МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАІНИ

СХІДНОУКРАЇНСКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки

кафедра практичної психології та соціальної роботи

**Шеховцова В.В.**

**Кваліфікаційна магістерська робота**

**Формування організаційної культури в соціальних закладах**

**Сєвєродонецьк**

**2019**

**СХІДНОУКРАЇНСКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки**

(повне найменування інституту, факультету)

**Кафедра практичної психології та соціальної роботи**

(повна назва кафедри)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

**до кваліфікаційної магістерської роботи**

**освітньо-кваліфікаційного рівня** \_\_\_\_магістр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(бакалавр, спеціаліст, магістр)

спеціальності 231 - Соціальна робота

(шифр і назва)

галузі знань 23 - Соціальна робота

(шифр і назва)

на тему:Формування організаційної культури в соціальних закладах

Виконала: студентка групи СР-17дм Шеховцова В.В.

Керівник: д.психол.н., проф. Завацька Н.Є.

Завідувач кафедри практичної психології

та соціальної роботи

д. психол. н., проф. Завацька Н.Є.

Рецензент

к. психол. н., доц. Боярин Л.В.

Сєвєродонецьк - 2019

**СХІДНОУКРАЇНСКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки**

(повне найменування інституту, факультету)

**Кафедра практичної психології та соціальної роботи**

(повна назва кафедри)

Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_магістр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(бакалавр, спеціаліст, магістр)

спеціальності 231 - Соціальна робота

(шифр і назва)

галузі знань 23 - Соціальна робота

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**практичної психології та**

**соціальної роботи, проф.**

**Завацька Н.Є.**

«23» 10 2018 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Шеховцової Вікторії Володимирівни\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(прізвище, ім’я, по батькові )

1. Тема роботи: Формування організаційної культури в соціальних закладах

Керівник роботи Завацька Н.Є., д. психол. н., проф.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «23» жовтня 2018 року № 224/42

2. Строк подання студентом роботи 20.12.2018 р.

3. Вихідні дані до роботи: *обсяг роботи - 117, табл. – 5, рис. – 7, список використаної літератури – 150 джерел.*

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *дослідити особливості формування організаційної культури в соціальних закладах.*

6. Консультанти розділів роботи

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада  Консультанта | Підпис, дата | |
| завдання  видав | завдання  прийняв |
| **1.** | Завацька Н.Є. – д.психол.н., проф., зав. кафедри практичної психології та соціальної роботи | 23.10.2018р. | 23.10.2018р. |
| **2.** | Завацька Н.Є. – д.психол.н., проф., зав. кафедри практичної психології та соціальної роботи | 23.10.2018р. | 23.10.2018р. |
| **3.** | Завацька Н.Є. – д.психол.н., проф., зав. кафедри практичної психології та соціальної роботи | 23.10.2018р. | 23.10.2018р. |

7. Дата видачі завдання 23.10.2018 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№**  **з/п** | **Назва етапів дипломного проектування** | **Строк виконання етапів** | **Примітка** |
| 1 | Визначення проблеми дослідження та розроблення плану кваліфікаційної магістерської роботи | 10.2018 р. | 10.2018 р. |
| 2 | Аналіз літератури за проблемою. Робота над теоретичною частиною дослідження | 10-11. 2018 р. | 10-11. 2018 р. |
| 3 | Розробка діагностичного інструментарію та проведення констатувального експерименту | 10.2018 р. | 10.2018 р. |
| 4 | Узагальнення результатів констатувального експерименту | 10-11. 2018 р. | 10-11. 2018 р. |
| 5 | Розробка програми формувальних заходів | 11.2018 р. | 11.2018 р. |
| 6 | Проведення повторного тестування та оцінка ефективності формувальних заходів | 11-12. 2018 р. | 11-12. 2018 р. |
| 7 | Підготовка кваліфікаційної магістерської роботи до захисту та захист роботи | 01.2019 р. | 01.2019 р. |

Студент Шеховцова В.В.

Керівник роботи Завацька Н.Є.

РЕФЕРАТ

Текст - 117 с., табл. – 5, рис. – 7, джерел – 150.

У роботі проведено аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення проблеми формування організаційної культури в соціальних закладах.

Наведено результати емпіричного дослідження щодо специфіки формування організаційної культури в соціальних закладах.

Визначено доцільність використання технологій тренінгової роботи у формуванні організаційної культури в соціальних закладах.

Ключові слова: СОЦІАЛЬНА РОБОТА, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, СОЦІАЛЬНИЙ ПРАЦІВНИК, СОЦІАЛЬНА СЛУЖБА, ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, СОЦІАЛЬНІ ЗАКЛАДИ.

**ЗМІСТ**

**ВСТУП** ……………………………………………………………………………4

**РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СОЦІАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**………..............................................................................................12

* 1. Аналіз основних підходів до розуміння феномену «організаційна культура» у науковій літературі………………………………………....12
  2. Соціально-психологічні особливості організаційної культури соціальних закладів……………………………………………………….23

**РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СОЦІАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ В СУЧАСНОМУ СОЦІУМІ**…………………………………………………………………….….34

* 1. Аналіз соціально-психологічних чинників, які впливають на формування організаційної культури соціальних закладів ……...........34
  2. Завдання, методика та організація констатувального етапу дослідження……………………………………………………………….46

**РОЗДІЛ 3. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СОЦІАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ В СУЧАСНОМУ СОЦІУМІ**………………………………………………….….59

* 1. Принципи побудови соціально-психологічної програми розвитку організаційної культури в соціальних закладах………………….……..59
  2. Зміст та особливості диференційованої програми з формування та підвищення організаційної культури в соціальних закладах …………82

**ВИСНОВКИ** ……………………………………………………………………96

**Список використаних джерел**…………………………………….99

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.** Перетворення, що відбуваються в українському суспільстві, заклали основу для формування інноваційних стратегій в сучасному соціумі. Одним із таких напрямків стали зміни соціального середовища громадських організацій, які вплинули не тільки на соціально-економічні показники суспільного розвитку, а й стали базисом для створення специфічної форми організації діяльності особистості. Особливу важливість в управлінні набувають інтеграційні процеси на базі певної культурної парадигми, яка має бути не тільки заявлена, а й стати її невід’ємною частиною. Актуальними є й питання можливостей впливу на процеси формування, підтримки або зміни організаційної культури, яка може відігравати вирішальну роль у мобілізації всіх ресурсів організації на досягнення поставлених цілей.

Наразі в соціальній та організаційній психології вивчено зміст та структуру організаційної культури виробничих об’єднань та промислових підприємств (Т. Діл, А. Кеннеді, С. Мішон, Т. Пітерс, А. Уілкінс, Р. Уотермен, Е. Шейн, П. Штерн та ін.), соціально-психологічні чинники її формування (Д. Болінже, Дж. Дістефано, Г. Лейн, У. Оучі, Дж. Хофштеде). Досліджено образ організації як фактора впливу на її корпоративну культуру (М. Кримчанинова). Зʼясовано особливості організаційної культури в соціальних організаціях (К. Бекелєва, О. Ладигін, Т. Соломанідіна). Визначено роль організаційної культури у внутрішньоорганізаційному соціальному управлінні (Т. Базаров, М. Іонцева, Г. Ященко). Розкрито специфіку організаційної культури організацій сфери сервісу (Н. Антонова).

На українському просторі дослідження цього напрямку переважно були пов’язані з визначенням сутності організаційної культури підприємств в умовах сучасного економічного середовища (О.Єськов, А. Колесніков, М. Овчаренко, К. Терещенко, О. Тихонов), особливостями впливу її окремих елементів на ефективність роботи установ (О. Бала, О. Бойкова, Н. Гончарова, О. Мукан) та використанням можливостей організаційної культури в управлінні персоналом (Б.  Жаліло, Л. Карамушка, С. Ковалевський, В. Погребняк, Г. Хаєт, Т. Шугурова). Наведено особливості процесу формування організаційної культури на підприємствах різних галузей господарства (Т. Башук, І. Блохіна, А. Жолудєва, Ю. Семенов, І. Сняданко, В. Третьяченко, А. Федоров) та її значущістьдля професійного становлення працівників й їхньої трудової адаптації (С.  Баранова, Л. Спіцина, А. Шевченко та ін.).

Проте можна констатувати, що дослідження організаційної культури соціальних закладів з дослідницького поля упускаються. Тому наявна важлива теоретико-методологічна й практично значуща проблема, яка полягає в необхідності системного вивчення соціально-психологічних особливостей організаційної культури соціальних закладів, що набуває особливої актуальності в період інтеграції України в європейське та світове співтовариство.

**Об’єкт дослідження** – організаційна культура соціальних закладів.

**Предмет дослідження** – соціально-психологічні особливості організаційної культури соціальних закладів в умовах сучасного соціуму.

**Мета дослідження** – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити соціально-психологічні особливості організаційної культури соціальних закладів в умовах сучасного соціуму.

Згідно з поставленою метою висунуто такі **завдання дослідження**:

1. Провести теоретико-методологічний аналіз підходів до вивчення організаційної культури соціальних закладів в науковій літературі.
2. Розкрити основні рівні розвитку структурних компонентів організаційної культури соціальних закладів та сучасні підходи до її типології.
3. Виокремити провідні соціально-психологічні функції організаційної культури соціальних закладів в сучасному соціумі.
4. Визначити соціально-психологічні чинники формування організаційної культури соціальних закладів в умовах трансформаційних змін сучасного соціуму.
5. Розробити диференційовану соціально-психологічну програму з формування та підвищення організаційної культури соціальних закладів та визначити основні складові її ефективної реалізації.

**Методологічну та теоретичну основу дослідження** склали: концепції розвитку психіки і особистості в діяльності (Л. Виготський, Г. Костюк, О. Леонтьєв, С. Максименко, В. Роменець, С. Рубінштейн); принципи системного підходу в психології (Б. Ананьєв, В. Ганзен, Б. Ломов, В. Семиченко, В. Третьяченко, Г.  Щедровицький) та системний підхід до культури організацій (Р. Лайкерт,О. Малюта, Р. Дж. Маршак, Р. Харісон, Ч. Хенді, Е. Шейн); концепції становлення особистості в онтогенезі (К. Абульханова-Славська, Г. Балл, М. Боришевський, В. Моляко, Т. Титаренко, Н. Чепелєва); концепції психологічного забезпечення управління організаціями (О. Бондарчук, Л. Карамушка, А. Коваленко, Н.  Коломінський, В.  Москаленко, Л. Пілецька, М. Тоба, Т.Шугурова та ін.); положення і принципи активного соціально-психологічного навчання (О. Блинова, Ю. Бохонкова, А. Борисюк, В.  Бочелюк, С. Гарькавець, Н.  Завацька, З. Ковальчук, Т.  Яценко).

Значну роль для розуміння сутності організаційної культури відіграли праці, що відображають її зміст (Т. Діл, У. Оучі, Т. Пітерс, В. Сате, Е. Шейн), роль у діяльності організацій (А. Агеєв, Т. Базаров, Б. Гаєвський, М. Мескон, Я. Радченко, Л. Фаткін), типи організаційної культури (К. Камерон, Р. Куїн, І. Ладанов, О. Тихомирова, Ч. Хенді), підходи до формування та розвитку організаційної культури(С.  Ліпатов, В.  Лозниця, Л.  Орбан-Лембрик, Л. Почебут, В.  Снєтков, В. Чікер).

**Методи дослідження.** Для розв’язання поставлених завдань використано комплекс методів:

* *теоретичні*: аналіз, синтез, порівняння сучасних наукових й емпіричних досліджень з проблеми організаційної культури громадських організацій, їхнє узагальнення, класифікація та систематизація;
* *емпіричні:* спостереження; структуроване інтерв’ю «Корпоративна культура організації» (О. Стєклова); психодіагностичні методики («Оцінка рівня організаційної культури» (І. Ладанов), «Визначення типу організаційної культури» (Ч. Хенді), «Інструмент оцінки організаційної культури» (Organizational Culture Assessment Instrument (ОСАІ)) (К. Камерон, Р. Куїн), «Оцінка привабливості організаційної культури» (В. Снєтков), «Оцінка сили організаційної культури» (Р. Дафт),  «Асоціативний тест організаційної культури» (М. Кримчанинова), «Профіль організаційної культури» Organizational Culture Profile ОСР)) (С. ОʼРейллі, Дж. Чатман, Д. Калдвелл), «Дослідження організаційної культури» (Organizational Culture Survey (OCS)) (С. Гласер, С. Заманоу), опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланге (модифікація Л. Карамушки);
* *методи математичної обробки даних* з їх подальшою якісною інтерпретацією та змістовним узагальненням. Статистична обробка даних і графічна презентація результатів дослідження здійснювалася за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 19.0).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому, що проаналізовано рівні розвитку основних структурних компонентів організаційної культури соціальних закладів та виокремлено її провідні функції в сучасному соціумі (ідентифікаційну, оцінну, нормативно-стимулюючу); розкрито соціально-психологічні чинники організаційної культури соціальних закладів в умовах трансформаційних змін сучасного соціуму (когнітивні, мотиваційні, ціннісні, поведінкові); визначено соціально-психологічний зміст та встановлено єдність процесів адаптації, диференціації та соціальної інтеграції в підвищенні організаційної культури соціальних закладів.

**Теоретичне значення дослід**ження полягає в уточненні соціально-психологічної сутності організаційної культури соціальних закладів та сучасних підходів до її вивчення; узагальненні рівнів розвитку організаційної культури соціальних закладів та аналізі її типів і основних складових; визначенні та систематизації соціально-психологічних чинників організаційної культури соціальних закладів; в розкритті теоретико-методологічних засад диференційованої соціально-психологічної програми з формування та підвищення організаційної культури соціальних закладів, побудованій на основі системного підходу з використанням інтерактивних технік.

**Практичне значеннядослідження** полягає у можливості застосування методичного інструментарію для дослідження особливостей функціонування складових організаційної культури соціальних закладів; у розробці й апробації диференційованої соціально-психологічної програми з формування та підвищення організаційної культури соціальних закладів. Основні висновки й рекомендації, зроблені в ході дослідницької роботи, розширюють існуючу базу вивчення організаційної культури, а також можуть слугувати основою для подальшого розвитку напрямків у розкритті специфіки організаційної культури в межах організаційного простору, в управлінському консалтингу, в практиці створення або реорганізації організаційної культури соціальних закладів.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ**

**ДО ПРОБЛЕМИ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СОЦІАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

* 1. **Аналіз основних підходів до розуміння феномену «організаційна культура» у науковій літературі**

Поняття «культури» сполучається з поняттям «цивілізації» та пов’язане з особливим, осмисленим рівнем розвитку й життєдіяльності людини та організації (Е. Баллєр, Ю. Волкова, В. Давидович, Ю. Жданов, Л. Коган, Е. Маркарян, В. Фофанов) [15; 83;121; 146]. Зарубіжними та вітчизняними вченими представлено ряд визначень поняття «культура», які відображають її зміст і значення.

Сама культура (від лат. cultura – оброблення, виховання, освіта, розвиток, шанування) – це специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, поданий у продуктах матеріальної і духовної праці, у системі соціальних норм і переконань, у духовних цінностях, у сукупності ставлень людей до природи, між собою і до самих себе. Культура характеризує також особливості поведінки, свідомості і діяльності людей у конкретних сферах громадського буття. У культурі може фіксуватися спосіб життєдіяльності окремого індивіда, соціальної групи або усього суспільства в цілому.

В. Воронкова [52] під культурою розуміє певний паттерн (схему, модель, рамку) колективних базових уявлень, які є ціннісними для вирішення конкретних проблем. Г. Балл [15] підкреслює діяльніший характер культури, тобто, на думку автора, культура має відношення до буття людини і до її діяльності. У даних визначеннях мова йде про поведінково-діяльнісний аспект культури.

Е. Маркарян [121] розглядає культуру дещо ширше і зазначає, що вона є умовою здатності соціально-економічної системи до адаптації та розвитку. В. Воронкова [52], окрім адаптаційно-розвивального значення культури, підкреслює її інтеграційно-ціннісне значення для членів групи.

Сутність культури, на думку Т. Парсона, визначає три основні моменти: по-перше, культура передається, вона становить спадщину або соціальну традицію; по-друге, культура це те, чого навчаються; по-третє, вона є загальноприйнятою. Отже, культура, на думку автора, з одного боку, є продуктом, а з іншого – детермінантою систем людської взаємодії.

Підтримуючи всі названі підходи до розкриття сутності та ролі культури, візьмемо за основу визначення, представлене у «Філософському енциклопедичному словнику», яке, на наш погляд, є найбільш узагальненим. Згідно з цим визначенням під культурою слід розуміти специфічний спосіб організації і розвитку життєдіяльності, який відображений у продуктах матеріальної та духовної праці, у системі норм, духовних цінностях і сукупності ставлення людей до природи, до самих себе і взаємостосунків.

Розглянемо сутність такого феномена, як «організація».

Р. Дафт визначає організацію як соціальне утворення, яке має спеціально створену структуру і діяльність якого підпорядкована конкретній меті [66]. Формулювання «соціальне утворення» означає, що організація складається із двох або більше людей. Наявність спеціально створеної структури говорить про те, що завдання та відповідальність за їх виконання розподіляється між членами організації. Підпорядкованість меті означає, що організація повинна приносити певний результат (прибуток, збільшення доходів членів організації, задоволення духовних або соціальних потреб тощо).

В. Казмиренко [90] характеризує поняття «організація» як вид соціально-психологічної спільності і спосіб соціально-психологічної діяльності.

Г. Осовська визначає організацію як соціальне утворення з визначеними межами, що свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети.

На думку Л. Карамушки [100], організація є основою життя суспільства, оскільки відіграє роль своєрідного функціонального посередника, який, з одного боку, дозволяє особистості включитися в соціально-економічні процеси та забезпечити собі повноцінне життя, а з іншого, задовольнити потреби суспільства. Автор зазначає, що організація відіграє ряд функцій:

а) зовнішніх (соціально-економічних) – вихід на ринок соціальних взаємодій; включення в макроекономічні структури; виробництво товарів і послуг; входження у споживчий ринок;

б) внутрішніх (соціально-психологічних) – об'єднання ресурсів (матеріальних, фінансових, соціальних, психологічних); розподіл та концентрація зусиль; визнання та можливість самореалізації; забезпечення доходів; захист і гарантія майбутнього.

У цілому на основі означених вище підходів організацію можна визначити як соціальне утворення, що має чітку структуру, задовольняє потреби як суспільства, так і особистості, і діяльність якого підпорядкована конкретній меті.

Перші використання терміну «організаційна культура» відносять до періоду 80-х років минулого сторіччя, коли економічні успіхи Східних країн змусили науковців приділити увагу так званому «людському» фактору. Виникнення терміну пов’язане з імʼям М. Шерифа, який одним із перших в контексті дослідження соціальних норм висловився про культуру організації.

Серед вчених, завдяки яким цей термін входить у науковий обіг, слід відзначити західних вчених – Р. Акоффа [5], А. Вілкінса [68], Т. Діла та А. Кеннеді [69], Р. Льюіса [133], І. Андрєєву [7], О. Віханського [50], М. Злобіна [83], Е. Короткова [114], та ін.; та українських – В. Воронкову [52], Г. Захарчина [81], Л. Карамушку [103] та ін. авторів.

Слід зазначити, що у цих дослідженнях поруч із поняттям «організаційна культура» використовується ще одне – «корпоративна культура» [1; 3; 8; 10; 11; 17; 64; 75; 94; 126; 127].

При цьому одні дослідники (Л. Гітельман [58], В. Козлов [109], В. Маслов [147] та ін.) ототожнюють поняття організаційної та організаційної культури, типологізують їх за однаковими підставами, відзначаючи, що це установки керівництва з приводу того, як треба себе вести й як організація має функціонувати на основі прийнятих усіма її членами цінностях, переконаннях, правилах.

Автори протилежної точки зору (Т. Базаров [13], Е. Капітонов [94], Ю. Красовський [116]) розводять ці поняття, вбачаючи в них набір найважливіших складових, відповідних розумінню феномену «культура» у вузькому та широкому сенсі терміна.

Слово «корпорація» походить від латинського «corporatio» – об'єднання, співтовариство, група осіб, об'єднаних спільними інтересами. Тому «сorporatio» означає не стільки матеріальне та структурне поєднання об'єктів, скільки ціннісне об'єднання.

Ми розділяємо точку зору, що на відміну від організаційної культури, основа організаційної криється у вимірі вкладу в спільну справу; це духовне об’єднання, яке виражається в прихильності до організації, її цінностей, і ґрунтується на корпоративній ідеології, системі організаційної нормотворчості та корпоративній знаково-символічній системі (Н. Антонова [11], Л. Карамушка [102], В. Кириченко [106], В. Сате [12]). Осмислення розбіжностей в розумінні організаційної та організаційної культури дає підставу розглядати їх як «одновидові», але не синонімічні поняття (К. Бекелєва) [18].

Поява в теорії та практиці феномена організаційної культури пов'язано, насамперед, з необхідністю посиленої уваги до духовної культури. У своєму дослідженні ми визначили об’єктом дослідження саме корпоративну культуру, усвідомлюючи акценти визначення поняття.

Єдиної усталеної системи підходів до розгляду феномену «корпоративна культура» сьогодні не існує. В науці сформувався цілий ряд напрямів щодо вивчення та опису цього явища, серед них [1]: системно-динамічний підхід – полягає в поданні організаційної культури як складної системи, що зазнає фазових перетворень; синергетичний – описує корпоративну культуру як хаотичний природній процес, що розгортається в організації, в цьому процесі одні субкультури посилюються, а інші згасають; інформаційний підхід подає образ культури як поєднання соціальних феноменів з інформаційними, де колективна свідомість (що несе в собі духовні цінності) формується в процесі передачі інформації від індивіда до індивіда, а засоби масової комунікації активно впливають на цей процес; ієрархічний підхід інтерпретує корпоративну культуру як ієрархічно організовану систему, в якій культури вищого рівня розвиваються за власними законами, відмінними від законів нижнього рівня; когнітивний підхід полягає в уявленні про корпоративну культуру як систему пізнавальних теоретичних конструктів, крізь призму яких сприймається навколишня дійсність; символічний підхід визначає корпоративну культуру як сукупність правил поведінки, символів, ритуалів и міфів [60; 69; 80; 113 та ін.].

Зрозуміло, вся сукупність існуючих наукових підходів до вивчення організаційної культури не обмежується цим переліком. Тому ми розділили їх на три окремі групи:

1. *раціонально-прагматичний*, прихильники якого (Т. Пітерс, Р. Уотерман [171], Е. Шейн [264]) розглядають культуру як невід’ємний атрибут організації, припускаючи можливість впливати на її формування як ззовні, так і зсередини;
2. *феноменологічний*, автори якого (П. Бергер [19]) вважають, що культура організації формується зі взаємодії її членів і визначається всіма її рівнями й секторами, тому ніяка нова, видозмінена культура не може бути навʼязана ззовні;
3. *системно-синергетичний* (Е. Воутілайнер, Т. Коно, У. Мастенбрук, Р. Майерс, Т. Санталайнен), з позицій якого організація розглядається як самоорганізована, відкрита, нелінійна система, а її культура – як параметр порядку цієї системи; при цьому процеси організації та самоорганізації відіграють рівнозначну роль у розвитку культурних норм і зразків.

Аналіз підходів та сформованих в їхньому руслі визначень *організаційної культури* дозволяє констатувати, що вона є певною ієрархією правил, поведінкових норм, традицій, церемоній та ритуалів, які базуються на притаманній організації системі цінностей, соціальному партнерстві й соціально-етичній відповідальності, є прийнятими в організації, дотримуються її членами та сприяють ефективності діяльності (Л. Карамушка [95], Л. Пілецька, А. Шевченко, Т. Шугурова).

Сучасні підходи до **типології** корпоративних культур виокремлюють їх «ідеальні» типи, які відображають провідні тенденції в життєдіяльності організацій, оскільки корпоративна культура не є монолітом, а складається з провідної культури, субкультур і контркультур, що підсилюють або послаблюють культуру організації в цілому (К. Камерон, Р. Куїн [92]).

О. Креденцер [118], провівши аналіз існуючих типологій організаційної культури, об’єднала їх у чотири змістовно-смислові групи:

1) типології організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов’язані з національними, державними, етнічними й іншими особливостями організацій (типології С. Іошимурі, Ф. Клукхон та Ф. Штротбек, У. Нойман, У. Оучі, Г. Хофстеде та ін.);

2) типології організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов’язані зі сферою діяльності організації (типології М. Бурке, Т. Дейла та А. Кеннеді, Р. Рюттингера та ін.);

3) типології організаційної культури, які мають відношення до особливостей діяльності організації в цілому та системи її управління (типології Р. Блейка та Ж. Мутона, Д. Коула, К. Камерона та Р. Куїнна, Р. Харрісона та Ч. Хенді та ін.);

4) типології організаційної культури, які мають відношення до особливостей взаємодії персоналу в організації (типології Р. Акоффа, Д. Бека і К. Коуена, М. де Вріє та Д. Міллерата ін.).

Варто зазначити, що більшість досліджень, які стосуються типології різних видів організаційної культури, не мають на меті виявити єдину, найкращу модель організаційної культури. Мова йде про те, що існуюча в організації культура має відповідати меті, завданням та специфіці діяльності організації, а також потребам та інтересам її учасників.

Що стосується **змісту** організаційної культури, то, за підрахунками Е. Капітонова [94], існує більше, ніж 250, різних визначень цього феномену.

До складових організаційної культури (роботи А. Занковського [80], С. Ліпатова [130] та ін.) різні автори в різноманітних комбінаціях відносять найчастіше такі компоненти: філософію організації, корпоративні цінності, норми, переконання й стилі поведінки, звички, традиції, ритуали, психологічний клімат, стиль керівництва, комунікаційну систему, особливості регуляції конфліктів, міжособистісні відносини, мотивацію, критерії успішної діяльності, розвиток і самореалізацію співробітників.

Критеріями аналізу організаційної культури є такі показники:

* «товщина» – відносна величина, що показує питому вагу основної організаційної культури в загальній кількості визнаних членами організації субкультур;
* «поділяємість поглядів» – показник, що характеризує основні положення, норми, ціннісні орієнтації, установки та ін., абсолютно прийняті усіма членами організації;
* «широта» організаційної культури – величина, що характеризує кількісне відношення членів організації, для яких дана корпоративна культура є домінуючою, до загального кількості членів організації;
* конфлікт корпоративних культур – ситуація, в якій є не одна корпоративна культура, а дві і більше. При цьому слід враховувати, що конфлікт культур в організації може мати не тільки негативне, а й позитивне значення в залежності від стратегії підприємства; для нормально функціонуючого підприємства, тобто фінансово сталого, що має необхідний ринок збуту, конфлікт культур постає необхідним фактором розвитку та розширення;
* «сила» організаційної культури – ступінь прояву організаційної культури та її вплив на поведінку персоналу (слабку культуру можна розпізнати на підставі таких ознак: відсутність ясних уявлень про цінності і загальних переконань щодо того, як можнадосягти успіху в певній справі; поширення безпорадності; пошук порятунку в постановці короткострокових цілей; відсутність згоди між окремими частинами організації та ін.).

Прианалізі організаційної культури майже усі дослідники виділяють три основних змістовних компоненти [27; 50; 88]:

1. норми діяльності (базові припущення), яких дотримуються члени організації в своїй поведінці і діях, нерідко пов'язані з баченням середовища, що оточує людину (групи, організації, суспільства тощо) і регулюють її процеси (час, характер відносин тощо);
2. цінності, яких може дотримуватися людина, орієнтуючись в тому, яка поведінка може вважатися допустимою або недопустимою; прийнята цінність дозволяє людині прийняти те, як вона має діяти в конкретній ситуації;
3. комунікативні засоби, за допомогою яких ціннісні орієнтації передаються членам організації, спеціальні документи, в яких детально описані ціннісні орієнтації, легенди та міфи

Деякі дослідники пропонують більш дробову структуру організаційної культури, виділяючи її такі складові [87; 101; 128 та ін.]:

1. Світогляд – уявлення про навколишній світ, природу людини і суспільство, що направляють поведінку членів організації та визначають характер їх відносин з іншими співробітниками, клієнтами, конкурентами. Світогляд тісно пов'язаний з особливостями соціалізації індивіда, його етнічною культурою і релігійними уявленнями. Світогляд індивіда важко висловити в чітких словесних формулюваннях, і далеко не кожен в змозі пояснити основні принципи, що лежать в основі його поведінки. І для розуміння чийогось світогляду іноді потрібно багато зусиль і часу, щоб допомогти людині експлікувати базові координати її бачення світу.
2. Організаційні цінності – те, що істотно важливо, значимо для духовного життя працівників. Цінності виступають сполучною ланкою між культурою організації і духовним світом особистості, між організаційним та індивідуальним буттям. Особистісні цінності, відображаються у свідомості у вигляді ціннісних орієнтацій, які включають в себе також широке коло соціальних цінностей, визнаних особистістю, але не завжди приймаються нею як власні цілі та принципи. Тому, можливо як неповне, неадекватне відображення особистісних цінностей у свідомості, так і орієнтація в плані свідомості на цінності, які не є реальними мотивами поведінки. Цінності можуть зберігатися, навіть якщо в організації відбулися значні кадрові зміни. У той же час може бути здійснена певна зміна цінностей, які позначаться і на поведінці членів організації. Корпоративні цінності тісно пов'язані з організаційною міфологією, що виражається в системі історій, міфів і навіть анекдотів, в яких міститься характеристика члена організації, що вигідно відрізняє його від багатьох інших.
3. Стилі поведінки, що характеризують працівників конкретної організації. Сюди також відносяться специфічні ритуали та церемонії, мова, що використовується при спілкуванні, а також символи, які мають особливий зміст саме для членів даної організації. Важливим елементом стилю може стати будь-який персонаж, що володіє характеристиками, надзвичайно цінними для даної культури, рольовою моделлю поведінки для співробітників. Поведінка співробітників успішно коригується різноманітними тренінгами і заходами контролю, але тільки в тому випадку, якщо нові зразки поведінки не вступають в протиріччя з вищеописаними компонентами організаційної культури.
4. Норми – сукупність формальних і неформальних вимог, що пред'являються організацією по відношенню до своїх співробітників. Вони можуть бути універсальними і приватними, імперативними і орієнтовними і спрямовані на збереження і розвиток структури та функцій організації. До норм відносяться так звані «правила гри», які новачок повинен освоїти в процесі становлення членом організації.
5. Психологічний клімат в організації, з яким стикається людина при взаємодії з співробітниками. Психологічний клімат являє собою переважну і відносно стійку емоційну атмосферу, що визначає відношення членів колективу один до одного і до праці.

Жоден з цих компонентів окремо не може бути ототожнений з культурою організації. Однак у сукупності вони можуть дати досить повне уявлення про корпоративну культуру. Культура організації являє з себе багаторівневу структуру. І саме цей підхід став основним для дослідження структури організаційної культури

**Структура** організаційної культури багатьма авторами розглядається також у вигляді кількох рівнів.

Нині стало вже традиційним виділяти три рівні організаційної культури [103]:

1. Поверхневий (зовнішній) рівень – це корпоративна символіка, логотип, буклети, прапор, гімн, особлива архітектура будівлі тощо. Також до символічного рівня належать міфи, легенди та історії, пов’язані із заснуванням організації, діяльністю його керівників. На цьому рівні речі і явища легко виявити, але не завжди їх можна розшифрувати й інтерпретувати у термінах організаційної культури.

2. Підповерхневий (базовий) рівень – об’єднує цінності і норми, свідомо зафіксовані у документах організації і покликані бути керівними у повсякденній діяльності. Дослідники часто обмежуються цим рівнем, оскільки на наступному рівні виникають майже непереборні складнощі.

3. Глибинний (внутрішній) рівень – базові припущення, які виникають у членів організації на підставі особистих припущень, приймаються за істину, підкріплюються або змінюються успішним досвідом спільних дій і у більшості випадків неусвідомлювані, деяке “повітря” організаційної культури (корпоративний дух), яке без запаху і смаку, яким всі дихають, але у звичайному стані не помічають.

У процесі вивчення організаційної культури суттєвим є виділення її функцій**.** На думку Г. Монастирського, всі **функції** організаційної культури умовно можна підрозділити на дві групи: 1) ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму організації (охоронна, інтегруюча, регулююча, адаптивна, освітня та розвиваюча, управління якістю, орієнтуюча, мотиваційна, формування іміджу); 2) ті, що визначаються необхідністю адаптації організації до свого зовнішнього середовища (функція орієнтації на споживача, функція регулювання партнерських відносин, функція пристосування організації до потреб суспільства).

Також до найважливіших функцій організаційної культури науковці відносять такі: *інтеграція* організації (інтеграція всіх співробітників навколо досягнення цілей організації завдяки досягненню особистих цілей співробітників); *адаптація* організації до зовнішнього середовища; *інформаційний обмін* (проста й ефективна система обміну діловою інформацією усередині організації); підтримка *мотивації* і лояльності (створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, створення умов для розкриття потенціалу всіх співробітників, що спонукає до продуктивної і якісної роботи за допомогою справедливої системи мотивації) [127].

Наряду із зазначеними функціями, які в цілому притаманні феномену культури, у низці робіт наголошується на ролі організаційної культури в сприянні досягнення працівниками цілей діяльності організації. Тобто мова йде про цільову-результативну функцію, що суттєвим чином, як нам здається, відрізняє її від культури в цілому.

Отже, можна зробити висновок про те, що корпоративна культура є складним феноменом, який відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності сучасних організацій і має свою певну специфіку в кожному співтоваристві. Вона може бути оцінена, проконтрольована, керована. Аналіз організаційної культури передбачає, по-перше, її ідентифікацію, по-друге, визначення ступеня її впливу на організаційні складові.

Важливу роль корпоративна культура відіграє в діяльності громадських організацій. Про це піде мова в наступному підрозділі.

**1.2. Соціально-психологічні особливості організаційної культури соціальних закладів**

У соціології та політології поняття «громадська організація» найчастіше вживається у значенні елемента соціальної структури, а також у значенні елементу політичної системи і при характеристиці стану суб'єктів та об'єктів політики.

Роль соціальних закладів як інститутів громадянського суспільства в період побудови правової держави значно зросла [144].

Громадська організація являє собою засноване на добровільному членстві громадське об'єднання, створене для захисту спільних інтересів і досягнення статутних цілей громадян. Громадські організації різноманітні. Цим поняттям, зокрема, охоплюються професійні спілки, політичні партії.

Громадські організації, стійко існуючі та взаємодіючі між собою, є основою створення громадянського суспільства: суспільства самоорганізованого і самодостатнього, яке може підтримувати стійкий порядок зусиллями самих громадян [144].

Ідея громадянського суспільства зародилася в середині 17 століття. Вперше цей термін вжив німецький філософ Г. Лейбніц. Концепція громадянського суспільства в той час базувалася на ідеях суспільного договору і природного права. Г. Гегель вважав, що діяльність громадянського суспільства не залежить безпосередньо від держави і регулюється правом [123].

Сучасна політологія розглядає громадянське суспільство як сполучну ланку між державою, як основним інститутом політичної влади, і громадянином.

Різноманітність інтересів громадян, їх реалізація через різні суспільні інститути, діапазон використовуваних при цьому прав і свобод становлять основні риси громадянського суспільства.

Інститути громадянського суспільства можна розділити на три групи. Це організації, в яких індивід:

* отримує кошти до задоволення життєвих потреб у їжі, одязі, житлі і т. ін. Ці кошти індивід може отримати у виробничих організаціях, споживчих та професійних спілках тощо;
* задовольняє потреби в продовженні роду, спілкуванні, духовному і фізичному вдосконаленні. Цьому сприяють сім'я, церква, освітні та наукові установи, творчі спілки, спортивні товариства і т. ін.;
* задовольняє потреби в управлінні життям суспільства. Тут інтереси реалізуються за допомогою участі в функціонуванні політичних партій і рухів.

Здатність окремих громадян та співтовариств відстоювати свої приватні інтереси, можливість їх задоволення на власний розсуд, не порушуючи при цьому чужих приватних і громадських інтересів, характеризує зрілість громадянського суспільства.

Розвинуте громадянське суспільство виступає історичною передумовою становлення правової держави. Тільки свідомі, вільні і соціально активні громадяни здатні створювати найбільш раціональні форми колективного життя. З іншого боку, держава покликана забезпечувати умови для реалізації прав і свобод осіб та груп.

Перед багатьма країнами світу і нашою країною зокрема, стоїть складне міждисциплінарне завдання побудови правової держави. Тому питання розвитку інститутів громадянського суспільства набувають особливої важливості.

Сучасні умови геополітичного, ідеологічного, військового, економічного характеру загострюють прояви соціальної активності і визначають необхідність самоорганізації суспільства. У структурі суспільства виникають нові суб'єкти діяльності – громадські організації – зі своїми системами цінностей, ідеологіями, структурою і стратегічними цілями. Корпоративна культура, що складається в громадській організації, багато в чому визначає стабільність існування, чисельність, довговічність, і, головне, результативність діяльності об'єднання громадян.

Залежно від мети громадські рухи поділяються на економічні, екологічні, антивоєнні, правозахисні і т. д.

Громадська організація має специфічні відмінності від інших інститутів суспільства в силу специфіки її впливу на організаційний простір. Можна констатувати, що громадська організація має два типи продуктів діяльності:

* результати спільної роботи, які ініціюють зміни в різних сферах суспільного життя;
* самі члени співтовариства та їх ціннісні та нормативно-поведінкові установки, які є носіями організаційної культури певної громадської організації в суспільство.

В умовах посилення ролі громадських об'єднань в соціально-економічному розвитку суспільства, актуальними стають наступні питання: якими є механізми створення громадської організації, як працюють процеси самоорганізації всередині громадського об'єднання, які умови потрібні для його сталого існування і розвитку.

Проаналізуємо процес формування громадської організації з позицій системного підходу. Погляд на досліджуваний об'єкт як систему передбачає прийняття допущення про його відносну незалежність від інших об'єктів і самодостатність з точки зору його функціонування як цілого за притаманними йому внутрішніми законами.

Сучасні системні підходи мають особливі ставлення, що до визначення поняття «система» та відокремленню стадій її розвитку. У дослідженні життєдіяльності соціальних закладів нами обрано системний підхід, реалізований у своїй приватній різновиді – інваріантному моделюванні, який базується на теорії гіперкомплексних динамічних систем (ГДС) [141; 142]. Інваріантне моделювання – це науковий напрямок, предметом якого є найбільш загальні закономірності побудови і функціонування системних моделей, незалежно від якісної різновиді об'єкта моделювання. В рамках теорії ГДС досліджуються системні інваріанти (основні незмінні системні властивості), на основі яких можна будувати моделі різного рівня складності.

Постулат системності в теорії ГДС звучить наступним чином: системність є атрибут будь-якого об'єкта, процесу або явища. З позицій постулату системності громадська організація, будучи елементом громадянського суспільства, розглядається нами як система, що володіє наступними системними властивостями (інваріантами), кожна з яких співвідноситься з певним рівнем розвитку системи [141]: *гіперкомплексність* (наявність деякого безлічі різноякісних елементів); *динамічність* (взаємодія елементів і їх властивості); *структурність* (система, що досягла цього рівня системної організації, має стійку в часі структуру взаємозв'язків між елементами); *цілісність* (рівень, коли з'явилася нова якість, тобто виникли такі властивості системи в цілому, яких немає і не може бути у елементів системи, взятих окремо); *ієрархічність* (досліджувана система як елемент входить в состав системи вищого ієрархічного рівня; реалізується принцип вкладеності – громадська організація як цілісний елемент вступає у взаємодії з іншими елементами громадянського суспільства на наступному ієрархічному рівні (макрорівні).

В ході процесу самореалізації будь-яка система, згідно теорії ГДС, послідовно проходить всі п’ять вище означених ступенів розвитку. Надамо їх описання на практичному рівніна прикладі новоутворення громадської організації «Клуб Підприємців».

1) Реалізація інваріанти S1 – гіперкомплексність (перший рівень системної складності об'єкта) на соціальному рівні відповідає наявності в місті підприємців, що мають спільні потреби, реалізація яких можлива за допомогою об'єднання в громадську організацію: необхідність отримання актуальної бізнес-інформації про ситуацію в бізнес-середовищі міста, потреба спілкування в «колі рівних», знаходження потенційних клієнтів для свого бізнесу.

Відобразимо систему першого рівня складеності S1 у вигляді графа. Для наочності моделі обмежимося мінімальною кількістю елементів системи: А1, А2, А3 – три підприємця (див. рис. 1.1).

**Рис. 1.1. Графо-аналітичне відображення системи**

**на рівні реалізації першої інваріанти S1 «гіперкомлексність»**

2) Реалізація інваріанти S2 – динамічність (другий рівень системної складності): між підприємцями виникає взаємодія, що зображується на графі стрілками (див. рис.1. 2).

**Рис. 1.2. Графо-аналітичне відображення системи**

**на рівні реалізації другої інваріанти S2 «динамічність»**

На цьому етапі розвитку системної складності виділяється організатор клубних зустрічей підприємців, що проходять раз на тиждень. Кількісний і якісний склад учасників зустрічей не постійний. Взаємодії людей між собою різноманітні за формою, змістом, періодичності, емоційному забарвленню, ступеню довіри. У вигляді такої неформальної громадської організації Клуб існує доволі довго. На цьому етапі системного будівництва виникають перші елементи організаційної культури громадської організації. Ці нові утворення – домовленості про періодичність зустрічей, правила спілкування та етикет, можливі цілі спільних дій є поки нестійкими і залежать від властивостей взаємодій елементів (підприємців) у системі.

3) Реалізація інваріанти S3 – структурність, (третій рівень системної складності). Взаємодії між членами організації стають стійкими, регламентуються. З'являється внутрішня структура організації – президент, секретар, описуються внутрішні норми, правила, процедури (див. рис. 1.3).

**Рис. 1.3. Графо-аналітичне відображення системи**

**на рівні реалізації третій інваріанти S3 «структурність»**

4) Реалізація інваріанти S4 – цілісність, четвертий рівень системної складності. На практиці це виражається в тому, що громадська організація набуває назви і офіційне оформлення, розроблений логотип, девіз, з'являється фірмова атрибутика (прапори, банери), свій сайт. Прописуються цілі діяльності організації, стратегія та плани дій. Система (громадська організація «Клуб Підприємців Краматорська») володіє тепер якостями, яких не могло бути у кожного елемента окремо.

Пункти 1-4 відображають послідовність етапів формування громадської організації, черговість етапів системного будівництва.

Як ми бачимо, елементи організаційної культури, як найважливішого аспекту життєдіяльності громадської організації, складаються поступово, в певно мірі стихійно, відповідно до етапу системного розвитку співтовариства.

Корпоративна культура являє собою організаційно-психологічне середовище учасників організації. Вона проявляється на рівні окремої особистості, групи та організації в цілому у виді норм, цінностей, у структурі мотивації і стандартах поведінки, в стилі управління, в структурі організації і в організаційно-управлінських процедурах та, у свою чергу, впливає на ефективність організації в цілому, на рівень розвитку групових відносин та їх динаміку.

Таким чином, корпоративна культура організації нерозривно пов'язана з процесом становлення та розвитку громадської організації, і багато в чому обумовлює ефективність її діяльності в побудові громадянського суспільства.

В громадській організації, яка пройшла фазу росту та дістала певної стаціонарності існування (четвертий рівень системного розвитку у теорії ГДС), корпоративна культура виконує свої основні **соціально-психологічні функції**:

* *ідентифікаційну* (надає організаційну ідентичність її членам; визначає внутрішньогрупові уявлення про організацію; створює відчуття надійності самої організації та статусу її членів в ній; сприяє формуванню почуття соціальної захищеності),
* *оцінну* (допомагає правильно оцінювати та інтерпретувати події, що відбуваються в організації, визначати в них найбільш важливі й суттєві аспекти на основі знання організаційної культури своєї громадської організації)
* *нормативно-стимулюючу* (активізує самосвідомість й високу відповідальність членів організації, які виконують висунуті перед ними завдання; визнаючи й заохочуючи таких осіб корпоративна культура ідентифікує їх в якості рольових моделей (зразків для наслідування)).

Розвинута корпоративна культура, ефективно виконуючи свої провідні функції, забезпечує громадській організації, яка знаходиться на мезорівні соціальної ієрархії, єдність процесів соціальної адаптації, диференціації та інтеграції як зовні співтовариства (на макрорівні громадянського суспільства) так і зсередини (на рівні особистості – мікрорівень) (див.табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Результати виконання корпоративною культурою**

**громадської організації своїх провідних функцій**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Процес** | **Рівень особистості** | **Рівень суспільства** |
| Соціальна адаптація | Пристосування до цінностей організації та норм діяльності | Забезпечення стабільності організації в умовах трансформації сучасного соціуму, надання їй гнучкості, оперативного реагування на зміни ситуації |
| Диференціація | Усвідомлення своєї унікальності як важливого елементу системи організації, визначення своєї ролі та особистісного вкладу в спільну справу | Посилення унікальності за спеціалізацією громадської організації, розвиток її ідентичності, покращення іміджу організації, її |
| Інтеграція | Збільшення ступеня участі членів громадської організації у вирішенні її проблем і пошуку ефективних засобів діяльності | Налагодження зовнішніх зв’язків громадської організації, посилення взаємодії с іншими інститутами громадянського суспільства. |

Процес внутрішньої інтеграції членів організації на базі єдиної культурної парадигми набуває особливу значущість для діяльності громадської організації в умовах сучасного соціуму.

Згідно з думкою більшості дослідників організаційно-культурного підходу (Р. Кілманн, М. Секстон, Ч. Хенді, Г. Хофстеде) [12] установки, цінності та паттерни поведінки членів співтовариства регулюються, здебільшого, символічними елементами культури, що артикулюють розбіжності в створеному образі організації як системі уявлень її членів про те, якою вона має бути організація, її ціннісні пріоритети, спосіб сприйняття й осмислення організаційної дійсності, шляхи досягнення поставлених цілей та завдань (Л. Костянтин).

Образ організації, об’єднуючи всі рівні організаційної культури, є її «ядром», що спрямовує, координує й контролює спільну діяльність. Ступінь прийняття образу організації залежить від *сили культури*, яка визначається трьома факторами: масштабом впровадження її компонентів в організаційне середовище, підтримкою принципів членами організації та ясності пріоритетів, що залежать від ефективності змістовного й функціонального аспектів організаційних комунікацій (М. Кримчанинова) [120].

Важливу роль у розумінні і поясненні особливостей об'єднання людей в соціальні групи грає соціологічна концепція психічної взаємодії [123]. Аналізуючи особливості формування соціальних об'єднань, важливо зрозуміти, на яких спільних інтересах людей будується це об'єднання. Оцінюючи сучасні тенденції створення та існування формальних і неформальних громадських організацій, слід зазначити, що саме відсутність стійких єдиних інтересів і цілей свідчить про слабкість і недовговічність деяких сучасних співтовариств, локальність та обмеженість їх діяльності, слабкість впливу на навколишнє соціальне середовище.

Корпоративна культура громадської організації не тільки актуалізує особистісні здібності її членів та гармонізує внутрішньо організаційні та внутрішньо групові відносини. Вона може розглядатися як умова оптимізації соціально-психологічного особистісного розвитку.

Основу корпоративних культур соціальних закладів складають **організаційно-функціональні типології**, які визначають такі параметри організаційної ситуації як тип лідера, характер і тип мотивації членів організації, стиль управління та відносин, зовнішнє позиціонування тощо. При цьому громадська організація займає унікальне місце в просторі з осями «орієнтація на результат – орієнтація на відносини – орієнтація на особистість».

Серед існуючих багато чисельних підходів до аналізу типів корпоративних культур з огляду на специфіку діяльності громадських організацій, доцільно врахування наступних типологій:

* типологія Ч. Хенді, згідно з поглядами якого існує «*культура влади*», яка спирається на особистість керівника та його найближче оточення, а досягнення результатів більш значуще порівняно із засобами досягнення; «*культура ролі*», що характеризується вузькою спеціалізацією підрозділів організації, з високим ступенем формалізації та стандартизації; «*культура завдання*» – спрямована на конкретний проект із наголосом на обʼєднання цілей організації та її членів; «*культура особистості*» – передбачає, що організація існує для сприяння розвитку її членів і досягненню ними власних цілей.
* типологія К. Камерона та Р. Куїна [92]. В основі розробленої авторами рамкової конструкції конкуруючих цінностей лежать два виміри культури: один з них виділяє критерії ефективності, які підкреслюють гнучкість, дискретність й динамізм, від критеріїв, що акцентують увагу на стабільність, порядок і контроль. Інший вимір визначає критерії ефективності, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію й єдність від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою спрямованістю, диференціацією та суперництвом. Базуючись на цих вимірах, дослідники виокремлюють такі типи організаційної культури: «ієрархічна» (властива формалізація процесів, плановість тощо, які стосуються, насамперед, внутрішніх аспектів життєдіяльності організації); «кланова» (характеризується «внутрішньою» спрямованістю і забезпечує згуртованість колективу, турботу про працівників, сприятливий соціально-психологічний клімат тощо); «ринкова» (орієнтована на аналіз та адаптацію до зовнішнього середовища на основі «жорсткої» конкуренції, контролю з боку керівних органів тощо); «адхократична» (враховує особливості зовнішнього середовища, яке базується на заохочуванні ініціативи і свободи працівників, прояву ініціативи і творчості в розв’язанні проблем, особистої свободи тощо).

З огляду наукової літератури можна констатувати, що, незважаючи на інтерес дослідників до проблеми організаційної культури організацій, культура громадських об’єднаньще недостатньо вивчена. Зокрема, залишаються поза полем наукових зацікавлень питання інституціоналізації соціальних закладів через найважливіший механізм – корпоративну культуру, емпіричні шляхи дослідження останньої, специфіка її впливу на організаційний простір.

**РОЗДІЛ 2**

**ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ**

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СОЦІАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

**В СУЧАСНОМУ СОЦІУМІ**

**2.1. Аналіз соціально-психологічних чинників, які впливають на формування організаційної культури соціальних закладів**

Феномен формування організаційної культури обумовлено низкою соціально-психологічних особливостей колективної діяльності.

Серед чинників, що впливають на корпоративну культуру громадської організації, можна виділити основні, врахування яких повинно стати основним завданням на етапі її формування:

* напрям діяльності – формування цілей і перспектив організації;
* інтеграція – ступінь, до якої суб’єкти організації користуються взаємною підтримкою в інтересах здійснення скоординованої діяльності;
* структура – взаємодія керівничого органу та учасників організації, налагоджені зв‘язки внутрішньої комунікації;
* ідентифікація – ступінь ототожнення членів з організацією в цілому;
* стимулювання – ступінь заохочення до підтримки виконавської дисципліни в організації, дотримання правил і норм взаємовідносин;
* індивідуальна автономність – ступінь відповідальності, незалежності та можливостей вираження ініціативи в організації;
* управлінське забезпечення – ступінь взаємної підтримки та допомоги між керівними органами організації та її рядовими учасниками і ступінь контролю діяльності;
* управління конфліктами – ступінь вирішеності конфліктів;
* управління ризиками – ступінь, до якої члени організації заохочуються в інноваціях і приймають на себе відповідальність за ризики.

Ці характеристики включають як структурні, так і поведінкові виміри. Та чи інша громадська організація може бути проаналізована і детально описана на основі перерахованих вище параметрів і властивостей.

Зовнішня середа значно впливає на організацію, що природно, позначається на її культурі. Однак, як свідчить практика, дві громадських організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні, можуть мати дуже різні культури. Це відбувається відповідно тому, як організації по різному вирішують основні проблеми існування.

По-перше, це проблема зовнішньої адаптації: що має бути зроблено організацією для того, щоб достигати своїх цілей в постійно мінливому оточенні громадського суспільства, яке знаходиться під впливом політичних, економічних, міжнародних та інших чинників.

По-друге, це проблема внутрішньої інтеграції: як організаційні процеси і відносини між учасниками співтовариства зсередини сприяють на діяльність організації.

До *зовнішньої адаптації* та взаємодії з представниками оточуючого середовища належать такі:

1. Місія і стратегія (визначення місії організації та її головних завдань, вибір стратегії виконання цієї місії);
2. Цілі (встановлення специфічних цілей та внутрішнє прийняття їх учасниками організації);
3. Засоби (ресурси, які використовуються для досягнення цілей, консолідація зусиль у досягненні обраної мети, адаптація організаційної структури);
4. Контроль (встановлення індивідуальних і групових критеріїв ефективної діяльності; створення інформаційної інфраструктури);
5. Корегування поведінки (створення системи заохочень і покарань, пов’язаної з виконанням або невиконанням доручень, дотримання чи порушення правил та норм взаємодії із зовнішнім оточенням).

Члени організації повинні знати її реальну місію, а не те, що декларується. Це допоможе їм сформувати розуміння власного внеску у виконання організацією своєї мети.

Наступна група питань відноситься до встановлення цілей і вибору засобів їх досягнення. В одних громадських організаціях рядові члени беруть участь у встановленні цілей, і таким чином, беруть на себе відповідальність за їх досягнення. В інших – члени беруть участь тільки у виборі методів и засобів досягнення цілей, а в третіх – може не бути ні того, ні іншого або бути і те, і інше.

В будь-якій громадській організації її члени повинні брати участь в наступних процесах: 1) виділяти із зовнішнього оточення важливе і не важливе для організації; 2) розробляти шляхи і способи вимірювання досягнутих результатів; 3) знаходити пояснення успіху і невдач в досягненні цілей.

Процес зовнішньої адаптації нерозривно пов’язаний з внутрішньою інтеграцією, тобто становленням і підтримкою ефективних відносин по роботі між членами організації. Це є процес пошуку найбільш ефективних способів спільної роботи в організації.

Серед проблем *внутрішньої інтеграції* відзначимо такі:

1. Концептуально-понятійна єдність та спільна мова (визначення значення використовуваної концепції та мови);
2. Ідеологія і релігія (визначення ролі зазначених феноменів в організаційному житті);
3. Статус в організації (встановлення правил надбання, підтримки та втрати статусу, його визначення та розподіл);
4. Межі організації та критерії вступу і виходу з неї (встановлення критеріїв членства);
5. Особисті відносини (встановлення формальних и неформальних правил про характер корпоративних відносин між членами організації, враховуючи їх досвід, визначення допустимого рівня відкритості між собою);
6. Заохочення і покарання (визначення базових критеріїв бажаної і небажаної поведінки та її відповідних наслідків).

На формування організаційної культури, її змісту та окремих параметрів впливає ряд чинників зовнішнього оточення і внутрішніх умов, але на всіх стадіях розвитку організації особиста культура її керівника або засновників (особиста віра, цінності та стиль поведінки) багато в чому визначають культуру організації. Особливо сильним такий вплив буває в тому випадку, якщо організація перебуває в стадії становлення.

Громадська організація росте за рахунок залучення нових членів, які, хочуть вони того чи ні, приносять з собою вантаж минулого досвіду, в якому нерідко ховаються «віруси» інших культур. Імунітет організації від подібних «інфекцій» залежить від сили її культури, яка визначається трьома аспектами: «глибиною»; тим ступенем, в якій її поділяють всі члени громадської організації; ясністю пріоритетів.

«*Глибина*» організаційної культури визначається кількістю і стійкістю найважливіших переконань, поділюваних учасниками організації. Культури з багатьма рівнями переконань і цінностей мають сильний вплив на поведінку в організації. У деяких корпоративних культурах колективні переконання, вірування і цінності чітко проранжовані. Їх відносна важливість і взаємозв’язок не зменшують ролі кожної з них. В інших культурах відносин пріоритети і зв’язки між цінностями носять розмитий характер. Чітка пріоритетність переконань надає більший вплив на поведінку людей, так як вони твердо знають, яка цінність повинна переважати у разі ціннісного конфлікту.

Таким чином, сильна корпоративна культура громадської організації має більш глибоке коріння у свідомості людей, вона поділяється великим числом членів і в ній більш чітко визначені пріоритети. Відповідно, така культура має більш глибокий вплив на поведінку учасників та на діяльність організації в оточуючому соціальному середовищі.

Однак, сильна культура не тільки створює переваги для громадської організації. Вона може також виступати серйозною перешкодою на шляху проведення організаційних змін, які диктуються, наприклад, необхідністю адаптації організації відповідно до змін дії зовнішніх факторів. «Нове» у культурі спочатку завжди слабке. Тому оптимальною для реорганізації діяльності, мабуть, є помірно сильна корпоративна культура.

Серед методів підтримки організаційної культури громадської організації за допомогою *управлінської діяльності* слід відзначити наступні:

1. Декларовані керівним органом гасла, що включають концепцію діяльності та ідею заснування організації, її місію, цілі, правила і принципи.
2. Рольове моделювання, що виражається в щоденній поведінці призначених у керівний орган учасників. Особисто демонструючи рядовим та новим членам поведінкові норми і концентруючи їхню увагу на цій поведінці, наприклад на певному відношенні один до одного або умінні слухати інших, керівник допомагає формувати певні аспекти організаційної культури.
3. Зовнішні символи, які включають систему заохочення, статусні символи, критерії, що лежать в основі кадрових рішень. Корпоративна культура в організації може проявлятися через систему нагород і привілеїв. Останні зазвичай прив’язані до певних зразків поведінки та результатів діяльності і, таким чином, розставляють для учасників громадської організації пріоритети і вказують на цінності, що мають велике значення для окремих членів та організації в цілому. У цьому ж напрямку працює система статусних позицій в організації.
4. Історії, легенди та міфи, пов’язані з виникненням організації, її засновниками або видатними членами. Багато вірувань і цінностей, що лежать в основі організаційної культури організації, виражаються і через різні ритуали, обряди, традиції та церемонії. До обрядів відносяться стандартні та повторювані заходи в організації, що проводяться у встановлений час за спеціальним приводом для впливу на поведінку і розуміння членами організаційного оточення. Ритуали являють собою систему обрядів; навіть певні управлінські рішення можуть стати корпоративними обрядами, які члени організації інтерпретують як частину організаційної культури. Такі обряди виступають як організовані і сплановані дії, що мають важливе «культурне» значення, їх дотримання впливає на самовизначення і лояльність учасників до своєї організації.
5. Предмет постійної уваги менеджменту. Те, на що керівник громадської організації звертає увагу, на основі чого приймає рішення та що він коментує, дуже важливо для формування організаційної культури. Це один з найбільш сильних методів підтримки культури в організації, так як своїми діями керівник та члени координаційної ради дають знати рядовим учасникам організації, що є важливим в поведінці та діяльності, і що очікується від них. Міра участі керівників в тих чи інших церемоніях дозволяє членам організації суб’єктивно ранжувати ці заходи за ступенем важливості. Цей інструмент (міра участі) легко може бути використаний як для підтримки, так і для зміни традицій в організації.
6. Поведінка вищого керівництва в кризових ситуаціях. У даних ситуаціях усі члени громадської організації розкривають для себе корпоративну культуру в такій мірі, в якій вони собі її і не уявляли. Глибина і розмах кризи можуть зажадати від організації або посилення існуючої культури, або введення нових цінностей і норм, що замінюють її в певній мірі. Це може статися, наприклад, коли організація потребує адаптаційних змін під впливом процесів з трансформації в політичній, економічній та соціокультурній сферах сучасного соціуму.
7. Кадрова політика організації. Кадрова політика організації, що включає процедуру вступу до організації та виключення з неї, підготовки нових лідерів, що зможуть очолить нові підрозділи організації при зростанні кількості членів, є одним з основних способів підтримки організаційної культури в організації. Критерії кадрових рішень можуть допомогти, а можуть і перешкодити зміцненню існуючої в громадськії організації культури. Важливу роль відіграють критерії для заохочень і статусного (посадового) зростання всередині організації. Постійна демонстрація того, що посадове зростання пов'язане з ефективністю праці в організації, може мати величезне значення для формування поведінки її членів.

Зрозуміло, це не повний перелік чинників, що формують корпоративну культуру, однак він дає загальне уявлення про роль лідерів в її створені, а також про те, що культура громадської організації значуща функція цілеспрямованих управлінських дій її керівницького активу.

Питання, за якими параметрами відбувається добір основних методів формування організаційної культури громадської організації, які чинники є ключовими, як визначити основні «опорні» позиції – питання досить відкрите. Є ряд соціально-психологічних особливостей, що мають значення у цьому процесі.

Динаміка міжособистісних стосунків в організації постійно впливає на загальні корпоративні принципи та цінності. Некерований процес має тенденцію до погіршення психологічного клімату, зниження мотивації бути членом громадської організації, зменшення результатів діяльності в цілому. Привнесені особистісні цінності впливають на основну корпоративну культуру громадської організації постійно. Так званий «опір» виникає свідомо чи несвідомо, наприклад, з боку нових членів, на певні нормативні правила поведінки чи діяльності. І основна корпоративна культура знаходиться в постійній перевірці на «міцність».

Як правило, реакція на ті чи інші вимоги до додержання корпоративних норм проходить декілька етапів та рівнів. Для кожного – є свої певні соціально-психологічні чинники.

Процес формування організаційної культури громадської організації має свої особливі соціально-психологічні чинники, відмінні від чинників формування організаційної культури підприємств або навчальних закладів.

Це обумовлено низкою суттєвих причин, які криються в розбіжності первинних потреб, що формують бажання та мотиви людини до звертання в той чи інший інститут громадського суспільства. Так, при наймі на роботу у підприємство, установу чи організацію людиною в першу чергу керують потреби підвищити свої фінансові спроможності та професійний статус; до вступу у навчальний заклад – потреба в навчанні та посиленні свого професійного потенціалу, що в кінцевому підсумку теж націлено на задоволення матеріальних потреб.

Мотиви до вступу в громадську організацію набагато більшою мірою продиктовані суто соціально-психологічними причинами. Участь в роботі громадської організації дозволяє її членам задовольнити широке коло особистих потреб: знайтиколо спілкуваннясеред однодумців, висловитисвоюіндивідуальність,отримати визнання, підтримку у вирішенні особистих проблем; проявити ініціативу в перетворенні соціальної сфери, займатися улюбленою справою,навчатися в результаті обміну досвідом.

З іншого боку, добровільна участь в діяльності громадської організації потребує від її членів вкладення своїх особистих ресурсів – часу, професійних здібностей, матеріального внеску. Це стає спроможним, коли вектор цілей діяльності співтовариства співпадає з особистими очікуваннями на намірами учасників та переважають ціннісні пріоритети спільноти. Необхідною умовою цього є достатній рівень інтелектуальної та соціально-психологічної зрілості людей, що усвідомлюють себе як елемент системи суспільства, свою громадську відповідальність, наслідки свого впливу (або не впливу) на умови розвитку соціального оточення, економічної та політичної сфери. Такі люди мають розвинуту ієрархію системи цінностей, яка включає ціннісні установки різних рівнів – особистісного; рівня співтовариства, об’єднаного спільними цілями; макрорівня оточуючого соціуму та глобального рівня цивілізаційного суспільства. Як правило, люди з зазначеними якостями виступають ініціаторами створення громадських об’єднань, задають базові напрямки формування та характеристики майбутньої організаційної культури.

Зовнішня діяльність соціальних закладів взагалі більш проактивна, по зрівнянню з промисловими підприємствами або начальними закладами, які повинні швидко реагувати на зміни ринку товарів чи послуг, пристосовуючись до нових умов. Мета соціальних закладів є захист інтересів певних соціальних груп, тому її діяльність спрямована на ініціювання та впровадження певних змін в суспільстві. Тому процес зовнішньої «адаптації» громадської організації наповняється другим змістом: не «пристосування» до умов мінливого оточення, а знаходження нових напрямів впливу на нього.

Підсумуючі викладене, можна констатувати, що завдяки розбіжності начальних цінносно-орієнтаційних мотивів до вступу в громадську організацію по зрівнянню із наймом на роботу на підприємство, існують певні відмінності у структурі чинників формування корпоративних культур добровільного об’єднання громадян та об’єкту господарювання.

Цю систему можна представити у вигляді схеми (див. рис. 2.1).

СУБ’ЄКТИВНІ ЧИННИКИ

соціально-демографічні; система цінностей, мотивація, комунікація і т.д.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ

специфіка громадської організації, місія, цілі, тип керівництва, історія і т.д.

ОБ’ЄКТИВНІ ЧИННИКИ

політичні, економічні, нормативно-правові фактори суспільства

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Рис. 2.1. Система чинників формування організаційної культури**

**громадської організації**

Соціально-психологічні чинники формування культури в організаціях вивчали західні вчені Д. Болінже, Дж. Дістефано, Г. Лейн, У. Оучи, Дж. Хофштеде. Окремі аспекти формування організаційної культури, зокрема, в бізнесе та освітніх організаціях, вивчалися російськими (С. Ліпатов, С. Рощин, В. Снетков, В. Томілов, тощо) і українськими (Л. Карамушка, В. Лозниця, Л. Орбан-Лембрик, Ж. Серкіс) та іншими вченими [89].

Корпоративна культура громадської організації – це відкрита динамічна система, підвладна впливу процесів, що мають не тільки внутрішньоорганізаційне походження. Кожен новий учасник організації постійно привносить нове, особисте в структуру та зміст існуючої організаційної культури. Це, з одного боку, стає джерелом оновлення, з іншого – може викликати дисбаланс всієї системи культури організації. Саме тому необхідні зусилля, щоб корпоративна культура скоріш засвоювалася новими членами в повної мірі.

Засвоєння організаційної культури громадської організації її новими членами проходить по напрямкам: адаптація до умов існування організації, диференціація своєї унікальної ролі та прояви особистісних спроможностей івнутрішня інтеграція, що приводить до інтеріоризації основних елементів організаційної культури. Ці процеси можуть відбуватися самостійно, хаотично, без участі керівництва та лідерського активу організації, або можуть бути організовані цілеспрямовано.

У випадку хаотичності та безконтрольності протікання процесів адаптації та інтеграції можливі різні деформації в організаційної культурі під час її формування. Може з’явитись негативна субкультура, що знизить ефективність діяльності громадської організації або створить конфліктну ситуацію у взаємодії с іншими членами організації. Це може привести до того, що дехто з учасників співтовариства прийме рішення вийти з членів організації, що може послабити організацію в цілому. Тому витікає необхідність управління корпоративною культурою та процесами її засвоєння новими членами.

Умовно, можна представити послідовність цих взаємопов’язаних процесів у формі моделі, що утворює систему взаємопов’язаних елементів на кожному з етапів засвоєння організаційної культури новими членами (див. рис. 2.2).

ОСОБИСТІСНА КУЛЬТУРА УЧАСНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

АДАПТАЦІЯ

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ

ІНТЕГРАЦІЯ

ІДЕНТИФІКАЦІЯ З КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Рис. 2.2. Модель процесу формування організаційної культури**

**у нових учасників громадської організації**

Проаналізуємо більш детальніше кожен із етапів.

Коли громадянин приймає рішення до вступу до певної громадської організації, то він, як правило, вже має низку очікувань щодо концепції діяльності, філософії та системи цінностей організації, її цілей та стратегії.

Процес *адаптації* умовно поділяється на такі стадії:

1. Ознайомлення з основними нормами та очікуваннями організації.
2. Сприйняття елементів організаційної культури у формі відповідної діяльності, «примірка до себе».
3. Співвідношення цих норм з власною системою цінностей.
4. Погодження чи непогодження з окремими елементами чи з корпоративною культурою в цілому.
5. Пристосування до цінностей організації та норм діяльності.

Відповідно до результату, процес адаптації може завершитися тим, що учасник чи піде з організації, чи, навпаки, почне роботу над собою з метою пристосування до елементів організаційної культури, в першу чергу – до норм и правил поведінки.

Адаптація не можлива без когнітивного компоненту у своєму процесі, який включає прийняття цінностей організації, формування концептуальної та понятійної єдності на засадах спільного світогляду, усвідомлення правил та норм поведінки, вольові дії щодо додержання дисциплінарних вимог та ін. Все це потребує у першу чергу певних розумових (інтелектуальних) дій.

Процес диференціації на рівні особистості допомагає учаснику усвідомити свою унікальність, визначити свої можливості та вид особистісного вкладу в спільну справу, свою роль та місце в організації як важливого елементу в системі співтовариства; співставити особистісні цілі та цінності з корпоративними.

Процес пристосування відповідає інтеграції елементів організаційної культури до структури особистісного простору нового учасника організації. Під особистісним простором розуміються свідомі та несвідомі зміни, що впливають на потребо-мотиваційну та емоційно-вольову сфери особистості.

Процес інтеграції проходить наступні стадії:

1. Побудова системи взаємовідносин з учасниками організації.
2. Аналіз та самоаналіз емоційних реакцій щодо норм поведінки та діяльності.
3. Корекція та відповідні зміни корпоративних та/чи особистісних норм для їх узгодження та набуття особистісній цінності.
4. Пошук прийнятних особистісних норм участі в діяльності організації.
5. Свідоме чи/та несвідоме засвоєння організаційної культури та набуття почуття особистісної цільності.

На цьому етапі важливим стає поведінковий компонент процесу засвоєння організаційної культури новим членом організації. Процеси прийняття, установлення довіри, емоційні взаємостосунки, саморозкриття – все це втілюється у психологічну атмосферу громадської організації та має безпосередній вплив на результати діяльності співтовариства в цілому.

О завершенні процесу інтеграції свідчить поява *самоідентифікації* нових членів як дійсних учасників громадської організації. Вона може бути повною чи частковою. Подальша психокорекційна робота передбачає створення системи мотиваційних заходив для активної реалізації засвоєного у діяльності.

Таким чином, можна виділити послідовні взаємопов’язані етапи прийняття новими членами громадської організації її організаційної культури: адаптація, акцент на когнітивному компоненті; диференціація, увага акцентується на ціннісній сфері; інтеграція, акцент на поведінковому компоненті; ідентифікація, акцент на елементах «закріплення» засвоєного та мотивації до роботи в організації.

Кожен новий учасник громадської організації проходить ці етапи, але можливі особистісні відмінності у ході та результаті формування, «зупинки» у процесі, бар’єри формування та інше. Ефективність прийняття організаційної культури новими членами громадської організації може бути визначена ступенем особистісної ідентифікації з організацією в цілому.

Процес формування організаційної культури в громадській організації може відбуватися стихійно (як результат зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції) так і за допомогою методів управління (спрямований «зверху» – у формі аналізу та підтримки тих форм організаційної поведінки, що відповідають цілям та задачам організації).

**2.2. Завдання, методика та організація констатувального етапу дослідження**

Констатувальний етап дослідження мав наступні завдання:

1. Проаналізувати рівні сформованості основних структурних компонентів організаційної культури громадських організацій.
2. Визначити типи організаційної культури.
3. Виявити взаємозв’язок між рівнем сформованості провідних складових і типів організаційної культури соціальних закладів з рівнем їх організаційного розвитку.

На основі вивчення літературних джерел і теоретичного аналізу проблеми формування та підвищення організаційної культури нами було розглянуто існуючі підходи до її діагностики та визначено ті з них, які найбільш адекватні змісту поставлених у дисертаційному дослідженні завдань.

Охарактеризуємо методики, які були використані при проведені емпіричного дослідження.

1. За методикою «*Оцінка рівня організаційної культури*» І. Ладанова [124] аналізувалися основні компоненти організаційної культури: «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль».

На основі компонента організаційної культури «*робота*» можна проаналізувати такі особливості діяльності організації як-то: рівень надання новим учасникам можливості ознайомитися з вимогами роботи в організації; надання можливості працювати в організації всім бажаючим; раціональність системи висунення членів організації на нові громадські посади; рівень матеріально-технічного забезпечення роботи; раціональність розподілу навантаження громадської роботи на учасників організації.

Компонент організаційної культури «*комунікації*» характеризує такі особливості діяльності організації: чіткість дотримання правил спілкування всіма членами; налагодженість системи комунікацій; використання різних форм і методів комунікації; можливість отримувати нову внутрішньо організаційну інформацію; рівень заохочення безпосереднього звернення учасників до керівництва організації.

Компонент організаційної культури «*управління»* дає можливість охарактеризувати чіткість організованості роботи членів організації; ефективність і своєчасність прийняття рішень; надання можливості членам організації брати участь у прийнятті управлінських рішень; рівень оцінки діяльності учасників організації; ефективність вирішення конфліктних ситуацій; націленість організації на нововведення.

На основі компонента організаційної культури «*мотивація і мораль*» аналізуються такі характеристики, як: заохочення до творчості й ініціативи членів організації, підтримка і налагодження взаємин між учасниками організації та взаємовідносин з керівництвом; вияв гордості учасників за діяльність організації.

Тестові запитання були адаптовані під специфіку діяльності громадської організації.

Тест містить 29 тверджень про корпоративну культуру. Всі судження значимі. Тому показник нижче 4 балів за якимось пунктом свідчить про неблагополучний стан справ на цьому напрямку діяльності та в міжособистісному спілкуванні членів громадської організації. Респондентові за десятибальною шкалою пропонувалося визначити своє ставлення до низки тверджень, що характеризують корпоративну культуру закладу. Якщо твердження повністю співпадає з думкою респондента, то треба було ставити 10 балів, якщо твердження суперечило його установкам – 0 балів. Відповіді могли бути в діапазоні від «0» до «10» балів.

Ця методика дала змогу вивчити рівень організаційної культури по секціях («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль») та визначити загальний індекс організаційної культури «КК».

Крім того, дані тестування дають можливість оцінити ступінь впливу організаційної культури на діяльність організації за трьома чинниками: по спрямованості; по широті охоплення; по силі впливу на персонал.

Так перший чинник оцінюється в прямому вигляді: загальний підсумковий показник понад 175 балів свідчить про позитивну спрямованість організаційної культури по відношенню до діяльності організації; два інших чинника можна оцінити на основі показників секцій.

1. Методика *«Оцінка сили організаційної культури»* (Р.Ф. Дафт) [127] містить 13 тверджень, які респонденти оцінюють, виражаючи ступінь згоди з кожним окремим висловлюванням певним балом від «1» – «зовсім не так», до «5» – «вірно». Далі вважається загальна сума балів.

Якщо сума балів дорівнює 52 і вище, то можна зробити висновок про те, що в організації існує потужна корпоративна культура; якщо сума балів 26-51, то компанія характеризується помірно сильною культурою; сума менше 25 балів свідчить про те, що культура організації аж ніяк не відповідає потребі її членів.

1. За допомогою методики *«Оцінка привабливості культури»* (В. Снєтков) досліджувалися особливості організаційної культури організації з точки зору її членів. Опитувальник містить 48 питань (Додаток В). Питання слід оцінювати за 10-бальною шкалою, при цьому десять балів свідчать про те, що дане твердження є на сто відсотків справедливим, тобто даний чинник наявний постійно. Якщо даний чинник або якість роботи інколи відсутні, то слід ставити дев’ять балів і так далі. Якщо даний чинник відсутній взагалі, то слід ставити один бал. Дослідження за цим опитувальником проводилось двічі: спочатку учасникам організації було запропоновано оцінити «реальну» культуру, потім – за допомогою тих самих питань оцінювали «бажану» культуру.

За допомогою методики вивчаються такі параметри організаційної культури, як:

* 1 шакала: зміст роботи (потреба у творчій і напруженій роботі, потреба в простій роботі);
* 2 шкала: утилітарна потреба (хороші умови праці, матеріальне і фінансове забезпечення праці);
* 3 шкала: потреба в хороших взаєминах;
* 4 шкала: потреба у визнанні та особистому авторитеті;
* 5 шкала: мотивація (мотивація до роботи в організації, участь членів організації в управлінні);
* 6 шкала: патріотизм (потреба в успіхах організації, згуртованість членів організації);
* 7 шкала: організація роботи (визначеність в організації роботи, невизначеність в роботі).

Найбільш інтегральним і адекватним показником ставлення учасниками організації до її організаційної культури є оцінка ними цієї культури як привабливої.

Дана методика дозволяє порівнятипоказники «реальної» організаційної культури, що є оцінкою учасниками існуючої культури організації, з показниками «ідеальної» (це оцінка членами чинників організаційної культури організації, в якій вони хотіли б працювати).

Показники загальної «привабливості» організаційної культури – це рівень задоволення учасників своєю організацією. Високі показники привабливості по чинниках організаційної культури вказують на те, що учасники задоволені даними чинниками, які характеризують їх потреби в організації. Чим нижчими є показники привабливості чинників організаційної культури, тим члени організації менше задоволені її культурою.

Важливо відзначити, що зазначений підхід до оцінки культури організації дозволяє досить точно визначити, чим саме не задоволені кожна окрема людина або підрозділ, в якому напрямку слід діяти керівникам для підвищення привабливості організації.

4. *«Асоціативний тест організаційної культури»* (М. Кримчанинова) [120] вибраний тому, що він здатен виявити специфіку образу організації, діагностувати тип її культури і проблеми організації в цілому. Перевагою методики є те, що вона дозволяє досить швидко і гнучко зібрати великий обсяг інформації, зіставити різні корпоративні культури за загальними критеріями оцінки і, в той же час, виявити унікальність змісту глибинного рівня культури, не викликаючи при цьому опір у персоналу [120].

Образ організації репрезентує себе через системи вербальних, візуальних і ситуаційних концептуальних конструктів, які по впливу можна розділити на «затверджують існуючі традиції» і «піддають сумніву непорушність існуючих традицій».Отже, вивчення існуючих в організації концептуальних конструктів виявляє специфіку образу організації і дозволяє діагностувати тип її культури (в цьому випадку їх можна назвати «ключами доступу» до глибинних рівням культури).

5. Структуроване інтервʼю *«Корпоративна культура організації»* (О. Стєклова) використанояк засіб встановлення контакту з персоналом організації та збору якісної інформації, яку практично неможливо отримати методом анкетування. Глибинне інтервʼю дозволяє визначити думку учасників про організацію, її ресурси і труднощі у розвитку; рівень мотивації; пропозиції щодо вдосконалення роботи, внутрішні конфлікти, неформальні зв'язки. Це вимагає значних витрат часу, а ефективність його залежить від професіоналізму інтерв'юера.

Опитування містило питання стосовно оцінки організаційної культури взагалі, про ключові стратегічні цінності, організаційні символи,«героїв» організації, її правил і традицій та організаційних цінностей.

6. На основі використання методики *«Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді* виявлялися ступінь формалізації процесів і рівень централізації влади в громадських організаціях. На основі цієї методики визначалися такі типи організаційної культури: культура «влади», культура «ролі», культура «завдання», культура «особистість».

*Культура «влади».* В організації з таким типом культури істотну роль відіграє лідер з особистісними характеристиками. Джерело влади лідера – одноосібне розпорядження всіма ресурсами організації. Цей тип культури дозволяє швидко реагувати на зміни ситуації, швидко приймати рішення й організовувати їх виконання. Перевагами слід вважати простоту структури, відсутність бюрократизму, акцент на неформальні стосунки і довіру.

*Культура «ролі».* Відмінна риса такої організації полягає в спеціалізації підрозділів і строгому функціональному розподілі ролей, а діяльність побудована на основі формальних правил, стандартів, інструкцій і положень. Застосування цього типу організаційної культури ефективне в організаціях, що функціонують у стабільному, прогнозованому середовищі.

*Культура «завдання».* Ця культура орієнтована на вирішення завдань або конкретних проектів. Ефективність організації визначається професіона­лізмом праці, раціональним використанням ресурсів і ототожненням особистих цілей членів із завданнями організації. Контроль в організації здійснюється на основі розподілу проектів і завдань, формування команд для їх виконання і розподілу ресурсів. Основним пріоритетом є швидкість виконання роботи, надання членам організації значних можливостей у виборі організаційних форм.

*Культура «особистості».* В організаціях з таким типом організаційної культури центральною ланкою є особистість. Призначення організації – цеоб'єднання творчих людей, які могли б досягати власних цілей. Взаємодія між учасниками організації здійснюється на основі згоди, а не суворого контролю.

Наведені типи культури в «чистому» вигляді зустріча­ються рідко. Звичайно в організації існують кілька типів організаційної культури одночасно, але один з них є провідним.

7. Оцінка організаційної культури за методикою *«Інструмент оцінки організаційної культури» К. Камерона, Р. Куїнна* [92] передбачала виявлення «існуючих» (реальних) і «бажаних» (ідеальних) типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

К. Камерон, Р. Куїнн пропонують оцінювати культуру організації за двома вимірами. Перший із них вирізняє ступінь гнучкості та характе­ризується, з одного боку, шкалою від організаційної багатогранності і пластичності, а з іншого – до організаційної незрушуваності й довговічності.Другий вимір відокремлює критерії, які підкреслюють внутрішню орієнта­цію, інтеграцію та єдність від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією та змагальністю.

Два виміри формують чотири квадранти, кожен із яких являє собою чіткий набір індикаторів організаційної ефективності. Кожному з квадрантів автори дають визначення на основі його найбільш виразних характеристик: «клан», «адхократія», «ринок» та «ієрархія» [92].

*«Кланова» культура* характеризується внутрішньою орієнтацією та гнучкістю у вирішенні проблем. Позитивні характеристики «кланової» культури: дружній, сприятливий соціально-психологічний клімат, згуртованість учасників, турбота керівництва про рядових членів організації, відданість традиціям і виконання зобов’язань.

*«Адхократична» культура* відрізняється від «кланової» зовнішнім спрямуванням. Для культури такого типу властивим є дух новаторства і творчості у вирішенні проблем, здатність піти на ризик, високо цінується ініціативність та особиста свобода.

*«Ринкова» культура,* як і «адхократична», є зорієнтованою назовнішнє середовище, але в такій культурі цінується стабільність і контроль. Такі організації спрямовані у своїй діяльності на результат, досягнення поставлених завдань, а від учасників вимагається вміння конкурувати, керівництво демонструє жорсткість і вимогливість.

*«Ієрархічна» культура* поєднує внутрішнє спрямування зі стабільністю та контролем як способами вирішення проблем. Тому для «ієрархічної» культури є характерними формалізація процесів, плановість, стабільність, гарантії тощо.

Ця методика має високий ступінь формалізації (використовується стандартний опитувальник і алгоритм його обробки), передбачає анкетування значної кількості персоналу, а тому результати оцінки в значній мірі позбав­лені суб’єктивізму. Після знаходження середніх значень показників типів організаційної культури будуються два профілі по графам «тепер» і «переважно» (для кращої, бажаної організаційної культури). Показники відкладаються на діагоналях. Потім проводиться змістовне порівняння для визначення ресурсів розвитку організації.

8. За допомогою опитувальника *«Як розвивається Ваша організація*?» *В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л. Карамушки* [82; 97] досліджувалися два показники організаційного розвитку: 1) «організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку); 2) «проблемність організаційного розвитку».

Проаналізуємо зміст та особливості обрахування названих показників.

*«Організаційна зрілість»* (зрілість організаційного розвитку). На основі запитань, представлених в опитувальнику, та здійсненого аналізу можна стверджувати, що під організаційною зрілістю слід розуміти такий стан розвитку організації (організаційного розвитку), якому притаманні наступні характеристики: учасники чітко знають цілі своєї організації, бе­руть участь у визначенні цілей своєї організації, вносять нові ідеї та пропо­зиції в удосконалення організаційних процесів, можуть проявляти свої здіб­ності й ентузіазм у роботі тощо.

Усе це базується на тому, що в організації створено сприятливі умови праці, переважає демократичний стиль управління, налагоджено ефективне ділове спілкування, спостерігається чітке виконання функцій, розроблено прозору систему оцінювання результатів діяльності членів організації тощо.

Для обрахування цього показника підраховувалася кількість «+», які вказували опитувані в першій колонці (відповідь «ні»), та в другій колонці (відповідь «скоріше ні»). Максимальна кількість «+» і, відповідно, кількість балів, які можуть бути набрані за цим показником, може бути 21 (відповідає кількості питань опитувальника – 21).

Ураховуючи базові показники методики та зміст показника «організаційна зрілість», виділено такі його рівні: а) низький рівень (від 1 до 7 балів) – свідчить про те, що організації притаманний початковий етап організаційної зрілості; б) середній рівень (від 8 до 14 балів) – говорить про те, що організація має вже певні усталені прояви організаційної зрілості; в) високий рівень (від 15 до 21 бала) – констатує наявність «суперпоказників» організаційної зрілості.

*«Проблемність організаційного розвитку».* На основі запитань, представлених в опитувальнику, та здійсненого аналізу можна говорити про те, що під «проблемністю в організаційному розвитку» слід розуміти стан розвитку організацій, якому притаманні такі характеристики: немає чіткості у визначенні цілей діяльності організації; члени організації не беруть участі у прийнятті рішень, насамперед, стосовно визначення цілей; учасники рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями, переважно сприймають ці рішення не як «свої»; учасникам важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції з удосконалення організаційних процесів; багато членів організації не можуть показати, на що вони здатні; учасники не виявляють ентузіазм у громадський роботі тощо.

Усе це є результатом зокрема того, що в організації не створено сприятливі умови для роботи; переважає авторитарний стиль управління; доступ до інформації визначається статусом члена організації, а не його функціями; спостерігається неефективне виконання функцій; оцінка роботи частіше відбувається на основі емоцій або поверхових спостережень тощо.

Для обрахування цього показника підраховувалася кількість «+», які

вказували респонденти у третій колонці (відповідь «скоріше так»), і в четвертій колонці (відповідь «так»). Максимальна кількість «+» і «-», кількість балів, які можуть бути набрані за цим показником, може бути 21 (відповідає кількості питань опитувальника – 21).

Ураховуючи базові показники методики та визначений нами показник «проблемність в організаційному розвитку», можна виділити такі його рівні: а) низький рівень (від 1 до 9 балів) – організація достатньо зріла і не потребує організаційних змін; б) середній рівень (від 10 до 14 балів) – організація має проблеми в організаційному розвитку й потребує організаційних змін; в) високий рівень (від 15 до 21 бала) – для організації характерна криза розвитку.

У результаті об’єднання даних, отриманих за описаними вище показниками організаційного розвитку організацій, виділено рівні їхнього розвитку (організаційного розвитку).

До двох «крайніх» рівнів віднесено:

а) *«конструктивний» рівень* – це такий рівень організаційного розвитку, при якому спостерігається високий рівень показника «організаційна зрілість» (від 15 до 21 бала) та низький рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» (від 1 до 9 балів);

б) *«кризовий рівень»* – це такий рівень організаційного розвитку, при якому спостерігається низький рівень показника «організаційна зрілість» (від 1 до 7 балів) і високий рівень показника «проблемність в організаційному розвитку (від 15 до 21 балів).

Проміжне місце між ними займає *«проблемний» рівень»* – такий рівень організаційного розвитку, при якому спостерігаються середній рівень або низький рівень показника «організаційна зрілість» (від 8 до 14 балів) і середній рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» (від

10 до 14 балів).

Таким чином, зазначена методика дає можливість діагностувати як окремі показники організаційного розвитку, так і організаційний розвиток у цілому.

9. Методика *«Профіль організаційної культури» (ОСР)* (С. ОʼРейллі, Дж. Чатман, Д. Калдвелл) використана нами для характеристики психологічного клімату організації. Учасники організації (респонденти) отримують картки з 54 твердженнями, що відображають індивідуальні чи організаційні цінності, і повинні впорядкувати їх по 9 категоріях. Аналіз результатів, отриманих за допомогою OCP, проводиться по 27 параметрам в 7 напрямках. Три напрями відображають ставлення до роботи: формалізованість, стабільність чи інноваційність. Два напрямки – командний дух і повага до людей – показують оцінку відносин всередині організації. І два додаткові параметри описують норми особистих дій – орієнтація на взаємодію і агресивність.

10. Методика «*Дослідження організаційної культури» (OCS)*(С. Гласер, С. Заманоу) для аналізу використовує 6 параметрів організаційної культури, які включають в себе:

- командну роботу – наскільки злагоджено учасники організації взаємодіють один з одним і з керівництвом;

- мораль – що є мотивацією членів організації до продуктивної роботи;

- інформаційні потоки – наскільки повною інформацією для прийняття рішень володіють учасники;

- участь в управлінні – наскільки члени організації відчувають вплив своїх дій на роботу організації;

- контроль – чи є керівник тільки контролером або ще й помічником;

- збори – наскільки продуктивно використовується час нарад, і які наслідки прийнятих колегіально рішень.

Спочатку респондентів просять описати, що їм сподобалося в їх організації, коли вони тільки вступили в неї, і що вплинуло на зміну їх думки надалі. Опитування проводяться за кожним учасником індивідуально у відведеному місці у відведений час. Таким чином, утикається ігнорування запитальників і великий рівень помилок, що позитивно позначається на надійності методики.

Слід зазначити, що комплексне використання всіх приведених методик, на наш погляд, дає можливість системно вирішити поставлені в констатувальному етапі дослідження завдання.

Емпіричне дослідження організаційної культури проводилося на етапі, коли громадські організації були вже сформовані і мали стабільні організаційні характеристики, так саме:

* визначені і внутрішні і зовнішні цілі організації;
* кожна організація має свій Устав, який засновує положення про порядок членства в організації, вибори і функції керівних органів, процедуру прийняття рішень;
* сформовано і діє постійний актив (рада учасників організації);
* кількість членів стала більш-менш постійною (кількість учасників соціальних закладів завжди є динамічним показником, тому що йде постійний процес оновлення організації внаслідок появи нових членів та припинення діяльності іншими).

Тому можна констатувати, що на момент проведення емпіричного дослідження, в організаціях були сформовані основні структурні компоненти системи організаційної культури, відповідні знаково-символічному та ціннісно-ідеологічному рівням.

Всього в дослідженні взяли участь 117 досліджуваних з трьох соціальних закладів (76 чоловіків та 41 жінка) віком від 21 до 52 років.

Стосовно віку досліджуваних вибірка включала:

* віком до 30 років - 30,2 % осіб,
* віком 31 - 40 років - 25,4 % осіб,
* віком 41 – 50 років - 31,1 % осіб,
* віком понад 50 років - 14,3 % осіб.

Стосовно часу перебування членом організації вибірка розподілилася таким чином:

* менш 6 місяців («новачки») – 27, 3 %
* від 6 місяців до 2 років –51, 2 %
* від 2 років («старички») –22, 5 %

Використання комплексу взаємодіючих методів, адекватних об’єкту та предмету, меті й завданням дослідження, використання кількісного та якісного аналізу емпіричного матеріалу, репрезентативність вибірки забезпечили надійність і вірогідність результатів дослідження.

**РОЗДІЛ 3**

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СОЦІАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

**В СУЧАСНОМУ СОЦІУМІ**

* 1. **Принципи побудови соціально-психологічної програми розвитку організаційної культури соціальних закладів**

Якою би простою і відкритою не вважалася громадська організація, усередині її, в розмаїтості складових, зв'язків і їхніх конфігураціях, завжди формуються і розвиваються організаційні ресурси, цілеспрямована і своєчасна мобілізація яких може дати необхідний імпульс підвищенню рівня розвитку організації. Таким стратегічним ресурсом організації є корпоративна культура.

Розвинута корпоративна культура значно посилює результативність громадської організації, виконуючи свої основні функції. По-перше, вона надає учасникам організаційну *ідентичність*, визначає внутрішньогрупове уявлення про організацію, являючись важливим джерелом стабільності і спадкоємності в організації. Це створює у членів відчуття надійності, соціальної захищеності та причетності до даної соціальної системи. По-друге, знання основ організаційної культури своєї організації допомагає учасникам правильно *оцінити* та інтерпретувати події, що відбуваються в організації, визначаючи в них усе найбільш важливе й суттєве. По-третє, корпоративна культура більш ніж що-небудь інше, *стимулює* самосвідомість і високу відповідальністю членів громадської організації, що виконують поставлені перед ними завдання. Визнаючи і нагороджуючи таких людей, корпоративна культура ідентифікує їх у якості зразків для повторювання.

Необхідність постійного розвитку організаційної культури обумовлена тім, що вона є відкритою динамічною системою, котра створюється людьми та впливає на людей. Система організаційної культури громадської організації є складеною та ієрархічною. Перебуваючи на мезорівні соціальної ієрархії, вона завжди відчуває «тиск знизу», збоку особистісної культури своїх членів, і «тиск зверху» – з макрорівня оточуючого соціуму. Тому програма розвитку організаційної культури повинна буди гнучкою, комплексною, щоб корегувати процеси внутрішньої інтеграції учасників і зовнішньої адаптації організації, та ще достатньо диференційованою, щоб відреагувати на існуючу стадію та рівень розвитку організації, певну цільову групу (нові учасники, «старички», керівники або засновники), врахувати історію та шлях утворення громадської організації та її організаційної культури.

Формування або підвищення організаційної культури соціальних закладів є соціально-психологічною проблемою. Стосовно попередніх даних розвитком організаційної культури соціальних закладів можна управляти «зверху», як і будь-яким іншим організаційним процесом. Одночасно, в будь-який період існування співтовариства, культура стихійно народжується в процесі взаємодії людей, тому необхідно постійно фіксувати її прояви.

При формуванні організаційної культури громадської організації «знизу» вона посилюється шляхом послідовного проходження рівнів с «поверхневого» до «глибинного», іншими словами:

1. спочатку вона формується на *знаково-символічному рівні*, коли самі учасники визначають ознаки ідентичності організації у соціальному просторі (хто має бути учасником організації, які її основні завдання, назва, логотип та інші атрибути зовнішнього позиціонування, яким чином здійснюється керування організацією та хто її представляє в громадському середовищі);
2. потім в ході спільної діяльності посилюється *ціннісно-ідеологічний* рівень організаційної культури, коли учасники громадської організації чітко усвідомлюють та розділяють її цілі, з відповідальністю ставляться до внутрішніх норм та правил, мають мотивацію до виконання громадських завдань, погоджуються зі стилем управлінської культури та міжособистісних взаємовідносин; можна констатувати формування понятійної єдності;
3. з’явлення *глибинного рівня* (світоглядна єдність, спільна філософія, усвідомлення концепції розвитку та подальшої діяльності організації, однакове ставлення до тенденцій змін у громадському суспільстві та в цивілізаційних процесах в цілому) – завершає формування стійкої системи організаційної культури. На цьому рівні концептуально-понятійна єдність учасників забезпечує силу організаційної культури, високу ступінь розвитку багатьох структурних показників та прогресивних типів.

Багато соціальних закладів припиняє свою діяльність або взагалі існування, якщо корпоративна культура не розвинута на глибинному рівні. Неузгодженість концепції розвитку, місії, глибинних цінностей, що обмежують шляхи досягнення, припиняє розвиток організаційної культури та може зруйнувати громадську організацію або зробити її недієспроможньоюу соціальному просторі.

Тому набагато продуктивніше з точки зору ефективності діяльності громадської організації, коли її корпоративна культура формується «зверху». Завдяки існуючої концептуально-понятійної єдності між засновниками громадської організації корпоративна культура формується спочатку на своєму *глибинному* рівні, з яким тісно зв’язане *ціннісно-ідеологічний*. Потім корпоративна культура органічно ідентифікується на *знаково-символічному* рівні. На цьому шляху розвитку корпоративна культура громадської організації повною мірою здійснює свої функції відносно всіх учасників - нормативно-стимулюючу, ідентифікаційну та оцінну, має силу та привабливість. Розвинута корпоративна культура, яка ґрунтується на концептуально-понятійної єдності учасників додає громадській організації гнучкості та стійкості в мінливому соціальному оточенні, полегшує процеси адаптації, диференціації та соціальної інтеграції серед інших інститутів громадянського суспільства.

Під управлінням корпоративною культурою розуміється два напрями дій: заява абстрактних і піднесених ідеалів для підйому ентузіазму учасників, для прийняття корпоративних цінностей і вірувань, що  
вводяться в особистісне коло уявлень, та постійна увага до деталей в реальному житті організації [127].

Існує три джерела формування організаційної культури громадської організації:

- погляди, цінності, уявлення засновників організації;

- колективний досвід, отриманий при створенні і розвитку організації;

- нові погляди, цінності і уявлення, привнесені новими членами організації та керівниками.

Процес формування культури громадської організації на першому етапі є процесом створення малої групи і може бути представлений у вигляді наступної послідовності кроків: 1) індивід (засновник) висуває ідею про створення нової організації; 2) привертає до реалізації свого задуму декількох людей і формує ядро однодумців, що володіють такими ж цілями і баченням ситуації. Іншими словами, вони підтримують вихідну ідею, вважаючи її розумною і вдалою настільки, що готові ризикнути, пожертвувавши своїм часом, коштами та силами; 3) група засновників приступає до узгодженої діяльності, реєструючи організацію, визначаючи робочий простір іт. д. 4) до роботи в організацію залучаються інші особи, після чого можна говорити вже власне про початок історії даної організації. Якщо група залишається стабільною протягом досить тривалого часу, що дозволяє їй напрацювати певний досвід, то вона поступово виробляє конкретні уявлення про себе, про своє оточення і принципах виживання і розвитку.

Процес формування організаційної культури відбувається за допомогою зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції громадської організації. Процес зовнішньої адаптації пов'язаний з пошуком і знаходженням організацією своєї ніші в соціально-політичному просторі. Процес внутрішньої інтеграції пов'язаний з встановленням і підтримкою ефективних відносин в роботі між членами співтовариства.

Проблеми зовнішньої адаптації й виживання зв'язані  
з визначенням місії організації і її головних завдань, вибором стратегії для виконання цієї місії; з встановленням специфічних цілей та досягненням згоди в цілях; виявленням методів для досягнення цілей та досягнення згоди по використанню методів; з рішеннями по організаційній структурі, системі стимулювання та підпорядкованості; з встановленням критеріїв виміру досягнутих індивідуумом і групами результатів; з створенням інформаційної системи; з визначенням типів контролю дій.

Проблеми внутрішньої інтеграції пов’язані з вирішенням питань стосовно вибору спільної мови (концептуальних категорій та методів комунікації); визначення кордону організації і критеріїв членства; встановлення правил з придбання, підтримці і втрати влади; визначення та розподіл статусів в організації; визначення правил, що стосуються рівня та характеру соціальних відносин в організації за статевою, віковою і іншим ознаками; визначення допустимого рівня відкритості спілкування; бажаної і небажаної поведінки; визначення значення речей, що не піддаються поясненню і непідвладних контролю з боку організації.

Процес інтеграції елементів організаційної культури членом організації у особистісний простір відбувається тільки після її свідомого аналізу існуючих норм та правил діяльності. У цьому процесі можливо виникнення протиріч між власними цінностями особистості та цінностями організації. Слід пам’ятати, що додержання норм обов’язково обмежує особистісну свободу, що не може не позначитися на емоційному стані учасників. Можливо виникнення конфліктних ситуацій, які потребують вирішення, та використання для набуття нового досвіду в руслі формування організаційної культури.

Наведемо діагностичні ознаки того, що корпоративна культура громадської організації потребує посилення:

* діяльність організації не ефективна, громадське об’єднання не виконую своїх уставних завдань;
* чисельність членів організації зменшується;
* середній та низький рівень розвитку структурних компонентів організаційної культури
* непривабливість існуючого типу організаційної культури
* некомфортний психологічний клімат в організації

Причини, які можуть обумовлювати необхідність формувального впливу організаційної культури:

* громадська організація знаходиться на стадії розвитку, ще не сформована концептуально-понятійна єдність учасників, остаточно не визначені цілі організації та її цінності;
* некерований процес адаптації нових членів не забезпечує єдність процесів диференціації учасників та їх соціальної інтеграції і провокує протиріччя субкультур с організаційної культурою;
* виклики оточуючого соціального, економічного та політичного середовища потребують певної корекції стратегічного напрямку в діяльності громадської організації, а її корпоративна культура не адаптується до змін.

На практиці можливо існування наступних ситуацій та напрямів корекційних дій:

* якщо корпоративна стратегія та корпоративна культура відповідають одне одному, потрібна *підтримка* останньої;
* якщо корпоративна культура не відповідає стратегії компанії, то необхідна її *зміна*;
* коли корпоративна культура не чітко визначена і не достатньо описана на ріні організації, то потрібна її *формалізація*;
* коли корпоративна культура не сформована, потрібні управлінські заходи щодо її *формування*.

Нами було вирішено розробити диференційовану програму з формування та підвищення організаційної культури, яка дозволяє оптимізувати дію її соціально-психологічних чинників з урахуванням причин, які викликали послаблення культури (внутрішніх або зовнішніх).

*Концепція* запропонованої програми передбачає, що корпоративна культура має стати більш адекватною потребам і можливостям як самої організації, так і її членів. Провідна роль у цьому процесі змінами належить корпоративним лідерам, або зовнішнім консультантам, в якості яких виступають соціальні психологи, які володіють арсеналом соціально-психологічних знань про динаміку групових процесів, правила міжособистісної взаємодії, сприйняття та інтерпретацію культурних феноменів, в основі яких лежать механізми формування соціальних уявлень і організаційної ідентичності.

Таким чином, *мета* формувального експерименту полягала в оптимізації соціально-психологічних чинників організаційної культури громадських організацій.

Згідно з поставленою метою було визначено такі *завдання* формувального експерименту:

1. розробити програму проведення формувального експерименту, спрямованого на посилення чинників формування організаційної культури та її підвищення у громадської організації;
2. розробити зміст і структуру диференційованої соціально-психологічної програми «Формування та підвищення організаційної культури громадської організації»;
3. здійснити експериментальну апробацію програми «Формування та підвищення організаційної культури громадської організації»;
4. перевірити ефективність проведення диференційованої соціально-психологічної програми

Диференційованість програми обумовлена необхідністю комплексного соціально-психологічного впливу на різних ієрархічних рівнях існування громадської організації:

* на рівні особистості – для скорішої внутрішньої адаптації та інтеграції до потреб спільноти необхідна корекційна робота з дійсними та новими рядовими членами, які впливають на корпоративну культуру «знизу»;
* на рівні організації – для її зовнішній ідентифікації та інтеграції у громадянське суспільство повинна бути впроваджена робота з лідерами (засновниками та обраним керівничим активом), які впливають на корпоративну культуру організації «зверху».

Проведення формувального експерименту йшло в три етапи – підготовчий, основний та завершальний.

*Підготовчий етап формувального експерименту* включав три основні частини.

Перша частина передбачала розробку алгоритму проведення формувального експерименту (визначення його мети, гіпотези, завдань, методів дослідження, критеріїв підбору експериментальної та контрольної груп, аналіз результатів констатувального етапу щодо наявності розбіжностей характеристик організаційної культур різних соціальних закладів та виявлення причин з того, тощо).

Друга частина була спрямована на розробку диференційованої програми практичних тренінгових занять «Формування та підвищення організаційної культури громадської організації», яка забезпечує активізацію соціально-психологічних чинників організаційної культури громадської організації.

Третя частина включала розробку основних критеріїв ефективності формувального експерименту.

*Основний етап формувального експерименту* складався з чотирьох частин:

1. проведення першого діагностичного зрізу в експериментальній та контрольній групах, спрямованого на рішення двох завдань: по-перше, визначити критерії ефективності формувального експерименту в учасників експериментальної та контрольної групи; по-друге, визначити критерії, з яких буде скомплектовано групи учасників формувальних заходів згідно з диференційованою тренінговою програмою;
2. диференціація змісту соціально-психологічної тренінгової програми стосовно формувальних завдань для кожної групи учасників тренінгу по результатах першого діагностичного зрізу;
3. реалізація тренінгової програми «Формування та підвищення організаційної культури громадської організації»
4. проведення повторного діагностичного зрізу в експериментальних та контрольній групах, спрямованого на визначення можливих змін показників соціально-психологічних чинників організаційної культури громадської організації

*Завершальний етап формувального експерименту* складався з двох частин.

В першій частині була здійснена обробка і аналіз отриманих в дослідженні даних першого та другого діагностичних зрізів. Для цього застосовувалися методи математичної статистики. Результати статистично оброблено за допомогою програмного комплексу SPSS (версія 10.0).

У другій частині було здійснено систематизацію та інтерпретацію одержаних даних, визначено ефективність формувального експерименту, сформульовані висновки щодо соціально-психологічних чинників формування організаційної культури громадської організації.

За результатами констатувального етапу дисертаційного дослідження було виділено дві групи респондентів із різним ступенем сформованості організаційної культури: високим (26,5 % респондентів) – І група та низьким (21,9% осіб) – ІІ група.

Впродовж підготовчого етапу формувального дослідження нами було узагальнені емпіричні дані констатувального етапу що до умов розвитку громадських організацій. Це дозволило провести більш детальний аналіз розбіжностей між важливими характеристиками діяльності досліджуваних добровільних об’єднань.

Членами громадської організації є керівники та топ-менеджери підприємств малого та середнього бізнесу (віку 26 – 52 роки). Начальним мотивом об’єднання підприємців у співтовариство була потреба у взаємній підтримці, спілкуванні в «колі рівних». Члени Клубу намагалися через обмін досвідом, корисною діловою інформацією та посиленням взаємодії між собою сприяти розвитку свого бізнесу (знаходження нових бізнес-партнерів та розширення ринку збуту). В процесі самоорганізації Клубу як певного інституту громадського суспільства (впродовж року існування) з’явились зовнішні цілі діяльності (вплив на економіко-соціальне та бізнес-середовище міста), що відповідало ієрархічному (якісному) росту організації та викликало суттєві зміни в системі організаційної культури. На цінностно-ідеологічному рівні – зміну цінностей, цілей та пріоритетів, зміну критеріїв ефективності діяльності, уточнення правил поведінки, вимог та прав членів організації. На знаково-символічному рівні з’явились необхідні риси ідентифікації та диференціації організації в суспільстві: свій логотип, сайт, усталений унікальний формат проведення зустрічів, обрано керівний орган (рада Клубу) та особа, що представляє організацію у зовнішньому оточенні (президент Клубу). Визначено колегіальний та демократичний спосіб прийняття рішень – на загальних зборах чи засіданнях ради організації.

Відмінною характеристикою співтовариства підприємців є процедура обрання президента Клубу. Він обирається кожні півроку. Завдяки індивідуальному управлінському стилю та ініціативі новообраного президента забезпечується постійне оновлення організаційної культури, однак воно може бути як конструктивним і деструктивним на рівні організації. Значна роль в керуванні організацією відведена раді Клубу, між членами якої чітко визначені повноваження, функції та обов’язки.

Узагальнений аналіз даних емпіричного вивчання особливостей розвитку громадський організацій дозволив виокремити *завдання диференційованої соціально-психологічної програми* формування та підвищення їх організаційної культури:

1. Посилити дію чинників організаційної культури громадських організацій: когнітивні, ціннісні, мотиваційні та поведінкові.
2. Оптимізувати процеси адаптації, диференціації та інтеграції нових членів організації.
3. Посилити концептуально-понятійну єдності між учасниками організації для формування умов розвитку організаційної культури на глибинному рівні.
4. Додати імпульс розробці управлінських заходів щодо розвитку та посилення шляху формування організаційної культури «зверху».

*Гіпотеза дослідження* містить припущення, що соціально-психологічний ефект розвитку організаційної культури соціальних закладів можна забезпечити такими психологічними умовами, як оволодіння її учасниками:

а) знаннями про сутність і закономірності розвитку організаційної культури громадських організацій як саморегулюючої системи;

б) методами діагностики організаційної культури громадських організацій;

в) навичками роботи в команді та уміннямищодо управління процесом формування та підвищення організаційної культури громадських організацій.

Для втілення завдань диференційованої соціально-психологічної програми та перевірки гіпотези формувального експерименту нами було обрано інтерактивні, психокорекційні, креативні методи практичної роботи.

Організація *інтерактивного навчання* передбачає моделювання життєвих ситуацій, використання рольових ігор, загальне рішення питань на підставі аналізу обставин і ситуації. Інтерактивні техніки,відповідно до їх змісту, сприяють формуванню потреби та вмінь учасників занять використовувати отримані знання; забезпечують визначення конкретних напрямів і способів вирішення проблем, які існують у діяльності соціальних закладів (груп людей, окремих особистостей); створюють умови для оволодіння знаннями, уміннями й навичками, що сприяють підвищенню ефективності діяльності соціальних закладів (прийняття колегіальних та індивідуальних рішень, формування сприятливого соціально-психологічного клімату).

Як зазначається в літературі [44; 65; 137], інтерактивне навчання – це навчання в процесі практики. Разом з тим, автори вказують на те, що це більше, ніж просто практика, оскільки це навчання шляхом осмислення (рефлексії) власних дій. Адже коли ми діємо, то можемо аналізувати те, що ми робимо і як це робимо, або не замислюватися над цим. Але завдяки аналізу власнихдій дізнаємося нове про себе та власну поведінку в той час, коли діємо несвідомо, це означає, що ми не вчимося на власному досвіді. Спостерігаючи себе в діях, ми отримуємо інформацію не тільки про себе, а й про інших. Найціннішим в інтерактивному навчанні є обмін різним досвідом, протилежними поглядами, індивідуальним світосприйняттям. Усі ми вчимося на якомусь досвіді – на власному, виконуючи певні дії, або на чужому в процесі спостереження за діями інших людей.

У процесі здійснення диференційованої соціально-психологічної програми формування та підвищення організаційної культури соціальних закладів нами використано дві групи інтерактивних технік.

До першої групи було віднесено інтерактивні техніки, які спрямовані на опанування учасниками знаннямипро сутність і закономірності розвитку системи організаційної культури соціальних закладів (мультимедійні презентації, міні-лекції, дискусії, бесіди тощо). Дана група методів спрямована на висвітлення сутності поняття «корпоративна культура»; аналіз загальних результатів дослідження процесів її системного розвитку в громадських організаціях; ознайомлення з системною ієрархією ціннісних орієнтацій та існуванням глибинного рівня організаційної культури; виокремлення особливостей, компонен­тів та типів корпоративних культур громадських об’єднань; визначення аспектів подальшої роботи по вдосконаленню особистісних умінь і навичок учасників.

Друга групавключала інтерактивні техніки, які забезпечувалипрактичне засвоєння учасниками умінь і навичок щодо участі в процесі формування та підвищення організаційної культури громадських організацій (рольові ігри, рухавки, індивідуальні вправи та роботу в малих групах тощо). Ця група інтерактивних технік була спрямована на формування в членів соціальних закладів умінь і навичок щодо діагностування особливостей організаційної культури співтовариств та психологічних чинників, які на неї впливають; розроблення нових типів та моделей організаційної культури, які б відповідали цілям і завданням діяльності громадської організації і потребам (інтересам) її членів; впливу на окремі елементи системи організаційної культури громадських об’єднань (цілі, цінності, традиції, норми, правила поведінки тощо). Використання інтерактивних методів (технік) створює такі умови навчання, за яких кожен учасник відчуває свою успішність та інтелектуальну спроможність.

*Психокорекційні засоби* потрібні для подолання неадекватних психологічних захистів в процесі навчання. Основна відмінність психокорекції від впливів, спрямованих на психологічний розвиток людини, полягає в тому, що психокорекція має справу з уже сформованими якостями особистості чи видами поведінки і спрямована на їх переробку, в той час як основна задача психологічного розвитку полягає в тому, щоб при відсутності або недостатньому розвитку сформувати в людини потрібні психологічні якості.

Серед *креативних методів* роботи особливо треба виділити «мозковий штурм» – один з найбільш популярних і дієвих способів стимулювання творчої активності групи людей. Даний метод дозволяє знайти рішення різноманітних задач за допомогою особливих правил обговорення.

*Основними принципами побудови* диференційованої соціально-психологічної програми формування та підвищення організаційної культури соціальних закладів були:

* *принцип системності*, який полягав у тому, що програма психологічного впливу спрямовувалась не лише на корекцію низьких показників за складовими організаційної культури, а й на створення умов для найбільш повної реалізації потенційних можливостей гармонійного розвитку учасників організацій та підвищення їхньої організаційної культури;
* *принцип диференційованого прогнозування*, який передбачав наповнення програми відповідно до однорідних показників рівня вираження організаційної культури у досліджуваних;
* *принцип динамічності*, згідне з яким вся процедура формування підвищення організаційної культури учасників громадських організацій розглядалася як поетапний пролонгований процес, що передбачає раціональну послідовність заходів психокорекційного впливу та моніторинг динаміки змін з метою визначення того, які складові організаційної культури потребують першочергового впливу;
* *принцип комплексності*, що вимагає поетапних соціально-психологічних дій з використанням відповідних методичних засобів, консультативних та організаційних прийомів;
* *принцип науковості* полягає в тому, що навчальний матеріал, який пропонується учасникам формувальних занять, повинен відповідати сучасним досягненням розвитку системної теорії, наукової й практичної психології та не суперечити об'єктивним науковим фактам, теоріям і закономірностям;
* *принцип доступності* ґрунтується на забезпеченні відповідного рівня науковості та практичної зорієнтованості навчання, зручності доступу до інформаційно-освітніх і навчальних джерел, передачі інформації, здійснення зворотного зв'язку тощо;
* принцип індивідуалізації передбачає орієнтацію на потреби учасників занять, урахування таких рис особистості, як-то: здатність до навчання, бажання розвивати й удосконалювати свої вміння та навички, можливості та навченість як сукупність наукових теоретичних й емпіричних знань, рівня сформованості вмінь і навичок репродуктивно-творчого характеру; розвиток здібностей особистості до самопізнання, саморегуляції, самоконтролю, самоорганізації.

У якості форми соціально-психологічної роботи, яка відповідає означеним принципам та гармонійно поєднує інтерактивні, психокорекційні та креативні методи проведення занять нами було обрано соціально-психологічний тренінг.

Соціально-психологічний тренінг є одним з варіантів роботи, направлений на рішення конкретних задач вдосконалення внутрішнього світу людини. Будучи системою спеціально організованого інтенсивного впливу, він, серед інших форм психологічної роботи на навчання, дозволяє реалізувати необхідні умови розвитку громадянської, професійної та особистісної самосвідомості людей та актуалізувати їх ресурси, змінити їх поведінку і ставлення до світу та інших людей. За останні 10-15 років психологічний тренінг став однією з найбільш поширених форм психологічної та навчальної практики. Вибір тренінгових методів спирається на критерії, в яких враховані, з одного боку, єдність індивідуальних і групових процесів, а з іншого – рівень здійснення міжособистісної взаємодії «провідний тренінгу – слухач» в освітньому просторі системи взаємовідносин. Дійсно, тренінгові форми роботи доводять свою спроможність як ефективні сучасні технології освітньої взаємодії [45].

В реальності тренінгу індивідуальні та групові процеси злиті в єдиному потоці, тому сам ведучий фактично реалізує тренінгові методи на трьох рівнях:

1. у групі – з окремим учасником; зазвичай це відбувається у випадку діадної взаємодії ведучого і одного з членів групи, або при демонстрації техніки індивідуальної психокорекційної або консультаційної роботи, або при проведенні сеансу якого-небудь напрямку психотерапії в присутності спостерігачів, або при спонтанному виникненні діалогу з якої-небудь значимої для всіх теми [65];
2. з групою – як єдиним цілим; така ситуація виникає, коли ведучий дає завдання, яке повинна виконати вся група, і звертається саме до групи (або підгрупі), а не до окремого учаснику (такий підхід особливо важливий у тренінгу згуртування);
3. через групу – з окремим учасником за допомогою самої групи; зовні робота на цьому рівні нагадує попередній метод, однак тут ведучий тренінгу прихованим чином використовує ресурси групи для впливу на одного або декількох учасників (зрозуміло, з метою надання їм психологічної допомоги, а не заради маніпуляції як такої). Мовний вплив у тренінгу спирається як на аргументацію, апелюючи до соціально та культурно обумовленим цінностям, так і на механізми варіативної інтерпретації дійсності [88].

Слід зазначити, що ведучій тренінгових груп повинний пройти особливу професійну підготовку. Методичні засоби, що застосовуються на заняттях, повинні бути різноманітними. Крім того, слід поєднувати індивідуальні та групові форми роботи і сприяти створенню особливого предметно-просторового середовища тренінгу. І, нарешті, принципово важливо, щоб позиція ведучого була динамічною, забезпечена підтримкою і творчістю. Проведення тренінгової роботи вимагає високої кваліфікації ведучих, чіткої відповідності змісту та методичного оснащення занять відповідно поставленим цілям і завданням тренінгу.

Створення тренінгового навчального середовища здійснювалось нами за групою принципів, які стосуються поведінки учасників тренінгу. Ці принципи розглядаються нами як важливі форми взаємодії учасників, засвоєння яких на особистісному рівні є методом посилення поведінкового чинника формування розвинутої організаційної культури громадської організації. Виокремимо їх детальніше.

Принцип активності в навчанні полягає в тому, що ефективне засвоєння знань учасниками тренінгу відбувається тільки в тому випадку, коли вони проявляють самостійну активність у навчанні. Реалізація цього принципу може досягатися за рахунок таких чинників: формування потреби учасників тренінгу в нових знаннях; діалогічної форми навчання; проблемного підходу в навчанні; широкого використання інтерактивних методів навчання [44; 45; 107; 137].

Принцип інтерактивності та співробітництва передбачає активну взаємодію (співнавчання, взаємонавчання) всіх учасників навчального процесу та вироблення вмінь розуміти й узгоджувати позиції з іншими учасниками [119].

Принцип задоволення полягає в прагненні, ураховуючи реальні умови, уникнути незадоволення й отримувати насолоду. У процесі характеристики особистості принцип задоволення протиставляється принципові реальності, тому в психоаналізі формування і розвиток особистості розглядається як процес переходу від принципу задоволення до принципу реальності [107].

Принцип дослідницької (творчої) позиції полягає в тому, що в ході тренінгових занять учасники групи усвідомлюють, виявляють, відкривають ідеї, закономірності, уже відомі психологічній науці, а також, що не менш важливо, свої особисті ресурси, можливості, особливості. Виходячи з цього принципу, тренер придумує, конструює і створює такі ситуації, які давали б можливість учасникам групи усвідомити, апробувати й тренувати нові способи поведінки, експериментувати з ними [137].

Принцип об'єктивації (усвідомлення) поведінки ґрунтується на переході поведінки учасників тренінгу з імпульсивного на об'єктивований рівень, який дозволяє змінювати хід роботи. Універсальним засобом об'єктивації поведінки є зворотній зв'язок. Створення умов для ефективного зворотного зв'язку в групі – важливе завдання тренерської роботи [67].

Принцип партнерського (суб'єкт-суб'єктного) спілкування базується на врахуванні інтересів інших учасників взаємодії, а також їхніх почуттях та емоціях, визначенні цінностей особистості іншої людини. Реалізація цього принципу створює в групі атмосферу безпеки, довіри, відкритості, що дозволяє учасникам групи експериментувати зі своєю поведінкою і не соромитися помилок. Цей принцип тісно пов'язаний із принципом творчої, дослідницької позиції учасників групи [137].

Принцип свідомості базується на розумінні учасниками необхідності пізнання невідомого, цілеспрямованої діяльності в процесі здобуття й засвоєння нових знань.

Принцип мотиваційного забезпечення передбачає мобілізацію і спряму­вання учасників тренінгу на досягнення загальних та особистісних цілей, непе­рервний пошук унікального значення й призначення власної діяльності, допо­магає мотиваційно закріпити інтерес до пошуку та вибору свого "Я" - професійного [44; 45; 145].

До етичних принципів тренінгових занять, що значно посилюють мотиваційні та ціннісні чинники організаційної культури, відносимо такі: спілкування за принципом «тут і тепер»; персоніфікація висловлювань; наголо­шування мови почуттів; довірливе спілкування; конфіденційність; добровіль­ність; рівноправність [44; 65; 137].

Спілкування за принципом «тут і тепер». Учасники, розповідаючи про свої переживання, емоції, ставлення до проблеми, повідомляють тількипро те, що відбувається зараз.

Принцип персоніфікації висловлювань. Його суть полягає в довільній мові, без особових мовних форм, використовувати висловлювання, які допомагають висловити власну позицію, наприклад, «я вважаю» та ін.

Принцип наголошування мови почуттів. Учасники групи мають акцентувати увагу на емоційних станах і проявах, використовувати мову, що фіксує такий стан. Наприклад: «Твоя манера говорити на підвищених тонах викликає в мене роздратування». У повсякденному спілкуванні таке звернення не типове. Відповідно перед кожним учасником ставиться завдання виробити вміння чітко й адекватно висловлювати свої почуття.

Принцип довірливого спілкування. Створення найсприятливіших умов для довірливого спілкування, визначення результативності й забезпечення групової динаміки. Найпростіший крок до цього – прийняття єдиної форми звернення один до одного на «ти». Це урівнює всіх членів групи і вносить елемент інтимності й довіри.

Принцип конфіденційності. Не виносити зміст спілкування, що розвивається в процесі тренінгу, за межі групи. Це включає в себе щирий і відвертий контакт, дає змогу зберегти свій дискусійний потенціал.

Принцип добровільності. Учасники тренінгової групи та її тренер беруть участь у роботі групи свідомо та з власної волі.

Принцип рівноправності. Усі учасники тренінгу мають однакові права й обов’язки. Проблеми з дотриманням цього принципу виникають під час тренінгів, у яких учасники мають різний професійний статус і переносять цю систему стосунків у межі тренінгу.

Для побудови тренінгових занять нами було використано такі методичні прийоми: міні-лекції, психогімнастичні вправи, дискусія, психологічні (рольові, ділові) ігри, психокорекційні вправи, форми контролю засвоєння знань, вмінь та навичок.

Вибір основних психологічних прийомів при розробці програми визначався ефективністю, доступністю, результативністю методів навчання та управління. Розглянемо деякі з основних методів.

*Міні-лекція* в рамках тренінгового заняття підвищує пізнавальний інтерес слухачів, що є одним з основних чинників навчання, розвитку системного мислення, і, відповідно, формування нових зразків поведінки та діяльності (очікуваних результатів формування організаційної культури).

*Психогімнастичнівправи* використовуються в програмі у формі невербальних вправ на задану тему. Сутність цього методу найбільш точно описав Б. Карвасарський: «Один з невербальних методів групової психотерапії, в основі якого лежить використання рухової експресії як головного засобу комунікації в групі». Психогімнастика впливає як на внутрішні чинники, так і на групові, підвищуючи ефективність заняття [104].

*Групова дискусія* в психологічному тренінгу – це спільне обговорення будь-якого спірного питання, що дозволяє прояснити думки, позиції й установки учасників групи в процесі безпосереднього спілкування. У тренінгу групова дискусія може бути використана як в цілях надання можливості учасникам побачити проблему з різних сторін (це уточнює взаємні позиції, що зменшує опір сприйняття нової інформації від ведучого та інших членів групи), так і в якості способу групової рефлексії через аналіз індивідуальних переживань (це посилює згуртованість групи й одночасно полегшує саморозкриття учасників). Між цими різними цілями є цілий ряд інших, проміжних, цілей, наприклад, актуалізація та вирішення прихованих конфліктів і усунення емоційної упередженості в оцінці позиції партнера шляхом відкритих висловлювань, або надання можливості учасникам проявити свою компетентність і тим самим задовольнити потребу у визнанні та повазі.

*Рольові та ділові ігри* в тренінгових заняттях розвивають такі комунікативні навички, як рольове, ділове і дружнє спілкування, дозволяють учасникам проявити індивідуальність у вирішенні проблемних ситуацій, поширюють кількість соціально прийнятних форм поведінки, навчають краще розуміти людей у групі.

*Психокорекційні вправи* обрано як засіб розвитку навиків міжособистісної взаємодії, прояснення внутрішніх установок, спонукань та особистісного росту учасників тренінгу. Багатьма сучасними дослідниками зазначено великі можливості психотерапевтичного впливу та універсальність використання психотерапевтичних методів у психологічній роботі. Наприклад, Н. Завацька зазначає, що психотерапія має інтеграційний характер, що дозволяє включати її в науковий і практичний апарат [78].

Психокорекційні вправи тренінгу засновані на груповій роботі, засобами впливу якої виступають: групові норми, групова підтримка, зворотний зв'язок, групові очікування.

Групові норми – це певні правила, вироблені і прийняті групою. Підпорядкування груповим нормам – необхідна умова підтримки порядку, досягнення групових цілей, ефективної взаємодії.

Групова підтримка робить позитивний вплив на самооцінку, підвищує ступінь поваги до себе, сприяє саморозкриття в групі. Групова підтримка необхідна в тих випадках, коли учасник групи вирішується на ризикований крок.

Завдяки зворотного зв'язку після кожної вправи учасник отримує уявлення про те, які емоційні реакції у членів групи викликає його поведінка. Ефективний зворотній зв'язок повинен мати: описовий характер; невідстроченість; специфічність, а не узагальненість, тобто він повинен мати відношення до конкретного прояву учасника, а не до поведінки в цілому; релевантність потребам і одержує і дає; вислови з приводу таких властивостей, які можуть бути реально змінені. Для ефективного навчання спілкуванню важливо навчитися адекватно приймати і відображати цей зв'язок, тому кожна вправа має етап обговорення емоційних реакцій.

Групові очікування є важливим компонентом положення індивіда в групі, оскільки всякий член групи не тільки виконує в ній свої функції, але і обов'язково сприймається, оцінюється іншими. Від нього чекають певних моделей поведінки відповідно до ролі, яку він відіграє в групі.

*«Мозковий штурм»* [44; 67; 98] *з*астосовується для виявлення всіх можливих альтер­натив перш, ніж приймати рішення. Він допомагає активізувати групове обговорення та розглянути різнома­нітні аспекти завдань перш, ніж спробувати їх розв’язати. «Мозковий штурм» починається з того, що учасникам занят­тя пропонується проблема, а вони пропонують різні ідеї стосовно неї або її вирішення. Тренер повинен вислухати думку кожного без обговорен­ня, оцінки та критики, корот­ко фіксуючи усі відповіді. З-поміж них варто обирати найбільш неймовірні незвичні, бо саме вони можуть підка­зати нетрадиційний, творчий вихід із даної проблеми. «Мозковий штурм» має три ос­новні форми проведення: інди­відуальна – кожен учасник заняття генерує ідеї самостій­но; парна – ідеї генерують два учасники заняття, а потім пре­зентують іншим; групова, коли всі учасники спільно генерують ідеї, а та­кож можуть доповнювати ідеї ін­ших. Підводячи підсумок, ви­кладач обирає ті ідеї, які допо­магають розв’язати конкретну проблему.

«Криголами» використовуються з метою зняття напру­женості учасників тренінгу, допомоги групі швидко пройти стадію формування атмосфери відвертос­ті та співробітництва. Ці вправи можна ви­користовувати для стимулювання групи, коли вона стомлю­ється. Більшість людей, які перебу­вають у чужому для себе ото­ченні (перші заняття тренін­гу) почувають себе невпевне­но. Не знають, чого сподіва­тись, не знайомі з тренером або між собою тощо. Тому тренер повинен докласти мак­симум зусиль для того, щоб створити теплу, приязну атмосферу, яка створює по­чуття безпеки. Техніки використовуються на початку заняття з метою зняття емоційної напруги, створення робочої атмосфери, налаштування на виконання спільної творчої взаємодії. Для цього підходять нескладні вправи, такі як «Після останньої зустрічі в мене...», «Гарні побажання другові» то що.

*Виконання творчих завдань (проектів)*. Метою цього методу є розвиток пізнаваль­них, творчих нави­чок, критичного ми­слення учасників тренінгу; розвиток самостійної діяльності (індивідуальної, парної, групової); уміння викладати власну думку, репрезентувати результати своєї діяльності. Учасники занять створюють та презентують групові проекти щодо вирішення певного питання. Для цього забезпечуються певні умови: виділення робочих зон для учасників тренінгу, забезпечення допоміжним роздатковим матеріалом (ватман, фломастери, кольорові олівці, ножиці, кольоровий папір тощо). Кожна група самостійно підходить до вирішення творчих завдань.

*«Велике коло»* [101] – це навчальний метод, коли вся група обговорює ідеї чи події, що стосуються конкретної теми. Робота в колі йдеться за принципом добровільності і проводиться структуровано (всі говорять по черзі, по колу) чи не структуровано (за бажанням). У ході роботи учасники мають рівні можливості говорити та бути почутими. Цей метод навчає учасників тренінгу ставити запитання, відрізняти факти від думок, виявляти важливі та другорядні обставини, аналізувати та приймати рішення. Метод розвиває навички співробітництва та міжособистісного спілкування.

*Рольова гра* [107; 137]. Метою використання метода є створення моделей поведінки, які є характерними для учасників в повсякденному житті. Аналіз рольової гри дає можливість підняти на поверхню звичні стереотипи власних дій, замислитися над тим, наскільки вони виправдані.

*Форми контролю* знань, умінь та навичок реалізовувалися на кожному занятті з метою одержання зворотного зв’язку, перевірки правильності обраних технік та методик. Основними формами контролю були: підсумкове обговорення результатів занять або анкетування, де учасники тренінгу коротко відповідали на п’ять запитань: що сьогодні для мене було самим цікавим і корисним; найприємнішим; найнеприємнішим; самим важким; чого сьогодні мені не вистачало. По результатам відповідей ведучий тренінгу корегує зміст наступного заняття та форми роботи.

Усі запропоновані техніки тренінгової форми психологічної роботи навчання було об’єднано, базуючись на ідеях технологічного підходу, у дві групи: організаційно-спрямовуючі та змістово-смислові вправи.

Основне призначення *організаційно-спрямовуючих вправ* полягає в тому, щоб задіяти учасників заняття у виконанні певних завдань, забезпечити початок і кінець заняття, здійснити послідовний перехід від однієї частини тренінгу до іншої, створити комфортні умови діяльності для учасників і підтримати їхню активність. Передумовою використання організаційно-спрямовуючих вправ є вибір такого приміщення, де учасники заняття могли б активно взаємодіяти між собою (працювати в групах, парах, у колі, вільно пересуватися територією).

Мета *змістовно-смислових* вправ – сприяння безпосередньо вирішенню цілей і завдань, поставлених перед заняттям. Стосовно нашого тренінгу, це, наприклад були такі завдання, як проаналізувати компоненти організаційної культури, визначитися зі стадією системного розвитку громадської організації тощо.

Зміст, особливості та техніки проведення тренінгу у межах диференційованої соціально-психологічної програми з формування та підвищення організаційної культури соціальних закладів описано в підрозділі 3.2.

**3.2. Зміст та особливості диференційованої програми з формування та підвищення організаційної культури в соціальних закладах**

Зміст програми психокорекциійної роботи будувався в межах її концепції, яка передбачала, що корпоративна культура має стати більш адекватною потребам і можливостям як самої організації, так і її членів.

Завдяки виявленому колу індивідуальних особливостей у стану розвитку окремих громадських організацій, а також з урахуванням комплексного системного підходу до вирішення проблем розвитку громадських організацій, диференційована програма формування та підвищенняорганізаційної культури містить динамічну сукупність практичних занять, з якої створюються потрібна модифікація цілісного тренінгу, що має свою мету, завдання, зміст та свою цільову аудиторію. Певні структурні елементи диференційованої програми можуть бути суміщені між собою у новій послідовності (як складові частини конструктора), що дозволяє зробити модифікацію тренінгу розвитку організаційної культури, адаптуючи її під конкретні вимоги проблемної ситуації певної громадської організації або під склад учасників тренінгової групи (мається на увазі їх статус та ролі в організації, час членства в організації тощо).

Нами було розроблено та апробовано соціально-психологічна програма формування та підвищення організаційної культури громадської організації в двох тренінгових модифікаціях:

* *Перша модифікація* розрахована для лідерського активу (або керуючого органу) співтовариства, який здійснює управлінські функції, визначає та корегує стратегічний курс діяльності організації. *Мета тренінгу* - додати імпульс розробці та впровадженню управлінських заходів щодо розвитку та посилення шляху формування організаційної культури «зверху».
* *Друга модифікація* програми є тренінгом, *мета* якого – оптимізувати процес інтеріоризації організаційної культури новими членами співтовариства.

Обидві модифікації розраховано на 20 тренінгових занять тривалістю по 90 хвилин.

Технологія проведення диференційованої соціально-психологічної програми формування та підвищення організаційної культури соціальних закладів поєднує чотири основні компоненти, які повинні бути обов’язково представлені у кожному тренінгу:

а) змістовно-смисловий компонент – використання методів і форм роботи, які сприяють розумінню учасниками сутності поняття «система організаційної культури громадської організації», її компоненти, типи, психологічні детермінанти та рівнірозвитку;ієрархія цілей та цінностей; концептуально та понятійна єдність, особливості «реальних» (існуючих) та «бажаних» (ідеальних) типів організаційної культури добровільних співтовариств, тощо;

б) діагностичний компонент – використання методів і форм роботи, які забезпечують діагностику особливостей розвитку організаційної культури громадських організацій;

в) корекційно-розвивальний компонент – використання методів і форм роботи, необхідних для оволодіння учасниками вміннями й навичками, які виникають у процесі розвитку організаційної культури громадських організацій;

г) *діяльнісний компонент –* використання таких методів і форм роботи, що забезпечують діяльнісний ефект тренінгу на рівні розробки та проведення спільних заходів у руслі уставної зовнішньої діяльності громадської організації, або на рівні інтелектуально-інформаційного продукту (наприклад, в підсумку занять проводиться формалізація певних організаційних процедур, корекція стратегії, прийняття більш ефективніших правил комунікації та ін.)

Вказані компоненти мають на меті не тільки розвиток громадської організації та посилення її організаційної культури (чинники мезорівня). Вони спрямовані на розвиток та актуалізацію індивідуальних здібностей учасників – інтелектуальних, комунікативних, поведінкових (мікрорівень). Враховуючи, що кожний член організації є носієм її організаційної культури в суспільство, вторинний ефект діяльності компонентів запропонованої програми очікується й на макрорівні (соціум в цілому).

Практичне наповнення деяких компонентів потребує більш детальнішого пояснення.

Змістовно-смисловий компонент соціально-психологічної програми посилює когнітивній фактор формування організаційної культури. На нашу думку, на ряду з інформацією про організацію, він повинен містити деякі теоретичні положення соціальної психології, теорії особистості та обов’язково – елементи теорії систем. Засвоєння системної методології є не тільки інструментальним забезпечення ефективної діяльності. Теоретичне засвоєння та використання системних методів на практиці організує мислення, що є основним найбільш високим фактором стійкого впливу на поведінку особистості, як в особистих, так і в соціальних планах. Це ті знання, на основі яких відбувається ситуаційний аналіз, приймаються рішення,віддається необхідний інтелектуальний продукт, що дозволяє громадській організації ставити цілі і здійснювати результативну діяльність. Засвоєння системної методології, як найбільш масштабного, філософського рівня, формує концептуально-понятійну сумісність учасників у конкретному виді діяльності, що створює однакове розуміння і трактування понять, доцільності, критеріїв оцінки результатів всіма членами команди та значно укріплює взаємовідносини. Формується «спільнота однодумців», і корпоративна культура значно укріплюється за рахунок її розвитку на глибинному рівні [144].

  В указаному напрямку змістовна частина тренінгу ґрунтується на викладі системної методології, закономірностей організації систем. Оперування системними методами дозволяє учасникам враховувати у своїй діяльності наявність цілей і цінностей зовнішніх систем (по відношенню до тієї, в якій вони знаходяться). Розширення світогляду створює умови для формування організаційної культури підприємства з урахуванням системи цінностей більш високого порядку. Усвідомлення і прийняття надособистісних цінностей підвищує ефективність управління організацією, мотивує учасників, сприяє стійкому існуванню громадської організації у зовнішньому середовищі. Цей підхід відноситься до категорії концептуального управління, що є більш передовим і ефективним засобом, ніж технології силового, командно-адміністративного та інших більш низько організаційних варіантів управління і організації суспільства [144].

Як інструмент інтелектуальної підготовки людей до понятійної єдності, нами був обраний новий фундаментально-науковий напрямок філософського рівня спільності, під назвою «Новий Універсум» (О. Малюта) [141-143]. Ця філософія будується на методології інваріантного моделювання (новий універсальний міждисциплінарний підхід, що дозволяє вирішувати задачу моделювання та аналізу системно складних об'єктів). Теоретико-інструментальним засобом інваріантної моделювання з'явилася нова спеціально розроблена теорія гіперкомплексних динамічних систем (ГДС), що містить в собі сукупність понять, законів і принципів, які описують стан і поведінку складних систем. Об'єднання системно організованих людей через інститути соціальних закладів сприяє процесу гармонізації суспільних відносин, дозволяє почати процес соціально-економічної стабілізації в цілому, а також розпочати реальну структуризацію нашого суспільства щодо конкретних видів соціально значущої діяльності.

Таким чином, змістовно-смисловий компонент диференційованої соціально-психологічної програми формування та підвищення організаційної культури соціальних закладів містить наступні теоретичні розділи:

1. основи інваріантного моделювання (поняття «система», алгоритм системної реалізації, стадії розвитку системи, її внутрішні та зовнішні цілі, системні кризи, ієрархічний ріст, види міжсистемних взаємодій);
2. роль соціальних закладів у побудові громадянського суспільства (ознаки громадських організацій, їх функції, шляхи розвитку; алгоритм успішної діяльності);
3. корпоративна культура (зміст, структурні компоненти, функції, типи, особливості розвитку);
4. теорія командної роботи (роль лідера, розподіл функцій, групові норми, ділове спілкування);
5. розвиток людини (духовність, стандарт мислення, емоційний інтелект, діяльність, розвиток взаємовідносин).

Володіння темами змістовного компоненту потребує від ведучого тренінгу певного рівня теоретичної підготовки та викладацького досвіду. Це обумовлює необхідність створення цілісної системи підготовки спеціалістів-консультантів з питань розвитку організаційної культури організацій.

Діагностичний компонентдиференційованої програми зорієнтовано на виявлення особливостей розвитку організаційної культури соціальних закладів за допомогою тестових методик (див. розділ 2.2), спостереження проявів стилю взаємодії учасників організації на тренінгу, аналізу інформації з висловлювань в ході дискусій. Крім того, досвідчений ведучий тренінгу в ході занять одночасно діагностує особистісні характеристики певних учасників (усвідомленість поведінки, влив емоцій, вміння спілкуватися, слухати тощо).

Вдала та «безперервна» діагностика (особливо на начальних етапах практичних занять) дозволяє ведучому тренінгу цілеспрямовано вибрати методи та вправи корекційно-розвивального компоненту, що посилять дієвість всіх основних чинників організаційної культури громадської організації – когнітивні, ціннісні, мотиваційні та поведінкові.

Пояснимо включення у диференційовану соціально-психологічну програму формування та підвищення організаційної культури соціальних закладів *діяльнісного компоненту*.

Багатий потенціал для підвищення ефективності вирішення організаційних завдань і задоволення соціальних потреб учасників співтовариства має колективна взаємодія. Особливість корпоративних заходів, що припускають активну участь великої кількості зацікавлених членів громадської організації полягає в тому, що в процесі підготовки до заходу багато в чому виявляється позитивний соціально психологічний ефект. Спільні переживання і взаємодія в ході підготовки, очікування майбутньої події створюють атмосферу довіри і взаємовиручки в команді, сприяють формуванню організаційної ідентичності, утвердження і реалізації в практичній діяльності корпоративних цінностей.

Сходячі з того, що участь в діяльності громадської організації є добровільною, любий колективній захід є творчім та несе задоволення учасникам від його вдалого здійснення. Чим більш колективних заходів ініціює організація, незалежно від того, якої вони спрямованості – зовнішньої або внутрішньої (суто корпоративні у звичному розумінні цього слова), тім скоріше інтегруються цілі та цінності громадської організації її членами. Тому в соціально-психологічну програму формування та підвищення організаційної культури організації ми включили технологію колективної взаємодії щодо організації спільних заходів як обов’язків компонент, що не тільки значно підвищує психокорекційний ефект програми, а ще має певну практичну користь для діяльності громадської організації.

Вказаний зміст роботи для тренінгу є універсальним, бо він підходе до будь-якого складу тренингових груп, учасниками яких можуть бути і дійсні, і нові члени організації, а також її лідери та представники керівного органу.

Спільне обговорення організаційної місії і мети, корегування завдань стосовно змін зовнішньої ситуації, конкретизація системи цінностей у доступній для розуміння всіх членів організації формі, чіткість формулювання принципів, норм поведінки і відносин в організації, бажані з погляду культури – це теж є своєрідним «корпоративним заходом», очікуваним результатом якого є формалізація внутрішньої культури у в корпоративних документах. Цей зміст роботи на тренінгу може бути включений до корекційної роботи у групах лідерів, засновників, керівників існуючих громадських організації або в групі учасників, які вирішили створити своє громадське об’єднання. Нові учасники співтовариств, в яких ще процес ідентифікації з організації триває, можуть привнести певний деструктив до обговорення стратегічного курсу громадської організації.

Програма завдяки своій диференційованості та комплексності впливає на процеси формування та підвищення організаційної культури на трьох рівнях: знаково-символічному, ціннісно-ідеологічному та глибинному. Вона може буди адаптована під будь-яку стадію розвитку організації: коли є тільки ідея її створення і обмежене коло ініціаторів формує модель громадського співтовариства; коли організація зазнає розвитку, та головне завдання – адаптація та інтеграція нових членів; коли внутрішні та зовнішні цілі стаціонарно існуючої громадській організації входять у суперечність із-за змін у соціальному середовищі, що потребує підвищення організаційної культури.

У кожному окремому випадку консультант-психолог, який буде впровадити програму розвитку організаційної культури громадської організації, орієнтуючись на вимоги конкретної організаційної ситуації в співтоваристві, приймає рішення щодо складу тренінгової групи; тематичної інформації, якою повинне бути наповнене змістовно-смисловой компонент; діагностичного інструментарію, який слід використати для уточнення соціально-психологічних особливостей організаційної культури; визначення корекційно-розвивальних вправ та форм роботи на тренінгу; вибору корисного для організації діяльнісного продукту, який буде втілено впродовж тренінгових занять.

Розроблені у нашому досліджені тренінгові блоки (всього – 27 практичних занять) дозволяють їх комбінувати та створювати модифікації соціально-психологічної програми – цілісні тренінги загальним об’ємом по 20 занять.

Ефективність двох модифікацій програми *«Формування тапідвищення організаційної культури громадської організації»*була нами перевірена впродовж основного етапу формувального експерименту.

Програма тренінгу складалася з 20 взаємопов’язаних занять тривалістю 90 хвилин кожне, які проводилися один раз на тиждень протягом року.

Тренінгові програми розрізнялися стосовно змісту інформаційних блоків та теоретичних акцентів, вибору форми розкриття тематичного матеріалу (лекція, презентація, дискусія, «мозковий штурм»), використаних діагностичних методик, змісту завдань діяльнісного компоненту, але незмінним оставався організаційний дизайн кожного дня занять.

Структура проведення заняття:

1. *Мотивуюча частина* – займає 10 – 30 хвилин; головні завдання – мотивація членів групи до участі в тренінгу, створення сприятливої, доброзичливої атмосфери відвертості, зменшення дистанції між ведучим та групою, формування взаємної довіри та настрій на роботу. Водночас, будь-яка організаційно-спрямуюча справа є для ведучого діагностичною, тому що актуалізує емоційний стан учасників, стиль взаємин та проявляє готовність до роботи на тренінгу. Крім того, зміст вправи може логічно «перекинути місток» до теми основної частини заняття.
2. *Основна частина* – відповідає завданням тренінгу; містить вправи одного або кількох компонентів (змістовно-смислового, діагностичного, корекційно-розвивильного або діяльнісного).
3. *Завершальна частина* – (10 – 20 хвилин) це підсумок заняття в певній формі контролю (обговорення чи анкетування) підкріплює творчій позитивний настрій.

Впродовж мотивуючої та завершальної частин нами використовувалися організаційно-спрямовуючі вправи («криголами»), щостворюють комфортні умови діяльності для учасників і підтримають їхню активність.

У завершальному етапу формувального експерименту була здійснена обробка і аналіз отриманих в дослідженні даних першого та другого діагностичних зрізів. Для цього застосовувалися методи математичної статистики. Результати статистично оброблено за допомогою програмного комплексу SPSS (версія 19.0). Була проведена систематизація та інтерпретація одержаних даних, визначено ефективність формувального експерименту, сформульовані висновки щодо соціально-психологічних чинників формування організаційної культури.

Критеріями успішності проведеної диференційованої соціально-психологічної програми тренінгових занять виступили:

* оцінка учасниками соціальних закладів сили та рівня розвитку компонентів організаційної культури співтовариства після експерименту;
* повторна оцінка привабливості організаційної культури та стану соціально-психологічного клімату в організації;
* оцінка змін у значеннях основних соціально-психологічних чинників формування та підвищення організаційної культури у членів громадських організацій.

Результати порівняльного аналізу першого та другого діагностичних зрізів показали, що після формувального впливу має місце позитивна динаміка за всіма зазначеними показниками, яка підтверджується їхньою обробкою за допомогою Т-критерію Вілкоксона. Зазначимо, що чим менший показник цього критерію, тим більше розбіжності. При значенні «0» можна констатувати, що показник значно змінився у всіх досліджених без виключення. Додатково розраховувався показник приросту: на скільки відсотків після експерименту змінився показник, якщо взяти за 100% показник до експерименту.

Результати узагальнених даних по окремим методикам слід проаналізувати більш детально.

По результатах методики «Оцінка сили організаційної культури» (Р.Ф. Дафт) підвищилась оцінка членами організації сили (T=2134,5; p≤0,06).

За методикою «Оцінка рівня організаційної культури» (І. Ладанов) по результатах повторного тестування було встановлено, що у респондентів підвищилися показники рівня розвитку організаційної культури за складовими «комунікації» (T=190; p≤0,001), «управління» (T=230,5; p≤0,001), «мотивація і мораль» (T=665; p≤0,001), а також, на підставі корегувальних впливів, підвищилась оцінка членами організації рівня (T=964; p≤0,002) організаційної культури. Показник рівня організаційної культури збільшився на 24 %.

Узагальнення результатів можна представити у вигляді графіку (див.рис. 3.1).

**Рис. 3.1. Графік порівняння результатів оцінки**

**учасниками соціальних закладів рівня розвитку компонентів**

**організаційної культури**

Підвищення показників за окремими параметрами відбувалося «синхронно» до результатів попереднього тестування. Такий параметр як «управління» значно підвищився (ріст 27 %), але потребує постійної уваги в процесі подальшої роботи.Значного приросту зазнали показники «комунікація» (29 %), «мотивація та мораль» (25 %).

Згідно методики «Опитувальник привабливості культури організацій» (В. Снєтков), у контрольній групі значущих відмінностей не спостерігається. В експериментальній групі зміни значущі та позитивні (див. табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Аналіз повторного тестування оцінки учасниками соціальних закладів привабливості організаційної культури**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Шкали показників привабливості КК** | **1 тест** | **2 тест** | **Т** | **р** |
| 1. | Зміст роботи | -0,8 | 0,5 | 289 | 1,3 |
| 2. | Утилітарна потреба | -0,5 | 0,1 | 954 | 0,6 |
| 3. | Потреба в хороших взаєминах | -2,0 | -0,3 | 58 | 1,7 |
| 4. | Потреба у визнанні, в особистому авторитеті | -2,3 | -0,7 | 114 | 1,6 |
| 5. | Мотивація до роботи | -0,9 | 0,2 | 424 | 1,1 |
| 6. | Патріотизм | -1,9 | -0,8 | 643 | 0,9 |
| 7. | Організація роботи | -1,3 | -0,5 | 715 | 0,8 |

Всі без виключення показники значно змінилися у бік підвищення. Слід відмітити, що деякі з них стали позитивними або мають дуже незначні негативні значення, що свідчить про якісний перехід до явної задоволеності роботою в організації. Серед таких показників«зміст роботи, «мотивація до роботи». Інші показники також значно підвищилися, але їх значення осталися негативними. Для наочності аналізу по окремих показниках, представлено результати у вигляді графіку (див. рис. 3.2). Найбільшого розвитку зазнали ті характеристики організаційної культури, які задовольняють потребу учасників соціальних закладів в хороших взаєминах та у визнанні, в особистому авторитеті. Порівняння результатів тестування до та після експерименту по окремим показникам виявило значний приріст оцінок «реальної» організаційної культури: загальна привабливість збільшилася на 21 % відносно першого діагностичного зрізу.

**Рис. 3.2. Графік порівняння оцінки учасниками соціальних закладів**

**привабливості організаційної культури**

Всі без виключення первинні показники привабливості підвищилися на 13 - 32 %. Найменшій приріст у показника утилітарної потреби в роботі громадської організації, найбільшій – потреба в хороших взаєминах (див. табл.3.2).

*Таблиця 3.2*

**Аналіз результатів оцінки**

**учасниками соціальних закладів привабливості**

**організаційної культури(«реальна» корпоративна культура)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Шкали показників привабливості КК** | **1 тест** | **2 тест** | **Приріст (%)** | **Т** | **р** |
| 1. | Зміст роботи | 6,2 | 7,2 | 16 | 1160 | 0,002 |
| 2. | Утилітарна потреба | 7,3 | 8,3 | 13 | 1554 | 0,002 |
| 3. | Потреба в хороших взаєминах | 7,1 | 9,4 | 32 | 116 | 0,001 |
| 4. | Потреба у визнанні, в авторитеті | 7,0 | 8,6 | 23 | 410 | 0,001 |
| 5. | Мотивація до роботи | 8,3 | 10,5 | 27 | 332 | 0,001 |
| 6. | Патріотизм | 7,5 | 9,2 | 22 | 516 | 0,001 |
| 7. | Організація роботи | 7,4 | 8,4 | 14 | 1288 | 0,002 |
|  | Загальна привабливість | 7,3 | 8,8 | 21 | 768 | 0,001 |

Приріст оцінок «ідеального» рівня привабливості організаційної культури не значний (до 12 %), при тому має місце негативний приріст показника «зміст роботи» (див. табл. 3.3). Це свідчить про те, що сприйняття «реальної» організаційної культури після формувального впливу наблизилося до «ідеального».

*Таблиця 3.3*

**Аналіз результатівоцінки**

**учасниками соціальних закладів привабливості організаційної культури(«ідеальна» корпоративна культура)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Шкали показників привабливості КК** | **1 тест** | **2 тест** | **Приріст (%)** | **Т** | **р** |
| 1. | Зміст роботи | 7,0 | 6,8 | -3 | 38 | 0,05 |
| 2. | Утилітарна потреба | 7,8 | 8,2 | 5 | 689 | 0,01 |
| 3. | Потреба в хороших взаєминах | 9,1 | 9,7 | 7 | 476 | 0,004 |
| 4. | Потреба у визнанні, в авторитеті | 9,3 | 9,3 | 0 | 1228 | 0,11 |
| 5. | Мотивація до роботи | 9,2 | 10,3 | 12 | 215 | 0,01 |
| 6. | Патріотизм | 9,4 | 10,0 | 6 | 547 | 0,01 |
| 7. | Організація роботи | 8,7 | 8,9 | 2 | 957 | 0,002 |
|  | Загальна привабливість | 8,6 | 9,0 | 3 | 812 | 0,001 |

*Таблиця 3.4*

**Аналіз результатів повторного тестування оцінки**

**учасниками соціальних закладів соціально-психологічного клімату**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Параметри** | **1 тест** | **2 тест** | **Т** | **р** |
| 1. | Формалізованість | 19,7 | 24,1 | 829,1 | 0,002 |
| 2. | Стабільність | 47,8 | 31,0 | 911,3 | 0,001 |
| 3. | Інноваційність | 32,5 | 44,9 | 107,5 | 0,006 |
| 4. | Командний дух | 41,0 | 52,1 | 301,0 | 0,001 |
| 5. | Повага до людей | 26,9 | 36,4 | 118,0 | 0,008 |
| 6. | Орієнтація на взаємодію | 35,3 | 47,2 | 654,5 | 0,003 |
| 7. | Відсутність агресивності | 37,6 | 39,5 | 798,3 | 0,01 |

Таким чином, другий діагностичний зріз зафіксував позитивні зміни за такими показниками: 1) сила організаційної культури; 2) рівень організаційної культури громадських організацій; 3) ступінь привабливості для учасників; 4) оцінка соціально-психологічного клімату в організації.

Отже, результати формувального впливу підтвердили ефективність розробленої диференціальної соціально-психологічної програми та довели можливість її використання для формування та підвищення організаційної культури громадських організацій.

**ВИСНОВКИ**

1. Теоретико-методологічний аналіз сучасних підходів до вивчення організаційної культури соціальних закладів показав, що вона має соціальний характер і визначається як ієрархія правил, поведінкових норм, традицій, церемоній та ритуалів, що базуються на притаманній організації системі цінностей, соціальному партнерстві й соціально-етичній відповідальності, які прийняті в організації, дотримуються її членами та сприяють ефективності діяльності. Організаційна культура є невідʼємним елементом організаційного простору й відіграє важливу роль у формуванні загального, морально-етичного й психологічного клімату в процесі залучення та мотивації членів соціального закладу. Це – відкрита динамічна система, підвладна впливу процесів, що мають не тільки внутрішньоорганізаційне походження, але й трансформації в політичній, економічній та соціокультурній сферах сучасного соціуму.

2. Встановлено, що організаційна культура соціальних закладів розрізняється за змістом своїх рівнів – знаково-символічним, ціннісно- ідеологічним та глибинним. Проведено диференціацію рівнів розвитку (дуже високий, високий, середній, низький) основних структурних компонентів організаційної культури соціальних закладів (комунікації, домінуюча мотивація та мораль, ставлення до роботи, стан управлінської культури).

Визначено, що основу організаційних культур соціальних закладів складають організаційно-функціональні типології, які визначають такі параметри організаційної ситуації як тип лідера, характер і тип мотивації членів організації, стиль управління та відносин, зовнішнє позиціонування тощо. При цьому соціальний заклад займає унікальне місце в просторі з осями «орієнтація на результат – орієнтація на відносини – орієнтація на особистість».

3. Розкрито соціально-психологічні функції організаційної культури соціальних закладів в сучасному соціумі, серед яких провідними є ідентифікаційна (надає організаційну ідентичність її членам; визначає внутрішньогрупові уявлення про організацію; створює відчуття надійності самої організації та статусу її членів в ній; сприяє формуванню почуття соціальної захищеності), оцінна (допомагає правильно оцінювати та інтерпретувати події, що відбуваються в організації, визначати в них найбільш важливі й суттєві аспекти на основі знання організаційної культури своєї громадської організації) та нормативно-стимулююча (активізує самосвідомість й високу відповідальність членів організації, які виконують висунуті перед ними завдання; визнаючи й заохочуючи таких осіб корпоративна культура ідентифікує їх в якості рольових моделей (зразків для наслідування)).

4.Виокремлено соціально-психологічні чинники організаційної культури соціальних закладів: когнітивні (високий рівень привабливості організаційної культури соціального закладу, її образ, який визначає зміст і характер соціальних уявлень про цінності та норми поведінки в ньому; повнота володіння та обміну членами організації інформацією для прийняття рішень; частота контактів; уникнення невизначеності); мотиваційні (високий рівень мотиваційної спрямованості членів організації до продуктивної роботи на досягнення цілей або виконання завдань в громадській організації; ототожнення з організацією; висока мотивація організаційної поведінки); ціннісні (високий рівень цілеспрямованості організації та організаційної інтеграції; чіткість цілей, стратегічного напряму та намірів громадської організації; орієнтація на соціальні, професійні, інтелектуальні, духовні цінності); поведінкові (злагодженість командної взаємодії один із одним і з керівництвом; залучення членів організації до процесу управління, зокрема при постановці завдань й виборі засобів їх реалізації; почуття довіри, надійності та впевненості, оптимальний соціально-психологічний клімат).

5. Доведено дієвість розробленої диференційованої соціально-психологічної програми з формування й підвищення організаційної культури соціальних закладів та її відповідність поставленим завданням. Констатовано, що після формувального впливу у більшості респондентів підвищилася оцінка ступеня сформованості організаційної культури та збільшилася її привабливість; зафіксоване вірогідне зростання загального індексу організаційної культури й рівня розвитку її компонентів.

Основними складовими ефективної реалізації соціально-психологічної програми з формування та підвищення організаційної культури соціальних закладів є дотримання єдності процесів соціальної адаптації (забезпечення її стабільності в умовах трансформації сучасного соціуму, надання гнучкості, що забезпечує оперативне реагування на зміни), диференціації (розподіл структурних підрозділів за їх унікальністю й спеціалізацією на виконанні провідних функцій) та інтеграції (збільшення ступеня участі членів закладу у вирішенні проблем і пошуку ефективних засобів діяльності), а також впровадження чітких ціннісних установок, аналіз субʼєктивних показників організаційної культури і постійний комплексний моніторинг її стану.

**Список використаних джерел**

1. Абрамова С. Г. О понятии «корпоративная культура» / С. Г. Абрамова, И. А. Костенчук. – М. : Приор, 2008. – 422 с.
2. Абульханова-Славская  К. А.  Стратегия жизни / К. А. Абульханова -Славская. – М. : Мысль, 1991. – 299 с.
3. Аверин А. В. Социально-экономические основания развития современной корпоративной культуры / А. В. Аверин // Социально-экономичес­кая реальность и политическая власть : сборник статей. – Вып. I. – М. ; Ставрополь : Век книги-3, 2005. – С. 12-14.
4. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / И. Адизес. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2007. – 294 с.
5. Акофф Р. О. Планирование будущей корпорации / Р. О. Акофф. –М. : Сирин, 2002. – 256 с.
6. Акперов И. Г. Особенности формирования организационной культуры в современной России / И. Г. Акперов, Ж. В. Масликова // Теория коммуникации & прикладная коммуникация : Вестник Российской коммуникативной ассоциации / Под общ. ред. И. Н. Розиной. – Вып. 1. – Ростов н/Д : ИУБиП, 2002. – 200 с.
7. Андреева И. В. Организационная культура / И. В. Андреева, О.Б. Бетина. – СПб. : 2010. – 254 с.
8. Андреева О. Д. Технологии корпоративной культуры / О. Д. Андреева. – М. : Банки и биржи, 2007. – 309 с.
9. Андрущенко В. П. Роздуми про освіту: статті, нариси, інтерв’ю : посібник / В. П. Андрущенко. – [2-ге вид., допов.]. – К. : Знання України, 2008. – 819 с.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. И. Ансофф ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
11. Антонова Н. В. Социально-психологический климат в организациях с различным типом корпоративной культуры [Электронный ресурс] // Материалы I (IV) Междунар. науч.-практ. конф. «Социально-экономические и психологические проблемы управления», 23-25 апр. 2013 г. / Под общей ред. М. Г. Ковтунович. – Ч. 1. – М. : МГППУ, 2013. – URL: http:// psyjournals.ru/social\_economical\_psychological\_/issue/63152.shtml
12. Асаул А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев [Междунар. академия менеджмента; Ин-т проблем экон. возрождения]. – СПб. : Гуманистика, 2006. – 216 с.
13. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т. Ю. Базаров. – М. : ИПК Госслужбы, 1996. – 152 с.
14. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент / И. Т. Балабанов. – СПб. : Питер. – 2000. – 432 с.
15. 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 т. – Т. 1. – С. 70-75.
16. Баранюк Н. І. Організаційна культура як чинник ефективної діяльності правоохоронних органів / Н. І. Баранюк // Тези ІХ Міжнар. конф. з організаційної та економічної психології «Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу», 30-31 травня 2013 р. / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. ; Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С. 21-23.
17. Бекелева Е. А. Корпоративная культура как социокультурный феномен / Е. А. Бекелева // Материалы III Междунар. научн.-практ. конф. «Россия в период трансформации: актуальные проблемы». – Ярославль : РИЦ МУБиНТ, 2009. – С. 161-163.
18. Бекелева Е. А. Ценностные аспекты корпоративной культуры в организациях сферы сервиса (на примере турфирм Ярославской области) / Е. А. Бекелева // Материалы обл. науч.-практ. конф. «Наука в Рыбинске: история и современность». – Рыбинск : РГАТА, 2009. – С. 98-102.
19. Бергер П. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания / П. Бергер, Т. Лукман. – М. : Медиум, 1995. – 323 с.
20. Биконя С. Ф. Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики [Електронний ресурс] / С. Ф. Биконя // Персонал. – 2006. – № 4. – Режим доступу : <http://реrsonal.in.ua/> article.рhp?іdа=266.
21. Білецька О. О. Організаційна культура підприємств: проблеми та перспективи / О. О. Білецька // Вісник СумДУ. – Серія «Економіка». – 2012. – № 1. – С. 80-83.
22. 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.
23. Блейк Р. Р. Научные методы управления / Р. Р. Блейк, Д. С. Мутон. – К. : Наукова думка, 2003. – 254 с.
24. Блинов А. О. Искусство управления персоналом / А. О. Блинов, О. В. Василевская. – М. : ГЕЛАН, 2001. – 411 с.
25. Богатырев М. Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления / М. Р. Богатырев // Вестник Московского университета. – Серия 6. Экономика. – 2004. – № 6. – С. 97 – 104.
26. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А.А. Богданов. – М. : Экономика, 1989. – 304 с. (кн.1), 351 с. (кн.2).
27. Большакова А. Н. Социальная психология для менеджеров / А. Н. Большакова. – Ростов н/Д. : Феникс, 2004. – 352 с.
28. Боно Э. Параллельное мышление / Э. де Боно. – СПб. : Попурри, 2007. – 320 с.
29. Боно Э. Рождение новой идеи / Э. де Боно. – М. : Прогресс, 1976. – 218 с.
30. Борозенцева Т. В. Вплив ієрархії цілей і цінностей на механізм формування організаційної культури громадської організації в умовах сучасного соціуму / Т. В. Борозенцева // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Сєвєродонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. – № 1(36). – С. 35-42.
31. Борозенцева Т. В. Вплив соціально-психологічних умов на формування організаційної культури соціальних закладів / Т. В. Борозенцева // Матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні питання соціальної та практичної психології у координатах сучасних парадигм», 25-26 квіт. 2014 р. / За заг. ред. проф. Н. Є. Завацької. – Луганськ : Вид-во Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2014. – С. 23- 26.
32. Борозенцева Т. В. Деятельностные аспекты в решении социально-личностной проблематики и построении гражданского общества / Т. В. Борозенцева, А. Н. Малюта // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – № 1(30). – С. 39-44.
33. Борозенцева Т. В. Емпіричне вивчення соціально-психологічних особливостей організаційної культури соціальних закладів в умовах трансформаційних змін сучасного соціуму / Т. В. Борозенцева, Н. Є. Завацька, І. Є. Жигаренко // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України України / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2015. – Вип. 42. – С. 8-14.
34. Борозенцева Т. В. Инструменты создания социально-психологических условий формирования корпоративной культуры общественной организации в соответствии с задачами гражданского общества / Т. В. Борозенцева // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – Серия : Философия. Психология. Социология. – Курск : Призма, 2015. – № 3 (105). – С. 117-121.
35. Борозенцева Т. В. Ключевые задачи современного образовательного процесса / Т. В. Борозенцева, А. Н. Малюта // Зб. матеріалів міжнар. наук.-метод. конф. «Качество образования – управление, сертификация, признание» / Під заг. ред. проф. С. В. Ковалевського. – Краматорськ : ДДМА, 2011. – С. 195-198.
36. Борозенцева Т. В. Корпоративная культура формальних и неформальных объединений / Т. В. Борозенцева, Л. Г. Хает, О. А. Медведева // Корпоративна культура організацій : зб. наук. праць. – Краматорськ : ДДМА, 2011. – С. 131-155.
37. Борозенцева Т. В. Научная школа в структуре современного общества / Т. В. Борозенцева, О. А. Медведева, Л. Г. Хает // Матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. «Анализ и оценка основних тенденций развития современной науки и техники», 15-17 черв. 2013 р. // Наук. журн. «Аспект». – № 10. – Донецьк : ООО «Цифровая типография», 2013. – С. 75-86.
38. Борозенцева Т. В. Порівняльний аналіз соціально-психологічних умов формування організаційної культури соціальних закладів представників малого та середнього бизнесу / Т. В. Борозенцева // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2014. – № 1(33). – С. 68-74.
39. Борозенцева Т. В. Системна модель соціально-психологічного процесу формування організаційної культури громадської організації // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2014. – № 3(35). – С. 74-80.
40. Борозенцева Т. В. Системні методи дослідження соціально-психологічних детермінант розвитку організаційної культури / Т. В. Борозенцева // Матеріали Х Ювілейної міжнар. наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології «Організаційна та економічна психологія в Україні: сучасні проблеми та перспективи розвитку», 24-25 квіт. 2014 р. / За наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, М. С. Корольчука. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – С. 11-13.
41. Борозенцева Т. В. Совершенствование технологий тренинга личностного роста / Т. В. Борозенцева, С. В. Добровольская, С. В. Лисицына // Всебічний та гармонійний розвиток особистості: актуальні проблеми сучасності : зб. наук. праць студентів, аспірантів та молодих науковців / Під заг. ред. В. В. Суліцького. – Донецьк, 2012. – С. 159-164.
42. Бохонкова Ю. О. Соціально-психологічнам адаптація першокурсників до умов вищих навчальних закладів: монографія / Ю. О. Бохонкова. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. – 200 с.
43. Бурке М. Типологии организационных культур [Електронний ресурс] / М. Бурке. – Режим доступу: [http://psymanager.km.ru/ social/orgculture/](http://psymanager.km.ru/%20social/orgculture/)file\_typebyrke.html
44. Вачков И. В. Окна в мир тренинга: методологические основы субъектного подхода к групповой работе / И. В. Вачков, С. Д. Дерябо. – СПб. : Класс, 2004. – 272 с.
45. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники / И. В. Вачков. - [2-е изд.]. – М. : Изд-во «Ось-89», 2000. – 224 с.
46. Вейлл П. Б. Культура предпринимательства и культура организации /П. Б. Вейлл. – Ч. 1. – М. : АКДИ «Экономика и жизнь», 1994. – 95 с.
47. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства : методичні рекомендації / В. А. Верба, І. В. Новікова // Проблеми науки. – 2003. – № 4. – С. 22 – 25.
48. Вергинин А. П. Теория организации / А. П. Вергинин. М. : ИНФРА-М, 2006. – 456 с.
49. Винославська О. В. Психологія / О. В. Винославська, О. А. Бреусенко-Кузнєцов, В. Л. Зливков, А. Ш. Апішева, О. С. Васильєва. – К. : Фірма «ІНКОС», 2005. – 351 с.
50. Виханский О. С. Менеджмент/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Экономист, 2006. – 670 с.
51. Воронкова В. Г. Менеджмент у державних організаціях / В. Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2004. – 256 с.
52. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади / В. Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
53. Выготский Л. С. Психология / Л. С. Выготский. – М. : Наука и техника, 2000. – 1008 с.
54. Гаевский Б. Культура управления и организационная культура: подходы и курс действий / Б. Гаевский, Ю. Палеха // Персонал. –1998. – № 4. – С. 60-63.
55. Галушко Є. С. Підвищення ефективності використання інноваційного по­тенціалу в умовах переходу до ринкових відносин (на прикладі промисло­вих підприємств Донбасу) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02 / Інститут економіки промисловості / Євген Сергійович Галушко. – Донецьк, 1999. – 23 с.
56. Гвишиани Д. М. Краткий словарь по социологии / [Д. М. Гвишиани](http://www.google.com.ua/search?hl=ru&tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22%D0%94.%D0%9C+%D0%93%D0%B2%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%B0%D0%BD%D0%B8%22), [Н. И. Лапина](http://www.google.com.ua/search?hl=ru&tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22%D0%9D.%D0%98+%D0%9B%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D0%BD%D0%B0%22), [Э. М. Коржева](http://www.google.com.ua/search?hl=ru&tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22%D0%AD.%D0%9C+%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B6%D0%B5%D0%B2%D0%B0%22), [Н. Ф. Наумова](http://www.google.com.ua/search?hl=ru&tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22%D0%9D.%D0%A4+%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%22). – М. : Политиздат, 1989. –  477 с.
57. Геберт Д. Организационная психология. Человек и организация / Д. Геберт, Л. Фон Розенштиль / [пер. с нем.]. – X. : Гуманитарный центр О. А. Шипилова, 2006. – 624 с.
58. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам организации и консультантам по управлению / Л. Д. Гительман. – М. : Эксмо, 1999.  – 125 с.
59. Гончаров В. М. Управління організаційно-економічною стабільністю на основі аналізу, формування і використання організаційного потенціалу під­приємства / В. М. Гончаров, В. Л. Іванов, В. Ю. Припотень // Держава і регіони. – Серія: Економіка та підприємництво. – 2006. – № 5. – С. 93-97.
60. Гончарова Н. Е. Организационная культура / Н. Е. Гончарова. – М : Приор-издат, 2007. – 206 с.
61. Горшенина М. В. Управление изменением / М. В. Горшенина, В. П. Сухинин. – [2-е изд., доп. и перераб.]. – Самара : Самарский гос. техн. ун-т, 2007. – 132 с.
62. Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации / М. В. Грачев. – М. : Дело, 1993. –208 с.
63. Грошев И. В. Определение понятий, составленных с использованием мате­риалов книг «Организационная культура» /И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
64. Гэлэгер Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Р. Гэлэгер. – М. : Добра книга, 2008. – 352 с.
65. Данилова Ж. Л. Использование тренинговых форм в образовательном воздействии / Ж. Л. Данилова // Материалы обл. науч.-практ. конф. «Психология здоровья: теоретические основы и практика использования здоровьесберегающих технологий», 4-5 нояб. 2008 г. – Витебск : ГУО «ВО ИРО», 2008. – С. 114-120.
66. Дафт Р. Менеджмент : учебник / Р. Дафт ; пер. с англ. – [6-е изд.]. – СПб. : Питер, 2007. – 864 с.
67. Джонсон Д. У. Тренинг общения и развития / Д. У. Джонсон; пер. с англ. – М. : Прогресс, 2001. – 248 с.
68. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл. – СПб : Питер, 2001. – 720 с.
69. Дил Т. Корпоративные клики: определение культур / Т. Дил, А. Кеннеди // Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации ; под общ. ред. Д. Биллсберри. – М. : МИМ Линк, 1999. – С. 98-112.
70. Долгов А. И. Теория организации / А. И. Долгов. – М. : Флинта; МПСИ, 2008. – 224 с.
71. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. ; СПб. ; К. : ИД «Вильямс», 2002. – 397 с.
72. Емельянов Ю. Н. Активное социально-психологическое обучение / Ю. Н. Емельянов. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1985. – 166 с.
73. Жовнір Н. М. Управління організаційною та інноваційною культурою в системі регіонального розвитку / Н. М. Жовнір // Економіка і регіон. – 2004. – №1(2). – С. 45-47.
74. Журавлев А. А. Роль системного подхода в исследовании психологии трудового коллектива / А. А. Журавлев // Психологический журнал. – 1988. – № 6. – Т. 9. – С. 53-64.
75. Журавлева Е. А. Корпоративная культура как фактор повышения эффек­тивности деятельности предприятия : дисс. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / Екатерина Алекстандровна Журавлева. – М., 2010. – 165 с.
76. Заболотна В. О. Організаційна культура як психологічне підґрунтя підви­щення ефективності праці / В О. Заболотна // Психологічні основи управ­ління персоналом. – К. : Гнозис, 2010. – С. 227-241.
77. Завацька Н. Є. Сучасні технології розширення адаптаційного потенціалу особистості / Н. Є. Завацька // Зб. наук. праць Східноукраїнського націо­нального університету ім. В. Даля. - Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – №3 (8). – С. 190-195.
78. Завацька Н. Є. Теоретичні підходи та основні методи психотерапії узалежненої поведінки: соціально-психологічний аспект : монографія / Н. Є. Завацька. – К. : Український видавничий консорціум, 2008. – 260 с.
79. Завадська Н. Є. Управлінський процес та формування організаційної культури у вищій школі: соціально-психологічний аспект : монографія / Н. Є. Завацька, О. О. Мікічкіна. – Луганськ : Вид-во «Ноулідж», 2013. – 192 с.
80. Занковский А. Н. Организационная психология / А. Н. Занковский. – М. : Флинта; МПСИ, 2000. – 648 с.
81. Захарчин Г. М. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток орга­нізаційної культури: сучасна парадигма і прикладний аспект : моногра­фія / Г. М. Захарчин, А. А. Теребух, Л. С. Лісовська. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. – 440 с.
82. Зигерт В. Руководитель без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – [сокр. пер. с нем.]. – М. : Экономика, 1990. – 335 с.
83. Злобин Н. С. Культура и общественный прогресе / Н. С. Злобин. – М. : Наука, 1980. – 303 с.
84. Иванов М. А. Организационное развитие : системный подход / М. А. Ива­нов, Д. М. Шустерман // Журнал практического психолога. – 2000. – № 5-6. – С. 41-72.
85. Івкін В. М. Аналіз мотиваційного компонента психологічної готовності ме­неджерів освіти до управління змінами в освітніх організаціях / В. М. Івкін // Актуальні проблеми психології. – Т.І : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / за ред. Максименка С. Д., Карамушки Л. М. – К. : Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2009. – Ч. 24. – С. 19-29.
86. Ільчук Г. І. Організаційна культура: особливості формування та оціню­вання впливу на результати діяльності колективу / Г. І. Ільчук // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2011. – Вип. 21 (18). – 400 с.
87. Ионцева М. В. Социально-психологические основы формирования корпо­ративной культуры вуза : дисс. ... докт. психол. наук : 19.00.05 / Мария Владимитовна Ионцева. – М., 2006. – 428 с.
88. Кабаченко О. С. Психологическое воздействие как феномен и проблема психологической безопасности / О. С. Кабаченко. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2005. – 514 с.
89. Казанцев А. К. Практический менеджмент в организации / А. К. Казанцев, В. И. Подлесных, Л. С. Серова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 367 с.
90. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций : монография / В. П. Казмиренко. – К. : МЗУУП, 1993. – 384 с.
91. Калініченко Т. І. Формування та розвиток організаційної культури агропромислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Тетяна Іванівна Калініченко ; Міжнар. ун-т бізнесу та права. – Херсон, 2010. – 20 с.
92. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
93. Канафоцька Г. П. Організаційна культура як складова інтеграційних проце­сів управління / Г. П. Канафоцька // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Механізми управління розвитком організа­ційної культури ЗНЗ», 4-5 квіт. 2013 р.– К., 2013. – С. 30-32.
94. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика : учебное пособие / Э. А. Капитонов. – М. : Альфа-Пресс, 2005. – 352 с.
95. Карамушка Л. М. Аналіз основних підходів до класифікації функцій органі­заційної культури в діяльності сучасних організацій / Л. М. Карамушка, О. С. Ковальчук, В. М. Івкін // Збірник тез IX Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології «Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу» 30-31 трав. 2013 р. / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С. 10-12.
96. Карамушка Л. М. Взаємозв’язок між рівнем розвитку організаційної культури та організаційним розвитком освітніх організацій традиційного та інноваційного типів розвитку / Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко // Актуальні проблеми психології / ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) [та ін.]. – K. : А.С.К., 2010. – Т. 1. – Ч. 25/26 / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, 2010. – С. 212 - 220.
97. Карамушка Л. М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : збірник наукових праць / ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) [та ін.]. – К. : Наук. світ, – Т. 1. – Ч. 24 / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, 2009. – С. 196-208.
98. 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 / ред. кол.: С. Д. Максименко (гол. ред.) [та ін.]. – K. : A.C.K., 2010. – Т. 1. – Ч. 29/30 / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, 2013. – С. 80-92.
99. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях : навчально-методичний посібник / Л. М. Карамушка. – Біла Церква : КОІПОПК, 2008. – 76 с.
100. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління освітніми організаціями : дис... д-ра психол. наук: 19.00.05 / Людмила Миколаївна Карамушка. – К., 2000. – 441 с.
101. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) / Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко. – Львів : Край, 2010. – 212 с.
102. Карамушка Л. М. Психологія управління / Л. М. Ка­рамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
103. Карамушка Л. М. Сутність, природа та структура організаційної культури: актуальні ракурси дослідження / Л. М. Карамушка // Збірник тез IX Міжна­родної конференції з організаційної та економічної психології «Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисло­вості та бізнесу», 30-31 трав. 2013 р., м. Київ / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. - Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С. 6-9.
104. Карвасарский Б. Д. Психотерапевтическая энциклопедия / Б. Д. Карвасарский. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 752 с.
105. Кириченко В. В. Особистісні особливості уявлення працівників про ор­ганізаційну культуру підприємства в умовах конкурентного середовища / В. В. Кириченко // Вісник Дніпропетровського університету економіки та права імені Альфреда Нобеля. – Серія «Педагогіка і психологія». – 2009. – №1 (1). – С. 109-116.
106. Кириченко В. Уявлення працівників про організаційну культуру та соціально-психологічний клімат на підприємстві / В. Кириченко // Со­ціальна психологія. – 2009. – №1. – С. 121-129.
107. Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я : науч.-практ. пособие / М. В. Кларин. – М. : Дело, 2002. – 224 с.
108. Кнорринг В. И. Искусство управления / В. И. Кнорринг. – М. : БЕК, 1997. – 288 с.
109. Козлов В. Д. Управление организационной культурой / В. Д. Козлов. – М. : Альфа-Пресс, 2009. – 304 с.
110. Колесников Г. О. Особливості організаційної культури управління розви­нених країн світу / Г. О. Колесніков // Університетські наукові записки Економік. – 2010. – № 2. – С. 115-125.
111. Колесников Г. О. Стратегическое управление и организационная культура / Г. О. Колесников // Персонал. – 2000. – № 3. – С. 40-46.
112. Коломінський H. JI. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психо­логічний аспект) : монографія / H. Л. Коломінський. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.
113. Кондратьев В. В. Как построить современную модель организационной культуры / В. В. Кондратьев, Ю. А. Лунев. – М. : Дело, 2007. – 944 с.
114. Коротков Э. М. Организационное поведение / Э. М. Коротков. - Тюмень : НОРМА, 1998. – С. 354.
115. Корпорації: управління та культура : монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Баб’як, Е. Н. Коренєв, I. В. Мажура ; за ред. А. Е. Воронкової. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.
116. Красовский Ю. Д. Организационное поведение / Ю. Д. Красовский. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 511 с.
117. Креденцер О. В. Психологічні умови підготовки підприємців до профе­сійної діяльності у сфері торгівельного бізнесу : автореф. дис...канд. психол. наук : 19.00.10 / Оксана Валеріївна Креденцер; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2009. – 20 с.
118. Креденцер О. В. Теоретичний аналіз типологій організаційної культури / О. В. Креденцер // Тези IX Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології Всеукраїнського конгресу з організаційної та економічної психології «Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу», 30-31 травн. 2013 р., м. Київ / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. – Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С. 15-16.
119. Кристофер Л. Тренинг лидерства / Л. Кристофер, Л. Смит. – СПб. : Питер, 2001. – 355 с.
120. Крымчанинова М.В. Создание группового образа как интегративный механизм управления организационной культурой / М.В. Крымчанинова // Ежегодник Российского психологического общества: Материалы V Всероссийской научно-практической конференции «Психология и ее приложения». – Т. 9. – Вып. 3. – М.: АНО «Учебно-методическое объединение «ИНСАЙТ», 2002. – С. 59 – 61.
121. Культурология. История мировой культуры / Под ред. А. Н. Марковой. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 600 с.
122. Купрейченко А. Б. Оценки организационной культуры у сотрудников с различным отношением к соблюдению нравственных норм делового поведения / А. Б. Купрейченко, Е. Н. Молодых // Организационная психология. – 2011. – № 1. – С. 24-38.
123. Кутафин О.Е. Основы государства и права / О.Е. Кутафин. – М. : Юристъ, 2000. – 416 с.
124. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки / И. Д. Ладанов. – М. : Корпоративные стратегии, 2004. – 496 с.
125. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами: преобра­зующее лидерство / И. Д. Ладанов – М. : УЦ «Перспектива», 1997. – С. 155.
126. Ладыгин О. О. Корпоративная культура организаций в системе ценностей современной России [Текст] : автореф. дис…канд. филос. наук: 09.00.11 / Олег Олгович Ладыгин, Институт философии Российской академии наук. – М., 2014. – 24 с.
127. Лапина Т. А. Корпоративная культура / Т. А. Лапина. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.
128. Леньков С. Л. Российская организационная культура : специфика с позиций метасистемного подхода / С. Л. Леньков // Журнал практического психолога. – М. : ООО, 2007. – № 4. – С. 37-49.
129. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М. : Политиздат, 1975. – 344 с.
130. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальне модели и ме­тоды диагностики / С. А. Липатов // Вестник Моск. ун-та. – Сер. 14. Психология. – 1997. – № 4. – С. 55-65
131. Литовченко Н. Ф. Професійно орієнтований тренінг самопізнання та само­регуляції : навчально-методичні матеріали для тренінгових занять / Н. Ф. Литовченко. – Ніжин : НДПУ, 2002. – 72 с.
132. Лозниця В. С. Психологія менеджменту / В. С. Лоз­ниця. – К. : КНЕУ, 1997. – 248 с.
133. Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе / Р. Льюис. – М. : Дело, 2001. – 448 с.
134. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс ; пер. с англ. – [7-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
135. Максименко А. А. Организационная культура : системно-психологичес­кие описания / А. А. Максименко. – Кострома : КГУ им. Н. А. Некрасова, 2003. – 157 с.
136. Максименко С. Д. Психологічні засади взаємозв’язку професійного на­вчання і розвитку особистості майбутнього фахівця / С. Д. Максименко // Неперервна професійна освіта: філософія, педагогічні парадигми, прогноз : монографія / АПН України ; Ін-т педагогіки і психології проф. освіти. – К., 2003. – С. 691-811.
137. Макшанов С. И. Методологические аспекты профессионального тренинга / С. И. Макшанов // Вестник СПбГУ. – Серия 6. – 1992. – 175 с.
138. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса / Е. Д. Малинин. – М. : Изд-во Московского психолого-социального института ; Воронеж : Изд-во НПО «МОДЭК», 2004. – 368 с.
139. Малімон Л. Я. Психологічні методи впливу керівника на підлеглих у системі державного управління / Л. Я. Малімон // Тези VII наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології «Психологічні основи управління та організаційного розвитку в системі державної служби», 23-25 верес. 2010 р., м. Луцьк / за наук. ред. Л. М. Карамушки, Л. Я. Малімон, О. А. Філь, Т. М. Литвиненко. – Луцьк : Видавництво, 2010. – С. 17-19.
140. Малхазов О. Р. Психологія праці /О. Р. Малхазов . – К. : Центр учбової літ., 2010 . – 206 с.
141. Малюта А. Н. Гиперкомплексные динамические системы / А. Н. Малюта. – Львов : «Высшая школа», 1989. – 157с.
142. Малюта А. Н. Закономерности системного развития. / А. Н. Малюта. – К. : «Наукова думка», 1990. – 185 с.
143. Малюта А.Н. Система деятельности / А.Н. Малюта. – К. : «Наукова думка», 1991. – 177 с.
144. Малюта А.Н. Социум: от стихийной самоорганизации к центрам гражданских инициатив / А. Н. Малюта // Бизнес и политика. – Дн., 1999. – № 14. – С. 15 – 17.
145. Марасанов Г. И. Социально-психологический тренинг / Г. И. Марсанов. – [4-е изд., испр. и доп.]. – М. : Когито-Центр, 2001. – 251 с.
146. Маркарян Э. С. Локальные особенности культуры и экологическая адап­тация / Э. С. Маркарян // Вестник АНСССР. – 1981. – № 1. – С. 111-117.
147. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффек­тивной организационной культуры / В. И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.
148. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. – М. : ИНФРА-М, 1996. –256 с.
149. Масютин С. А. Механизмы корпоративного управления: монография / С. А. Масютин. – М. : Фин-статинформ, 2002. – 240 с.
150. Мерсер Д. ІВМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира / Д. Мерсер ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1991. – 456 с.