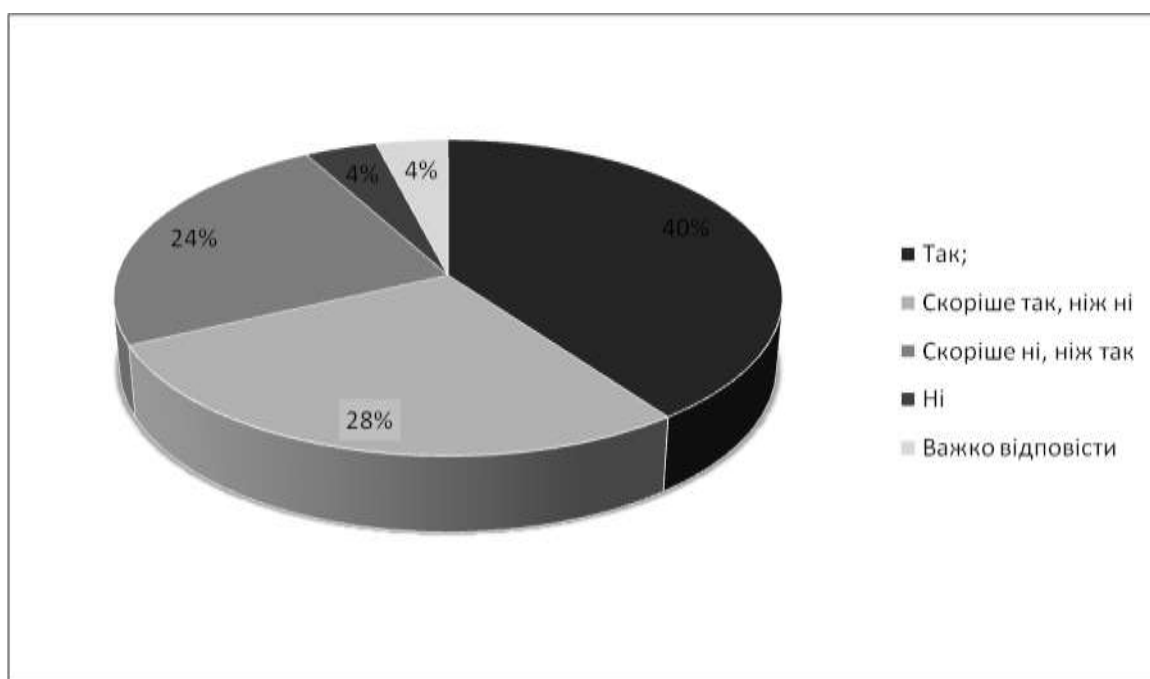


Рис. 3.5. Наявність потреби учасників експериментальної групи у навчанні з проблеми розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності (у % від загальної кількості опитаних)

Результати опитування учасників експериментальної групи щодо потреби у навчанні з проблеми розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності показали, що 40% менеджерів ВНЗ чітко усвідомлюють таку потребу, а ще 28% мають таку потребу трохи менш усвідомлену (рис. 3.5). Тобто, можна говорити про те, що майже дві треті опитаних (17 осіб) мають потребу у навчанні з проблеми розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності. Разом з тим, чверть працівників мають слабо виражену потребу у навчанні або взагалі її не мають. Отже, можна зробити висновок, що для тренера постає завдання не тільки реалізувати потреби учасників, а і активізувати таку потребу у тих учасників, які її не мають.

Що стосується конкретних мотивів до участі у тренінгу, то результати опитування вказують на те, що 60% менеджерів ВНЗ участь у тренінгу мотивують високим рівнем зацікавленості проблемою організаційної культури (рис. 3.5).

Наприклад, учасники давали такі відповіді: «вважаю, що розвиток корпоративної культури університету посідає ключову позицію в забезпеченні ефективної діяльності»; «цікавлять нові методики та діагностика корпоративної культури»; «участь у тренінгу розширить мою уяву про особливості організаційної культури» тощо.

Окрім того, 20% опитаних вказали на потребу у професійному та особистісному розвитку, а 15% – на соціально-комунікаційну потребу (налагодження стосунків, покращення комунікацій тощо), як на провідні мотиви участі у тренінгу.

Отже, на наш погляд, можна говорити про те, що задля забезпечення високої ефективності тренінг повинен сприяти задоволенню не тільки

потреб, що стосуються змісту заявленої проблеми, а і ряду інших соціально-психологічних потреб особистості.

Другий критерій «аналіз очікувань учасників експериментальної групи» оцінювався за допомогою таких питань: «Які знання я хочу отримати на тренінгу?» та «Якими конкретними практичними навичками та вміннями я хочу оволодіти?». Зазначені питання були відкритими, тому учасники мали можливість вільно висловити свої думки щодо їх очікувань. Отримані відповіді нами були проаналізовані за допомоги контент-аналізу, що дозволило нам отримати наступні результати.

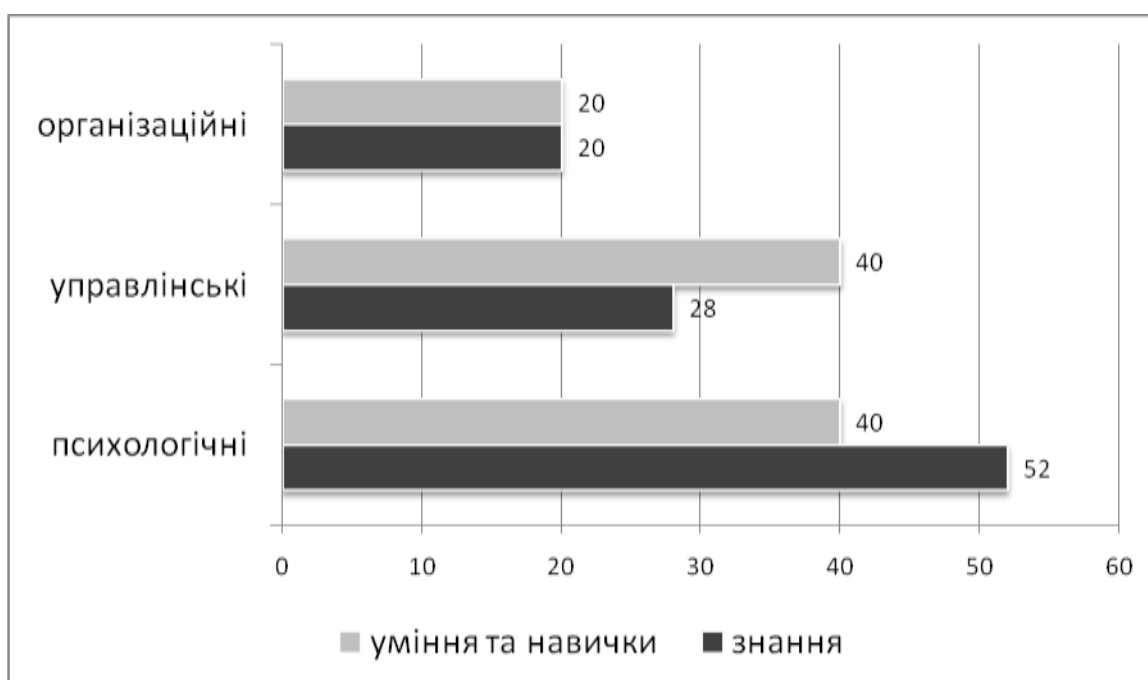


Рис. 3.6. Основні групи знань та практичних навичок, якими хотіли б оволодіти учасники тренінгу (у % від загальної кількості опитаних)

Зазначені респондентами знання та навички, якими вони хотіли б оволодіти під час тренінгу, були поділені нами на 3 групи (психологічні, управлінські та організаційні). Як видно з рисунку 3.6, отримання психологічних знань цікавлять більше половини учасників (52%), значно менша частина опитаних очікує отримати управлінські та організаційні знання (28% та 20% відповідно). Щодо практичних умінь та навичок, то тут

зростає кількість учасників, які б хотіли отримати управлінські уміння та навички (40%).

Отже, можна зробити висновок, що менеджери ВНЗ зацікавлені отримувати психологічні знання та оволодівати практичними психологічними навичками та вміннями. Разом з тим, значна частина менеджерів орієнтована лише на управлінські та організаційні знання та вміння. Тобто постає обов'язковим завдання тренінгу щодо посилення розуміння значущості психологічних факторів в діяльності ВНЗ.

Перейдемо до аналізу третього додаткового критерію «виправдання очікувань учасників експериментальної групи». Результати опитування за цим критерієм представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Міра виправдання очікувань щодо навчання учасників
експериментальної групи
(після завершення формульовального експерименту)
(у % від загальної кількості опитаних)**

Міра виправдання	Кількість
Виправдались повністю	84,0
Майже виправдались	8,0
Виправдались частково	8,0
Не виправдались	0,0

Результати дослідження показують, що ті очікування, які учасники тренінгу мали на початку навчання, в цілому виправдались (табл. 3.5). Так, отримані дані свідчать про те, що лише у 8 % учасників експериментальної групи очікування «виправдались частково» та ще у 8 % опитаних їх очікування «майже виправдались частково». Решта учасників експериментальної групи (84%) вказали на те, що їх очікування «виправдались повністю».

Щодо *аналізу ефективності* тренінгу, то учасники експериментальної групи в цілому позитивно оцінили ефективність тренінгу, як за змістом, так і за формою роботи. Як свідчать дані таблиці 3.6, всі запропоновані питання отримали досить високу оцінку (середнє значення по вибірці в цілому від 4,56 до 4,9 балів, із 5 можливих балів). Слід наголосити, що опитування проводилось анонімно, що свідчить про достатню об'єктивність отриманих результатів.

Таблиця 3.6

**Оцінка ефективності тренінгу учасниками експериментальної групи
(після завершення формувального експерименту)**

№ з/п	Питання анкети	Середнє значення, бали
<i>1. За змістом:</i>		
1.а)	Наскільки зміст тренінгу відповідає Вашим професійними потребам та інтересам?	4,6
<i>2. За методами та формами роботи:</i>		
2.а)	Наскільки методи та форми роботи під час тренінгу були ефективними (для розкриття основних ідей, змісту певної проблеми тощо)?	4,88
2.б)	Наскільки методи та форми роботи під час тренінгу були зручними, комфортними для виконання (наприклад, щодо можливостей спілкування з іншими людьми під час виконання завдань, просторового розміщення в аудиторії, Вашого фізичного та психічного стану тощо)?	4,9
2.в)	Наскільки ефективним було виконання домашніх завдань?	4,56

Анкета ефективності містила також і «відкриті» запитання (див. таблицю 3.6), спрямовані на оцінку тренінгу за змістом та за формою. Аналіз

отриманих результатів показав, що менеджери ВНЗ, в подальшому поряд із розглянутими питаннями, хотіли б приділити увагу і іншим психологічним проблемам діяльності організацій (комунікації, формування команд, конфлікти тощо).

Серед додаткових форм та методів роботи учасниками групи були названі ділові ігри та аналіз управлінських ситуацій.

Проведення даного тренінгу допомогло працівникам ВНЗ (на думку самих учасників): створити позитивне ставлення до інноваційних змін в сучасних кризових умовах; покращити рівень лояльності до розвитку корпоративної культури в Університеті; вдосконалити особисті якості учасників, які допоможуть підвищити рівень ефективності праці в умовах змін; усвідомити вплив значення організаційної культури на ефективність та якість навчально-виховного процесу; сформувати необхідний рівень знань, умінь та навичок забезпечення формування корпоративної культури вищого навчального закладу приватної форми власності; оволодіти вміннями аналізу чинників, які формують корпоративну культуру.

Наприкінці більшість із опитаних висловила бажання продовжувати роботу щодо психологічного забезпечення діяльності ВНЗ.

Отже, в цілому результати формувального експерименту підтвердили ефективність розробленого нами тренінгу та довели можливість його використання для психологічної підготовки менеджерів до розвитку організаційної культури ВНЗ приватної форми власності.

Висновки до розділу 3

Результати формувального експерименту дали можливість зробити наступні висновки:

1. Психологічну підготовку менеджерів ВНЗ приватної форми власності до розвитку корпоративної культури доцільно здійснювати за допомоги тренінгової програми «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності»;

2. За своєю структурою тренінгова програма складалась з *трьох тренінгових сесій* (тренінгова сесія I «Організаційна культура як важливий чинник забезпечення ефективності та розвитку організації»; тренінгова сесія II «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності»; тренінгова сесія III «Розвиток корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності»), кожна з яких, в свою чергу, містила *вступну та заключну частини та по два модулі*. Окрім того програма передбачала *самотійну роботу* у вигляді виконання домашніх завдань;

3. Тренінг включає такі активні методи та форми психологічної підготовки менеджерів ВНЗ: міні-лекції; заповнення робочих листків; «мозкові штурми»; групові дискусії та дискусії з «відкритим кінцем»; аналіз ситуацій; малювання; виконання проєктів, психологічні практикуми та ін.;

4. Порівняльний аналіз результатів діагностичних зрізів до та після формувального експерименту в експериментальній та контрольній групах за основними показниками розвитку організаційної культури ВНЗ приватної форми власності показав наявність статистично значущих відмінностей між першим та другим зрізами в експериментальній групі, які проявилися в наступному:

- 4.1. Збільшення рівня розвитку організаційної культури за компонентами «комунікації» та «мотивація та мораль»;
- 4.2. Зростання середніх показників рівня розвитку «кланового» типу культури;
- 4.3. Збільшення середніх показників рівня розвитку «культури особистості»;

5. Аналіз додаткових критеріїв оцінки ефективності тренінгу (оцінка потреби та загальної мотивації учасників експериментальної групи до участі у тренінгу; аналіз очікувань учасників експериментальної групи; виправдання очікувань учасників експериментальної групи; оцінка учасниками експериментальної групи ефективності тренінгу (за змістом, за формами та методами роботи та загальна оцінка) засвідчив також позитивний

результат впровадження тренінгової програми для психологічної підготовки менеджерів ВНЗ приватної форми власності до розвитку корпоративної культури.

Основний зміст розділу відображено у таких публікаціях:

1. Наконечна Н.В. Цілеспрямоване формування організаційної культури приватного навчального / Н.В. Наконечна // Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка Національної АПН України. – Київ; Ніжин: ПП Лисенко, 2015. – Том IX: – Загальна психологія. Історична психологія. Етнічна психологія. – Вип. 7., – С.222–229.

2. Наконечна Н.В. Організаційна культура приватного навчального закладу: методика формувального експерименту / Н.В.Наконечна // Тези Науково-практичної конференції молодих учених «Еволюція наукової думки в контексті європейського вибору України» (21 жовтня 2015 року, м. Київ). – Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – С. 301–303.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного теоретичного та експериментального дослідження відповідно до наукового завдання, яке полягало у висуненні та обґрунтуванні системи методів психологічного аналізу стану корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності та теоретичного моделювання її подальшого розвитку, отримані такі результати.

1. У результаті аналізу сучасного стану проблеми психологічних умов розвитку корпоративної культури визначено, що у вищих навчальних закладах приватної форми власності за період їхнього існування сформувався певний рівень корпоративної культури, що поєднує державні освітні вимоги з можливостями приватного способу їх реалізації.

Встановлено, що в умовах автономізації ВНЗ, реформування освітньої сфери в Україні корпоративна культура приватних ВНЗ відзначається своєрідністю, зумовленою потребами забезпечення конкурентоздатності навчального закладу, формування ціннісних орієнтирів (навчально-виховних, світоглядних та поведінкових) в умовах ринкових відносин.

Разом з тим аналіз засвідчив, що ці дослідження сконцентровані на поведінковій та управлінській складових корпоративної культури, а визначальній – навчально-виховній – функції приділяється недостатньо уваги, у зв'язку з чим обґрунтовується потреба висвітлення цієї функції і практичне включення її до психологічних умов розвитку навчального закладу як корпорації.

2. На основі аналізу співвідношення понять «організаційна культура» та «корпоративна культура» висувається та обґрунтовується концепція можливості цілеспрямованого формування корпоративної культури, що створює умови впливу на ефективність діяльності навчальної корпорації.

3. Досліджуючи природу та механізм дії психологічних складових корпоративної культури, зокрема світоглядно-поведінкових, запропоновано

включити в аналіз корпоративну свідомість як один з пріоритетних організаційно-психологічних чинників.

Розкрито зв'язок корпоративної свідомості працівника навчального закладу з формуванням корпоративної свідомості майбутньої професії випускника ВНЗ.

4. Виокремлюючи основні функції корпоративної культури: світоглядну, поведінкову, нормативну, стилів управління та мікроклімат, розкривається механізм їх дії у навчальному закладі та особливості прояву. Зокрема, стосовно стилю поведінки пропонується сформувати єдину організаційну модель, що включає стильові особливості поведінки різних категорій працівників та студентів.

5. Встановлено, що в класифікації корпоративної культури вищих навчальних закладів жоден із запропонованих Ч. Хенді типів не став пріоритетним, а практично представлений рівномірно всіма типами. Водночас за типологізацією К. Камерона, Р. Куїнна ця культура має тенденцію руху до кланового типу. Тому робиться висновок про те, що у навчальному закладі приватної форми власності корпоративна культура носить синтетичний, змішаний характер.

Це дає можливість вибору більш широкого діапазону сфери підготовки кадрів і їх наукового забезпечення, адаптації діяльності навчального закладу до ринкових умов, повнішого задоволення потреб студентів у наданні освітніх послуг.

6. Розроблена та рекомендована як орієнтовна теоретична модель основних структурно-функціональних складових корпоративної культури навчального закладу в єдності трьох її визначальних вимірів: навчально-виховного, ціннісного та поведінкового. Концептуальна відмінність цієї моделі полягає в тому, що вона не лише відтворює наявний стан складових культури, а розрахована на їхнє якісне поліпшення, удосконалення, що сприяє динамічному розвитку навчального закладу, нарощуванню його морального і духовного потенціалу.

7. Сплановані та проведені констатувальний та формувальний експерименти продемонстрували наявність сформованої корпоративної культури, яка набула достатнього рівня зрілості у єдності всіх її складових як структурного (науково-педагогічного складу, менеджменту, студентів), так і функціонального (навчально-виховного, ціннісного та поведінкового) вимірів.

Разом з тим констатується наявність потреби удосконалення змісту та поліпшення організації роботи менеджменту, впровадження інновацій в навчально-виховний процес та наукову діяльність, задіяння додаткових стимулів та ресурсів для вироблення зацікавленості та інтересу персоналу до прогресивних змін у діяльності навчального закладу, що й склало психологічні умови подальшого розвитку культури навчальної корпорації.

Запропоновано до основних закономірностей психологічних умов розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності віднести:

а) гармонізацію інтересів засновників, персоналу та студентів ВНЗ у комерційних та навчально-наукових цілях корпорації;

б) досягнення такого рівня відповідальності кожного працівника, при якому кожен відчував би свою причетність до корпорації, яка поєднує особистісні та колективні інтереси;

в) стимулювання та використання конструктивного, творчого начала корпоративної культури, як рушійного чинника саморозвитку навчальної корпорації;

г) розвиток психологічних засад корпоративної етики в її ціннісно-поведінковому вимірі;

д) спрямування корпоративно-культурного професіогенезу на збереження та примноження набутків ВНЗ, що забезпечують його конкурентоздатність та самобутність;

ж) розвиток всіх складових корпоративної культури, як джерела ідентифікації її суб'єктів з цінностями, цілями та традиціями навчального закладу.

8. Під час формувального експерименту визначено, що розроблена та впроваджена тренінгова програма підготовки менеджерського складу навчального закладу (керівників підрозділів різних рівнів) показала наявність статистично-значущих відмінностей в експериментальній групі, які проявилися у наступному:

- розвиток корпоративної культури за компонентами «комунікація» та «мотивація та мораль»;
- зростання середніх показників рівня розвитку «культури особистості».

У якості підсумку тренінгу констатується, що він сприяв менеджерському персоналу: у формуванні налаштованості до інноваційних змін; підвищенні рівня ефективності праці; усвідомленні впливу корпоративної культури на ефективність роботи навчального закладу.

Визначено, що інноваційна підготовка менеджерів ВНЗ приватної форми власності, за висновком автора, повинна включати наступні **психологічні умови**:

а) оволодіння знаннями про психологічні особливості корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності;

б) усвідомлення значення особистісного фактору в процесі формування корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності; в) осмислення власних особистісних якостей, що впливають на ефективність здійснення управлінської діяльності та формування корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності;

г) оволодіння методами діагностики корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності;

д) оволодіння вміннями та навичками інноваційного стилю діяльності.

Потребують подальшого поглибленого аналізу співвідношення корпоративної культури ВНЗ у цілому і окремих її субкультур, що складаються в підрозділах і колективах, а також виявлення психологічних

факторів, що створюють умови забезпечення конкурентоздатності навчального закладу, інноваційність його розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева І.В. Організаційна культура: навчальний посібник / І.В. Андреева, О.Б. Бетіна. – СПб., 2010. – 293 с.
2. Ананьев Б.Г. О проблемах современного человекознания, СПб. : Питер, 2001. – 272 с. – (Серия «Мастера психологии»).
3. Ансофф І. Стратегическое управление. – М. : «Экономика», 1989. – 302 с.
4. Апішева А.Ш. Організаційна культура кафедри як чинник розвитку конкурентоздатності вищого навчального закладу / А.Ш. Апішева // Тези VI міжнародної науково-практичної конференції з організаційної психології (Керч, 25-27 червня 2009 р.) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, О.А. Філь. – К. : Інтерлінк, 2009. – С. 222–224.
5. Асаул А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. – СПб. : Гуманистика, 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m12/3_1.htm
6. Балл Г.А. Концепция самоактуализации личности в гуманистической психологии / Г.А. Балл. – К., Донецк, 1993. – 32 с.
7. Балл Г.А. Нормы деятельности и творческая активность личности // Вопросы психологии. – 1990. – № 6. – С. 25–35.
8. Балл Г.О. Категорія культури і психологічна наука / Г.О. Балл // Наукові записки Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка. – К. : Главник, 2005. – Вип. 26 : в 4-х т. – Т.1. – С. 70–75.
9. Білорус Т.В. Організаційна культура / Т.В. Білорус, І.М. Горбась // Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – С. 41–42.
10. Блохіна І. О. Професійна підготовка фахівців з управління навчальними закладами як психолого-педагогічна проблема // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г.

Шевченка. – Т.1. – Вип. 104 // Чернігівський національний педагогічний університет імені Т.Г. Шевченка; гол.ред. Носко М.О. – Чернігів. : ЧНПУ, 2012. – 212 с. (Серія: Педагогічні науки). – С. 24–27.

11. Богданов А.А. Тектология : Всеобщая организационная наука. В 2-х книгах. – Кн. : 1. – М. : Экономика, 1989. – 304 с.

12. Бондарчук О.І. Психологічні проблеми підготовки менеджерів у системі післядипломної педагогічної освіти до управління конфліктами в освітніх організаціях / О. І. Бондарчук // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / за ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К. : Міленіум, 2003. – Том І. «Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія». – Ч. 10. – С. 8–10.

13. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О.І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.

14. Бондарчук О. І. Особливості організаційної культури освітніх організацій залежно від самоефективності керівників / О. І. Бондарчук // Актуальні проблеми психології : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К., 2014. – Т. 1. – Вип. 41. – С. 13–19.

15. Бурке М. Типологии организационных культур. [Электронный ресурс] / М. Бурке. – Режим доступа : http://psymanager.km.ru/social/orgculture/file_typebyrke.html

16. Бьюль А., Цефель П. SPSS : искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей : Пер. с нем. – СПб. : ООО «ДиаСофтЮп», 2002. – 608 с.

17. Ващенко Л. М. Інновації в освіті / Л. М. Ващенко // Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; [гол. ред. В.Г. Кремень]. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – С. 338–340.

18. Вейлл П.Б. Искусство менеджмента / Питер Вейлл; Пер. с англ. Козыревой И.Б. – М. : Изд-во «Новости», 1993. – 224 с.
19. Вейлл П.Б. Культура предпринимательства и культура организации / П.Б. Вейлл. Ч. 1. – М. : АКДИ «Экономика и жизнь», 1994. – 95 с.
20. Винославська О.В. Психологічні особливості мотивації управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів навчальних закладів / О.В. Винославська, Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології: традиції і сучасність. – Т.1. – К. : Інститут психології, 1993. – С. 135–141.
21. Винославська О.В. Психологія : навчальний посібник / О.В. Винославська, О.А. Бреусенко-Кузнецов, В.Л. Зливков, А.Ш. Апішева, О.С. Васильєва. – К. : Фірма «ІНКООС», 2005. – 351 с.
22. Винославська О.В., Малигіна М.П. Людські стосунки : Навчальний посібник. – 2-е вид., перероб. і доповн. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 142 с.
23. Виханский О. С. Менеджмент / Виханский О.С., Наумов А.И. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с. Режим доступа : <http://www.alleng.ru/d/manag/man005.htm>
24. Виходець О.М. Організаційна культура малого бізнесу. Монографія. – 2008. Вчена рада Одеського інституту МАУП 224 с.
25. Власова А., Левицька Ж. Еволюція концепції управління людськими ресурсами // Києво-Могилянська Бізнес Студія. – 2004. – №7. – с. 57–61.
26. Власова А.М., Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : Навчальний посібник. – К. : КНЕУ, 1997. – 92 с.
27. Волков Б.С., Волкова Н.В. Детская психология : Логические схемы. – М. : Владос, 2002. – 526 с.
28. Восемнадцать программ тренингов : руководство для профессионалов / под науч. ред. В.А. Чикер. – СПб. : Речь, 2007. – 368 с.

29. Геберт Дитер, Лутц фон Розенштиль. Организационная психология. Человек и организация / пер. с нем. – Х. : Изд-во Гуманитарный Центр / О.А.Шипилова. – 2006. – 624 с.
30. Герасимчук А.А. Соціологія: навч. посіб. [електронний ресурс] / А.А. Герасимчук, Ю.І. Палеха, О.М. Шиян. – К. : Вид-во Європейського ун-ту, 2004. – 246 с. – Режим доступу : <http://politics.ellib.org.ua/pages-11263.html>
31. Гергель Є.Л. Сучасний стан вивчення проблеми креативності в зарубіжній та вітчизняній психології // Вісник Харківського університету. – Харків, 2001. – № 517. – С. 26–31.
32. Горностай П.П., Титаренко Т.М. Психологія особистості : Словник-довідник / К. : Рута, 2001. – 320 с.
33. Гриньова В.М. Формування педагогічної культури майбутнього вчителя (теоретичний та методологічний аспекти): посібник / В.М. Гриньова. – Х. : Основа, 1998. – 300 с.
34. Грошев И.В. Организационная культура : учеб. пособие для студентов вузов / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М. : ЮНИТИ, 2004. – 288 с.
35. Грудзинский А.О. Университет как предпринимательская организация / А.О. Грудзинский // СоцИс. – № 4. – 2003. – С. 113–121.
36. Даниленко Л.І. Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : дис. д-ра пед. наук : 13.00.01 / Інститут педагогіки АПН України / Л. І. Даниленко. – К., 2005. – 230 с.
37. Даниленко Л.І., Карамушка Л.М. Освітній менеджмент / К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
38. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : «Питер», 2001. – 320 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

39. Долинська Л.В. Психологія конфлікту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. / Л.В. Долинська, Л.П. Матяш-Заяц. – К. : Каравела, 2010. – 303 с.
40. Евтихов О.В. Практика психологического тренинга / О.В. Евтихов. – СПб. : Издательство «Речь», 2004. – 256 с.
41. Еськов А.Л. Корпоративная культура: теория и практика. – К. : Науковий світ, 2004. – 67 с.
42. Живоглядов Ю.О. Системний коучинг «Шлях лідера» в практиці організаційного розвитку / Ю.О. Живоглядов // Психология и бизнес : материалы Международной конференции; Университет экономики и бизнеса. – К., 2011.
43. Заболотна В.О. Організаційна культура як психологічне підґрунтя підвищення ефективності праці / В.О. Заболотна // Заболотна В.О. Психологічні основи управління персоналом: навч. посіб. – К. : Гнозис, 2010. – С. 227–241.
44. Завацька Н.Є. Інтегративний підхід до психологічних чинників формування організаційної культури учнівської молоді в освітньо-виховному середовищі навчального закладу / Н.Є. Завацька // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К., 2014. – Т. 1. – Вип. 41. – С. 19–42.
45. Завацька Н.Є. Організаційна культура як складова психологічної культури студентів вищого навчального закладу / С.Б. Кузікова, Н.Є. Завацька, О.О. Мітічкіна // Кузікова С.Б., Завацька Н.Є., Мітічкіна О.О. Психологічна культура: види, інваріанти, розвиток. Монографія / Відп. ред. Г.Є. Улунова. – С. : ВВП «Мрія», 2014. – С. 303–327.
46. Завацька Н.Є. Соціокультурні та психолого-педагогічні аспекти формування організаційної культури студентської молоді / Н.Є. Завацька, О.О. Мітічкіна // Філософські дослідження : Зб. наук. праць

Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – Вип. 20. – Л. : Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2014. – С. 213–223.

47. Завацька Н. Є. Управлінський процес та формування організаційної культури у вищій школі: соціально-психологічний аспект: монографія / Н.Є. Завацька, О.О.Мітічкіна; за ред. Н.Є. Завацької. – Л. : Вид-во «Ноулідж», 2013. – 192 с.

48. Загвязинский В.И. Методология и методы психолого-педагогического исследования. / В.И. Загвязинский, Р. Атаханов. – М. : АСАДЕМА, 2001. – 207 с.

49. Закон України «Про вищу освіту» Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37–38, ст. 2004.

50. Занковский А.Н. Организационная психология : учеб. пособ. для вузов / А.Н. Занковский ; Моск. психол.-соц. ин-т. – М. : Флинта, 2001. – 648 с.

51. Звіт за результатами дослідження «Вивчення ефективності функціонування Університету економіки та права «КРОК», Київ, 2014. – 32 с.

52. Звіт за результатами психолого-соціологічного дослідження «Ставлення студентів до дисциплін та викладачів Університету», Київ, 2013. – 105 с.

53. Звіт за результатами психолого-соціологічного дослідження «Ставлення студентів до дисциплін та викладачів Університету», Київ, 2015. – 119 с.

54. Івкін В.М. Ставлення персоналу освітніх організацій до змін та проблема розвитку типів організаційної культури // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014 Т.І : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014. – Вип. 41. – С. 24–29.

55. Інтернет-ресурс : https://uk.org/wiki/Педагогічна_діагностика
56. Інтернет-ресурс : <http://library.if.ua/books/4.html>
57. Інтернет-ресурс:
http://pidruchniki.com/10310208/menedzhment/situatsiyni_pidhodi_efektivnogo_k_erivnitstva
58. Інтернет-ресурс:
http://pidruchniki.com/10310208/menedzhment/situatsiyni_pidhodi_efektivnogo_k_erivnitstva
59. Інтернет-ресурс:
<http://www.communicators.ru/library/articles/zonnenfeld>
60. Інтернет-ресурс : <https://uk.org/wiki/Моніторинг>
61. Інтернет-ресурс : Специфічні моменти в розбудові корпоративної культури
Університету«Україна».
[<http6://asyan.org/port/Відкритий+міжнародний+університет+роз...>]
62. Іщук О.В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник становлення професійної ідентичності студентів : автореф. канд. психологічних наук, спец. : 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія / О.В. Іщук. – К. : Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2013. – 20 с.
63. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры /К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. подред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
64. Карамушка Л.М. «Прогресивні» та «консервативні» типи організаційної культури: порівняльний аналіз організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типів / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. – Ал-чевськ: ЛАДО, 2014. – Т. 1. – Вип. 40. – С. 15–20.

65. Карамушка Л.М. Зміст і структура тренінгу «Психологічна підготовка педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів» / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К., Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. 1. – Вип. 37. – С. 10–17.

66. Карамушка Л.М. Комплекс методик для вивчення особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій / Л.М. Карамушка, К.В. Терещенко, В.І. Лагодзінська, В.М. Івкін, А.М. Шевченко // Актуальні проблеми психології : Зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол.ред) та ін.]. – К. – Алчевськ : ЛАДО, 2014. Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2014. – Вип. 40. – С. 9–15

67. Карамушка Л.М. Організаційна культура освітніх організацій: зв'язок між рівнем розвитку та «зовнішніми» характеристиками організацій // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол.: С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014. – Вип. 41. – С. 3–12

68. Карамушка Л.М. Організаційна культура освітніх організацій: сутність, структура, функції, типи / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко, К.В. Терещенко // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2015. – Т. 1. – Вип. 42. – С. 3–13.

69. Карамушка Л.М. Оцінка персоналом освітніх організацій психологічних чинників організаційного розвитку / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2012. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2012. – Вип. 33. – С. 3–8.

70. Карамушка Л.М. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія / за наук. ред. – Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.

71. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях: навчально-методичний посібник. – Біла Церква : КОІПОПК, 2008. – 76 с.

72. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навч. посіб. / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – К. ; Львів : Край, 2010. – 212 с.

73. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури вищого навчального закладу (у контексті становлення професійної ідентичності студентів): монографія / Л.М. Карамушка, О.В. Іщук. – К. – Запоріжжя: Кругозір, 2015. – 276 с.

74. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.

75. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. – Київ: Ніка-центр, 2000. – 332 с.

76. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.

77. Карамушка Л.М. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій: аналіз основних підходів / Л.М. Карамушка, В.І. Лагодзінська, В.М. Івкін, О.С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології : Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.] – К. – Алчевськ : ЛАДО, 2013. –

Т.І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.Д. Карамушки. – 2013. – Вип. 38. – С. 225–229.

78. Карамушка Л.М. Формування психологічної готовності персоналу вищої школи до діяльності в умовах соціально-економічних змін : монографія / Л.М. Карамушка, О.С. Толков. – Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2013. – 260 с.

79. Карамушка Л.М., Малигіна М.П. Види інтерактивних технік та особливості їх застосування у підготовці менеджерів та працівників організацій // Актуальні проблеми психології. Том 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія – К.: Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002, Вип. 6. – С. 275–288.

80. Карамушка Л.М., Толков О.С. Формування психологічної готовності персоналу вищої школи до діяльності в умовах соціально-економічних змін: монографія . К. – Кам'янець-Подільський: Медобори – 2006, 2013. – 254 с.

81. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): Монографія. – К.: Фірма «ІНКОС», 2007. – 268 с.

82. Киричук О.В. Психологія праці й управління в контексті суб'єктно-вчинкової парадигми // Ринок праці та зайнятість населення / № 2, 2009. – С. 25–30.

83. Князєв В.М., Ліпенцев А.В., Василевська Т.Е. Розвиток організаційної культури державних органів влади: Навчально-методичний посібник / К.: Вид-во НАДУ, 2007. – 61с.

84. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах змін в організації / О.С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології. – Том. 1.: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.: Міленіум, 2006, частина 17. – С. 20–25.

85. Ковальчук О.С. Теоретичний аналіз феномену «Культура освіти» Актуальні проблеми психології : Зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. Кол. : С.Д. Максименко (гол.ред) та ін.]. – К. – Алчевськ : ЛАДО, 2014. Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2014. – Вип. 40. – С. 30–35

86. Козлов В.В. Корпоративная культура: учебно-метод. Пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 304 с.

87. Козловська Г. В. Організаційна свідомість: діалектика індивідуального і суспільного: автореф. дис... канд. філос. наук: 09.00.04 / Г.В.Козловська ; Національний педагогічний ун-т ім. М.П.Драгоманова. – К., 2006. – 18 с.

88. Козловська Г. В. Організаційна свідомість: індивідуальне і суспільне: монографія / Г. В. Козловська. – К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2007. – 203 с.

89. Койчева Т. І. Експериментальне дослідження оцінки докторами наук організаційної культури педагогічного Університету // Науковий вісник Південноукраїнського Національного педагогічного університету ім. К.Д Ушинського (Збірник наукових праць). – 2014. – №112. – С. 115–124.

90. Койчева Т.І. Експериментальне дослідження оцінки докторами наук організаційної культури педагогічного Університету // Науковий вісник Донбасу. – 2013. – № 2 (22).

91. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): Моногр. – К.: МАУП, 2000. – 286 с.

92. Конаржевский Ю.А. Формирование педагогического коллектива / Ю.А. Конаржевский. – М. : Педагогический поиск. 1997. – 60 с.

93. Константинов Г.Н. Что такое предпринимательский университет / Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович // Вопросы образования. – № 1. – 2007. – С. 49–62.

94. Корпоративная культура и подготовка специалистов гуманитарного профиля: Материалы юбилейной научно-методической конференции 12-15 октября 2000г. – Донецк: ДИУ; Юго-Восток, 2001. – 296 с.

95. Корсакевич В.В. Психологічні особливості розвитку конкурентоздатності викладацького персоналу вищого навчального закладу приватної форми власності: автореферат дис. ...канд.психолог. наук / В.В. Корсакевич; 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія. – К. : ВНЗ «Ун-т економіки та права «КРОК», 2013. – 22 с.

96. Кравчук С.Л. Експериментальна психологія: теорія і практика психологічного експерименту: підручник / С.Л. Кравчук. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. – 287 с.

97. Креденцер О.В. Дослідження типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: вплив чинників мезо- та мікрорівнів / О.В. Креденцер // Організаційна психологія. Економічна психологія. – Науковий журнал [За наук. редак. С.Д. Максименка та Л.М. Карамушки] – Київ: Логос, – 2015. – №2. – С. 53–59.

98. Креденцер О.В. Інноваційність як важлива психологічна характеристика підприємницької поведінки менеджерів освітніх організацій в контексті організаційного розвитку / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол.ред.) та ін.]. – Том. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Ч. 29 / За ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Вид-во «А.С.К.», 2011. – С. 70–78.

99. Креденцер О.В. Чинники розвитку типів організаційної культури закладів середньої освіти / О.В. Креденцер // Організаційна психологія. Економічна психологія. – Науковий журнал [За наук. редак. С.Д. Максименка та Л.М. Карамушки] – Київ: Логос, – 2015. – № 1. – С. 78–87.

100. Креденцер О.В. Теоретичний аналіз типологій організаційної культури / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології: Організаційна

психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К., Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. 1. – Вип. 37. – С. 17–21.

101. Кубко В.П. Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия «Философия. Культурология. Политология. Социология». – Том 27 (66), 2014. – № 1. – С. 112–118.

102. Курсов Г.А. Корпоративная культура и эффективность ее становления в Украине // Корпоративная культура и подготовка специалистов гуманитарного профиля: материалы науч-метод.конференции 12-15 октября 2000. – Донецк: ДНУ: Юго-Восток, 2001. – 296 с.

103. Кутас М.С. Психологічні умови формування професійнозначущих якостей майбутнього фахівця з управління проектами: автореферат – К.: Видавництво ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». – 20 с.

104. Ладанов И.А. Социокультура организации / И.А. Ладанов // Организационное поведение : [хрестоматия] / [ред.-сост. Райгородский Д.Я.]. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2006. – С. 120–168.

105. Ладанов И.А. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. – М.: УЦ «Перспектива», 1997. – 155 с.

106. Лебедева Н.М. Татарко А.Н. Ценности культуры и развитие общества. Монография. М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2007.

107. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 1997. – №4. – С. 55–65.

108. Логические схемы. – М.: Владос, 2002 – 526 с.

109. Мазоха Д. С. На шляху до педагогічної професії (Вступ до спеціальності): навч. посіб. / Д. С. Мазоха. – К. : Центр навч. літ., 2005. – 168 с.

110. Макаркин Н.П. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения / Н.П. Макаркин, О.Б. Томилин,

А.В. Бриттов // Университетское управление : практика и анализ. – 2004. – № 5–6 (33). – С. 152–162.

111. Максименко С.Д. Розвиток конкурентоздатності персоналу як важлива складова організаційного розвитку освітніх організацій / С.Д. Максименко, Л.М. Карамушка. О.А. Філь // Психологічні умови розвитку конкурентоздатності організації: тези VI Міжнар. наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (м. Керч, 25-27 червня 2009 р.) / За наук. ред. С.Д. Максименка, Л. М. Карамушки, О.А. Філь. – К.: Інтерлінк, 2009. – С. 8–12.

112. Максименко С.Д. Теоретичні основи психології особистості [Електронний ресурс] / С.Д. Максименко / Режим доступу до статті: http://www.bdpu.org/scientific_published/psychology_1_2005/3

113. Максименко С.Д., Карамушка Л.М., Івкін В.М., Креденцер О.В., Філь О.А. Європейська навчальна програма з організаційної психології і психології праці: зміст, структура та основні напрямки впровадження // Актуальні проблеми психології. Том І.: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К.: Міленіум, 2005. – Частина 15 – С. 3–8.

114. Максименко С.Д., Карамушка Л.М., Креденцер О.В., Філь О.А. Комплекс активних методів та форм психологічної підготовки підприємців до підвищення ефективності підприємницької діяльності // Актуальні проблеми психології. Том.1.: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України /За ред. С.Д.Максименка, Л. М. Карамушки. – К.: Міленіум, 2005, частина 14. – С.3–9 с.

115. Максименко С.Д., Карамушка С.М. Актуальні проблеми підготовки психологів в контексті європейської інтеграції (на шляху до підготовки та впровадження «Європейського диплому з психології») // Актуальні проблеми психології. Том І.: Соціальна психологія. Психологія управління.

Організаційна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К.: Міленіум, 2003. – Ч.9. – С. 3–6.

116. Марков С. Л. Формування творчого бачення особистості як універсальний метод активізації творчості / С.Л. Марков. – Т.І: Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / За ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2011. – Вип. 32. – С. 374–380

117. Мартиненко С. Діагностування психологічного мікроклімату в педагогічному колективі / С. Мартиненко // Початкова школа. — 2014. — № 6. — С. 48–50.

118. Марченко І.Б. «Організація та проведення психологічного моніторингу професійного самовизначення учнівської молоді – сайт //Психологічний дискурс в освітньому середовищі – с.83–91.

119. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 4–5 квітня 2013 року. – К.: Арт Економі, 2013. – 200 с.

120. Мерзлякова Е. Л. О школьных парадоксах и путях их преодоления/ Елена Мерзлякова // Электронная газета «Вести Образования», 17.12.2013 – с.11–14. – Режим доступа:

www.edu.cap.ru/home/10977/documents/publikazii/.../vesti_obr.pdf

121. Методологічні рекомендації з організації і проведення науково-педагогічного експерименту / укл. Г.П. Лаврентьєва, МП. Шишкіна. – К.: ПТЗН, 2007.

122. Методологічні та теоретичні проблеми психології: Навч. Посібник / [М.С.Корольчук, Ю.Л.Троофімов, В.І.Осьодло та ін.] – К.: Ніка-Центр, 2013. – 336 с.

123. Михайлова Е.В. Тренинг презентации товара. Методические указания для начинающего тренера – СПб.: Издательство «Речь», 2004. – 64 с.

124. Міхельсон-Ткач В. Л. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка / В. Л. Міхельсон-Ткач, Е. Н. Скляр // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 71–77.
125. Мілютіна К.Л. Теорія та практика психологічного тренінгу : [навч. посіб.] / К.Л. Мілютіна. – К.: МАУП, 2004. – 192 с.
126. Мітічкіна О.О. Соціально-психологічні особливості організаційної культури закладу вищої освіти // Теоретичні і прикладні проблеми психології. – № 1(30) 2013. / О.О.Мітічкіна – С. 243–249.
127. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. [електронний ресурс] / А. П. Міщенко. — Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2007. — 332 с.—Режим доступу http://pidruchniki.com/16280414/marketing/sutnist_strategichnogo_upravlinnya
128. Молл Е.Г. Организационная культура / Е.Г. Молл // Организационное поведение : [хрестоматия]. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2006. – С. 38–49.
129. Моляко В.О. Актуальні соціально – психологічні аспекти проблеми обдарованості // Обдарована дитина. – 1998. – № 1.
130. Наконечна Н.В. Анкета «Інновації у менеджменті» / власна розробка Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015р. – 3 с.
131. Наконечна Н.В. Діагностика корпоративної (організаційної) культури навчального закладу: теоретико-методологічний аспект / Н.В.
132. Наконечна Н.В. Діагностика організаційної культури приватного навчального закладу: методологія та методика / Н.В. Наконечна // Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації». Зб. наук. праць. – Переяслав-Хмельницький, 2015. Вип. 9. – С. 264–267.
133. Наконечна Н.В. Дослідження організаційної культури приватного навчального закладу: завдання та хід експерименту / Н.В. Наконечна // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». – Додаток 2 до вип. 35.

– Том IV (16): Тематичний випуск «Міжнародні Челпанівські психолого-педагогічні читання». – К., Гнозис, 2015. – С.151–161.

134. Наконечна Н.В. Організаційна культура в діяльності сучасного університету / Н.В. Наконечна // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Економічна теорія та освіта XXI століття» 25 вересня 2015 року, м. Київ). – Київ: Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – С.34–36

135. Наконечна Н.В. Методи діагностики та корекції наявної організаційної культури приватного навчального закладу / Н.В. Наконечна // Правничий вісник Університету «КРОК». – К.: Вищий навчальний заклад Університет економіки та права «КРОК». – Вип. 20. – 2014. – С.248–253.

136. Наконечна Н.В. Місце та роль організаційної культури в діяльності приватного навчального закладу / Н.В. Наконечна // Науковий вісник Львівського державного Університету внутрішніх справ (серія психологічна) випуск № 1Л., 2015. – С.109–119.

137. Наконечна Н.В. Організаційна культура навчального закладу приватної форми власності: результати експерименту / Н.В. Наконечна Тези V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації» (10-11 липня 2015 року, м. Переяслав-Хмельницький). – Переяслав-Хмельницький: Державний вищий навчальний заклад «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди». – С. 86–87.

138. Наконечна Н.В. Організаційна культура як соціально-психологічне явище / Н.В. Наконечна // Вісник післядипломної освіти ДВНЗ університет менеджменту освіти К., 2015. – С.111–122.

139. Наконечна Н.В. Проблема інтеграції як предмет педагогічного аналізу в розвитку освітніх систем / Н.В. Наконечна // Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Університет і регіон». – Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля, 2006. – С.31–34.

140. Наконечна Н.В. Процес управління якістю освіти як засіб удосконалення діяльності коледжу економічного профілю / Н.В. Наконечна // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні стратегії університетської освіти: якісний вимір». – Київ : Київський університет ім. Бориса Грінченка, 2012. – С. 925–929.

141. Наконечна Н.В. Цілеспрямоване формування організаційної культури приватного навчального закладу / Н.В. Наконечна // – Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка Національної АПН України. – Київ; Ніжин: ПП Лисенко, 2015. – Том IX : Загальна психологія. Історична психологія. Етнічна психологія. – Вип. 7. – С. 222–229.

142. Наконечна Н.В. Тези Науково-практичної конференції молодих учених «Актуальні проблеми сучасної наукової думки» (14 листопада 2014 року, м. Київ). – Київ: Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – С. 363–365.

143. Наследов А.Д. SPSS: Компьютерный анализ данных в психологии и социальных науках, 2-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 416 с.

144. Наследов А.Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных. Учебное пособие. 3-е изд., стереотип. – СПб.: Речь, 2007. – 392 с.

145. Оксинайд К. Э. Национальная культура и организационное поведение: типология Чарльза Хэнди / КонстантинЭлиасовичОксинайд // Некоммерческое партнерство Центр дистанционного образования «Элитариум» – Санкт-Петербург – 2014. – режим доступа: http://www.elitarium.ru/2013/01/25/organizacionnoe_povedenie_tipologija_charles_handy.html

146. Основи практичної психології / В. Панок, Т. Титаренко, Н. Чепелєва та ін. – Вид. 2-ге, стереотип. – К. : Либідь, 2001. – 536 с.

147. Палеха Ю.І., Герасимчук В.І., Шиян О.М. Основи психології та педагогіки: навч.-метод.посібник. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2002. – 164 с.

148. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений : учеб. Пособие / А.П. Панфилова. – 2-е изд. – М. : 2007. – 320 с.
149. Паращенко Л.І. Жити і вчитися в Україні. Практико-орієнтований посібник / Паращенко Л.І. – К.: Веселка, 2000.– 178 с.
150. Паращенко Л.І. Проблеми організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів у сприйнятті директорів шкіл / Л.І. Паращенко // Правничий вісник Університету «КРОК». – Вип. 18. – К., 2014. – С. 95–103.
151. Пітерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления // перевод на русский язык вступительная статья, примечания редакции и переводчиков, приложение, издательство «Прогресс», 1986. – 255 с.
152. Побірченко Н.А. Формування особистісної готовності учнів загальноосвітньої школи до підприємницької діяльності: автореферат дис. ... докт. психол. наук: 19.00.07 / Інститут педагогіки і психології професійної освіти Академії педагогічних наук України. – К., 2000. – 39 с.
153. Практикум по социально-психологическому тренингу. – 3-е изд., испр. и доп. / Под ред. Б.Д. Парыгина.- СПб: Изд-во В.А. Михайлова. – 2000. – С. 25–47.
154. Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н.Ю.Хрящевой. – СПб.: «Ювента», 1999. – 256 с.
155. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія [Електронний ресурс] / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко[та ін.] ; за ред. Л.М. Карамушки. – К.: Педагогічна думка, 2015. – 288 с. – Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>
156. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.
157. Психологія діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): [монографія] / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: «Педагогічна думка», 2008. – 192 с.

158. Радугин А.А. Организационная культура / А.А. Радугин // Организационное поведение : [хрестоматия]. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2006. – С. 50–72.
159. Радугин А.А., Радугин К.А. Социология: курс лекций 2-е изд. перераб и доп. . – М.: Центр, 1999. – 160 с.
160. Реут Д.В. От организационной культуры к корпоративной через декомпозицию многоуровневых конфликтов / Реут Д.В., Черкашина О.А., Аванесов В.Г., Николаева Е.В. // электронный ресурс, режим доступа: <http://www.odn2.ru/index.php/biblioteka/31-konfliktologiya/108-ot-organizatsionnoj-kultury-k-korporativnoj-cherez-dekompozitsiyu-mnogourovnevnykh-konfliktov>
161. Родионова Е.А. Концепция организационной культуры в профессиональной деятельности / Е.А.Родионова // Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: Теория и практика / под ред. Г.С. Никифорова. – СПб. : Речь, 2010. – С. 342–397
162. Рубинштейн С.М. Проблемы общей психологи / Сергій Леонідович Рубенштейн. – М. : Педагогика. – 1973. – 424 с.
163. Самоукина Н. Корпоративная культура организации / Н. Самоукина // Управление персоналом: российский опыт. – СПб. : Питер, 2003. – С. 44–63.
164. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та суперечності / М.В. Семикіна // Держава та регіони. – Сер. : Економіка та підприємництво. – Запоріжжя, 2009. – №6. – С. 199–202.
165. Семиченко В.А. Психологія педагогічної діяльності: навч. посібник / В.А. Семиченко. – К.: Вища школа, 2004. – 335 с.
166. Семиченко В.А. Системно-структурне моделювання складних об'єктів у психолого-педагогічних дослідженнях / В.А. Семиченко // Післядипломна освіта в Україні. – 2003. – № 3. – С.26–30

167. Серкіс Ж. В. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування організаційної культури школи Автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.07 / Ж.В. Серкіс; Центр. ін-т післядиплом. освіти АПН України. — К., 2004. — 21 с.

168. Серкіс Ж. В. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування організаційної культури школи [Текст] : дис... канд. психол. наук: 19.00.07 / Ж. В. Серкіс ; Центр. ін-т післядиплом. освіти АПН України. — К., 2004. — 268 с.

169. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової. — К.: Міленіум, 2004. — 264с.

170. Сілін А.М., Різник С.Д. Організаційна поведінка: Підручник для вузів / А. М. Сілін, С. Д. Рєзнік та ін. — Тюмень : Вид-во «Вектор Бук», 2003. — 218 с.

171. Снетков В.М. Оценка привлекательности культуры организации / В.М. Снетков // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. — СПб. : Речь, 2001. — С. 429–444.

172. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : учеб. пособ. / Т.О. Соломанидина. — М. : Журнал «Управление персоналом», 2003. — 456 с.

173. Соломин И. Л. Экспресс-диагностика персонала / Соломин И. Л. — СПб.: Речь, 2008. — 280 с.

174. Статут ВНЗ Університету економіки та права «КРОК», Київ, 2003 — 11с.

175. Стеклова О.Е. Организационная культур: учеб. пособ. / О.Е. Стеклова. — Ульяновск : УлГТУ, 2007. — 127 с.

176. Теплова Л. Є. Теорія і методологія управління розвитком організаційної культури споживчої кооперації. дисертація на здобуття

наукового ступеня доктора економічних наук. / Лідія Евстаховна Теплова. Білгород – 2005. – Режим доступа: <http://ebib.pp.ua/algoritm-issledovaniya-organizatsionnoy.html>

177. Терещенко К.В. Методи вивчення організаційної культури // Актуальні проблеми психології: зб. Наукових праць Інституту психології ім. Г. Костюка НАПН України. – К.; Алчевськ: ЛАДО, 2013. – т.1. – Вип. 37. – с.28– 31.

178. Терещенко К.В. Відкритість персоналу як соціально-психологічний чинник організаційного розвитку освітніх організацій / К.В. Терещенко // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія/ за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2012.– Вип. 36. – С. 192– 195.

179. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін- тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М. Карамушки – К.: ІНКООС, 2005. – 366 с.

180. Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): [Навчальний посібник] / За науковою редакцією професора Л. М. Карамушки. – К.: Науковий світ, 2008. – 234 с.

181. Технологія тренінгу / Упоряд.: О. Главник, Г. Бевз / За заг. ред. С.Д. Максименко – К.: Плавник, 2005. – 112 с.

182. Туріщева Л.В., Гончарова О.В. Вивчення особистості школяра і педагога / Л.В. Туріщева, О.В. Гончарова. – Х.: Вид. група «Основа»: «Тріада+», 2008. – С. 79–88.

183. Управление персоналом. Практикум: упражнения, тесты / Под ред. М.Н. Кулапова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – 256 с.

184. Управление человеческими ресурсами НКО: курс лекций. Модуль 1. Принципы управления персоналом / Школа управления НКО, под ред. Центра поддержки некоммерческих организаций. – М.: МСоЭС, 2002– 332с

185. Ушаков, К.М. Развитие организаций: в поисках адекватных теорий / К.М. Ушаков. – М.: «Сентбрь», 2004. – 192 с.
186. Федорчук, В.М. Соціально-психологічний тренінг «Розвиток комунікативної компетентності викладача»: Навчально-методичний посібник / В.М. Федорчук. – Кам'янець-Подільський: Абетка, 2003. – 240 с.
187. Федосова Г.Л. Підготовка менеджерів та персоналу організацій до роботи з інформаційними технологіями // Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін: Тези IV наук. – прак. конф. З організаційної та економічної психології (23-24 листопада 2006 р., м. Київ) / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Наук. світ, 2006. – С. 104–105
188. Федосова Г.Л. Психологія діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки ; Акад. пед. наук України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. – К. : Пед. думка, 2008. – 199 с.
189. Философская энциклопедия / гл. редактор В.Ф. Константинов. – Т. 3. – М. : Изд-во «Советская энциклопедия», 1964 г. – 584
190. Фопель, К. Технология ведения тренинга. Теорія и практика. Пер. с нем / К.Фопель.– М.: Генезис, 2003. – 272 с.
191. Харчишина О. В. Застосування методики ОСАІ для оцінки організаційної культури підприємств харчової промисловості / О.В. Харчишина // Інноваційна економіка. – 2010. – №1 (15). – С. 97–100.
192. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства [електронний ресурс] / В. І. Хомяков. — К. : Кондор, 2005. — 434 с.— Режим доступу : http://pidruchniki.com/10310208/menedzhment/situatsiyni_pidhodi_efektivnogo_k_erivnitstva
193. Хэнди Ч. Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса./ Ч.Хенди– М., «Альпина Бизнес Букс», 2008. – 204 с.

194. Цимбал М.В. Психологічні чинники формування економічного мислення у майбутніх спеціалістів з фінансів: автореферат – К.: Видавництво: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» – 20 с.

195. Цит. за Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія. Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2003. – 315 с.

196. Шаленко М.В. Формирование механизма территориальной организации трудовых ресурсов: теория и практика / М.В. Шаленко. – К.: Наукова думка, 2006. – 132 с.

197. Шевченко А.М. Народна освіта. Електронне наукове фахове видання [Електронний ресурс] Сучасні тенденції управління розвитком організаційної культур загальноосвітніх навчальних закладів. – Режим доступу: http://narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2473

198. Шейн Е. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург, Изд.» Питер», 2001, – 336 с.

199. Шольц К. Американский менеджмент на пороге XXI века / К. Шольц. – М.: Экономика, 2003. – 319 с.

200. Щерба С. П. Філософія: навчальний посібник / С. П. Щерба. – К.: Кондор, 2005. – 452 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://megalib.com.ua/content/7027_1_Priroda_cinnostei_ta_ih_tipologiya.html

201. Э.Ф. Зеер «Психология профессионального образования: учебное пособие – второе изд., М.: Изд. Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд. НПО «МОДЕК», 2003. – 480 с.

202. Ясвин В.А. Школа как развивающаяся среда (монография). – М.: Институт научной информации и мониторинга РАО, 2010. – 332 с.

203. Яценко Т.С. Методы активного социально-психологического обучения: Метод. рекомендации для студентов пед. Институтов / Т.С. Яценко – Ч.2. – К. : РУМК, 1991. – 56 с.

204. Charles Handy Gods of Management: The Changing Work of Organizations Paperback – Arrow Books November 21, 1996. – 271 p.

205. Charles Handy Understanding Organizations [Fourth Edition] Paperback – Oxford University Press 1 Jan 1993. – 445 p.
206. Constantine, L. L. 1990. «Organization Paradigms and the Management of Change», Proceedings: Software Development 90 San Francisco: Miller Freeman.
207. Harris, S.G. Organizational Culture and Individual Sensemaking: A SchemaBased Perspective / Stanley G. Harris // Organization Science : a journal of the Institute of Management Sciences. – 1994. – Vol. 5. – №3. – P. 309–321.
208. O'Donovan, G. The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme / Gabrielle O'Donovan. – Dublin, Ireland : Liffey Press, 2006. – 376 p.
209. Schein, E. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View / Edgar Schein. – San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1992. – 418 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

КОРПОРАТИВНИЙ КОДЕКС УНІВЕРСИТЕТУ «КРОК»

«Бійся - не роби, робиш - не бійся!»

Місія: Створення гнучкої інноваційної освітньої системи для підготовки професіоналів, особистісного розвитку, наукових досліджень та консалтингу, адекватної вимогам інформаційного суспільства, потребам міжнародного і національного ринків праці, інтегрованої в світовий освітній простір та орієнтованої на демократичні цінності.

Наша мета: Розбудова «КРОКу» як освітньої корпорації - Університету прикладних наук і технологій, лідера освітніх послуг.

Шляхи досягнення мети: Опора на потужний колектив професіоналів, ефективний менеджмент, висока якість послуг, орієнтація на замовників, швидке запровадження інновацій, здатність до змін.

Корпоративне мислення: «Ти - для «КРОКу», «КРОК» - для тебе». Для досягнення визначеної мети кожен докладає максимальних зусиль, ефективно використовуючи надані ресурси для поліпшення якості, різноманітності й унікальності наших послуг, створює атмосферу чесності та відкритості.

Моральна та матеріальна порядність співробітників - основа репутації та іміджу «КРОКу». Кожен усвідомлює, що процвітання «КРОКу» та його особисте благополуччя прямо залежить від якості його роботи, задоволеності замовників. Кожен приймає рішення незалежно від особистої користі.

Діловий стиль, командна робота, взаємоповага і взаємодопомога - основа стосунків і комунікації між співробітниками, незалежно від їхніх посади та віку. Будь-які прояви дискримінації є неприпустимими.

Колектив: Головний ресурс «КРОКу»- співробітники. Розвиток професійного, творчого та особистісного потенціалу співробітників - запорука прогресу корпорації.

Кожен - учень, учитель і наставник. Співробітники якісно і відповідально виконують свої функціональні обов'язки, дбаючи про постійне самовдосконалення та розвиток професіоналізму, дотримання чинного законодавства.

Кожен бере участь у справах корпорації, уникаючи дій, що шкодять репутації «КРОКу». Кожен надає тільки правильну і точну інформацію, вважає неприйнятним для себе розповсюдження неправдивої чи негативної інформації про Університет та його співробітників.

Менеджмент: Позитивний моральний стан і соціальна впевненість співробітників - важлива умова ефективності «КРОКу». Керівництво відповідає за створення оптимальних умов для реалізації місії «КРОКу».

Позиції керівників (менеджерів) обіймають професіонали, які користуються довірою і повагою співробітників.

Керівники сприяють кар'єрному зростанню, яке відповідає здібностям і вмінням працівників.

Відповідальність: Співробітники добровільно і свідомо беруть зобов'язання дотримуватися цього *Кодексу* у повсякденній діяльності, усвідомлюючи, що його порушення є несумісним із приналежністю до «КРОКу».

Кодекс розповсюджується на всі навчальні заклади, відокремлені структурні підрозділи, підприємства, що засновані Університетом «КРОК» чи за його участі, і складають корпорацію «*КРОК*».

Результат: Відомий і шанований бренд «Університет «КРОК». Фінансова успішність. Соціальна захищеність працівників. Конкурентоспроможність випускників. Висока репутація серед співробітників, освітянської громади, суспільства в цілому.

«КРОК» об'єднує тих, хто прагне успіху, хто зацікавлений у змінах на краще для себе, родини, громади, країни.

Додаток Б

Шановний колего!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, присвяченому вивченню рівня організаційної культури ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». Пропонуємо відповісти на низку запитань анкети, які допоможуть діагностувати рівень організаційної культури Університету. Низка тверджень щодо складових організаційної культури університету сгрупована у чотири секції: 1) робота; 2) комунікації; 3) управління; 4) мотивація й мораль.

При оцінці використовується десятибальна шкала. Якщо твердження повністю співпадає з Вашою думкою, то поставте 10 балів, а коли є повністю протилежним до Вашого сприйняття – 0 балів і т. д.

Опитування проводиться анонімно. Отримані результати будуть використані в узагальнюючому вигляді для покращення організаційної ефективності діяльності закладу. Насамперед дякуємо Вам за участь в опитуванні, а також за щирі та об'єктивні відповіді!

Зазначте, будь ласка, по-можливості, відповіді на такі запитання:

1. Стать: 1-Ж; 2-Ч; 2. Вік: _____; 3. Стаж роботи (загальний) _____ років; 4. Стаж роботи в даній організації _____; 5. Стаж роботи на даній посаді _____; 6. Рівень освіти: - вища - друга вища - інше	7. Ваша посада: - викладач - викладач з менеджерською посадою - менеджер - інше 8. Науковий ступінь: - кандидат наук - доктор наук
--	--

Тест «Рівень організаційної культури»

(за Ладановим І.Д.)

№	Твердження	Оцінка від 0 балів до 10
1.	У нашому навчальному закладі створені необхідні умови для підвищення науково-педагогічної кваліфікації	
2.	У нас діють чіткі інструкції та правила поведінки для всіх категорій працівників	
3.	Наша діяльність чітко і детально організована	
4.	Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників	
5.	Всі бажаючі можуть пройти курси підвищення кваліфікації або отримати освіту за новою спеціальністю	
6.	У нашому навчальному закладі налагоджена система комунікацій	
7.	У нас приймаються сучасні та ефективні рішення, спрямовані на вдосконалення: 1) організації роботи; 2) покращення змісту навчально-виховного процесу	
8.	Ініціатива у нас заохочується	
9.	У наших структурних підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади	
10.	У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні повідомлення у друкованому та електронному вигляді тощо)	
11.	Наші працівники долучаються до процесу прийняття рішень на рівні: 1) кафедри;	

	2) факультету; 3) Університету	
12.	Ми підтримуємо добрі взаємовідносини у колективі	
13.	Робочі місця у нас облаштовані	
14.	У нас не має ускладнень що до отримання внутрішньо-університетської інформації	
15.	У нас організована професійна оцінка діяльності працівників	
16.	Взаємні відносини працівників з керівництвом заслуговують високої оцінки	
17.	Все необхідне для роботи у нас завжди під рукою	
18.	У нас заохочується двостороння комунікація	
19.	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення	
20.	У нас виявляється увага до індивідуальних відмінностей працівників	
21.	Робота для мене цікава	
22.	У нашому навчальному закладі заохочується безпосереднє звернення працівників та студентів до керівництва	
23.	Конфліктні ситуації у нас вирішуються з урахуванням всіх реальних обставин	
24.	Завзяття до праці у нас заохочується	
25.	Трудові навантаження у нас оптимальні	
26.	У нас практикується делегування повноважень на нижчі ланки управління	
27.	У наших структурних підрозділах панує кооперація та взаємоповага між працівниками	
28.	Наш навчальний заклад постійно спрямований на	

	нововведення та прогресивні зміни	
29.	Наші працівники відчують гордість за свій навчальний заклад	

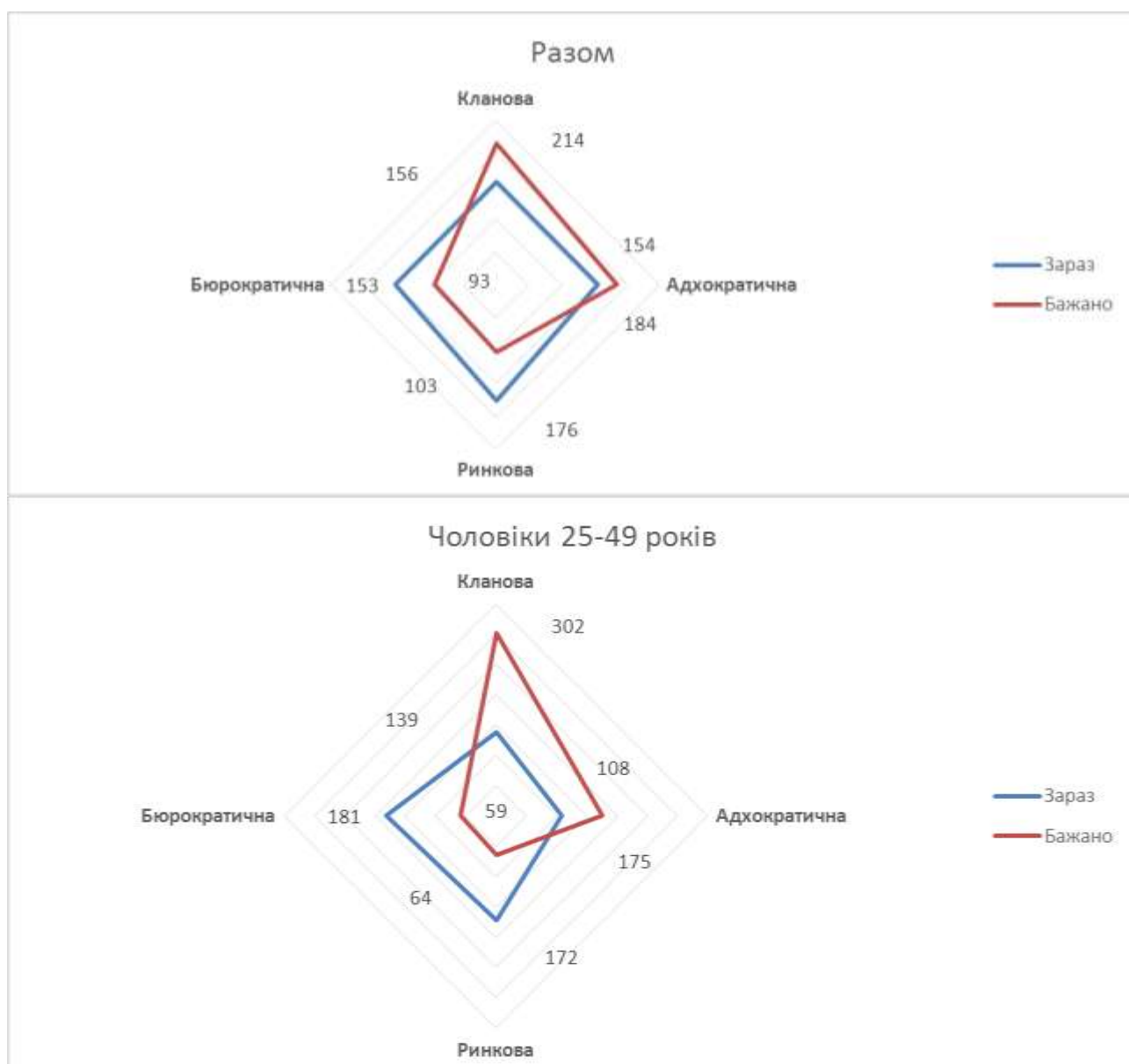
Додаток В

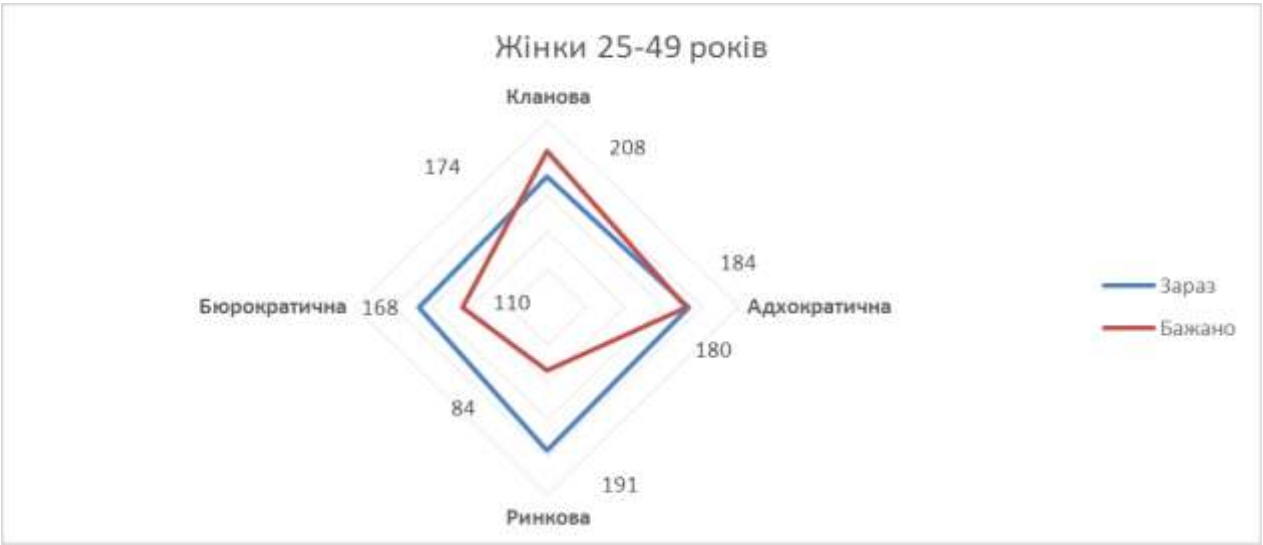
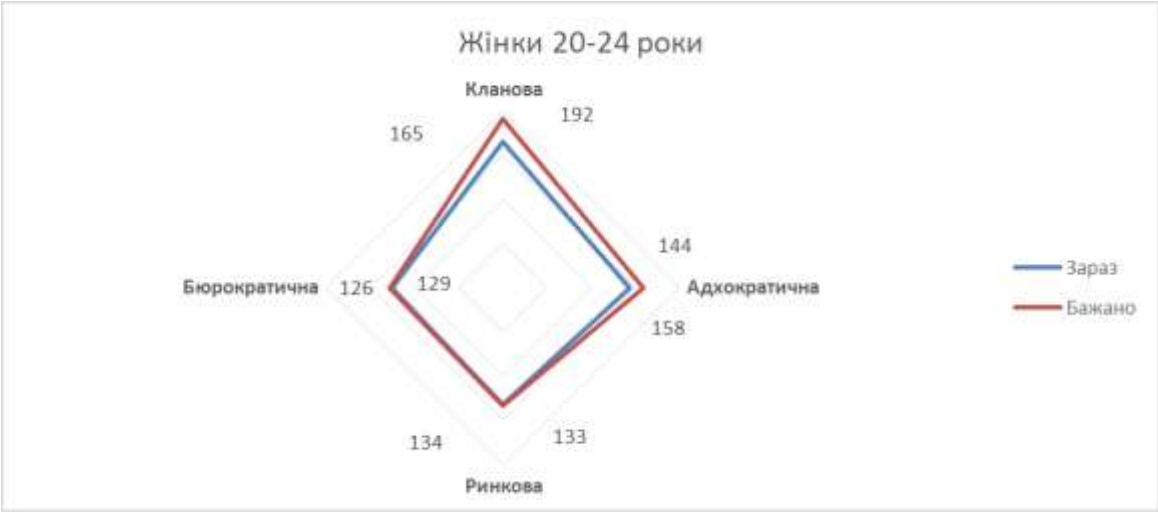
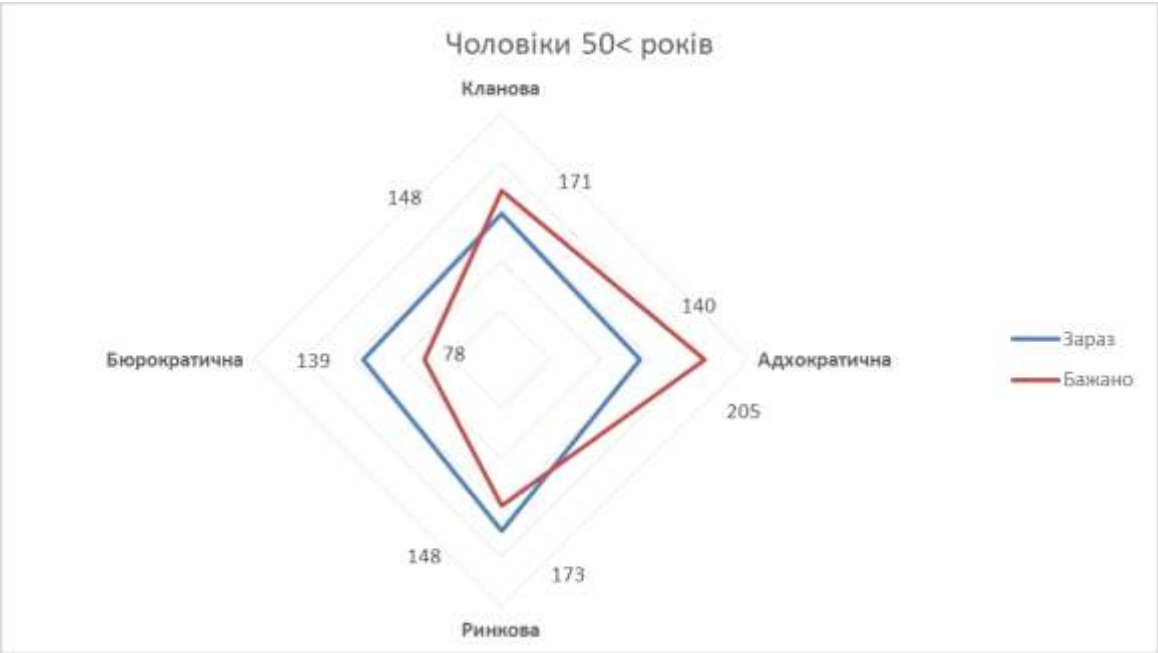
Обробка анкет

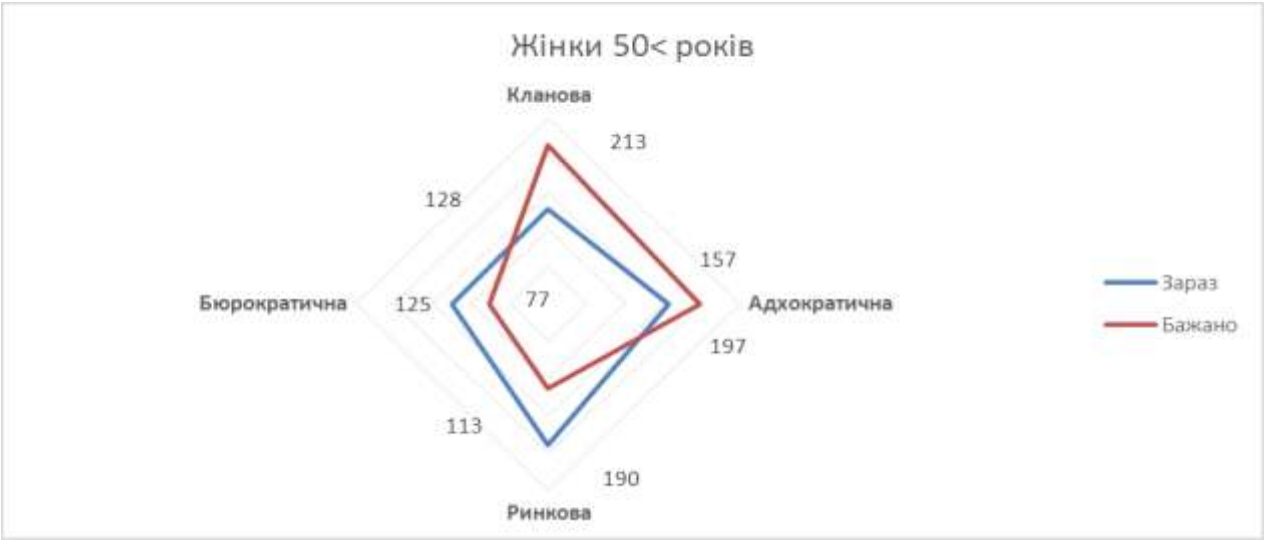
			Середні	Значущість
1	Разом	А зараз	156	,008
		А бажано	214	
		В зараз	154	,045
		В бажано	184	
		С зараз	176	,001
		С бажано	103	
		D зараз	153	,004
		D бажано	93	
2	Чоловіки 25-49 років	А зараз	139	,036
		А бажано	302	
		В зараз	108	,197
		В бажано	175	
		С зараз	172	,116
		С бажано	64	
		D зараз	181	,053
		D бажано	59	
3	Чололовіки 50< років	А зараз	148	,420
		А бажано	171	
		В зараз	140	,005
		В бажано	205	
		С зараз	173	,373
		С бажано	148	
		D зараз	139	,025
		D бажано	78	
4	Жінки 20-24 роки	А зараз	165	,562
		А бажано	192	
		В зараз	144	,511
		В бажано	158	
		С зараз	133	,937
		С бажано	134	
		D зараз	126	,856
		D бажано	129	
5	Жінки 25-49 років	А зараз	174	,434
		А бажано	208	
		В зараз	184	,887
		В бажано	180	
		С зараз	191	,015
		С бажано	84	

		D зараз	168	,233
		D бажано	110	
6	Жінки 50< років	A зараз	128	,042
		A бажано	213	
		B зараз	157	,264
		B бажано	197	
		C зараз	190	,229
		C бажано	113	
		D зараз	125	,037
		D бажано	77	

* Рівень значущості менше 0,05 - високий; менше 0,1 - тенденційний; більше 0,1 – значущості не виявлено.







Додаток Г

Аналіз частотного розподілення результатів у блоці «Робота»

Статистики								
		У нашому навчальному закладі створені необхідні умови для підвищення науково-педагогічної кваліфікації	Всі бажуючі можуть пройти курси підвищення кваліфікації або отримати освіту за новою спеціальністю	У наших структурних підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади	Робочі місця у нас облаштовані	Все необхідне для роботи у нас завжди під рукою	Робота для мене цікава	Трудові навантаження у нас оптимальні
N	Валідні	59	59	59	59	59	59	59
	Пропущені	0	0	0	0	0	0	0
Середня		6,88	7,08	5,58	7,85	7,66	8,41	6,73
Медіана		7,00	8,00	5,00	8,00	8,00	9,00	7,00
Окремі відхилення		2,540	2,873	3,131	2,108	2,294	2,182	2,658
Дисперсія		6,451	8,251	9,800	4,442	5,262	4,763	7,063
Асиметрія		-,529	-,802	-,157	-1,176	-1,111	-1,513	-,490
Окремі помилки асиметрії		,311	,311	,311	,311	,311	,311	,311
Розмах		10	10	10	10	10	9	8
Сума		406	418	329	463	452	496	397

У нашому навчальному закладі створені необхідні умови для підвищення науково-педагогічної кваліфікації

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	0	1	1,7	1,7	1,7
	1	1	1,7	1,7	3,4

	2	2	3,4	3,4	6,8
	3	2	3,4	3,4	10,2
	5	12	20,3	20,3	30,5
	6	9	15,3	15,3	45,8
	7	8	13,6	13,6	59,3
	8	5	8,5	8,5	67,8
	9	5	8,5	8,5	76,3
	10	14	23,7	23,7	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

**Всі бажаючі можуть пройти курси підвищення кваліфікації або
отримати освіту за новою спеціальністю**

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	0	1	1,7	1,7	1,7
	1	2	3,4	3,4	5,1
	2	4	6,8	6,8	11,9
	3	1	1,7	1,7	13,6
	4	3	5,1	5,1	18,6
	5	5	8,5	8,5	27,1
	6	6	10,2	10,2	37,3
	7	5	8,5	8,5	45,8
	8	8	13,6	13,6	59,3
	9	7	11,9	11,9	71,2
	10	17	28,8	28,8	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

**У наших структурних підрозділах налагоджена розумна система
висування на нові посади**

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	0	5	8,5	8,5	8,5
	1	1	1,7	1,7	10,2
	2	6	10,2	10,2	20,3
	3	3	5,1	5,1	25,4
	4	7	11,9	11,9	37,3
	5	10	16,9	16,9	54,2
	6	2	3,4	3,4	57,6
	7	6	10,2	10,2	67,8
	8	4	6,8	6,8	74,6
	9	7	11,9	11,9	86,4
	10	8	13,6	13,6	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

Робочі місця у нас облаштовані

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	0	1	1,7	1,7	1,7
	4	1	1,7	1,7	3,4
	5	9	15,3	15,3	18,6
	6	6	10,2	10,2	28,8
	7	1	1,7	1,7	30,5
	8	13	22,0	22,0	52,5
	9	13	22,0	22,0	74,6
	10	15	25,4	25,4	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

Все необхідне для роботи у нас завжди під рукою

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	0	1	1,7	1,7	1,7
	2	2	3,4	3,4	5,1
	5	9	15,3	15,3	20,3
	6	2	3,4	3,4	23,7
	7	10	16,9	16,9	40,7
	8	12	20,3	20,3	61,0
	9	5	8,5	8,5	69,5
	10	18	30,5	30,5	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

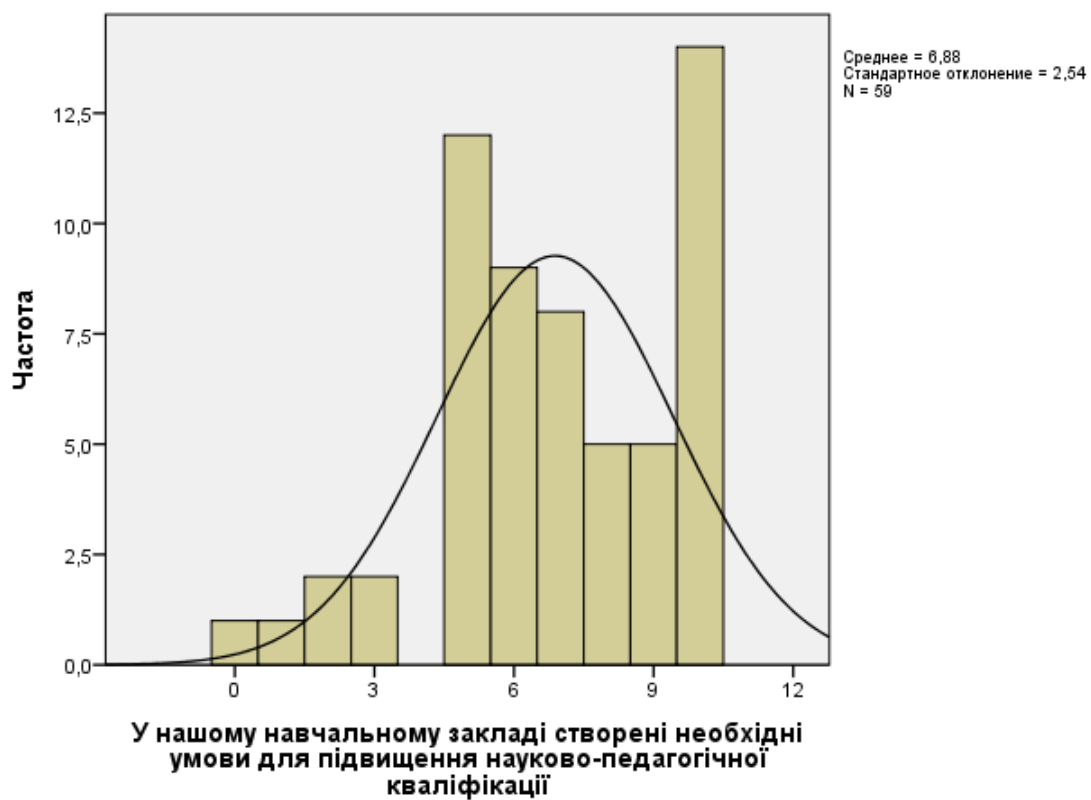
Робота для мене цікава

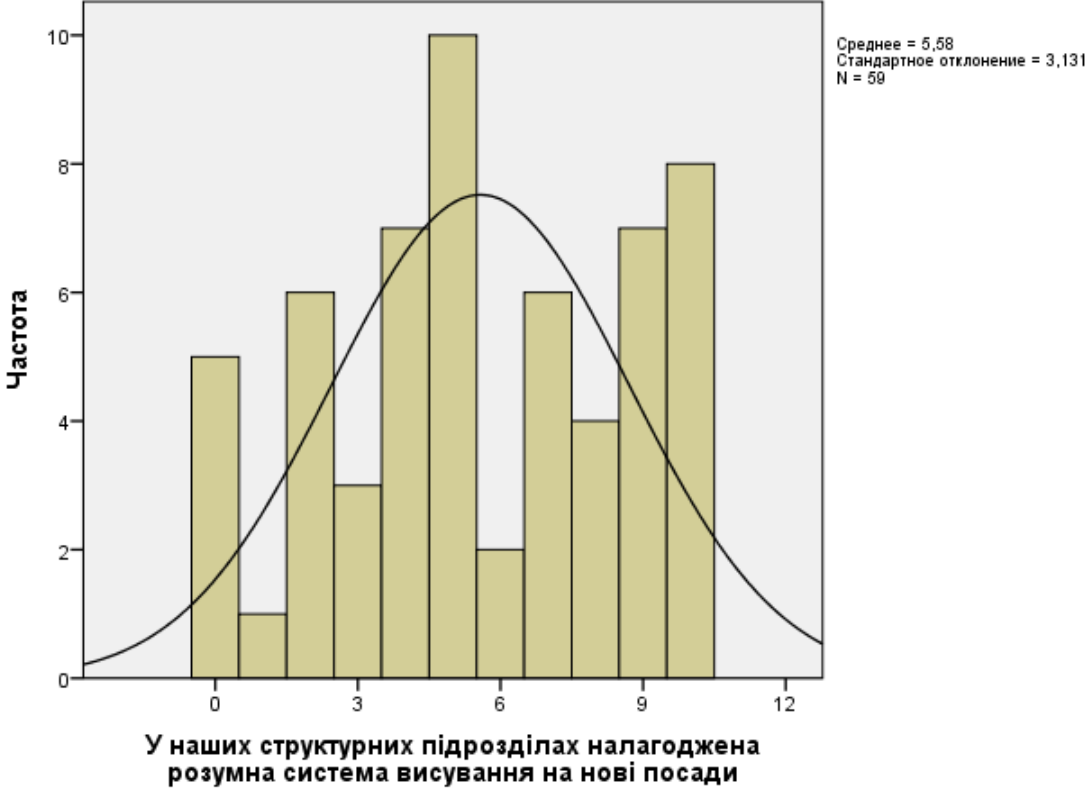
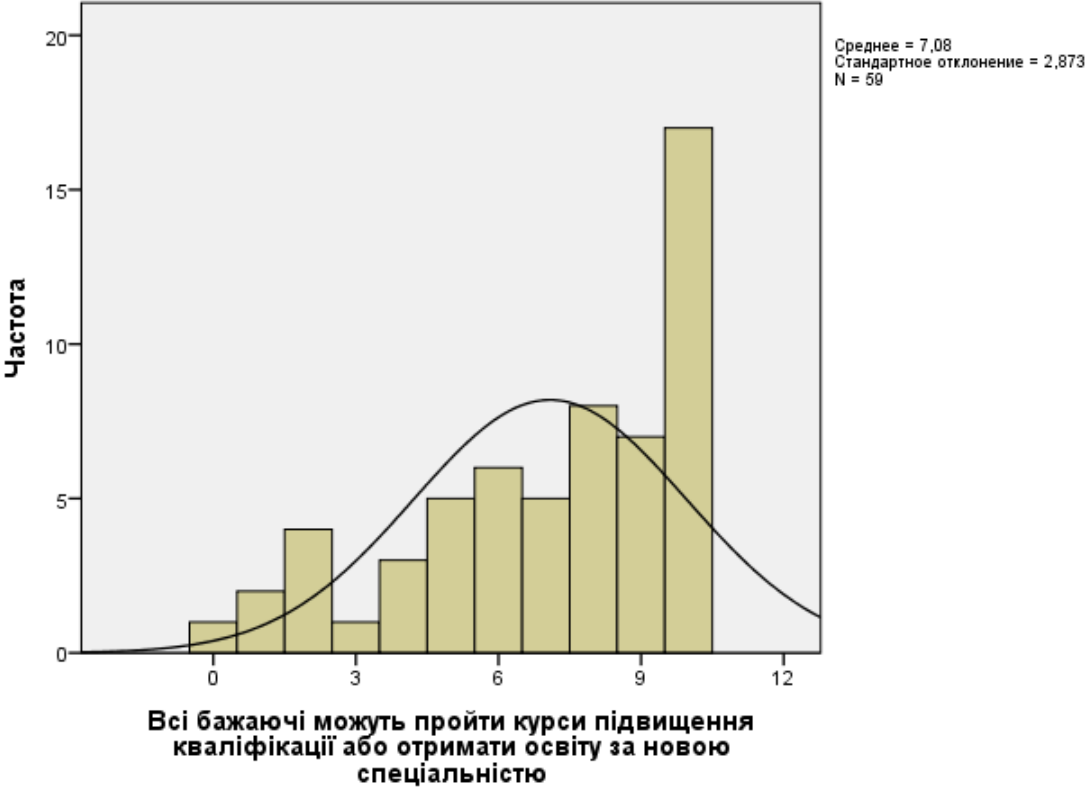
		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	1	1	1,7	1,7	1,7
	4	5	8,5	8,5	10,2
	5	4	6,8	6,8	16,9
	7	1	1,7	1,7	18,6
	8	12	20,3	20,3	39,0
	9	8	13,6	13,6	52,5
	10	28	47,5	47,5	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

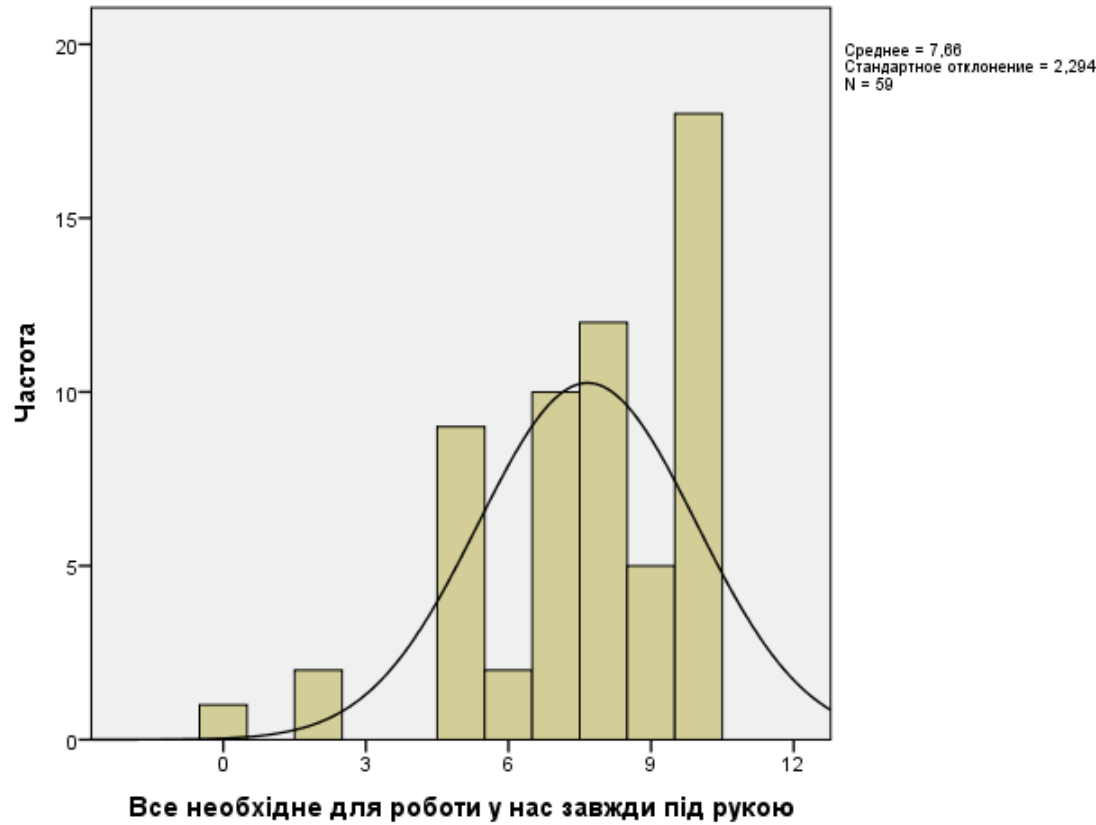
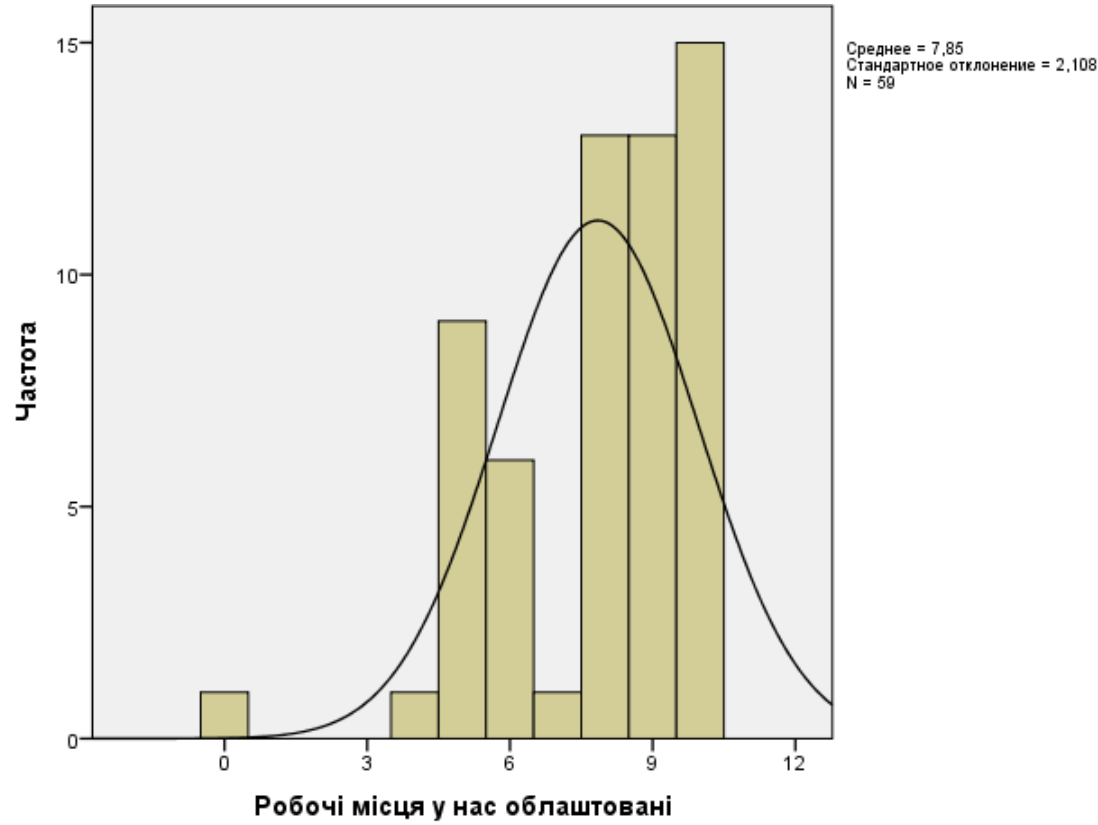
Трудові навантаження у нас оптимальні

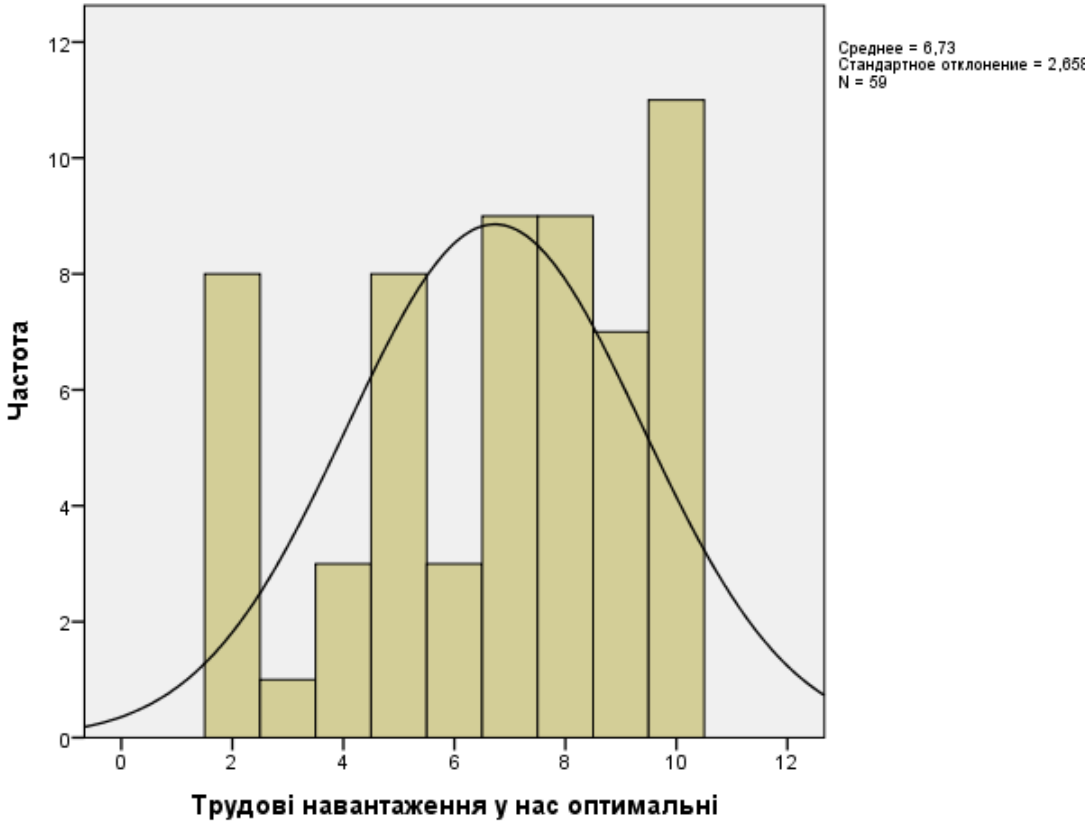
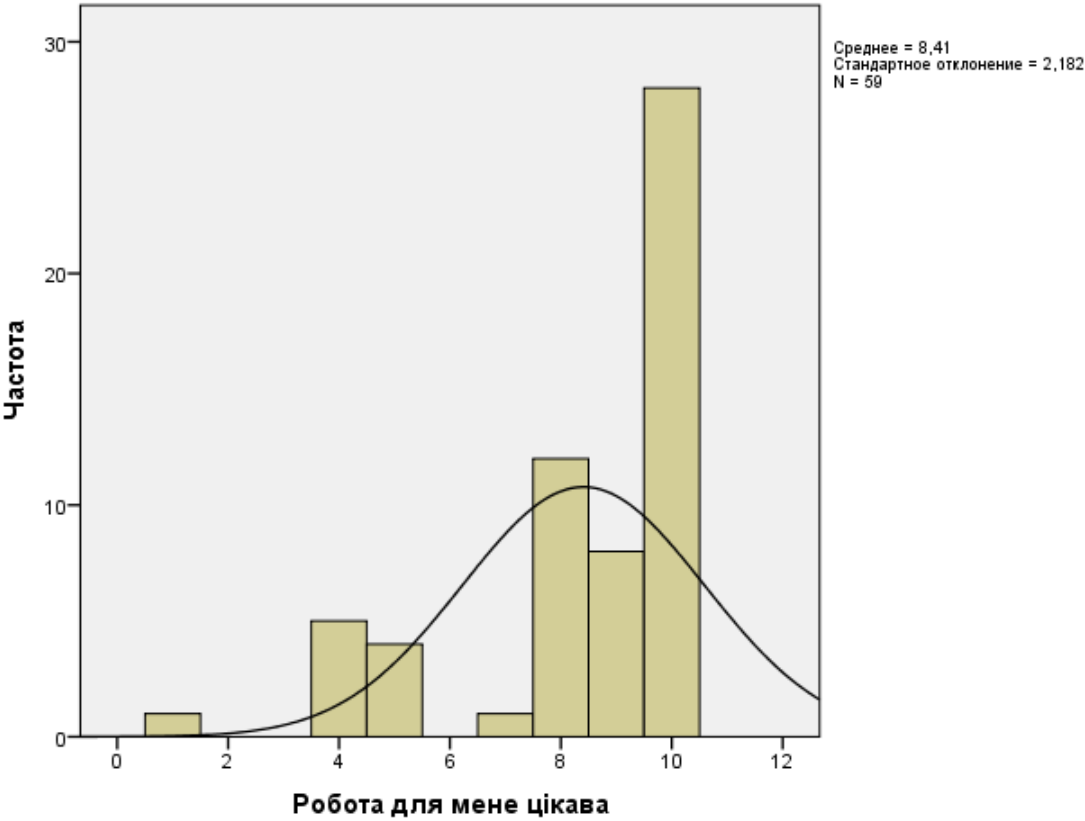
		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
--	--	---------	----------	-------------------	----------------------

				ВІДСОТОК	
Валідні	2	8	13,6	13,6	13,6
	3	1	1,7	1,7	15,3
	4	3	5,1	5,1	20,3
	5	8	13,6	13,6	33,9
	6	3	5,1	5,1	39,0
	7	9	15,3	15,3	54,2
	8	9	15,3	15,3	69,5
	9	7	11,9	11,9	81,4
	10	11	18,6	18,6	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	









Додаток Д

Аналіз частотного розподілення результатів у блоці «Комунікація»

Статистики							
		У нас діють чіткі інструкції та правила поведінки для всіх категорій працівників	У нашому навчальному закладі налагоджена система комунікацій	У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій	У нас не має ускладнень щодо отримання внутрішньо-університетської інформації	У нас заохочується двостороння комунікація	У нашому навчальному закладі заохочується безпосереднє звернення працівників та студентів до керівництва
N	Валідні	59	59	59	59	59	59
	Пропущені	0	0	0	0	0	0
Середні		6,20	7,29	7,66	7,85	7,56	8,14
Медіана		7,00	8,00	8,00	8,00	8,00	9,00
Окремі відхилення		3,016	2,297	2,411	1,690	2,070	2,145
Дисперсія		9,096	5,278	5,814	2,856	4,285	4,602
Асиметрія		-,725	-,667	-1,083	-1,061	-,793	-,865
Окремі помилки асиметрії		,311	,311	,311	,311	,311	,311
Розмах		10	8	8	7	8	6
Сума		366	430	452	463	446	480

У нас діють чіткі інструкції та правила поведінки для всіх категорій працівників

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	0	6	10,2	10,2	10,2
	2	1	1,7	1,7	11,9
	3	5	8,5	8,5	20,3
	4	3	5,1	5,1	25,4
	5	9	15,3	15,3	40,7
	6	1	1,7	1,7	42,4
	7	6	10,2	10,2	52,5
	8	15	25,4	25,4	78,0
	9	6	10,2	10,2	88,1
	10	7	11,9	11,9	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

У нашому навчальному закладі налагоджена система комунікацій

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	2	1	1,7	1,7	1,7
	3	6	10,2	10,2	11,9
	4	2	3,4	3,4	15,3
	5	5	8,5	8,5	23,7
	7	14	23,7	23,7	47,5
	8	14	23,7	23,7	71,2
	9	3	5,1	5,1	76,3
	10	14	23,7	23,7	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні повідомлення у друкованому та електронному вигляді тощо)

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	2	4	6,8	6,8	6,8
	3	2	3,4	3,4	10,2
	4	2	3,4	3,4	13,6
	5	2	3,4	3,4	16,9
	6	4	6,8	6,8	23,7
	7	8	13,6	13,6	37,3
	8	9	15,3	15,3	52,5
	9	12	20,3	20,3	72,9
	10	16	27,1	27,1	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

У нас не має ускладнень щодо отримання внутрішньоуніверситетської інформації

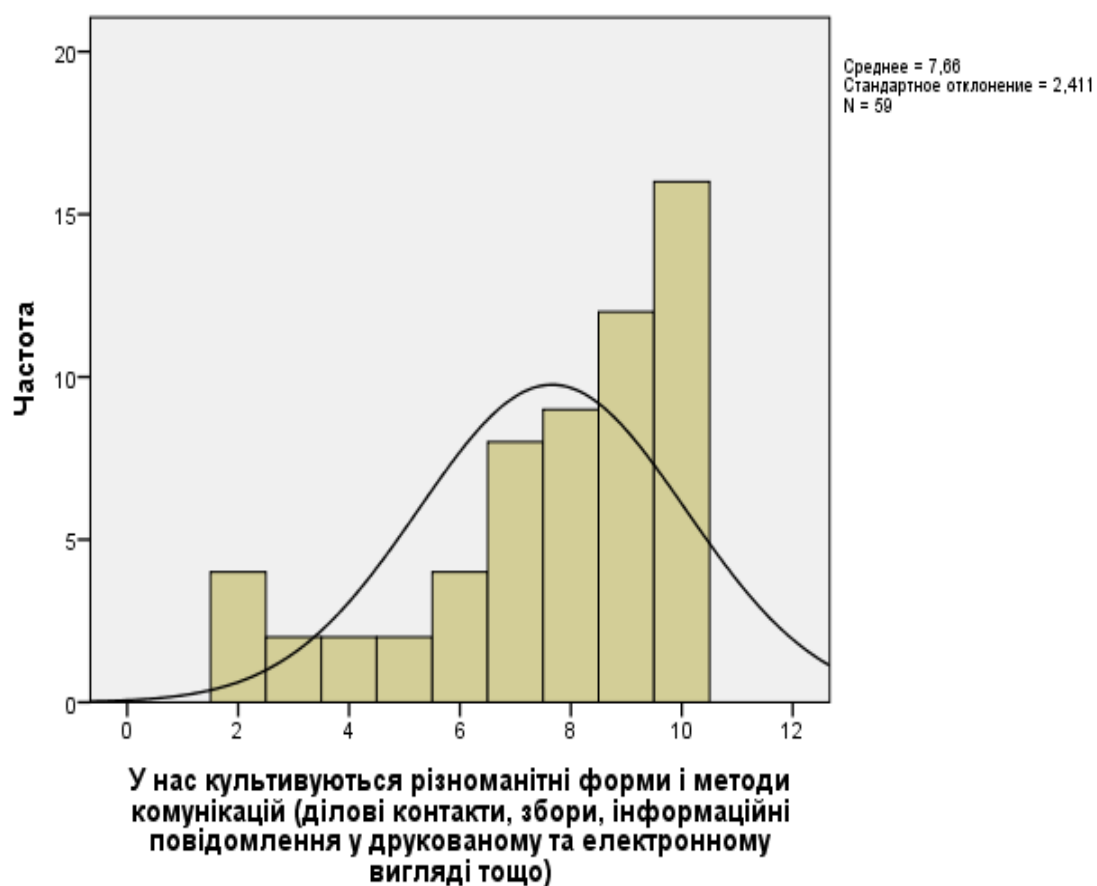
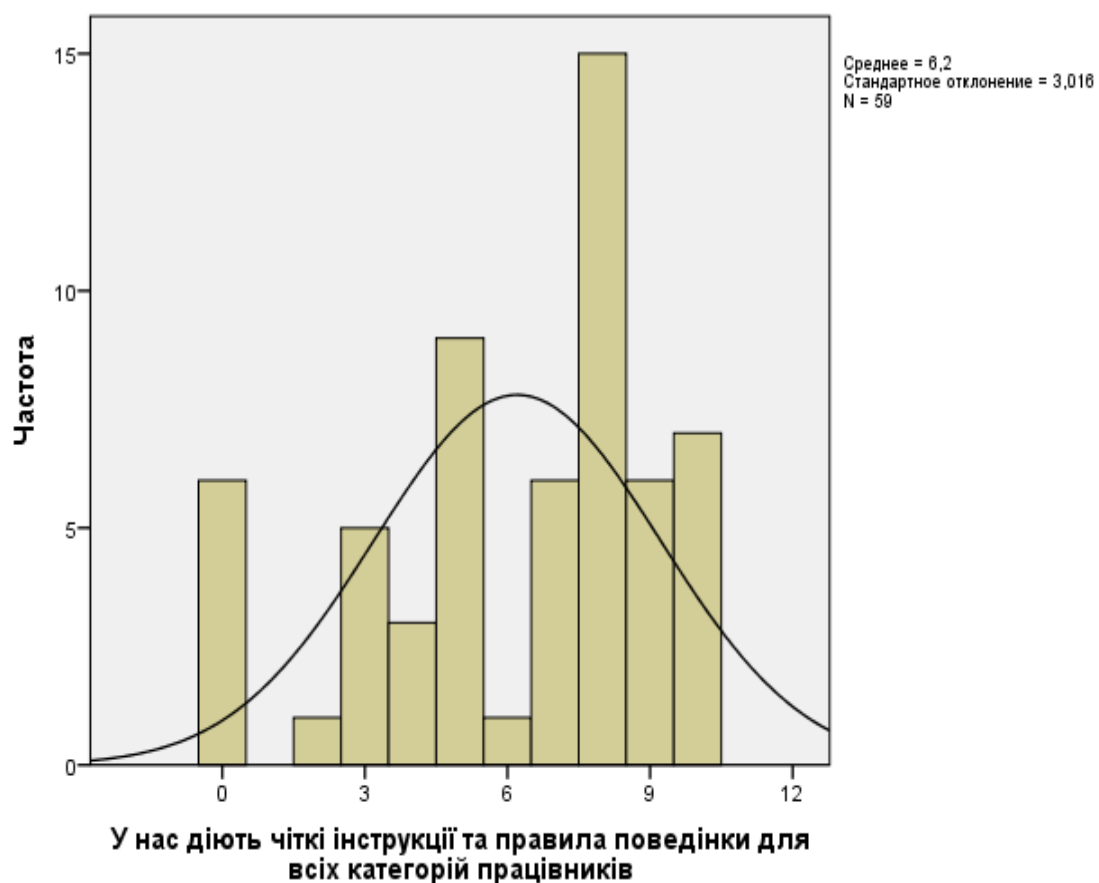
		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	3	2	3,4	3,4	3,4
	4	1	1,7	1,7	5,1
	5	4	6,8	6,8	11,9
	6	2	3,4	3,4	15,3
	7	9	15,3	15,3	30,5
	8	20	33,9	33,9	64,4
	9	12	20,3	20,3	84,7
	10	9	15,3	15,3	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

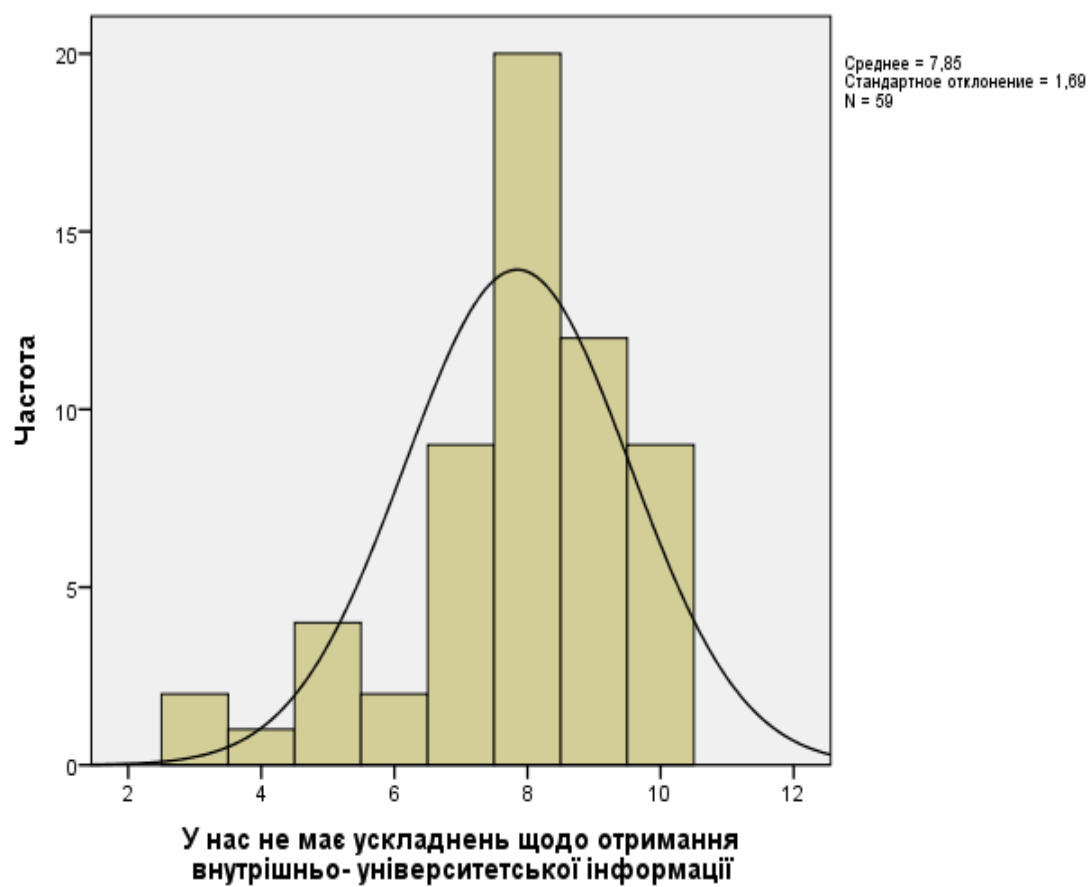
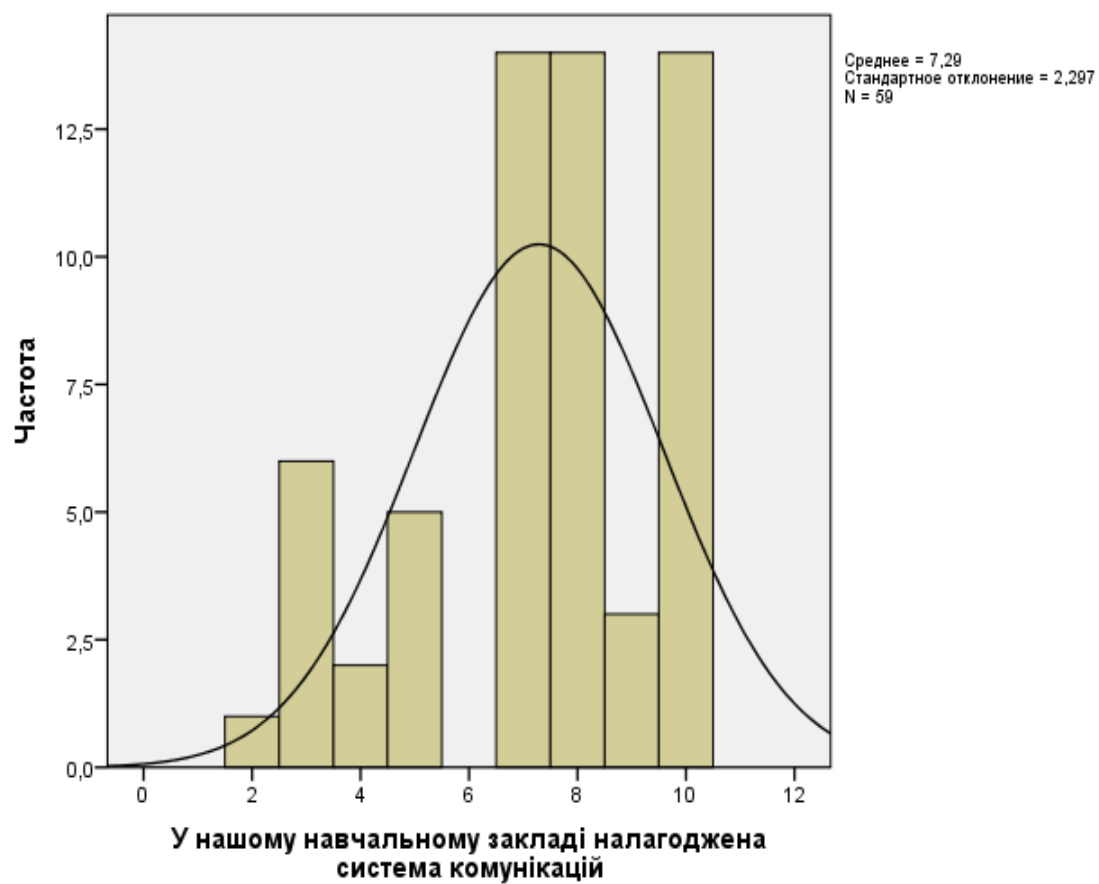
У нас заохочується двостороння комунікація

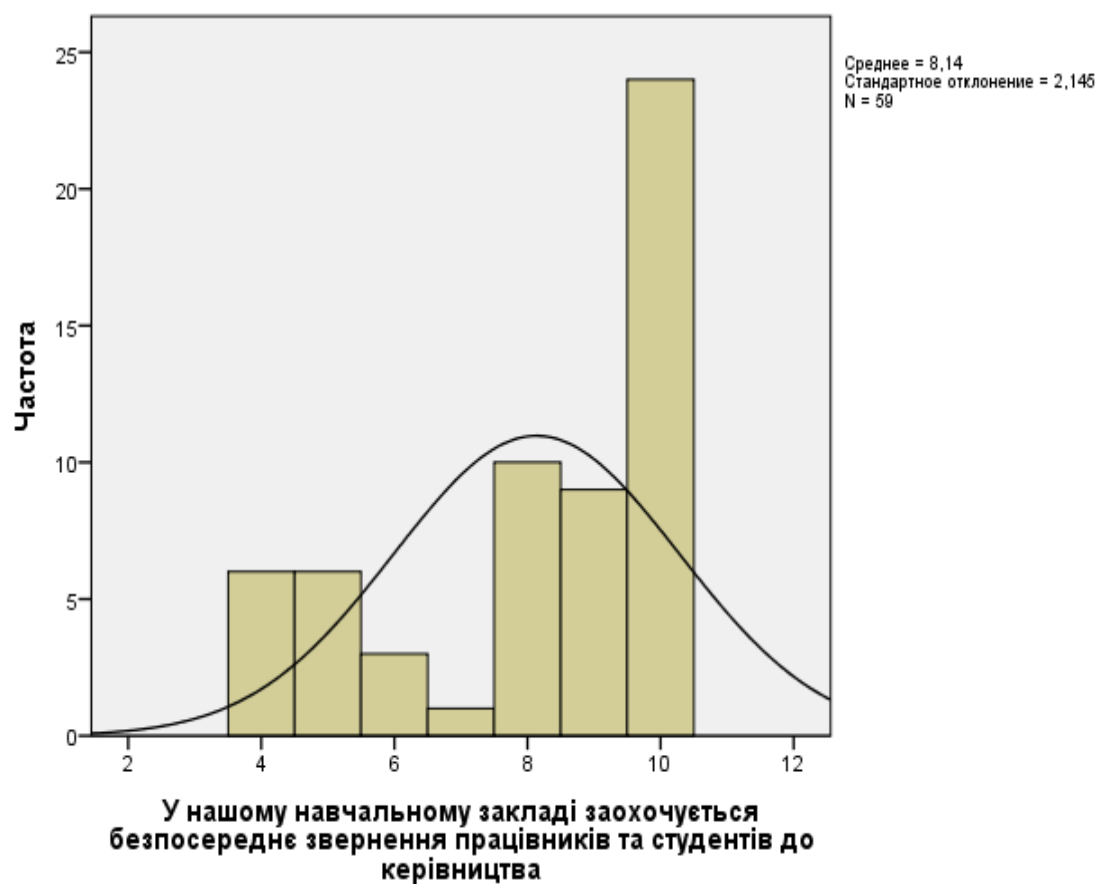
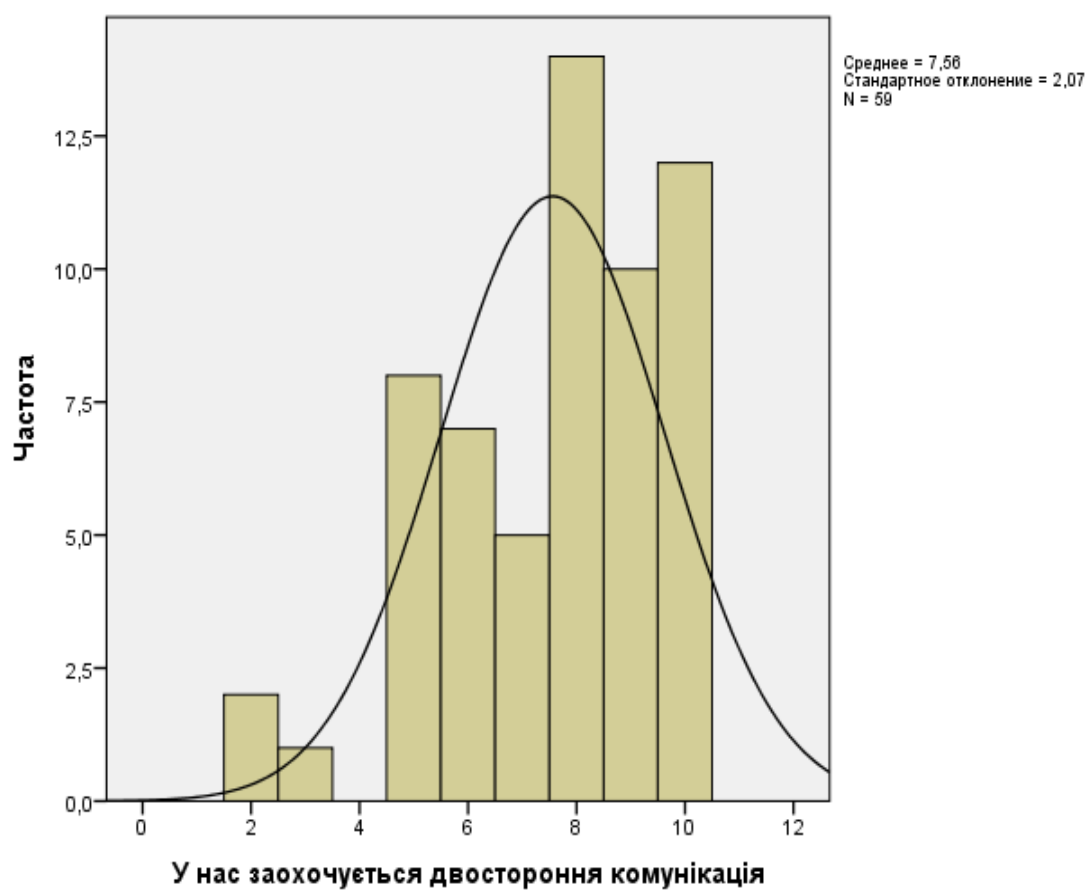
		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	2	2	3,4	3,4	3,4
	3	1	1,7	1,7	5,1
	5	8	13,6	13,6	18,6
	6	7	11,9	11,9	30,5
	7	5	8,5	8,5	39,0
	8	14	23,7	23,7	62,7
	9	10	16,9	16,9	79,7
	10	12	20,3	20,3	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

У нашому навчальному закладі заохочується безпосереднє звернення працівників та студентів до керівництва

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	4	6	10,2	10,2	10,2
	5	6	10,2	10,2	20,3
	6	3	5,1	5,1	25,4
	7	1	1,7	1,7	27,1
	8	10	16,9	16,9	44,1
	9	9	15,3	15,3	59,3
	10	24	40,7	40,7	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	







Додаток Е

Аналіз частотного розподілення результатів у блоці «Управління»

Статистики									
		Наша діяльність чітко і детально організована	У нас приймаються сучасні та ефективні рішення, спрямовані на вдосконалення: 1) організації роботи; 2) покращення змісту навчально-виховного процесу	Наші працівники долучаються до процесу прийняття рішень на рівні: 1) кафедри; 2) факультету; 3) Університету	У нас організована професійна оцінка діяльності працівників	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення	Конфліктні ситуації у нас вирішуються з урахуванням всіх реальних обставин	У нас практикується делегування повноважень на нижчі ланки управління	Наш навчальний заклад постійно спрямований на нововведення та прогресивні зміни
N	Валідні	59	59	59	59	59	59	59	59
	Пропущені	0	0	0	0	0	0	0	
Середні		6,29	6,17	7,05	7,14	8,19	7,14	6,97	8,73
Медіана		7,00	7,00	8,00	7,00	8,00	7,00	8,00	10,00
Окремі відхилення		2,736	2,811	2,445	1,995	1,843	2,675	2,840	1,720
Дисперсія		7,485	7,902	5,980	3,981	3,396	7,154	8,068	2,960
Асиметрія		-,272	-,242	-,603	-,840	-1,875	-,570	-,581	-1,245
Окремі помилки асиметрії		,311	,311	,311	,311	,311	,311	,311	,311
Розмах		10	9	10	8	10	8	10	6
Сума		371	364	416	421	483	421	411	515

Наша діяльність чітко і детально організована

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	0	1	1,7	1,7	1,7
	2	6	10,2	10,2	11,9
	3	4	6,8	6,8	18,6
	4	4	6,8	6,8	25,4
	5	13	22,0	22,0	47,5
	7	4	6,8	6,8	54,2
	8	15	25,4	25,4	79,7
	9	2	3,4	3,4	83,1
	10	10	16,9	16,9	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

У нас приймаються сучасні та ефективні рішення, спрямовані на вдосконалення: 1) організації роботи; 2) покращення змісту навчально-виховного процесу

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	1	1	1,7	1,7	1,7
	2	7	11,9	11,9	13,6
	3	8	13,6	13,6	27,1
	4	1	1,7	1,7	28,8
	5	11	18,6	18,6	47,5
	6	1	1,7	1,7	49,2
	7	4	6,8	6,8	55,9
	8	6	10,2	10,2	66,1
	9	16	27,1	27,1	93,2
	10	4	6,8	6,8	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

Наші працівники долучаються до процесу прийняття рішень на рівні:

1) кафедри; 2) факультету; 3) Університету

2)

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	0	1	1,7	1,7	1,7
	2	1	1,7	1,7	3,4
	3	2	3,4	3,4	6,8
	4	3	5,1	5,1	11,9
	5	16	27,1	27,1	39,0
	6	2	3,4	3,4	42,4
	8	11	18,6	18,6	61,0
	9	14	23,7	23,7	84,7
	10	9	15,3	15,3	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

У нас організована професійна оцінка діяльності працівників

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	2	3	5,1	5,1	5,1
	3	1	1,7	1,7	6,8
	4	1	1,7	1,7	8,5
	5	7	11,9	11,9	20,3
	6	4	6,8	6,8	27,1
	7	14	23,7	23,7	50,8
	8	17	28,8	28,8	79,7
	9	5	8,5	8,5	88,1
	10	7	11,9	11,9	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	0	1	1,7	1,7	1,7
	3	1	1,7	1,7	3,4
	6	7	11,9	11,9	15,3
	7	4	6,8	6,8	22,0
	8	22	37,3	37,3	59,3
	9	6	10,2	10,2	69,5
	10	18	30,5	30,5	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

Конфліктні ситуації у нас вирішуються з урахуванням всіх реальних обставин

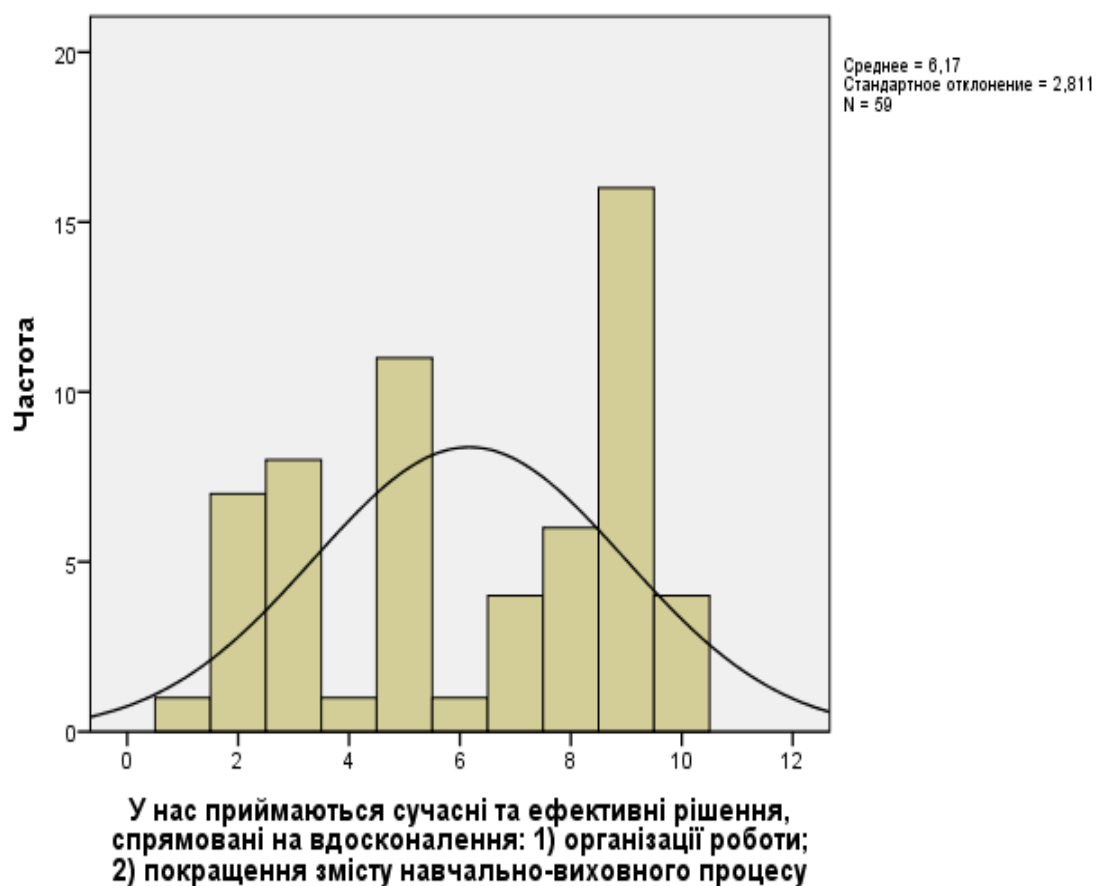
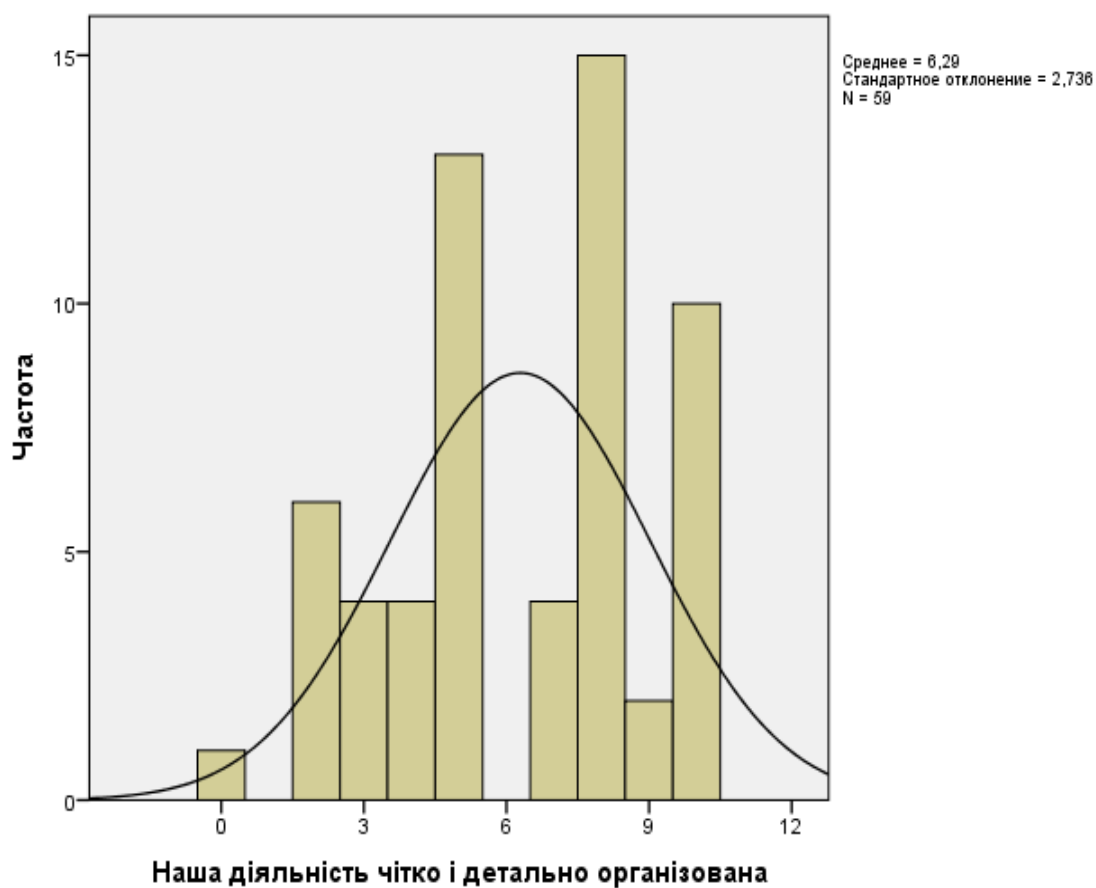
		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	2	6	10,2	10,2	10,2
	4	6	10,2	10,2	20,3
	5	5	8,5	8,5	28,8
	6	5	8,5	8,5	37,3
	7	8	13,6	13,6	50,8
	8	3	5,1	5,1	55,9
	9	10	16,9	16,9	72,9
	10	16	27,1	27,1	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

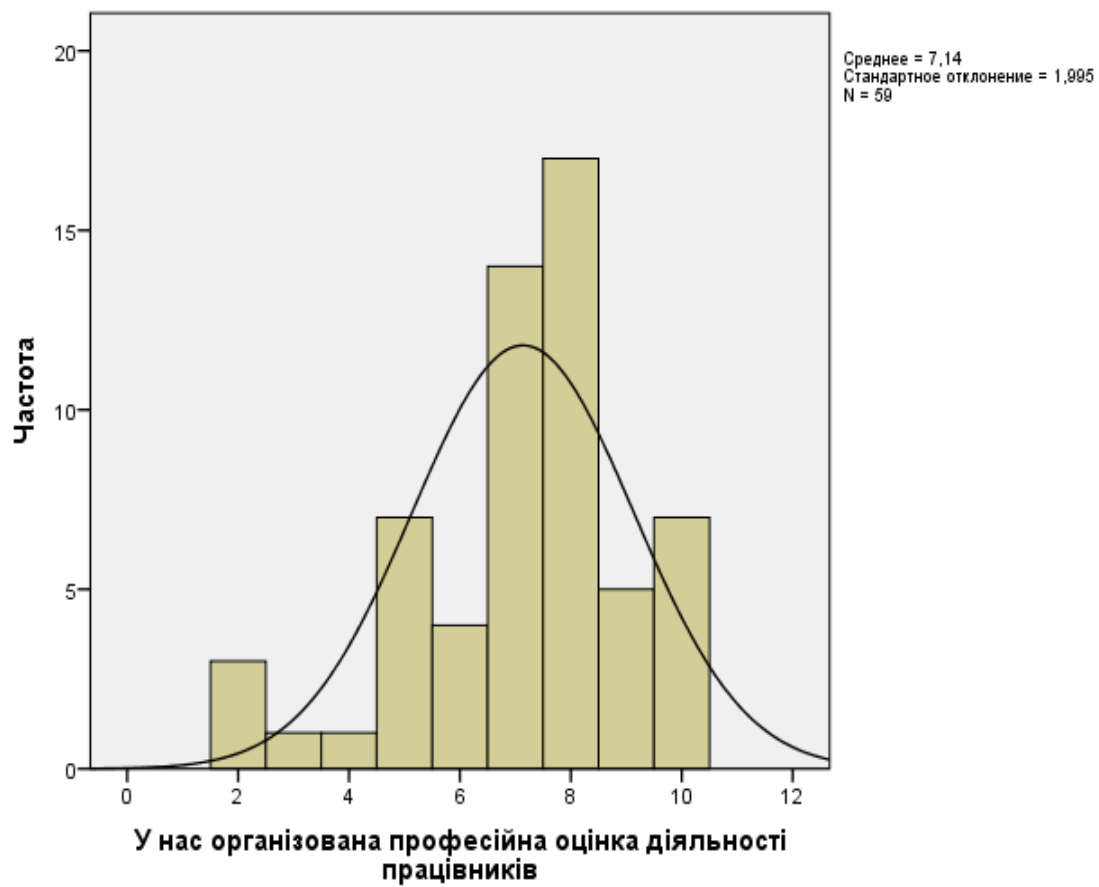
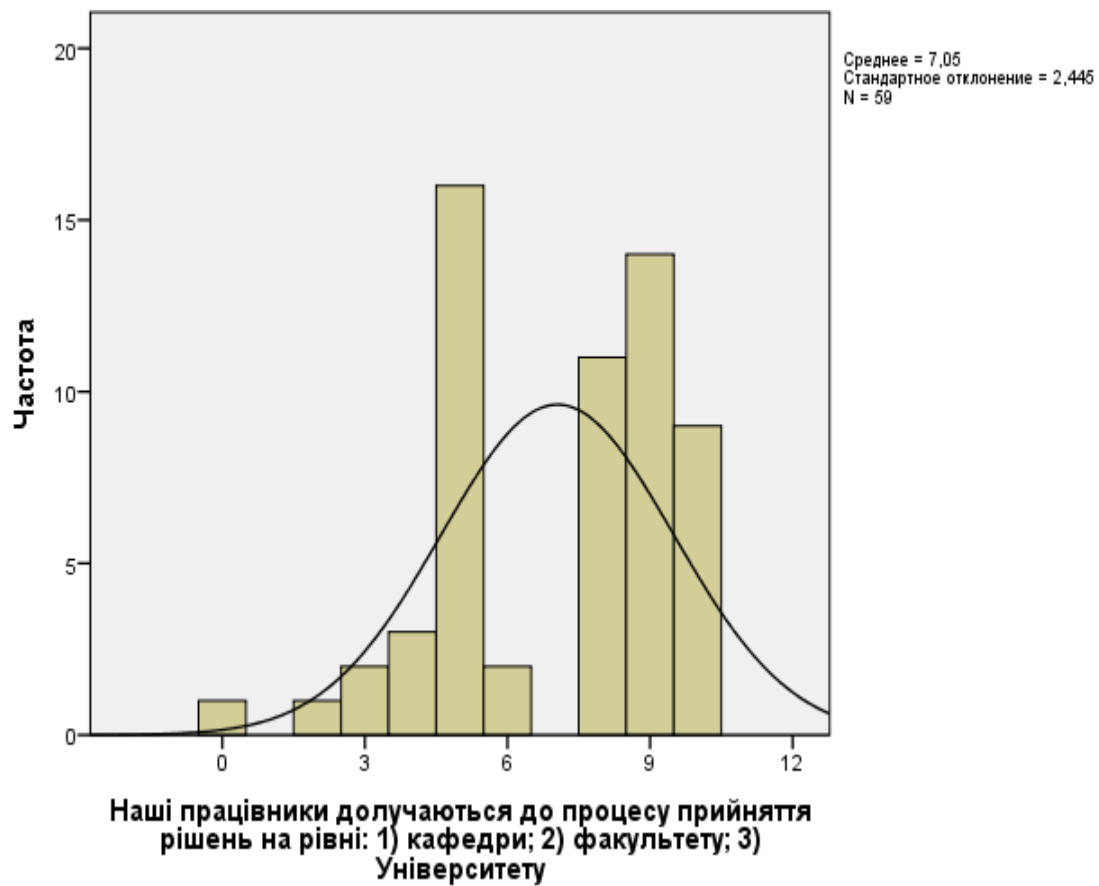
У нас практикується делегування повноважень на нижчі ланки управління

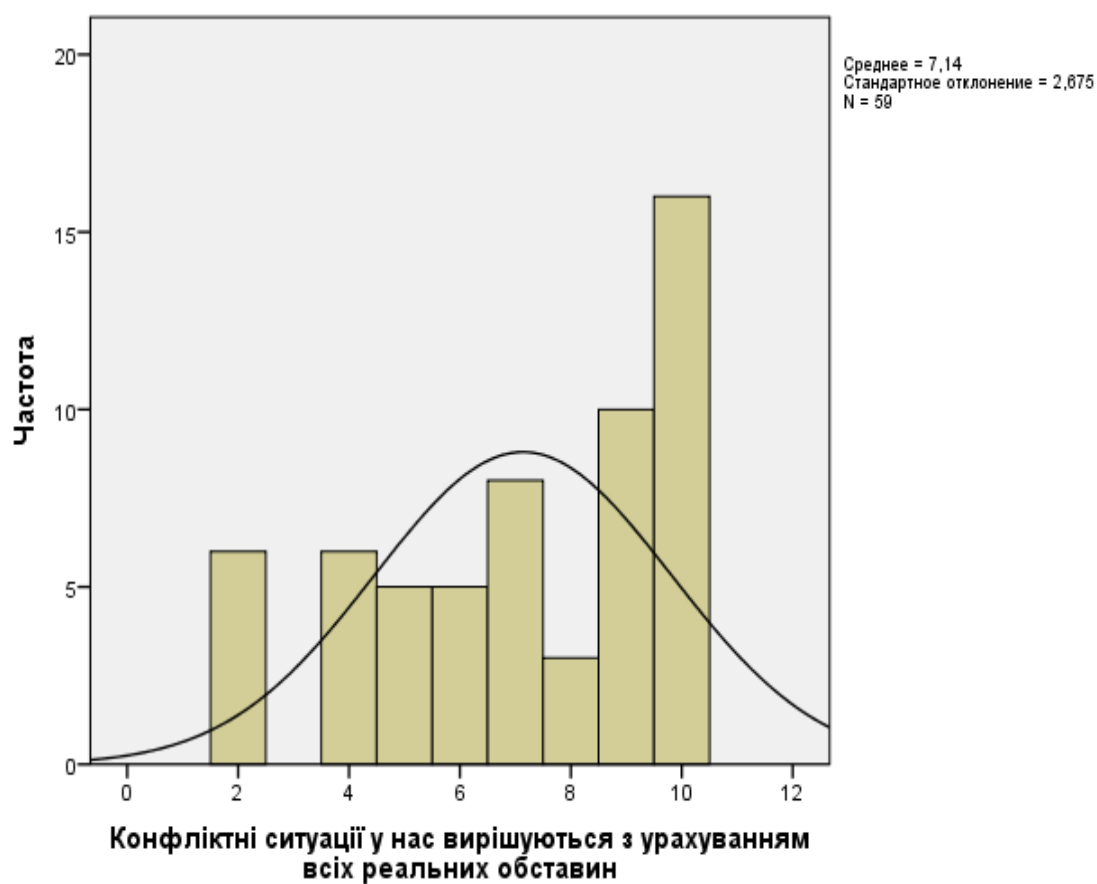
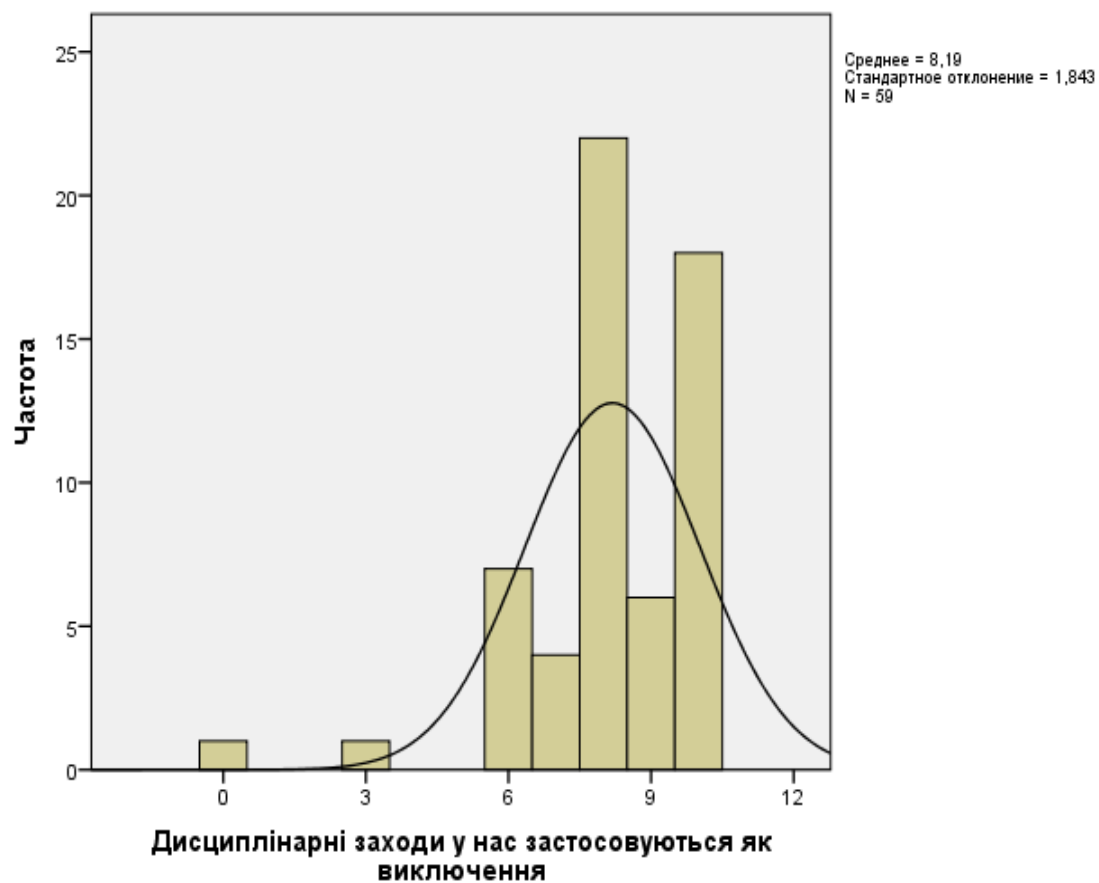
		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	0	2	3,4	3,4	3,4
	2	2	3,4	3,4	6,8
	3	1	1,7	1,7	8,5
	4	10	16,9	16,9	25,4
	5	5	8,5	8,5	33,9
	6	6	10,2	10,2	44,1
	7	2	3,4	3,4	47,5
	8	7	11,9	11,9	59,3
	9	7	11,9	11,9	71,2
	10	17	28,8	28,8	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

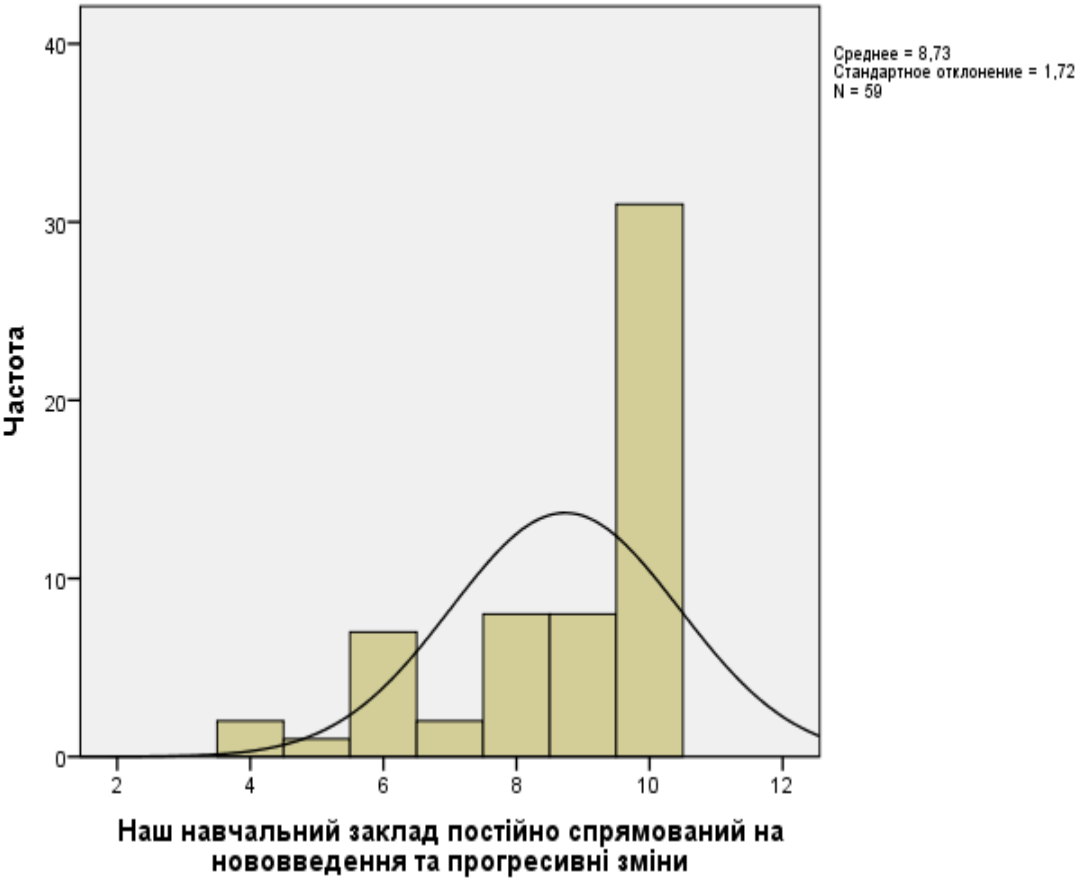
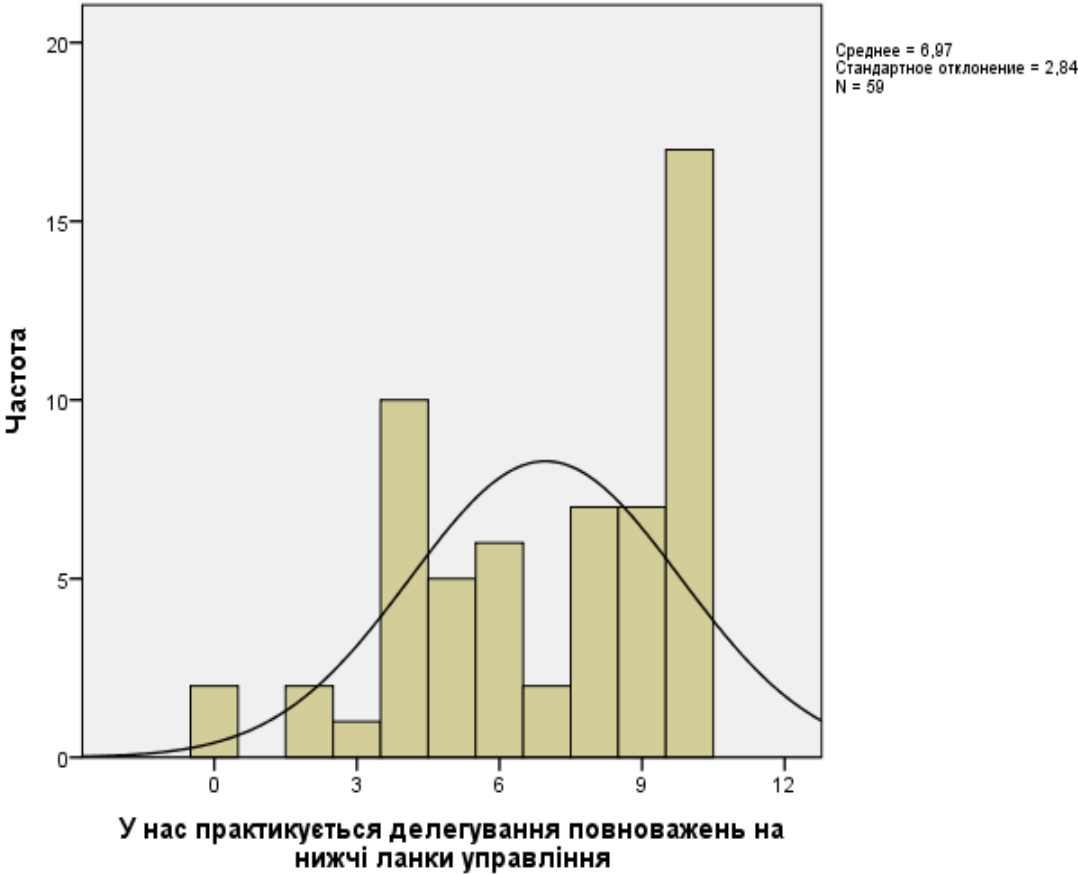
Наш навчальний заклад постійно спрямований на нововведення та прогресивні зміни

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	4	2	3,4	3,4	3,4
	5	1	1,7	1,7	5,1
	6	7	11,9	11,9	16,9
	7	2	3,4	3,4	20,3
	8	8	13,6	13,6	33,9
	9	8	13,6	13,6	47,5
	10	31	52,5	52,5	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	









Додаток Ж

Аналіз частотного розподілення результатів у блоці «Мотивація і мораль»

Статистика									
		Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників	Ініціатива у нас заохочується	Ми підтримуємо добрі взаємовідносини у колективі	Взаємні відносини працівників з керівництвом заслуговують високої оцінки	У нас виявляється увага до індивідуальних відмінностей працівників	Завзяття до праці у нас заохочується	У наших структурних підрозділах панує кооперація та взаємоповага між працівниками	Наші працівники відчувають гордість за свій навчальний заклад
N	Валідні	59	59	59	59	59	59	59	59
	Пропущені	0	0	0	0	0	0	0	0
Середні		4,24	7,20	8,56	7,19	7,59	6,85	7,75	8,08
Медіана		5,00	8,00	9,00	8,00	8,00	7,00	8,00	8,00
Окремі відхилення		2,473	3,004	1,745	1,666	2,151	2,846	2,411	2,095
Дисперсія		6,115	9,027	3,044	2,775	4,625	8,097	5,814	4,389
Асиметрія		,171	-,826	-1,242	-,839	-,837	-,556	-,997	-1,211
Окремі помилки асиметрії		,311	,311	,311	,311	,311	,311	,311	,311
Розмах		10	10	6	8	8	10	8	7

Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	0	4	6,8	6,8	6,8
	1	2	3,4	3,4	10,2
	2	12	20,3	20,3	30,5
	3	10	16,9	16,9	47,5
	4	1	1,7	1,7	49,2
	5	12	20,3	20,3	69,5
	6	5	8,5	8,5	78,0
	7	6	10,2	10,2	88,1
	8	6	10,2	10,2	98,3
	10	1	1,7	1,7	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

Ініціатива у нас заохочується

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	0	1	1,7	1,7	1,7
	1	1	1,7	1,7	3,4
	2	4	6,8	6,8	10,2
	3	6	10,2	10,2	20,3
	4	2	3,4	3,4	23,7
	5	3	5,1	5,1	28,8
	6	2	3,4	3,4	32,2
	7	3	5,1	5,1	37,3
	8	10	16,9	16,9	54,2
	9	8	13,6	13,6	67,8
	10	19	32,2	32,2	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

Ми підтримуємо добрі взаємовідносини у колективі

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	4	2	3,4	3,4	3,4
	5	5	8,5	8,5	11,9
	6	1	1,7	1,7	13,6
	7	3	5,1	5,1	18,6
	8	12	20,3	20,3	39,0
	9	11	18,6	18,6	57,6
	10	25	42,4	42,4	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

Взаємні відносини працівників з керівництвом заслуговують високої оцінки

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	2	1	1,7	1,7	1,7
	4	3	5,1	5,1	6,8
	5	8	13,6	13,6	20,3
	6	4	6,8	6,8	27,1
	7	11	18,6	18,6	45,8
	8	21	35,6	35,6	81,4
	9	9	15,3	15,3	96,6
	10	2	3,4	3,4	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

У нас виявляється увага до індивідуальних відмінностей працівників

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	2	2	3,4	3,4	3,4
	4	3	5,1	5,1	8,5
	5	10	16,9	16,9	25,4
	6	1	1,7	1,7	27,1
	7	4	6,8	6,8	33,9
	8	15	25,4	25,4	59,3
	9	12	20,3	20,3	79,7
	10	12	20,3	20,3	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

Завзяття до праці у нас заохочується

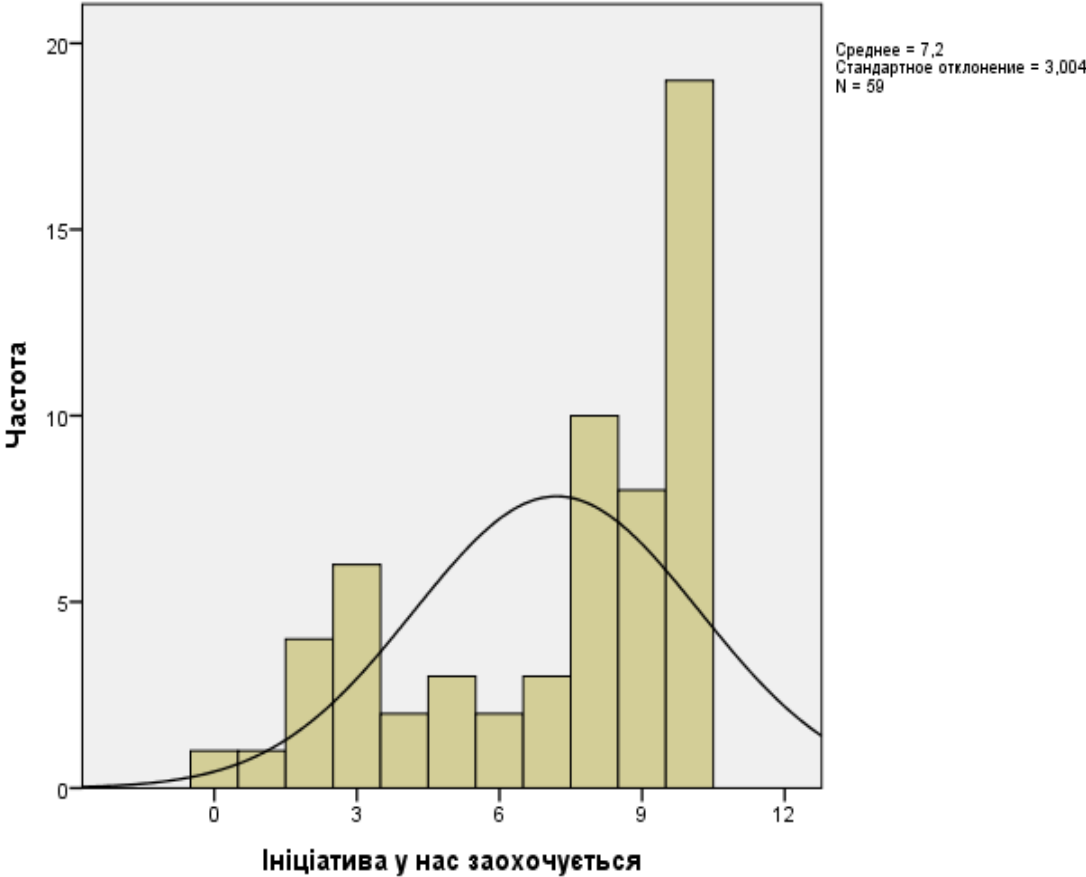
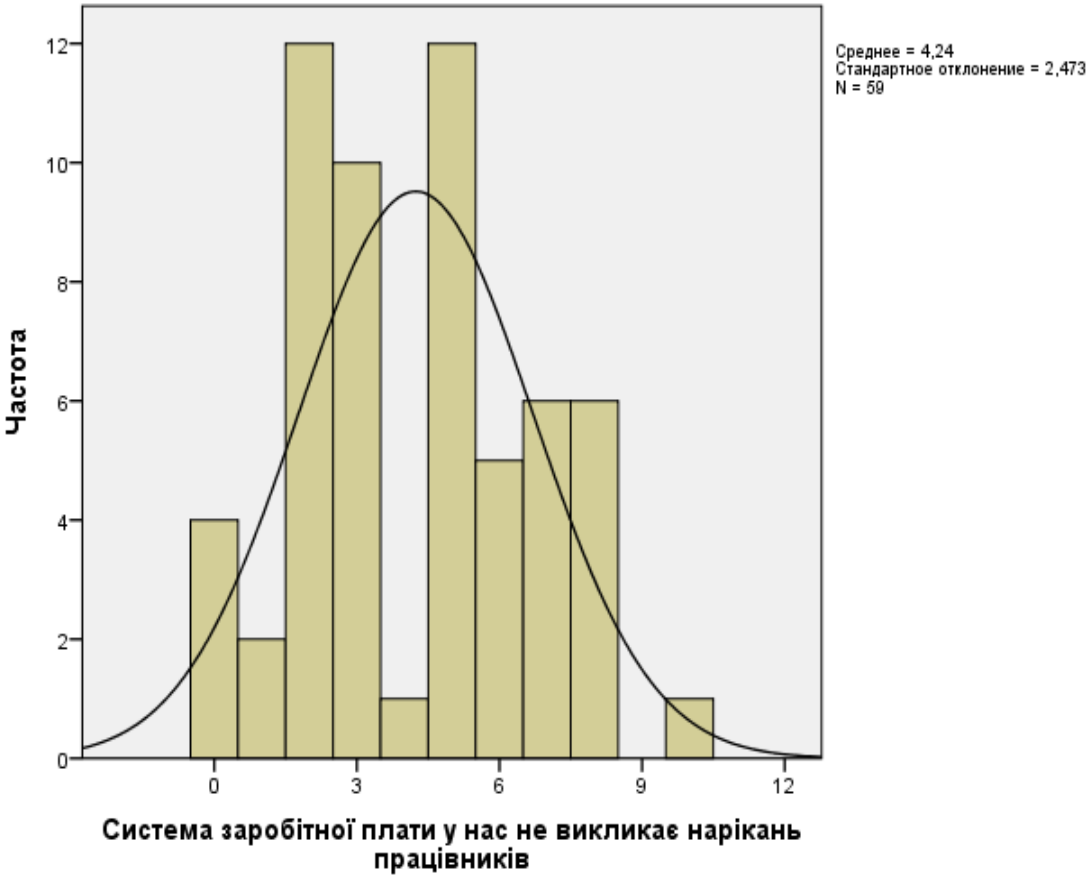
		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	0	1	1,7	1,7	1,7
	2	6	10,2	10,2	11,9
	3	5	8,5	8,5	20,3
	5	2	3,4	3,4	23,7
	6	10	16,9	16,9	40,7
	7	11	18,6	18,6	59,3
	8	4	6,8	6,8	66,1
	9	2	3,4	3,4	69,5
	10	18	30,5	30,5	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

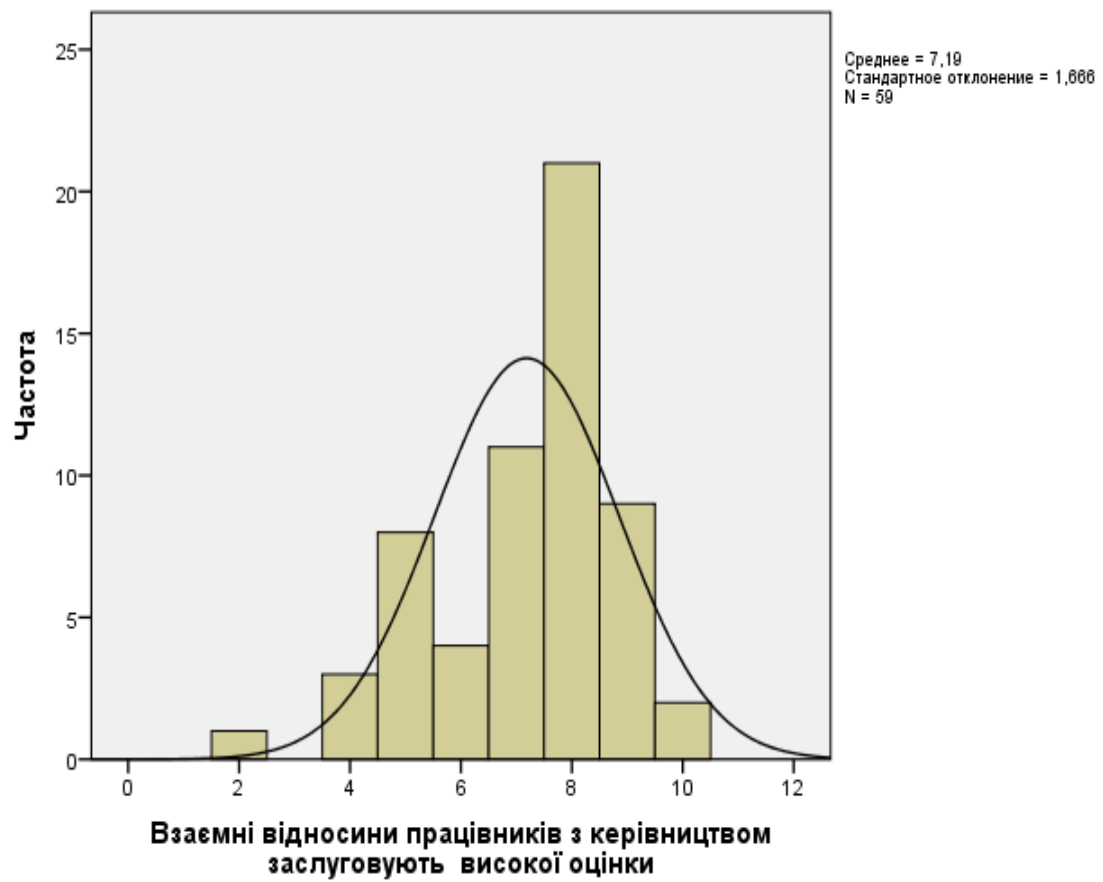
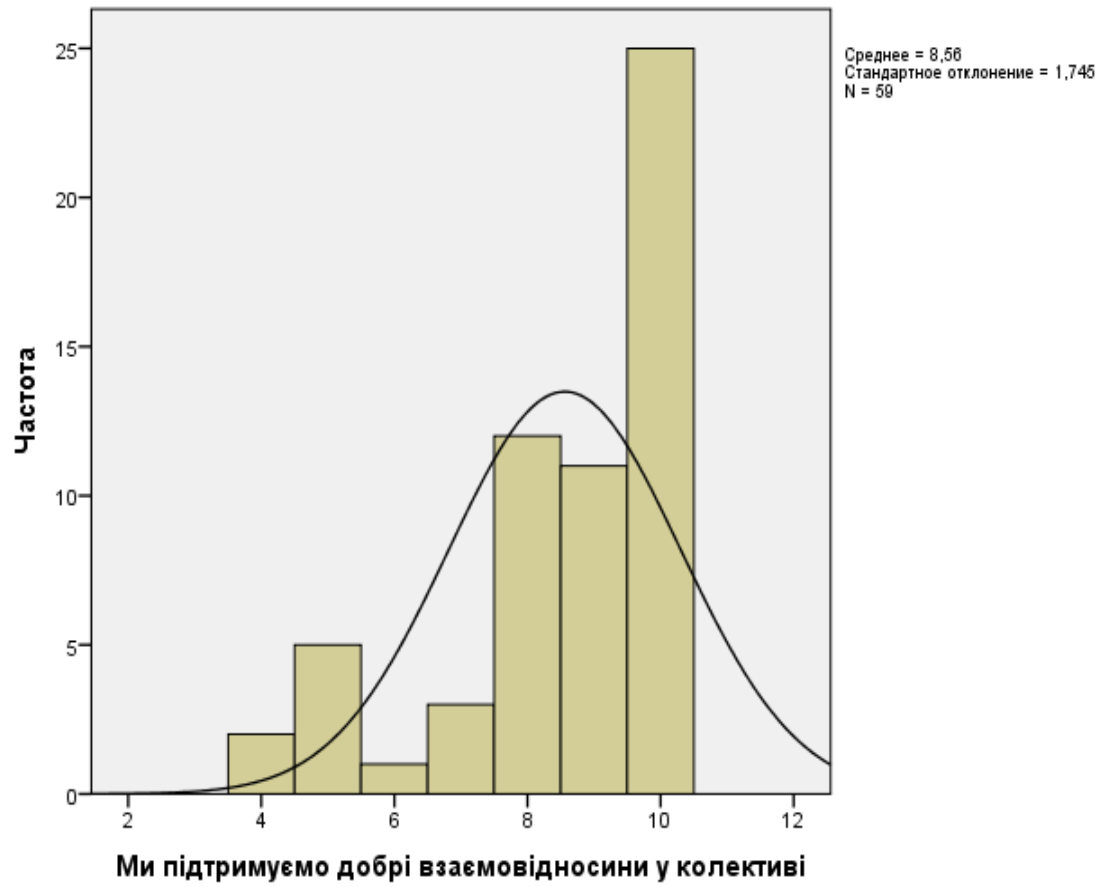
У наших структурних підрозділах панує кооперація та взаємоповага між працівниками

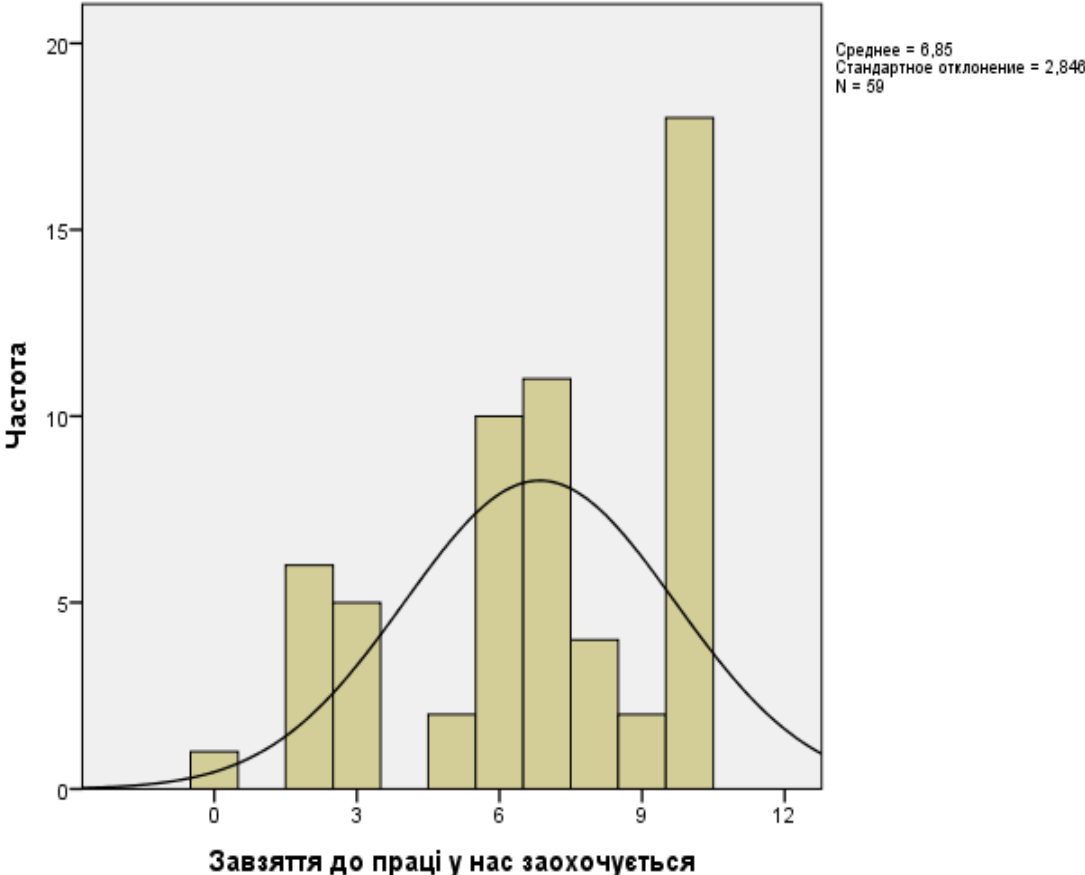
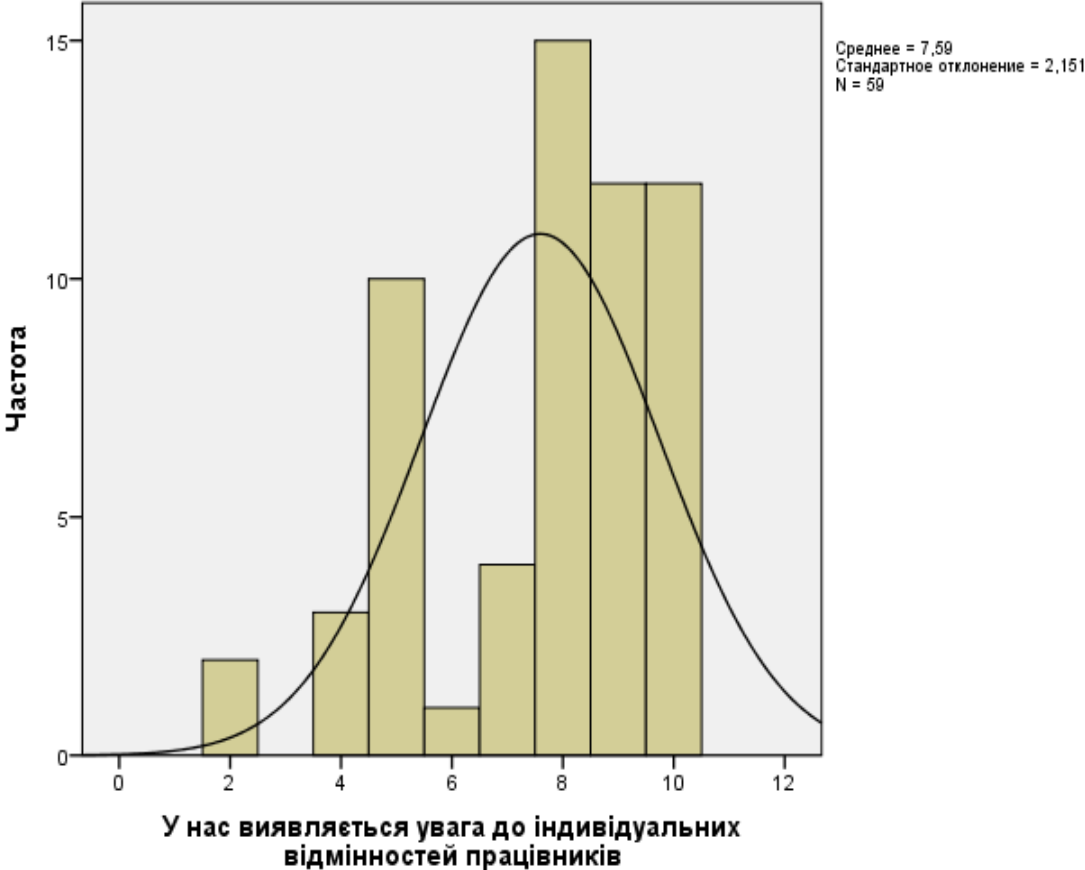
		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	2	3	5,1	5,1	5,1
	3	2	3,4	3,4	8,5
	4	2	3,4	3,4	11,9
	5	6	10,2	10,2	22,0
	6	1	1,7	1,7	23,7
	7	7	11,9	11,9	35,6
	8	9	15,3	15,3	50,8
	9	10	16,9	16,9	67,8
	10	19	32,2	32,2	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	

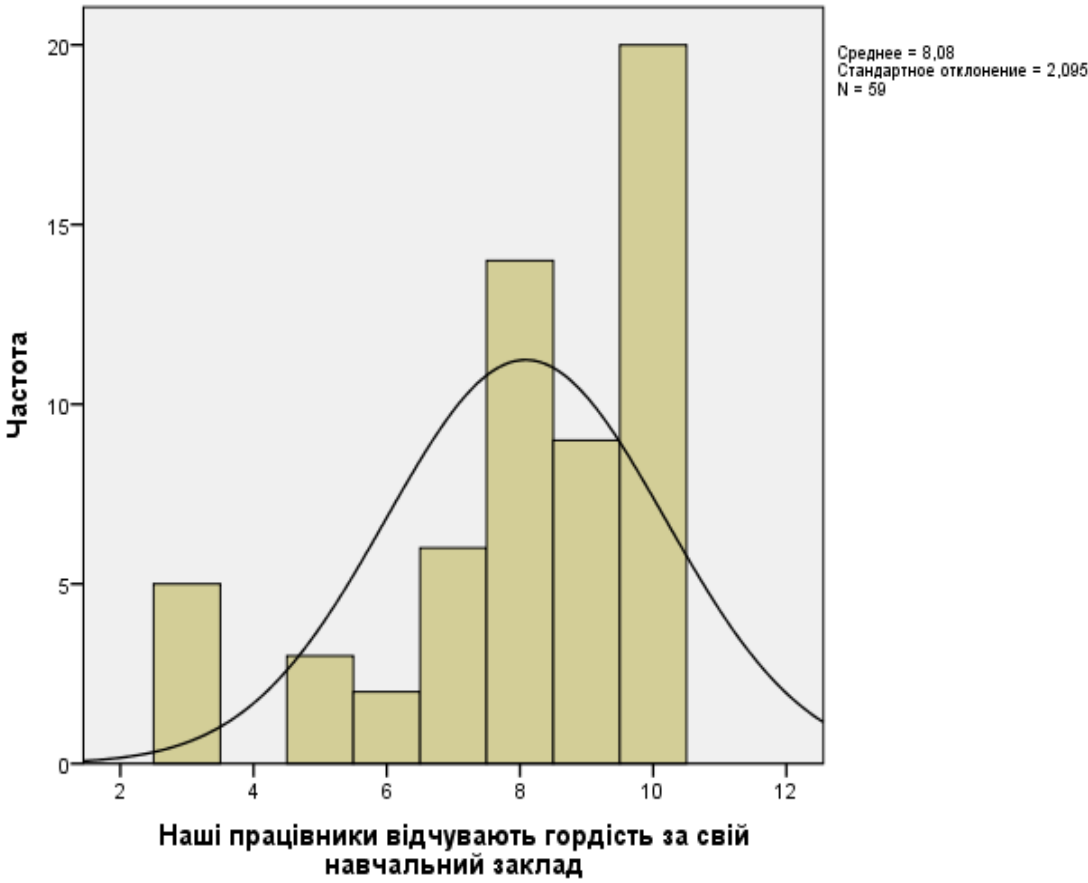
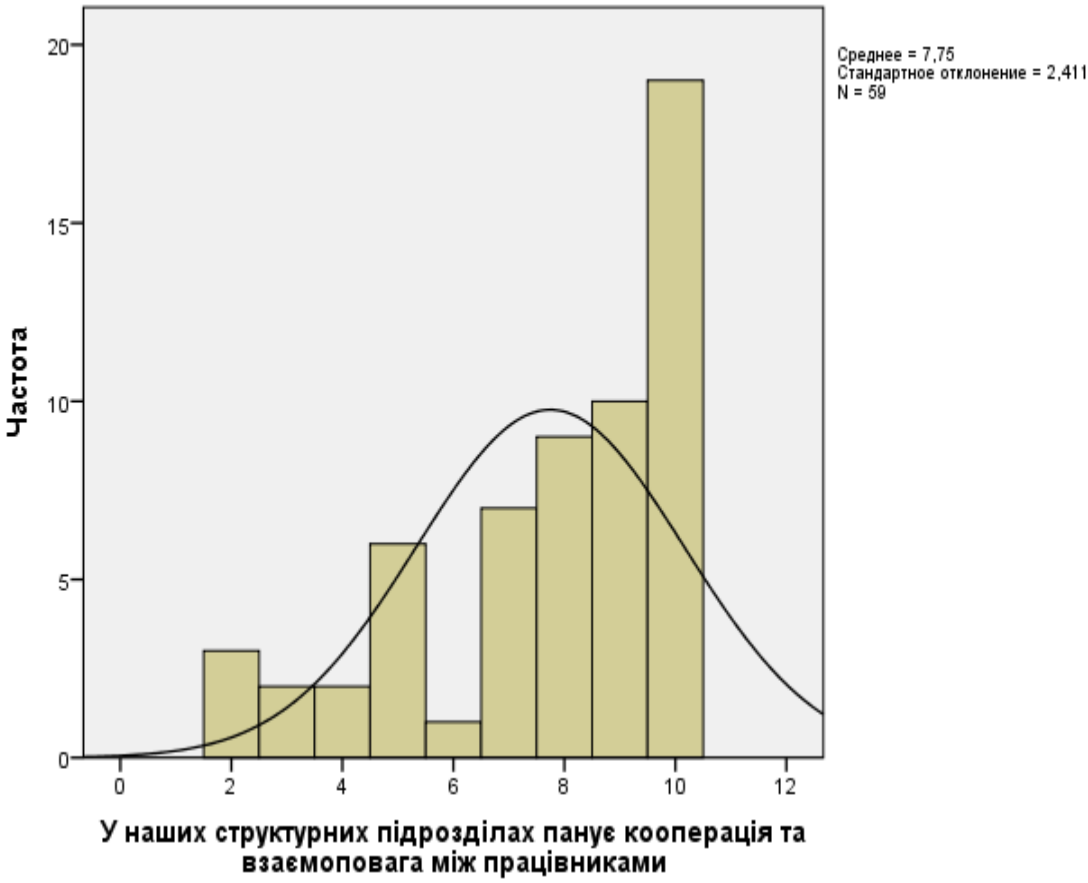
Наші працівники відчують гордість за свій навчальний заклад

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідні	3	5	8,5	8,5	8,5
	5	3	5,1	5,1	13,6
	6	2	3,4	3,4	16,9
	7	6	10,2	10,2	27,1
	8	14	23,7	23,7	50,8
	9	9	15,3	15,3	66,1
	10	20	33,9	33,9	100,0
	Всього	59	100,0	100,0	









Додаток 3

Рівень розвитку організаційної культури ВНЗ

Frequencies

Statistics

		рівень ОК (1 зріз)	рівень ОК (2 зріз)
N	Valid	25	25
	Missing	0	0

Frequency Table

рівень ОК (1 зріз)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	середній	3	12,0	12,0	12,0
	високий	21	84,0	84,0	96,0
	дуже високий	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

рівень ОК (2 зріз)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	середній	1	4,0	4,0	4,0
	високий	23	92,0	92,0	96,0
	дуже високий	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

NPar Tests

Sign Test

Frequencies

	N
OK (2 зріз) - OK (1 зріз)	
Negative Differences ^a	7
Positive Differences ^b	16
Ties ^c	2
Total	25

a. ОК (2 зріз) < ОК (1 зріз)

b. ОК (2 зріз) > ОК (1 зріз)

c. ОК (2 зріз) = ОК (1 зріз)

Test Statistics^b

	OK (2 зріз) - OK (1 зріз)
Exact Sig. (2-tailed)	,093 ^a

a. Binomial distribution used.

b. Sign Test

NPar Tests

Sign Test

Frequencies

	N
рівень "робота" (2 зріз) - рівень "робота" (1 зріз)	1
Negative Differences ^a	6
Positive Differences ^b	18
Ties ^c	25
Total	

a. рівень "робота" (2 зріз) < рівень "робота" (1 зріз)

b. рівень "робота" (2 зріз) > рівень "робота" (1 зріз)

c. рівень "робота" (2 зріз) = рівень "робота" (1 зріз)

Test Statistics^b

	рівень "робота" (2 зріз) - рівень "робота" (1 зріз)
Exact Sig. (2-tailed)	,125 ^a

a. Binomial distribution used.

b. Sign Test

Frequencies

Statistics

		рівень "робота" (2 зріз)	рівень "робота" (1 зріз)
N	Valid	25	25
	Missing	0	0

Frequency Table

рівень "робота" (2 зріз)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	3	12,0	12,0	12,0
середній рівень	9	36,0	36,0	48,0
високий рівень	13	52,0	52,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

рівень "робота" (1 зріз)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	3	12,0	12,0	12,0
середній рівень	14	56,0	56,0	68,0
високий рівень	8	32,0	32,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

	рівень "комунікації" (1 зріз)	рівень "комунікації" (2 зріз)
N Valid	25	25
Missing	0	0

Frequency Table

рівень "комунікації" (1 зріз)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	4	16,0	16,0	16,0
середній рівень	11	44,0	44,0	60,0
високий рівень	10	40,0	40,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

рівень "комунікації" (2 зріз)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid середній рівень	7	28,0	28,0	28,0
високий рівень	18	72,0	72,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

NPar Tests

Sign Test

Frequencies

		N
рівень "комунікації" (2 зріз) - рівень "комунікації" (1 зріз)	Negative Differences ^a	3
	Positive Differences ^b	12
	Ties ^c	10
	Total	25

a. рівень "комунікації" (2 зріз) < рівень "комунікації" (1 зріз)

b. рівень "комунікації" (2 зріз) > рівень "комунікації" (1 зріз)

c. рівень "комунікації" (2 зріз) = рівень "комунікації" (1 зріз)

Test Statistics^b

	рівень "комунікації" (2 зріз) - рівень "комунікації" (1 зріз)
Exact Sig. (2-tailed)	,035 ^a

a. Binomial distribution used.

b. Sign Test

Frequencies

Statistics

		рівень "управління" (1 зріз)	рівень "управління" (2 зріз)
N	Valid	25	25
	Missing	0	0

Frequency Table

рівень "управління" (1 зріз)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	2	8,0	8,0	8,0
	середній рівень	14	56,0	56,0	64,0
	високий рівень	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

рівень "управління" (2 зріз)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	1	4,0	4,0	4,0
середній рівень	16	64,0	64,0	68,0
високий рівень	8	32,0	32,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

NPar Tests

Sign Test

Frequencies

	N
рівень "управління" (2 зріз) - рівень "управління" (1 зріз) Negative Differences ^a	5
Positive Differences ^b	5
Ties ^c	15
Total	25

a. рівень "управління" (2 зріз) < рівень "управління" (1 зріз)

b. рівень "управління" (2 зріз) > рівень "управління" (1 зріз)

c. рівень "управління" (2 зріз) = рівень "управління" (1 зріз)

Test Statistics^b

	рівень "управління" (2 зріз) - рівень "управління" (1 зріз)
Exact Sig. (2-tailed)	1,000 ^a

a. Binomial distribution used.

b. Sign Test

Frequencies

Statistics

	рівень "мотивація і мораль" (1 зріз)	рівень "мотивація і мораль" (2 зріз)
N Valid	25	25
Missing	0	0

Frequency Table

рівень "мотивація і мораль" (1 зріз)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	3	12,0	12,0	12,0
середній рівень	16	64,0	64,0	76,0
високий рівень	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

рівень "мотивація і мораль" (2 зріз)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	8	32,0	32,0	32,0
3,00	17	68,0	68,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

NPar Tests

Sign Test

Frequencies

	N
рівень "мотивація і мораль" (2 зріз) - Negative Differences ^a	3
рівень "мотивація і мораль" (1 зріз) - Positive Differences ^b	14
Ties ^c	8
Total	25

- a. рівень "мотивація і мораль" (2 зріз) < рівень "мотивація і мораль" (1 зріз)
- b. рівень "мотивація і мораль" (2 зріз) > рівень "мотивація і мораль" (1 зріз)
- c. рівень "мотивація і мораль" (2 зріз) = рівень "мотивація і мораль" (1 зріз)

Test Statistics^b

	рівень "мотивація і мораль" (2 зріз) - рівень "мотивація і мораль" (1 зріз)
Exact Sig. (2-tailed)	,013 ^a

- a. Binomial distribution used.
- b. Sign Test

Додаток И

**Рівень розвитку типів організаційної культури ВНЗ (кланова,
адхократична, ієрархічна, ринкова культура)**

NPar Tests

Sign Test

Frequencies

		N
кланова (реальна) 2 зріз - кланова (реальна) 1 зріз	Negative Differences a,b,c,d,e,f,g,h	5
	Positive Differences i,j,k,l,m,n,o,p	20
	Ties q,r,s,t,u,v,w,x	0
	Total	25
адхократична (реальна) 2 зріз - адхократична (реальна) 1 зріз	Negative Differences a,b,c,d,e,f,g,h	17
	Positive Differences i,j,k,l,m,n,o,p	7
	Ties q,r,s,t,u,v,w,x	1
	Total	25
бюрократична (реальна) 2 зріз - бюрократична (реальна) 1 зріз	Negative Differences a,b,c,d,e,f,g,h	16
	Positive Differences i,j,k,l,m,n,o,p	6
	Ties q,r,s,t,u,v,w,x	3
	Total	25
ринкова (реальна) 2 зріз - ринкова (реальна) 1 зріз	Negative Differences a,b,c,d,e,f,g,h	16
	Positive Differences i,j,k,l,m,n,o,p	8
	Ties q,r,s,t,u,v,w,x	1
	Total	25
кланова (бажана) 2 зріз - кланова (бажана) 1 зріз	Negative Differences a,b,c,d,e,f,g,h	4
	Positive Differences i,j,k,l,m,n,o,p	20
	Ties q,r,s,t,u,v,w,x	1
	Total	25
адхократична (бажана) 2 зріз - адхократична (бажана) 1 зріз	Negative Differences a,b,c,d,e,f,g,h	12
	Positive Differences i,j,k,l,m,n,o,p	11
	Ties q,r,s,t,u,v,w,x	2
	Total	25
бюрократична (бажана) 2 зріз - бюрократична (бажана) 1 зріз	Negative Differences a,b,c,d,e,f,g,h	18
	Positive Differences i,j,k,l,m,n,o,p	5
	Ties q,r,s,t,u,v,w,x	2
	Total	25
ринкова (бажана) 2 зріз - ринкова (бажана) 1 зріз	Negative Differences a,b,c,d,e,f,g,h	20
	Positive Differences i,j,k,l,m,n,o,p	4
	Ties q,r,s,t,u,v,w,x	1
	Total	25

Test Statistics^b

	кланова (реальна) 2 зріз - кланова (реальна) 1 зріз	адхократична (реальна) 2 зріз - адхократична (реальна) 1 зріз	бюрократична (реальна) 2 зріз - бюрократична (реальна) 1 зріз	ринкова (реальна) 2 зріз - ринкова (реальна) 1 зріз	кланова (бажана) 2 зріз - кланова (бажана) 1 зріз	адхократична (бажана) 2 зріз - адхократична (бажана) 1 зріз	бюрократична (бажана) 2 зріз - бюрократична (бажана) 1 зріз	ринкова (бажана) 2 зріз - ринкова (бажана) 1 зріз
Exact Sig. (2-tailed)	,004 ^a	,064 ^a	,052 ^a	,152 ^a	,002 ^a	1,000 ^a	,011 ^a	,002 ^a

a. Binomial distribution used.

b. Sign Test

Додаток К

**Рівень розвитку типів організаційної культури ВНЗ
(культура влади, культура завдань, культура ролей, культура особистості)**

NPar Tests

Sign
Test

Frequencies

		N
культура влади (2 зріз) - культура влади (1 зріз)	Negative Differences ^{a,b,c,d}	10
	Positive Differences ^{e,f,g,h}	11
	Ties ^{i,j,k,l}	4
	Total	25
культура ролей (2 зріз) - культура ролей (1 зріз)	Negative Differences ^{a,b,c,d}	7
	Positive Differences ^{e,f,g,h}	14
	Ties ^{i,j,k,l}	4
	Total	25
культура завдань (2 зріз) - культура завдань (1 зріз)	Negative Differences ^{a,b,c,d}	6
	Positive Differences ^{e,f,g,h}	16
	Ties ^{i,j,k,l}	3
	Total	25
культура особистості (2 зріз) - культура особистості (1 зріз)	Negative Differences ^{a,b,c,d}	2
	Positive Differences ^{e,f,g,h}	18
	Ties ^{i,j,k,l}	5
	Total	25

- a. культура влади (2 зріз) < культура влади (1 зріз)
b. культура ролей (2 зріз) < культура ролей (1 зріз)
c. культура завдань (2 зріз) < культура завдань (1 зріз)
d. культура особистості (2 зріз) < культура особистості (1 зріз)
e. культура влади (2 зріз) > культура влади (1 зріз)
f. культура ролей (2 зріз) > культура ролей (1 зріз)
g. культура завдань (2 зріз) > культура завдань (1 зріз)
h. культура особистості (2 зріз) > культура особистості (1 зріз)
i. культура влади (2 зріз) = культура влади (1 зріз)
j. культура ролей (2 зріз) = культура ролей (1 зріз)
k. культура завдань (2 зріз) = культура завдань (1 зріз)
l. культура особистості (2 зріз) = культура особистості (1 зріз)

Test Statistics^b

	культура влади (2 зріз) - культура влади (1 зріз)	культура ролей (2 зріз) - культура ролей (1 зріз)	культура завдань (2 зріз) - культура завдань (1 зріз)	культура особистості (2 зріз) - культура особистості (1 зріз)
Exact Sig. (2-tailed)	1,000 ^a	,189 ^a	,052 ^a	,000 ^a

a. Binomial distribution used.

b. Sign Test

Додаток Л

МЕТОДИКА І

Інструкція. Кожне з шести питань передбачає чотири варіанти відповідей. Розподіліть бали 100-бальної оцінки між цими чотирма варіантами в тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає Вашому ВНЗ. Найбільшу кількість балів дайте тому варіанту, який найбільше нагадує Ваш ВНЗ. Обов'язково переконайтеся в тому, що при відповіді на кожне питання сума проставлених Вами балів дорівнює 100.

* Наприклад, якщо при відповіді на перше запитання Ви вважаєте, що варіант А дуже нагадує Ваш ВНЗ, варіанти В і С в чомусь для нього однаково характерні, тоді як Д навряд чи взагалі властиво Вашому ВНЗ, то дайте 55 балів варіанту А, по 20 балів варіантами В і С, і тільки 5 балів варіанту Д). Спочатку Ви маєте оцінити ВНЗ, в якому працюєте зараз (Анкета 1), а потім оцінити бажаний стан ВНЗ, в якому працюєте зараз (Анкета 2)

Анкета 1 (тепер)

1	Найважливіші відмінності	Бал
А	ВНЗ унікальний за своїми особливостями. Він подібний до великої" сім'ї. Люди мають багато спільного.	
В	ВНЗ дуже динамічний і пронизаний духом підприємництва Люди готові на жертви та йти на ризик.	
С	ВНЗ орієнтований на результат. Головна турбота - домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети.	
Д	ВНЗ як організація жорстко структурований та суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами.	
	Всього	100
2	Загальний стиль керівництва	
А	Загальний стиль керівництва у ВНЗ являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити.	
В	Загальний стиль керівництва у ВНЗ є прикладом підприємництва, новаторства й схильності до ризику.	
С	Загальний стиль керівництва у ВНЗ є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.	
Д	Загальний стиль керівництва у ВНЗ являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ у руслі рентабельності.	
	Всього	100
3	Управління персоналом (кадровим потенціалом)	
А	Стиль менеджменту у ВНЗ характеризується заохоченням до колективної роботи, однастайності та участі в прийнятті рішень.	
В	Стиль менеджменту у ВНЗ характеризується заохоченням до	

	індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності.	
С	Стиль менеджменту у ВНЗ характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності й заохоченням досягнень.	
Д	Стиль менеджменту у ВНЗ характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності й стабільності у відносинах.	
	Всього	100
4	Сутнісний зв'язок (зв'язуюча сутність)	
А	ВНЗ об'єднує відданість справі й взаємна довіра. Обов'язковість університету досягає високого рівня.	
В	ВНЗ об'єднує прихильність до новаторства й вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	
С	ВНЗ об'єднує акцент на досягненні мети та виконанні завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога.	
Д	ВНЗ об'єднує формальні правила й офіційну політику. Важливо підтримання плавного ходу діяльності університету.	
	Всього	100
5	Стратегічні цілі функціонування та розвитку	
А	Керівництво ВНЗ акцентує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть.	
В	Керівництво ВНЗ акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового й пошук нових можливостей.	
С	Керівництво ВНЗ акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги.	
Д	Керівництво ВНЗ акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіші рентабельність, контроль і плавність усіх операцій	
	Всього	100
6	Критерії успішної діяльності	
А	Керівництво ВНЗ визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою й турботою про людей.	
В	Керівництво ВНЗ визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор.	
С	Керівництво ВНЗ визначає успіх на базі перемоги на ринку й випередженні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку.	
Д	Керівництво ВНЗ визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, гарні плани-графіки й низькі виробничі витрати.	
	Всього	100

Анкета 2 (бажано)

1	Найважливіші відмінності	Бал
А	ВНЗ унікальний за своїми особливостями. Він подібний до великої" сім'ї. Люди мають багато спільного.	
В	ВНЗ дуже динамічний і пронизаний духом підприємництва. Люди готові на жертви та йти на ризик.	
С	ВНЗ орієнтований на результат. Головна турбота - домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети.	
Д	ВНЗ як організація жорстко структурований та суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами.	
	Всього	100
2	Загальний стиль керівництва	
А	Загальний стиль керівництва у ВНЗ являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити.	
В	Загальний стиль керівництва у ВНЗ є прикладом підприємництва, новаторства й схильності до ризику.	
С	Загальний стиль керівництва у ВНЗ є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.	
Д	Загальний стиль керівництва у ВНЗ являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ у руслі рентабельності.	
	Всього	100
3	Управління персоналом (кадровим потенціалом)	
А	Стиль менеджменту у ВНЗ характеризується заохоченням до колективної роботи, одностайності та участі в прийнятті рішень.	
В	Стиль менеджменту у ВНЗ характеризується заохоченням до індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності.	
С	Стиль менеджменту у ВНЗ характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності й заохоченням досягнень.	
Д	Стиль менеджменту у ВНЗ характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності й стабільності у відносинах.	
	Всього	100
4	Сутнісний зв'язок (зв'язуюча сутність)	
А	ВНЗ об'єднує відданість справі й взаємна довіра. Обов'язковість університету досягає високого рівня.	
В	ВНЗ об'єднує прихильність до новаторства й вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	

С	ВНЗ об'єднує акцент на досягненні мети та виконанні завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога.	
Д	ВНЗ об'єднує формальні правила й офіційну політику. Важливо підтримання плавного ходу діяльності університету.	
	Всього	100
5	Стратегічні цілі функціонування та розвитку	
А	Керівництво ВНЗ акцентує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть.	
В	Керівництво ВНЗ акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового й пошук нових можливостей.	
С	Керівництво ВНЗ акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги.	
Д	Керівництво ВНЗ акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіші рентабельність, контроль і плавність усіх операцій	
	Всього	100
6	Критерії успішної діяльності	
А	Керівництво ВНЗ визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою й турботою про людей.	
В	Керівництво ВНЗ визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор.	
С	Керівництво ВНЗ визначає успіх на базі перемоги на ринку й випередженні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку.	
Д	Керівництво ВНЗ визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, гарні плани-графіки й низькі виробничі витрати.	
	Всього	100

Обробка та аналіз результатів

Інструмент *ОСАІ* призначений для оцінки шести ключових параметрів організаційної культури. Розрахунок оцінки за *ОСАІ* вимагає нескладної арифметики. Спочатку необхідно скласти бали всіх відповідей *А*, а потім отриману суму розділити на 6, тобто вирахувати середню оцінку за альтернативою *А*. Ті ж обчислення повторюються для альтернатив *В*, *С* і *Д*. Для більшої зручності можна скористатися робочими бланками.

**Робочий бланк для рейтингових оцінок домінуючого типу організаційної культури
(Анкета 1 (тепер))**

Бали оцінки	
1A	1B
2A	2B
3A	3B
4A	4B
5A	5B
6A	6B
Сума (усі відповіді A):	Сума (усі відповіді B):
<i>Середня оцінка (сума подтена на 6):</i>	<i>Середня оцінка (сума подтена на 6):</i>
1C	1Д
2C	2Д
3C	3Д
4C	4Д
5C	5Д
6C	6Д
Сума (усі відповіді C):	Сума (усі відповіді Д):
<i>Середня оцінка (сума подтена на 6):</i>	<i>Середня оцінка (сума подтена на 6):</i>

**Робочий бланк для рейтингових оцінок домінуючого типу організаційної культури
(Анкета 2 (бажано))**

Бали оцінки	
1A	1B
2A	2B
3A	3B
4A	4B
5A	5B
6A	6B
Сума (усі відповіді A):	Сума (усі відповіді B):
<i>Середня оцінка (сума подтена на 6):</i>	<i>Середня оцінка (сума подтена на 6):</i>
1C	1Д
2C	2Д
3C	3Д
4C	4Д
5C	5Д
6C	6Д
Сума (усі відповіді C):	Сума (усі відповіді Д):
<i>Середня оцінка (сума подтена на 6):</i>	<i>Середня оцінка (сума подтена на 6):</i>

МЕТОДИКА II

Нижче представлена серія тверджень, складових організаційної культури організації, згрупованих у чотири секції: робота, комунікації, управління, мотивація і мораль.

При оцінці використовується десятибальна шкала. Якщо твердження повністю збігається з вашою думкою, то поставте 10 балів, якщо не співпадає з Вашими установкам – 0 балів і так далі.

№ з/п	Твердження	Кількість балів
	На нашому підприємстві новим працівникам надається можливість ознайомитися з новими вимогами щодо роботи.	
	Персонал організації працює за чіткими інструкціями та правилами поведінки всіх категорій працівників.	
	Наша діяльність чітко і детально організована.	
	Система заробітної плати в організації не викликає нарікань працівників.	
	В організації можуть працювати всі бажаючі.	
	В нашій організації налагоджена система комунікацій.	
	В організації приймаються своєчасні і ефективні рішення.	
	Творчість та ініціатива у нас заохочуються.	
	У підрозділах організації налагоджено раціональну систему підвищення кваліфікації працівників, висунення на нові посади.	
.	В організації культивуються різні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, дискусії тощо).	
.	Працівникам надається можливість брати участь в прийнятті управлінських рішень.	
.	Працівники організації підтримують хороші взаємини один з одним.	
.	Робочі місця у працівників добре облаштовані.	
.	Працівники організації мають можливість постійно отримувати нову внутрішньоорганізаційну інформацію.	
.	В організації організовано професійну (продуману) оцінку діяльності працівників.	
.	Взаємини працівників з керівництвом гідні високої оцінки.	
.	Все, що потрібне для роботи, у нас завжди під рукою.	
.	В організації схвалюється двостороння комунікація.	
.	Дисциплінарні заходи в організації застосовуються як виключення.	
.	Виявляється увага до індивідуальних відмінностей та потреб працівників.	
.	Робота яку ви виконуєте дуже цікава.	
.	В організації заохочується безпосереднє звернення працівників	

	до керівництва.	
.	Конфліктні ситуації в нас вирішуються з урахуванням реальної ситуації.	
.	Прояви ініціативності працівників заохочуються.	
.	Трудове навантаження в організації оптимальне.	
.	В організації практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління.	
.	В організації панує кооперація і взаємоповага між працівниками.	
.	Організація постійно націлена на нововведення.	
.	Працівники гордяться своєю організацією.	
Всього:		

МЕТОДИКА III

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

№ з/п	Твердження	Так	Ні
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 пошуці		
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.		

Додаток М

Для оцінки ефективності тренінгової програми нами було розроблено та використано систему критеріїв:

1. Перша група критеріїв – суб'єктивні:

- оцінка потреби у навчанні, очікувань, мотивації, емоційного настрою тощо на початку кожного заняття; динаміка цих показників протягом всього навчання;
- оцінка ефективності кожного заняття, виправдання очікувань, мотивації на подальше відвідування занять, виконання домашніх завдань, емоційного настрою тощо в кінці кожного заняття; динаміка цих показників протягом всього навчання;
- оцінка ефективності всієї тренінгової програми.

2. Друга група критеріїв – об'єктивні:

- оцінка рівня організаційної культури;
- оцінка типів організаційної культури.

Додаток Н

Результати анкетування на початку тренінгової програми
Тренінгова сесія 1 «Організаційна культура як важливий чинник
забезпечення ефективності та розвитку організації»

_____ 2015 р.

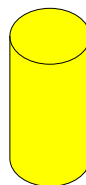
АНКЕТА

Шановний учаснику тренінгу! З метою отримання зворотнього зв'язку та покращення ефективності нашої роботи, просимо Вас відповісти на такі запитання:

1. Чи є у Вас потреба у навчанні з проблем розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності?

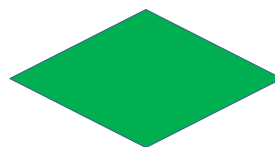
1

- Так;
- Скоріше так, ніж ні;
- Скоріше ні, ніж так;
- Ні;
- Важко відповісти



2

- Так;
- Скоріше так, ніж ні;
- Скоріше ні, ніж так;
- Ні;
- Важко відповісти



3

- Так;
- Скоріше так, ніж ні;
- Скоріше ні, ніж так;
- Ні;
- Важко відповісти



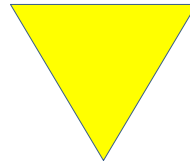
4

- Так;
- Скоріше так, ніж ні;
- Скоріше ні, ніж так;
- Ні;
- Важко відповісти



5

- Так;
- **Скоріше так, ніж ні;**
- Скоріше ні, ніж так;
- Ні;
- Важко відповісти



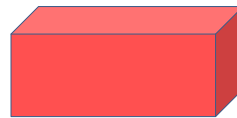
6

- Так;
- Скоріше так, ніж ні;
- **Скоріше ні, ніж так;**
- Ні;
- Важко відповісти



7

- **Так;**
- Скоріше так, ніж ні;
- Скоріше ні, ніж так;
- Ні;
- Важко відповісти



8

- **Так;**
- Скоріше так, ніж ні;
- Скоріше ні, ніж так;
- Ні;
- Важко відповісти



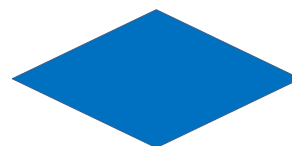
9

- **Так;**
- Скоріше так, ніж ні;
- Скоріше ні, ніж так;
- Ні;
- Важко відповісти



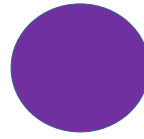
10

- Так;
- **Скоріше так, ніж ні;**
- Скоріше ні, ніж так;
- Ні;
- Важко відповісти



11

- Так;
- **Скоріше так, ніж ні;**
- Скоріше ні, ніж так;
- Ні;
- Важко відповісти



12

- Так;
- Скоріше так, ніж ні;
- **Скоріше ні, ніж так;**
- Ні;
- Важко відповісти



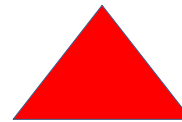
13

- Так;
- Скоріше так, ніж ні;
- **Скоріше ні, ніж так;**
- Ні;
- Важко відповісти



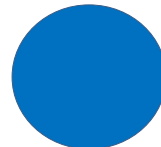
14

- Так;
- **Скоріше так, ніж ні;**
- Скоріше ні, ніж так;
- Ні;
- Важко відповісти



15

- Так;
- **Скоріше так, ніж ні;**
- Скоріше ні, ніж так;
- Ні;
- Важко відповісти



16

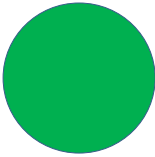
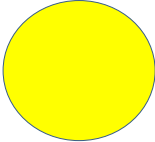
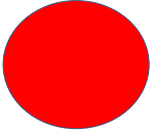
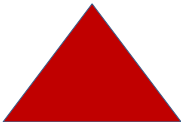
- Так;
- Скоріше так, ніж ні;
- **Скоріше ні, ніж так;**
- Ні;
- Важко відповісти



17

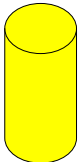
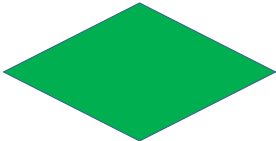
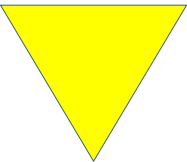
- Так;
- Скоріше так, ніж ні;
- **Скоріше ні, ніж так;**

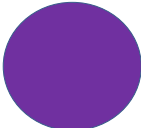
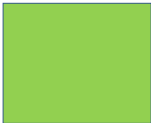
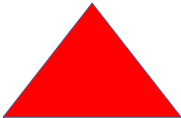
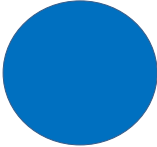


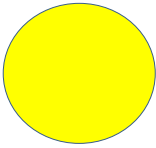
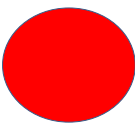
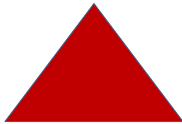
18	• Ні; • Важко відповісти	
19	• Так; • Скоріше так, ніж ні; • Скоріше ні, ніж так; • Ні; • Важко відповісти	
20	• Так; • Скоріше так, ніж ні; • Скоріше ні, ніж так; • Ні; • Важко відповісти	
21	• Так; • Скоріше так, ніж ні; • Скоріше ні, ніж так; • Ні; • Важко відповісти	
22	• Так; • Скоріше так, ніж ні; • Скоріше ні, ніж так; • Ні; • Важко відповісти	
23	• Так; • Скоріше так, ніж ні; • Скоріше ні, ніж так; • Ні; • Важко відповісти	
24	• Так;	
	• Важко відповісти	

- Скоріше так, ніж ні;
- **Скоріше ні, ніж так;**
- Ні;
- Важко відповісти

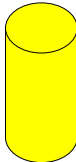
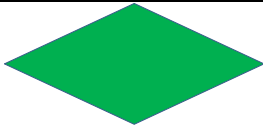
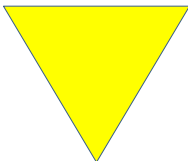
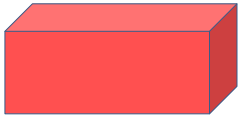
2. Чому я беру участь у тренінгу?

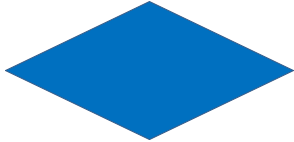
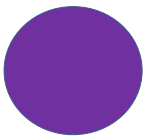
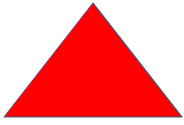
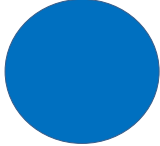
1. Цікаво	
2. Вважаю, що розвиток корпоративної культури Університету посідає ключову позицію в забезпеченні стабільної діяльності	
3. Тема для мене цікава	
4. Поважаю тренера	
5. Працюю в Університеті не досить давно, тому цікаво швидше розібратись в «корпоративних особливостях»	
6. Щоб краще зрозуміти корпоративну стратегію розвитку Університету	
7. Цікавить зміст та розвиток корпоративної культури Університету	

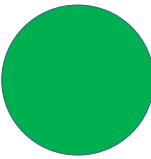
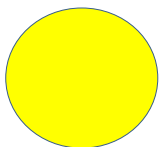
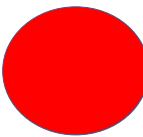
8. Не вистачає впевненості в діяльності	
9. Це поліпшить мій психоемоційний стан	
10. Цікавлять стосунки адміністрації з працівниками	
11. Думаю, що мені цей тренінг допоможе розібратись в соціально-психологічних методах управління науково-педагогічним колективом	
12. Цікавлять нові методики та діагностика корпоративної культури	
13. Це підвищить мій особистісний професійний розвиток	
14. Участь у тренінгу надасть можливість краще познайомитись з колегами та налагодити взаємозв'язки	
15. Виникла хороша нагода розібратись у «позитивному» та «негативному» впливі організаційної культури на діяльність Університету	
16. Це допоможе швидше сформулювати уявлення про	

лідерство в Університеті та розвиток організаційної культури	
17. Поліпшить мою особисту комунікацію в корпорації	
18. Допоможе зорієнтуватись в концепціях організаційної психології	
19. Зацікавила програма тренінгу	
20. Участь у тренінгу розширить мою уяву про особливості організаційної культури	
21. Це допоможе сформувати позитивну мотивацію для подальшої роботи	
22. Цікаво. Хочу знайти однодумців	
23. Хочу детальніше розібратись у питанні, який тип корпоративної культури мені ближчий особисто в Університеті	
24. Мені подобається працювати в Університеті «КРОК»	

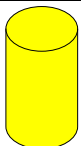
3. Які знання я хочу отримати на тренінгу?

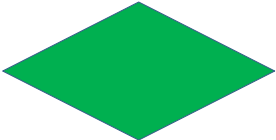
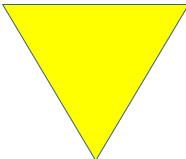
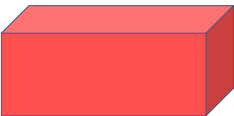
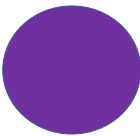
1. Знання, які допоможуть здійснювати заходи психологічної підтримки в колективі	
2. Це допоможе оволодіти понятійним апаратом організаційної психології	
3. Розібратись в закономірностях розвитку нашої організації	
4. Ознайомитись з комунікаційними зв'язками в Університеті	
5. Сформувані уявлення про лідерство в закладі та про особливості розвитку корпоративної культури	
6. Цікавлять особливості роботи у ВНЗ приватного типу з позиції організаційної психології	
7. Ознайомитися з методами дослідження та видами практичної роботи	
8. Цікавлять моделі зміни і розвитку нашої організації в умовах кризи	

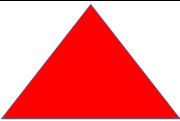
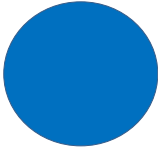
9. Отримати знання, які допоможуть зорієнтуватись в концепціях організаційної психології	
10. Знання оволодіння навичками ведення соціально-психологічного тренінгу	
11. Ознайомитись з методами психологічної діагностики організаційного клімату та організаційної культури	
12. Цікавлять методи психологічної підтримки персоналу, який працює у вищому навчальному закладі	
13. Побільше дізнатись про історію розвитку корпоративної культури нашого закладу	
14. Знати про методи діагностики і корекції організаційної культури	
15. Це допоможе краще розібратись з методами діагностики і корекції організаційної культури	
16. Покращення відчуття групових процесів в організації і технології командоутворення	
17. Це поліпшить сприйняття	

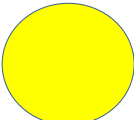
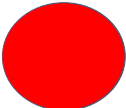
методів оцінки ефективності роботи в університеті	
18. Знання, які вплинуть на якість організаційно-управлінських та соціально-психологічних процесів, що відбуваються в організації	
19. Це вплине на якість організації навчально-виховного процесу в Університеті	
20. Знання, які допоможуть розібратись з психологічними проблемами, що існують в організації	
21. Формування знань, які допоможуть розібратись з показниками задоволеності працею в Університеті	
22. Знання, які допоможуть ознайомитись з сучасними підходами до управління персоналом у вищому навчальному закладі	

4. Якими конкретними практичними навичками та уміннями я хочу оволодіти?

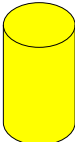
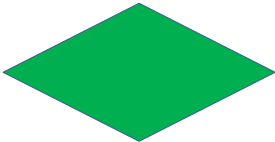
1. Використати можливість краще пізнати своїх колег по роботі	
---	---

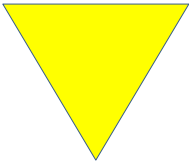
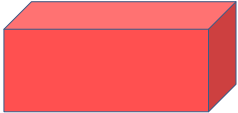
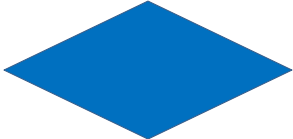
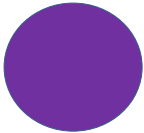
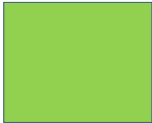
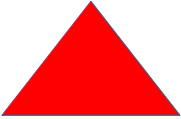
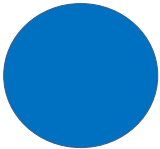
2. Більше дізнатись про особливості корпоративної культури Університету	
3. Розібратись з цінностями корпорації «КРОК»	
4. Можливість вдосконалити свої лідерські якості	
5. Зрозуміти проблеми неефективної взаємодії між підрозділами університету	
6. Поспілкуватись з колегами	
7. Зрозуміти роль впливу корпоративної культури на якість роботи з клієнтами	
8. Відчути себе причетним до загальної справи	
9. Зрозуміти ефект впливу корпоративної культури на якість навчального процесу в університеті	
10. Вдосконалити свої управлінські методи роботи з студентами	
11. Дізнатись про способи підняття «корпоративного духу» серед співробітників	

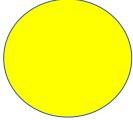
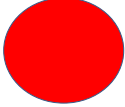
12. Краще розібратись про вплив бренду університету на прийняття рішення про вибір нашого закладу клієнтами	
13. Проревізувати та осмислити Корпоративний Кодекс університету в умовах кризи та зростаючої конкуренції	
14. Краще зрозуміти своїх колег по роботі	
15. Люблю тренінгові програми та різні тести	
16. Дізнатись, до якого типу корпоративної культури належить наша корпорація «КРОК» (корпорація розвитку освіти та кадрів»)	
17. Вдосконалити свої практичні уміння з проведення тренінгу. Вважаю, що тренінг – це одна із найефективніших інноваційних форм роботи з будь-якою категорією учасників	
18. Зрозуміти стратегічні завдання, які стоять перед колективом університету.	
19. Вдосконалити комунікативні уміння	

20. Розібратись щодо впливу в сучасних умовах зовнішнього середовища на корпоративну культуру університету	
21. Розвиток організаторських умінь	
22. Формування уміння для досягнення спільної мети	
23. Застосування інноваційних методів, спрямованих на підвищення рівня ініціативи серед працівників, спрямованої на розвиток університету	
24. Розвиток продуктивної взаємодії в структурі закладу	

5. Який у Вас зараз емоційний стан?

1. Хороший	
2. Відчуття цікавості	
3. Стабільний	
4. Тривожний	

5. Хороший	
6. Хороший	
7. Відмінний	
8. Неспокійний	
9. Впевнений	
10. Добрий	
11. Хороший	
12. Спокійний	
13. Веселий	
14. Відмінний	
15. Неспокійний	

16. Позитивний	
17. Стабільний	
18. Відчуття цікавості	
19. Креативний	
20. «Корпоративний»	
21. Врівноважений	
22. Впевнений	
23. Неспокійний	
24. Стабільний	

Додаток П

АНКЕТА

Шановний учасник тренінгу!

З метою отримання зворотного зв'язку та покращення ефективності нашої роботи просимо Вас відповісти на наступні запитання:

6. Який у Вас зараз емоційний стан?

7. Чи виправдались Ваші очікування стосовно заняття (тренінгу в цілому)?

- 8. Так;
- 9. Скоріше так, ніж ні;
- 10. Скоріше ні, ніж так;
- 11. Ні;
- 12. Важко відповісти

Поділіться, будь ласка, своїми враженнями та висловіть побажання щодо проведеного заняття (тренінгу в цілому):

1. За змістом:

а) Наскільки зміст заняття (тренінгу в цілому) відповідає Вашим професійними потребам та інтересам? (Оцініть, будь ласка в балах)

1 2 3 4 5

б) Які питання заняття (тренінгу в цілому) доцільно було б розглянути в меншому обсязі? (зазначити назву питань, тем)

—

в) Які питання заняття (тренінгу в цілому) доцільно було б розглянути в більшому обсязі? _____

—

г) Які питання заняття (тренінгу в цілому) можна було б додатково включити до курсу? _____

2. За методами та формами роботи:

а) Наскільки методи та форми роботи під час заняття (тренінгу в цілому) були ефективними (для розкриття основних ідей, змісту певної проблеми тощо). (Оцініть, будь ласка в балах).

1 2 3 4 5

б) Наскільки методи та форми роботи під час заняття (тренінгу в цілому) були зручними, комфортними для виконання (наприклад, щодо можливостей спілкування з іншими людьми під час виконання завдань, просторового розміщення в аудиторії, Вашого фізичного та психічного стану тощо)? (Оцініть, будь ласка в балах).

1 2 3 4 5

в) Які форми та методи роботи бажано було б використовувати рідше?

в) Які форми та методи роботи бажано було б використовувати частіше? _____

г) Оцініть, будь ласка, ефективність виконання домашніх завдань:

1 2 3 4 5

3. Ваші зауваження, побажання, пропозиції :

а) щодо заняття (тренінгу в цілому)

б) щодо напрямків, методів та форм подальшої психологічної підтримки
Вашої професійної
діяльності _____

Дякуємо Вам за участь в тренінгу!

Сподіваємося на нові зустрічі!