МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАІНИ

СХІДНОУКРАЇНСКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет гуманітарних наук,психології та педагогіки

кафедра практичної психології та соціальної роботи

**Коробко Л.О.**

**Кваліфікаційна магістерська робота**

**Формування організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення**

**Сєвєродонецьк**

 **2020**

**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 232– Соціальне забезпечення

(шифр і назва)

 галузі знань 23 - Соціальна робота

(шифр і назва)

 спеціалізації Управління соціальним закладом

на тему: Формування організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення

Виконала: студентка групи УСЗ-18дм Коробко Л.О.

Керівник: д.психол.н., проф. Тоба М.В.

Завідувач кафедри практичної психології

та соціальної роботи

д. психол. н., проф. Завацька Н.Є.

Рецензент

к. психол. н., доц. Боярин Л.В.

Сєвєродонецьк - 2020

**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 232 – Соціальне забезпечення

(шифр і назва)

 галузі знань 23 - Соціальна робота

(шифр і назва)

 спеціалізації Управління соціальним закладом

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

 **Завідувач кафедри**

 **практичної психології та**

 **соціальної роботи, проф.**

 **Завацька Н.Є.**

 **«05» 09 2019 року**

 **З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Коробко Любові Олегівни**

 (прізвище, ім’я, по батькові )

1. Тема роботи: Формування організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення

Керівник роботи Тоба М.В., д. психол. н., проф.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» вересня 2019 року № 120/15.17

2. Строк подання студентом роботи 02.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи: *обсяг роботи - 124, список використаної літератури – 100 джерел.*

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *дослідити особливості формування організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення.*

6. Консультанти розділів роботи

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Розділ | Прізвище, ініціали та посадаКонсультанта | Підпис, дата |
| завданнявидав | завданняприйняв |
| 1. | Тоба М.В. – д.психол.н., проф., проф. кафедри практичної психології та соціальної роботи | 05.09.2019р. | 05.09.2019р. |
| 2. | Тоба М.В. – д.психол.н., проф., проф. кафедри практичної психології та соціальної роботи | 05.09.2019р. | 05.09.2019р. |
| 3. | Тоба М.В. – д.психол.н., проф., проф. кафедри практичної психології та соціальної роботи | 05.09.2019р. | 05.09.2019р. |

7. Дата видачі завдання 05.09.2019 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№****з/п** | **Назва етапів дипломного проектування** | **Строк виконання етапів**  | **Примітка** |
| 1 | Визначення проблеми дослідження та розроблення плану кваліфікаційної магістерської роботи | 09.2019 р.  | 09.2019 р.  |
| 2 | Аналіз літератури за проблемою. Робота над теоретичною частиною дослідження | 09-10. 2019 р. | 09-10. 2019 р. |
| 3 | Розробка діагностичного інструментарію та проведення констатувального експерименту | 10.2019 р. | 10.2019 р. |
| 4 | Узагальнення результатів констатувального експерименту | 10-11. 2019 р. | 10-11. 2019 р. |
| 5 | Розробка програми формувальних заходів | 11.2010 р. | 11.2010 р. |
| 6 | Проведення повторного тестування та оцінка ефективності формувальних заходів | 11-12. 2019 р. | 11-12. 2019 р. |
| 7 | Підготовка кваліфікаційної магістерської роботи до захисту та захист роботи | 01.2020 р. | 01.2020 р. |

Студент Коробко Л.О.

Керівник роботи Тоба М.В.

РЕФЕРАТ

Текст - 124 с., джерел – 100.

У роботі проведено аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення проблеми формування організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення.

 Наведено результати емпіричного дослідження щодо специфіки формування організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення.

Визначено доцільність використання технологій тренінгової роботи щодо особливостей формування організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення.

Ключові слова: СОЦІАЛЬНА РОБОТА, керівник соціального закладу, ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, управлінський процес, організаційна культура, соціальне забезпечення, фахівці соціального забезпечення, соціальний заклад, сучасний соціум.

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП | 7 |
| Роздiл | 1.  | Теоретико-методологiчні підходи до ВИВЧЕННЯ проблеми ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ у соціальному закладі | 11 |
|  | 1.1.  | Аналіз досліджень з проблеми організаційної культури  | 11 |
|  | 1.2. | Специфіка організаційної культури у соціальному закладі та аналіз підходів до її формування | 35  |
| Роздiл | 2. | ЕМПІРИЧНЕ дослідження ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ майбутніх фахівців соціального забезпечення | 52 |
|  | 2.1. | Аналіз чинників, які впливають на формування організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення | 52 |
|  | 2.2. | Організація та процедура проведення констатувального етапу дослідження | 68 |
|  | 2.3. | Результати констатувального етапу дослідження та їх узагальнення | 77 |
| Роздiл | 3. | ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ майбутніх фахівців соціального забезпечення | 97 |
|  | 3.1. | Принципи побудови програми, спрямованої на формування організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення | 97 |
|  | 3.2. | Результати формувального етапу дослідження та їх узагальнення | 107 |
| ВИСНОВКИ  | 113 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  | 115 |

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.** Реформування вищої освіти в Україні та її інтеграція в Болонський процес обумовлює необхідність якісних перетворень багатьох сфер функціонування вищих навчальних закладів. Ефективне налагодження навчального процесу у вищих навчальних закладах, підвищення професійної мобільності та конкурентоспроможності майбутніх фахівців на сучасному ринку праці потребують розробки нових підходів і критеріїв якості підготовки студентів. Найбільш відповідним вимогам системного підходу у формуванні особистості майбутнього професіонала є вивчення такого інтегрального феномена як організаційна культура вищого навчального закладу і, насамперед, – організаційної культури у студентів – майбутніх фахівців соціального забезпечення, як її вагомої складової. Невтручання в процес формування організаційної культури у студентів може негативно вплинути на роботу всього вищого навчального закладу, імідж його випускників, їх подальшу професійну успішність. Але управління процесом формування організаційної культури у майбутніх фахівців соціального забезпечення потребує вивчення соціально-психологічних чинників, оскільки це надасть можливість розробити психологічно обґрунтовані програми з підвищення організаційної культури у майбутніх фахівців соціального забезпечення.

На теперішній час в соціальній та організаційній психології найкраще вивчено зміст та структуру організаційної культури виробничих об’єднань та промислових підприємств (Т. Діл, А. Кеннеді, С. Мішон, У. Оучі, 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). Дослідження переважно були пов’язані з визначенням сутності організаційної культури підприємств в умовах сучасного економічного середовища (С. К. Рощин, А. В. Колесніков, О. Г. Тихомірова, О. П. Тихонов), особливостями впливу її окремих елементів на ефективність роботи організації (О. І. Бойкова, Н. Є. Гончарова, І. В. Грошев, Т. О. Соломанідіна) та використанням можливостей організаційної культури в управлінні персоналом (Т. Ю. Базаров, Б. Г. Жаліло, В. О. Погребняк).

Специфіка організаційної культури на українському просторі визначена у дослідженнях С. В. Баранової, І. О. Блохіної, І. І. Сняданко. Особливості процесу управління організаційною культурою підприємств розкрито в роботах Л. Е. Орбан-Лембрик, Ю. Г. Семенова, В. В. Третьяченко, а значущість організаційної культури для професійного становлення членів організації та їхньої трудової адаптації доведена в дослідженнях Н. Є. Завацької, Л. В. Спіциної та ін. Порівняно недавно вчені почали досліджувати особливості організаційної культури у закладах освіти (Л. М. Карамушка, Ж. В. Серкіс, Т. В. Ткач, О. А. Філь), зокрема особливості організаційної культури вищого навчального закладу як важливої складової іміджу сучасного університету (Л. М. Захарова, Т. В. Кирилова), як інструмент управління організацією (Ю. С. Тюнніков, А. С. Франц), як чинник, що впливає на професійне становлення студента (В. Й. Бочелюк, А. А. Кайбіяйнен, Г. І. Мальцева).

**Об’єкт дослідження** – організаційна культура майбутніх фахівців соціального забезпечення.

**Предмет дослідження** – формування організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення.

**Мета дослідження** полягала утеоретичному обґрунтувані та емпіричному дослідженні особливостей формування організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення.

 Для досягнення мети було висунуто такі **завдання дослідження**:

1.Провести теоретико-методологічний аналіз підходів до вивчення організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення.

2. Розкрити структуру та складові організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення.

3. Визначити критерії зниження показників організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення.

4.Виокремити соціально-психологічні чинники формування організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення.

5. Розробити програму з підвищення організаційної культури у майбутніх фахівців соціального забезпечення та перевірити її ефективність.

**Теоретико-методологічну основу дослідження** становили: концепції розвитку психіки і особистості в діяльності (Л. С. Виготський, Г. С. Костюк, О. М. Леонтьєв, С. Д. Максименко, В. О. Роменець, С. Л. Рубінштейн); принципи системного підходу в психології (Б. Г. Ананьєв, В. О. Ганзен, В. П. Казмиренко, Б. Ф. Ломов, В. А. Семиченко, В. В. Третьяченко, Г. П. Щедровицький); концепції становлення особистості в онтогенезі (К. О. Абульханова-Славська, Г. О. Балл, М. Й. Боришевський, В. О. Моляко, Т. М. Титаренко, Н. В. Чепелєва); концепції психологічного забезпечення управління організаціями (Л. М. Карамушка, Н. Л. Коломінський, Г. В. Ложкін, В. В. Москаленко, І. І. Сняданко та ін.); підходи до формування та розвитку організаційної культури (В. С. Лозниця, С. О. Ліпатов, Л. Е. Орбан-Лембрик, Л. Г. Почебут, В. М. Снєтков, В.А. Чікер); погляди на розвиток цілепокладання та трансформацію мотиваційно-ціннісної сфери особистості (О. І. Бондарчук, Ж. П. Вірна, О. І. Власова, С. О. Гарькавець, В. О. Скребець, Ю. М. Швалб); положення і принципи активного соціально-психологічного навчання (В. Й. Бочелюк, Н. Є. Завацька, О. М. Корніяка, Т. В. Ткач, Т. С. Яценко).

**Наукова новизна дослідження** полягає: у застосуванні методології системного підходу для розгляду процесу формування організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення; визначенні та систематизації впливових соціально-психологічних чинників формування організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення; психологічному обґрунтуванні методів підвищення організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає: у можливості застосування методичного інструментарію для дослідження особливостей функціонування складових організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення; у розробці та апробації програми з підвищення організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення з різним рівнем вираження організаційної культури відповідно до курсу навчання і спеціалізації.

**РОЗДІЛ 1**

**Теоретико-методологiчні підходи до ВИВЧЕННЯ проблеми ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ у соціальному закладі**

**1.1. Аналіз досліджень з проблеми організаційної культури**

Поняття «організаційної культури» в соціальній психології досліджується досить поширено. 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.

Спостереження за умовами виробничого процесу, порівняння систем мотивації працівників, дослідження загальної філософії підприємства – наштовхнули дослідників на розуміння важливості певної системи традицій, цінностей, взаємовідносин на підприємстві. Результати цих досліджень визначили окремий напрямок досліджень психологів. Розробки таких вчених, як Ч. Макмиллан, Дж. Морган, В. Оучі виявили, що головними особливостями є відношення персоналу до праці в організації, система цінностей працівників, особливі традиції та правила, що поділяються усіма працівниками [83].

Таким чином було привернуто увагу науковців до поняття організаційної культури.

Але не тільки підвищення конкуренції та упор на якість вели до зростання уваги до проблеми культури. Інші фактори, такі як опір змінам в процесі реструктуризації, проблеми продуктивності, потреба в більшій гнучкості, а також питання, чому одні компанії є більш інноваційними, ніж інші, – також привели деякі теорії до пошуку пояснень у культурі організації.

Пізніше, дослідники в західних країнах, які займалися встановленням переліку і вивченням характеристик економічно успішних організацій, відзначили певні аспекти культури, такі як сила і поширеність базових цінностей, в якості важливих елементів їхнього успіху. Таким чином, передбачалося, що цінності та поведінкові норми, які є частиною компанії і які як визначають, так і направляють її, є важливою частиною економічного успіху організації. Підвищення суперництва за ринки збуту, увага до якості продукції та обслуговування покупців – висвітили значення «організаційної культури» в організаціях.

Перші роботи, в яких вживалися словосполучення «організаційна культура» або «культура фабрики», з'явилися в 50-х роках минулого століття.

Однак, крім економічних причин, існують і інтелектуальні коріння досліджень організаційної культури. Найбільший вплив на становлення даної проблематики зробили культурна антропологія, соціологія організацій та соціальна психологія. Це визначило сучасні методологічні підходи до вивчення явища «організаційна культура» у соціальній психології.

Єдиної усталеної системи підходів до розгляду поняття «організаційна культура» сьогодні не існує. Тому в науці сформувався ряд найбільш поширених підходів до вивчення та опису цього явища. Коротко охарактеризуємо їх. Системно-динамічний підхід полягає в поданні організаційної культури як складної системи, що зазнає фазових перетворень. Синергетичний підхід описує організаційну культуру як хаотичний природній процес, що розгортається в організації. В цьому процесі одні субкультури посилюються, а інші згасають. Інформаційний підхід подає образ культури (субкультури) 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 культуру (організаційну 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 організаційну культуру як систему пізнавальних теоретичних конструктів, крізь призму яких сприймається навколишня дійсність. Представники символічного підходу визначають організаційну культуру (далі оргкультура) як сукупність правил поведінки, символів, ритуалів і міфів. Зрозуміло, вся сукупність наукових підходів не обмежується цим переліком, але дані підходи найбільш поширені, і саме на їх основі робляться спроби типологізації та інтерпретації оргкультур [34; 41; 51; 66; 84 та ін.].

Дане дослідження спирається на такі основні методологічні підходи, як: процесуальний; структурно-функціоналістський; системний.

Незважаючи на розмаїття існуючих поглядів, їх загальною відмітною рисою є те, що організаційна культура розглядається, по-перше, як фактор, що може бути використаний керівництвом для максимізації ефективності організації, зміцнення її цілісності, поліпшення механізмів соціалізації працівників, підвищення їхньої продуктивності й мотивації; по-друге, формування організаційної культури розглядається як результат внутрішніх процесів, що протікають в організації. І по-третє – організаційна культура виникає й існує остільки, оскільки вона виконує завдання об'єднання в єдине ціле певної соціальної групи, вирішуючи тим самим одну з головних проблем функціонування соціуму – процес його інтеграції.

За цими точками зору наукового аналізу, більшість визначень поняття «організаційна культура» можна поділити на три умовні групи:

* організаційна культура – як процес, що підвищує ефективність організації;
* організаційна культура – як сукупність структурних складових, що мають свої функції;
* організаційна культура – як цілісна система, що впливає на процеси в організації та результати її діяльності (див. додаток А).

Окремі аспекти дослідження організаційної культури знайшли відображення в роботах українських авторів: О. В. Винославська, В. М. Івкін В. В. Кириченко, Л. Я. Малімон, Г. Л. Федосова, Н. М. Хмель [29; 79].

Окремо, серед українських дослідників слід зазначити роботи Л. М. Карамушки, в яких проведено повний сутнісний аналіз поняття «організаційна культура» [66 - 73].

У цілому, всі автори, не залежно від теоретичних і методологічних позицій, на яких вони стоять, підкреслюють ціннісно-орієнтаційний характер організаційної культури, її нормативну функцію.

Найважливішими компонентами представлених визначень цього поняття можуть стати:

* організаційна культура – це сукупність матеріальних, духовних та соціальних цінностей, що створюються співробітниками організації у процесі трудової діяльності та відображають унікальність цієї організації;
* у залежності від етапу розвитку організації, цінності можуть існувати в різних формах: уявлення, установок, норм поведінки, правил спілкування, трудової діяльності;
* найбільш значними елементами організаційної культури визначають цінності, місію, цілі організації, норми поведінки, традиції та ритуали;
* окремі елементи організаційної культури не потребують доказів, засвоюються некритично та передаються від працівника до працівника, формуючи дух організації;
* основу більшості пояснень поняття «організаційна культура» становить поняття культури у широкому контексті.

Отже, можна підкреслити, що організаційна культура являє собою організаційно-психологічне середовище життєдіяльності співробітників організації. Вона проявляється на рівні окремої особистості, групи та організації в цілому у вигляді норм, цінностей, у структурі мотивації і стандартах поведінки, в стилі управління, в структурі організації і в організаційно-управлінських процедурах і, у свою чергу, впливає на ефективність діяльності співробітників і організації в цілому, на ставлення співробітників до організації, до результатів діяльності та колективу, а також на рівень розвитку групових відносин та їх динаміку.

Крім того, в організаціях можна виділити домінуючу (загальноорганізаційну) і приватну субкультури, які виникають і розвиваються в окремих підрозділах великих організацій і відображають припущення, вірування, очікування, норми, цінності, зразки поведінки, що розділяються і підтримуються співробітниками цих підрозділів.

Субкультури, що існують в організації, можуть бути підтримуючими, нейтральними та опозиційними щодо домінуючої культури.

Підтримуюча субкультура характеризується відповідністю ключових аспектів свого змісту основним рисам домінуючої культури. Виникнення і розвиток в організації декілька підтримуючих субкультур може вважатися корисним для організації, оскільки сприяє збагаченню її домінуючої культури і робить організацію більш гнучкою та динамічною.

Нейтральна субкультура включає в себе компоненти, які мало сприяють зміцненню загальної культури, але й не загрозливі для її існування.

Опозиційні субкультури – ворожі, конфліктні по відношенню до домінуючої. Чим більше число співробітників організації поділяють норми і цінності опозиційної субкультури і чим більше таких культур існує, тим в більшій небезпеці перебуває організація.

З цієї точки зору, організаційна культура – складне утворення, що включає набір припущень, вірувань, очікувань, норм, цінностей, символів, зразків поведінки, дотримання яких допомагає організації вирішувати проблеми адаптації у зовнішньому оточенні і підтримувати стан внутрішньої стабільності.

Найбільш вдалим для даного дослідження є визначення поняття «організаційна культура» надане Т. О. Соломанідіною, яка вважає, що «організаційна культура – це єдиний соціально-економічний простір, що розташований всередині компанії, в рамках якого взаємодія робітників здійснюється на основі загальний ідей, уявлень та цінностей, що визначають особливості їх трудової життєдіяльності та обумовлюють своєрідність філософії, ідеології та практики управління людськими ресурсами компанії».

Значення організаційної культури визначається рядом обставин. Вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначаючи ставлення до компанії, є важливим джерелом стабільності і наступності, що створює у її співробітників відчуття безпеки. У той же час знання організаційної культури допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації та розуміти оточуючих. Це стимулює високу відповідальність працівника, який виконує поставлені перед ним завдання.

Організаційна культура будучи невід'ємною частиною життєдіяльності компанії, істотно впливає на її ефективність. Розуміючи це, керівництво компаній сьогодні прагне до створення сильної організаційної культури, яка базується на іншому, ніж раніше, розумінні людини та її ролі в системі суспільного розподілу праці.

В цілому ефективну організаційну культури відрізняє наступне:

* злагодженість, взаємодія, те, що називається командним духом;
* задоволення працівників роботою і гордість за її результати;
* відданість організації і готовність відповідати її високим стандартам;
* висока вимогливість до якості праці;
* готовність до змін, викликаним вимогами прогресу і конкурентною боротьбою, незважаючи на труднощі і бюрократичні перепони.

І відповідно, вона має великий вплив на поведінку членів організації.

Існують різні способи класифікації культури відповідно за географічними, економічними, історичними, релігійними, мовними, політичними або іншими критеріями. Деякі дослідження показують, що національна та організаційна культури тісно пов'язані [4; 35; 65; 81].

Проте через відмінності в методології та підходах немає будь-якої стандартної класифікації культур і сили впливу, який вони надають одна на одну.

В даному контексті привертає інтерес робота Г. Хофстеда з описом національної культури, за допомогою виділення найбільш фундаментальних основоположних її чинників.

Використовуючи широку базу емпіричних даних, Г. Хофстеде виділив відповідні «виміри» культури, які розглянемо більш детально.

Дистанція влади: ступінь, з якою найменш наділені владою члени організацій сприймають нерівноправність у розподілі влади. Маскулінність – фемінність: ситуація, в якій домінують цінності в «чоловічому» суспільстві – це успіх, гроші і речі, а в «жіночому» суспільстві – турбота про інших і якість життя. Уникнення невизначеності: ступінь, з якою люди відчувають загрозу з боку невизначених ситуацій і створюють вірування та інститути, які допомагають уникати їх. Індивідуалізм – колективізм: відображає переконання, що люди мають зобов'язання дбати про себе та свої сім'ї, або ситуацію, в якій люди належать групам або колективам, які мають зобов'язання дбати про них в обмін на лояльність.

За допомогою цих вимірювань він потім описав представників 40 різних національних культур. Це дослідження показало, що всередині однієї багатонаціональної організаційної культури можна відзначити відмінності, засновані на національних нормах. Важливо відзначити те, що ці національні характеристики в принципі можна прикласти до організацій. Так, організацію можна описати в термінах її оцінок за чотирма виділеним вимірам культури .

Вітчизняні автори використовували концепцію Г. Хофстеда для опису сучасної організаційної культури [76; 82; 92; 95 та ін.].

Багатьма дослідниками проводилися роботи з опису різних типів організаційних культур. Будь-яка типологія виділяє та описує деякі ідеальні типи, які відображають лише провідні тенденції життєдіяльності організацій. У реальності вони не зустрічаються. Цікаво, що результатом багатьох спроб класифікації організаційної культури часто був опис саме чотирьох типів.

Однією з перших у цій галузі була класифікація корпоративних культур, запропонована Т. Ділом і А. Кеннеді.

Це була робота консультантів, які, переходячи з однієї компанії-клієнта в іншу на постійній основі, могли спостерігати деякі аспекти організаційної культури, невидимі для співробітників. На їхню думку, кожна компанія виробляє свою власну культуру у відповідь на різні умови оточення. Серед усієї сукупності умов авторами типології виділяються два основних – наскільки великий ризик діяльності і наскільки швидко компанія отримує зворотний зв'язок.

Тут маються на увазі, перш за все, ризиковані рішення і дії, пов'язані з функціонуванням ринку в тій чи іншій галузі.

В залежності від значення цих параметрів Т. Діл і А. Кеннеді описали чотири типи галузевих культур:

1. Культура «крутого хлопця». Це культура індивідів, які регулярно ризикують і швидко отримують зворотний зв'язок на свої дії в будь-якому випадку – правильні вони чи ні. Можна знайти в таких областях як мода, професійний спорт і т.п.

2. Культура «працюй до упаду / відпочивай до упаду». Основні характеристики цієї культури – швидкий зворотній зв'язок у поєднанні з відносно низьким ризиком. Службовці підтримують високий рівень активності, дружелюбності і веселощів. Характерна для торгових компаній.

3. Культура «став на свою компанію». Для неї характерні наступні параметри: високий ризик, повільний зворотній зв'язок, рішення пов'язані з великими грошима, ефект від яких видно через кілька років. Це культура нафтових і будівельних компаній, інвестиційних банків.

4. Культура «процесу» включає в себе наступні характеристики: відсутній або мінімальний зворотній зв'язок, службовці концентруються на процесі роботи, тому що результат неможливо виміряти. Можна виявити в адміністративних і сервісних організаціях.

Більшість успішних організацій мають унікальну культуру, що представляє суміш різних аспектів чотирьох описаних ключових типів культури. Описана Т. Ділом і А. Кеннеді модель галузевих культур викликає дискусії про те, наскільки типовими вони є.

В основу класифікації англійського вченого Ч. Хенді покладена типологія «організаційних ідеологій» Р. Харріса, яка представляє різні орієнтації організації: на владу, на виконання ролі, на вирішення завдання і на вільну реалізацію особистості.

В залежності від того, яка орієнтація лежить в основі організації, Ч. Хенді виділяє наступні чотири типи культур:

1. Культура влади. Особлива роль в цій культурі належить лідерові, його особистісним якостям і особливостям. Джерелом влади є ресурси, що знаходяться в розпорядженні тієї чи іншої особи. Організації притаманна жорстка ієрархічна структура. Прийняття рішень – результат боротьби впливів. Контроль здійснюється централізовано через відібраних людей. Ця культура характерна для невеликих, «новостворених» або сімейних підприємств.

2. Культура ролі. Це класична бюрократія. Для неї характерна сувора спеціалізація підрозділів: функціональні та спеціалізовані ділянки координуються вузькою сполучною ланкою вищого керівництва. Організація функціонує на базі системи правил, процедур, стандартів діяльності, дотримання яких (а не особистісні особливості) гарантує її ефективність. Джерелом влади є положення в структурі. Рольова організація виявляється там, де стабільність виробництва важливіша за гнучкість, або де технічна компетентність і глибина спеціалізації важливіша за впровадження нової продукції або послуг.

3. Культура завдання орієнтована на вирішення завдань, на реалізацію проекту. Організація з матричної структурою є однією з прикладів культури завдання. Основна увага приділяється швидкості використання співробітників на потрібному рівні і надання їм умов для виконання завдання. Ефективність визначається об'єднуючими здібностями групи і компетенцією співробітників. Результат роботи команди ставиться вище індивідуальних цілей і відмінностей в статусі. Джерело влади – експертні знання в даній області. Роль вищого керівництва зводиться до розподілу проектів, співробітників і ресурсів. Організація добре працює в сприятливих умовах, коли ресурси доступні всім, хто їх потребує.

4. Культура особистості. У цій культурі особистість знаходиться в центрі. Організація об'єднує людей для сприяння у досягненні їх власних цілей. Структура носить координуючий характер. Контроль над діяльністю неможливий. Джерело влади – близькість до ресурсів, компетентність, здатність домовлятися. Людина робить те, що добре вміє робити, і тому до неї прислухаються.

Зразками такої культури є, наприклад, адвокатські контори, університетські кафедри, консалтингові фірми, творчі спілки.

Вищеописані культури мають свої переваги і свої недоліки. Культура завдання, за твердженням А. Дюбрайна, наприклад, є тимчасовою і в результаті боротьби за ресурси рано чи пізно переростає або в рольову культуру, або в культуру влади.

Американським консультантом Л. Константіном запропоновано «парадигмальний» підхід до типології організаційної культури. Відповідно до цієї концепції, суть (характер) корпоративної культури визначається тим, що він назвав «організаційними парадигмами». Організаційна парадигма – це образ (модель), що включає в себе сукупність основних і часто неявних уявлень співробітників (і консультантів) про те, що таке організація, якою вона може бути і якою вона повинна бути, а також спосіб сприйняття і осмислення організаційної дійсності.

Організаційні типи, описані Л. Костянтином, розрізняються тим, як і які ціннісні пріоритети вони встановлюють, і тим, як вони вирішують деякі фундаментальні і неминучі проблеми, такі як спадкоємність і зміни, спільність і різноманітність, індивід і група, традиції та інновації – словом, як організація справляється з усім тим, що складає ядро її культури. Л. Костянтином були виділені чотири базових типи (системи) організацій. Кожна модель відрізняється специфічним набором характеристик і відображає певну організаційну культуру.

«Закрита» система функціонує так, як ніби в її основі лежать жорсткі закони, вона заснована на стабільності та сталості. Влада організована ієрархічно. Переважає негативний зворотній зв'язок. Регулюється система через ієрархію і суворий розподіл ролей. Всі функції організації жорстко задані. Для збереження стабільності цінується лояльність, конформність і слухняність співробітників, які приносять себе в жертву організації.

«Випадкова» система орієнтована не на традиції, а на постійні нововведення. Енергія групи черпається в індивідуальній творчості. Люди орієнтовані на нові процедури. Немає чіткої фіксації ролей. Цінується нонконформізм, не правила, а виключення. Інтереси індивіда ставляться вище інтересів групи.

«Відкрита» система. В рамках даної групи немає необхідності протиставляти інтереси індивідуума і групи, вважається, що про все можна домовитися. Обговорення інтересів (переговори) і адаптивність – основа цих систем. Будь-яка домовленість сприймається як основа спільної діяльності. Життя групи регулюється через співпрацю. Ролі визначені, але їх визначення здійснюється взаємною згодою. Цінується взаємозалежність, готовність до діалогу. Дана організація є синтезом попередніх парадигм.

«Синхронна» система. Основою діяльності є узгодженість на базі негласної домовленості, гармонії і злагоді. Філософія організації – перебувати в гармонії. Така згода можлива тільки на основі єдності цінностей. Ролі розподіляються на основі імпліцитних очікувань.

Отже, усе розмаїття організацій будується відповідно до теорії Л. Костянтина, на чотирьох «китах»: ієрархія, різноманітність, консенсус (згода) і єднання. Всі вони включають в себе деякі уявлення про цілі організації та про способи їх досягнення.

В організаційній психології можна зустріти й інші типології культур. Так, італійськими вченими була розроблена теоретична модель, в основі якої лежать два основних виміри, розташованих ортогонально – вимір «цінності – емоції» (батьківський чи материнський психологічний код) і вимір відносин (низький чи високий рівень міжособистісних і професійних взаємин). Перетин цих вимірів позначає чотири області, відповідні чотирьом типам організаційної культури: 1) бюрократична – регульована, 2) технократична – батьківська, 3) сімейна – материнська, 4) роздільна – індивідуалістична. Автори розглядають організаційну культуру як внутрішній психологічний стан організації, який впливає або на когнітивний та емоційний стан людей, або на зовнішню організаційну поведінку.

Інша типологія в якості концептуальної основи використовує модель конкуруючих цінностей Р. Квіна і Дж. Рорбаха.

Дана модель включає два ортогональних вимірювання, що лежать в основі організаційного функціонування: 1) контроль (стабільність, порядок і передбачуваність) – гнучкість (нововведення, адаптація і зміни) і 2) внутрішній фокус – зовнішній фокус (як реакція на внутрішнє взаємодія або на зовнішній вплив). Комбінування цих вимірів дає модель, яка включає в себе чотири основні організаційно-культурні орієнтації:

* на підтримку – орієнтація на гнучкість і зовнішній фокус, передбачає налагодженість внутрішніх відносин, згуртованість, розвиток кваліфікації персоналу;
* на інновації – орієнтація на гнучкість і зовнішній фокус, означає адаптованість до зовнішнього середовища, поліпшення конкурентної позиції організації;
* на мету – орієнтація на контроль і зовнішній фокус, припускає максимізацію результатів, централізацію і інтеграцію;
* на правила – орієнтація на контроль і внутрішній фокус, націлена на зміцнення стабільності і порядку.

На основі даної моделі групою європейських вчених був розроблений опитувальник, за допомогою якого можливо проводити кроскультурні і міжорганізаційні порівняльні дослідження.

У вітчизняній літературі теж робляться спроби класифікації організаційних культур. Так, наприклад, типологія організаційних культур, запропонована Т. Ю. Базаровим, включає чотири основних історичних типи: 1) органічна, 2) підприємницька, 3) бюрократична, 4) партиціпативна культури. Для кожної з них характерні специфічні управлінські форми, які детермінують прийняття управлінських рішень та їх реалізацію. Для органічної культури характерна колективістська форма управління, для бюрократичної – бюрократична управлінська форма, підприємницької – ринкова управлінська форма, партиціпативної культури – демократична управлінська форма. Управлінські форми та їх поєднання забезпечують відтворення сукупності норм, цінностей, філософських принципів і психологічних установок, які зумовлюють поведінку людей в організації [9].

Інші вітчизняні автори роблять спроби виділення організаційної культури з інших підстав: по мірі взаємоадекватності домінуючою ієрархії цінностей і переважаючих способів їх реалізацій культури поділяються на «стабільні» (високий ступінь адекватності) і «нестабільні» (низький ступінь адекватності); за ступенем відповідності ієрархії особистих цінностей кожного із співробітників та ієрархічної системи внутрішньогрупових цінностей виділяють культури «інтегративні» (високий ступінь відповідності) та культури «дезінтегративні» (низький ступінь відповідності); в залежності від вмісту домінуючих в організації цінностей культури можуть бути «особистісно орієнтованими» і «функціонально орієнтованими» [10; 17; 30; 32; 67; 77].

На основі критерію, що відображає ступінь вкоріненості цінностей та їх ригідність, виділяють п'ять типів корпоративної культури: 1) сильна, не адаптивна; 2) слабка, не адаптивна; 3) придатна для однієї стратегії; 4) адаптивна, слабка; 5) адаптивна, сильна [107; 112 та ін.].

Серед робот українських дослідників особливу увагу привертають дослідження Л. М. Карамушки, яка відмічає, що організаційна культура – це набір базових цінностей**,** переконань, норм поведінки, які поділяються усіма членами організації. Вона вважає, що конкурентоспроможність організації набувається за умови постійного навчання, яке визначається: стратегічним мисленням та баченням майбутнього; сильною корпоративною культурою; командним принципом роботи і вільним обміном інформацією, гуманістичним підходом у взаємодії з персоналом [66; 67; 68; 69].

В дослідженнях Ж. В. Серкіс відмічено, що певні концептуальні позиції у психологічному підході до вивчення організаційної культури (психоаналітичний, біхевіоральний та когнітивний) визначають різний зміст організаційної культури. Психоаналітичний підхід визначає такі складові, як традиції, ритуали, фольклор, міфи, мова, символи, артефакти, біхевіоральний – тип поведінки, мотиви трудової діяльності, когнітивний в свою чергу – це місія, норми, цінності, почуття, установки, бажання, уявлення, клімат організації.

І. І. Сняданко в свою чергу пропонує аналіз організаційної культури з точки зору психологічних концепцій змісту й основних складових організаційної культури, таких як психоаналітична, біхевіористична, когнітивна та гуманістична.

Як можна побачити, мова і образи для опису типів культур змінюються. Але той факт, що різні дослідники, працюючи незалежно, приходять часто до схожих угруповань, змушує припустити певну ступінь надійності в їх спостереженнях. Але тут, однак, немає пояснення, як виникають такі культури або як вони змінюються (не змінюються), чи є ці культури адаптивними чи ні. Небезпека таких описів полягає в тому, що вони часто тавтологічні. Це ставить перед теоретиками корпоративної культури наступну проблему: маючи так добре описані типів культури, їм необхідно пояснити джерело (етіологію) і процес (механізм), за допомогою яких ці культури виникають і зберігаються.

Таким чином, розглянуто лише деякі типології з великого числа існуючих класифікацій. Всі системи класифікації організаційної культури мають як переваги, так і недоліки. До переваг можна віднести: 1) можливість порівнювати і зіставляти культури, щоб була можливість передбачити (і контролювати) області нерозуміння і непорозуміня до того, як вони виникнуть, 2) емпіричні дані про типи можуть призводити до знахідок, що суперечить інтуїції, наприклад, можуть бути причини, чому два зовні схожих типу «не підходять» один одному; 3) теорії класифікації можуть бути перевірені за допомогою збору емпіричних даних; 4) вони допомагають людям усвідомлювати свою культуру і її відмінність від інших.

До недоліків відносяться: 1) системи класифікації хороші настільки, наскільки гарні докази, на яких вони засновані, тобто є слабкими, заснованими на здоровому глузді, або невірними, 2) підходи, накидані дуже «широко», можуть бути нечутливими і пройти повз дійсно цікавих і важливих тонких відмінностей, 3) класифікація культур не дає уявлення ні про наслідки цих відмінностей або подібностей, ні про те, як їх встановлювати [94 та ін.].

Організаційна культура, як наукова категорія, має змістовні та структурні характеристики. Дослідники виділяють ряд основних властивостей (параметрів) організаційної культури, які багато в чому відображають сутність цього складного феномену:

1. Колективність. Культура не може бути здійснена зусіллям ізольованих один від одного індивідів. Становлення організаційної культури є прерогативою колективу, члени якого знаходяться в тісній регулярній взаємодії.

2. Емоційність. Організаційна культура має величезну емоційну силу. Емоційне забарвлення культурних елементів надає їм значення в житті соціальної спільності.

3. Історичність. Формування організаційної культури є процесом складним і повільним, особливо на рівні тих припущень, які представляються як щось само собою зрозуміле. «Сильна» організаційна культура складається тоді, коли організація є сталою і однорідною за своїм складом, і існує протягом тривалого періоду часу.

4. Динамічність. Незважаючи на свою уявну стабільність, організаційна культура зазнає змін протягом всієї історії існування організації. Культурні зразки, з часом втративши свою актуальність, або повністю зникають, або приймають відповідну нову форму.

Серед основних характеристик культури організації психологами прийнято розглядати насамперед функції, які виконує культура організації. Сучасними дослідниками серед розмаїття всіх функцій організаційної культури виділено такі: пізнавальна;ціннісноутворююча;комунікативна; нормативно-регулююча;мотиваційна;інноваційна;стабілізаційна.

Носіями організаційної культури є люди. Проте в організація зі сталою організаційною культурою вона ніби віддаляється від людей і стає атрибутом opганізації, її частиною, що має активний вплив на працівників, модифікує їх поведінку у відповідності з тими нормами і цінностями, які складають її основу .

Підводячи підсумок розгляду різних підходів до розуміння організаційної культури, можна виокремити: процесуальний(Б. Гунтер, Р. Кілман, Г. Морган, М. Сакстон, В. В. Томілов, А. Фурнхам, Г. Хофстеде); структурно-функціональний (Е. Браун, К. Голд, Є. Джакус, П. Добсон, Д. Дреннан, Р. Л. Кричевський, Н. В. Тесакова, А. Уільямс, М. Уолтерс, П. Штерн); системний (М. Армстронг, П. В. Журавльов, Л. М. Карамушка, Б. Карлофф, А. Кромбі, К. Шольц).

Багато вчених і практики зазначають, що поняття організаційної культури є корисним і в дослідницькому, і в практичному аспектах. Однак єдиної концепції організаційної культури до сих пір не існує. Велика кількість різних її визначень пояснюється, насамперед, широтою змісту цього поняття. Навіть в антропології, звідки воно запозичене, багато різних теорій і, навіть, індивідуальних версій визначення «культури». Почасти тому дуже різноманітні за типом і тактикою проведення дослідження організаційної культури (порівняльні і лонгітюдні, імітаційно-експериментальні, польові, консультативні), а також по типу обстежуваних організацій (ділові фірми, лікарні, університети), – важко порівняти між собою. Але, незважаючи на критику застосування самого поняття «організаційна культура» і спроби замінити його іншими конструктами, даний напрямок досліджень успішності організацій та поведінки персоналу завойовує все більше прихильників [27; 35; 41; 50; 61 та ін.].

Поняття організаційної культури розглядається науковцями як процес, що забезпечує існування та функціонування організації (У. Оучі, В. О. Співак), як результат внутрішніх організаційних процесів (Д. Дреннан, А. В. Карпов, П. Штерн), як система змінних, що впливає на функціонування організації (М. Армстронг, В. В. Козлов, Е. Шейн). Дослідження організаційної культури як процесу відбувається у формі аналізу важливих установок, які розподіляються членами суспільства (В. Сате) або колективних установок, які відрізняють членів однієї організації від іншої (Г. Хофстеде). Визначення культури організації як результату її діяльності зосереджено на унікальній системі матеріальних і духовних цінностей (В. О. Співак), сукупності структурних складових, що мають свої функції – у вигляді символів, ритуалів організації (С. Мишон) або кодексу поведінки персоналу (Л. М. Карамушка, Р. Л. Кричевський). Організаційна культура як цілісна система, що впливає на процеси в організації та результати її діяльності, може складатися з набору засвоєних засобів розв’язання реальних проблем (Е. Браун) чи особливостей трудової життєдіяльності персоналу організації (Т. О. Соломанідіна) [70; 76; 88].

Таким чином, можна наголосити на те, що поняття «організаційна культура» може бути оцінена, проконтрольована, керована. Аналіз організаційної культури передбачає, по-перше, її ідентифікацію, по-друге, визначення ступеня її впливу на організаційні складові.

Критеріями аналізу організаційної культури є такі показники:

* «товщина» організаційної культури – відносна величина, що показує питому вагу основної організаційної культури в загальній кількості визнаних членами організації субкультур;
* «поділяємість поглядів» – показник, що характеризує основні положеня, норми, ціннісні орієнтації, установки та ін., абсолютно прийняті усіма членами організації;
* «широта» організаційної культури – величина, що характеризує кількісне відношення членів організації, для яких дана організаційна культура є домінуючою, до загального кількості членів організації;
* конфлікт організаційних культур – ситуація, в якій є не одна організаційна культура, а дві і більше. При цьому слід враховувати, що конфлікт організаційних культур 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 організаційних культур постає необхідним фактором розвитку та розширення;
* «сила» організаційної культури – ступінь прояву організаційної культури та її вплив на поведінку персоналу (слабку організаційних культуру можна розпізнати на підставі таких ознак: відсутність ясних уявлень про цінності і загальних переконань щодо того, як можна досягти успіху в певній справі; поширення безпорадності; пошук порятунку в постановці короткострокових цілей; відсутність згоди між окремими частинами організації та ін.)

При аналізі організаційної культури майже усі дослідники виділяють три основних змістовних компоненти:

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 [19; 31; 58].

Деякі дослідники пропонують більш дробову структуру організаційної культури, виділяючи її такі компоненти.

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 чогось світогляду часом 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. Організаційні 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 організаційну культуру. Організаційна культура являє з себе багаторівневу структуру. І саме цей підхід став основним для дослідження структури організаційної культури [57; 69; 93 та ін.].

Наприклад, досліджуючи структуру організаційної культури традиційно прийнято спиратися на думку Е.Шейна, який розглядав три рівні цього феномену: поверхневий, внутрішній і глибинний. Поверхневий рівень включає такі зовнішні організаційні характеристики, як продукція або послуги, що надаються організацією, технологія, архітектура офісів, формальне мовне спілкування, гасла та ін. На цьому рівні речі і явища легко виявити, але не завжди їх можна розшифрувати й інтерпретувати.

Другий – внутрішній рівень містить цінності і вірування, що розділяються членами організації, відповідно до того, наскільки ці цінності, відображаються в символах і мові. Сприйняття цінностей і вірувань носить свідомий характер та залежить від їх привабливості для людей.

Третій, глибинний рівень включає базові припущення, котрі важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціального зосередження на цьому питанні. Ці приховані і прийняті на віру припущення направляють поведінку людей, допомагаючи їм засвоїти організаційну культуру.

Існує багато підходів до виділення різних атрибутів, що характеризують і ідентифікують ту чи іншу культуру як на макро -, так і на мікрорівні. Так, Ф.Харріс і Р. Моран пропонують розглядати конкретну організаційну культуру на основі наступних характеристик:

1) усвідомлення себе і свого місця в організації (одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші заохочують їх зовнішній прояв; в одних випадках незалежність і творчість проявляються через співпрацю, а в інших – індивідуально);

2) комунікаційна система і мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації, застосування засобів зв'язку та ступінь відкритості комунікації);

3) зовнішній вигляд, одяг під час роботи (різноманітність уніформ та спецодягу, ділових стилів, охайність, косметика, зачіска і т.п.);

4) що і як їдять люди, звички і традиції в цій області (організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність спеціальних місць на підприємстві; люди приносять з собою їжу або відвідують кафетерій всередині, або поза організацією; дотація харчування; періодичність і тривалість харчування; чи їдять працівники різних рівнів разом або окремо);

5) усвідомлення часу, відношення до нього і його використання (ступінь точності і відносності часу в працівників, дотримання тимчасового розпорядку і заохочення за це);

6) взаємини між людьми (за віком і статтю, статусом та владою, досвідом і знанням тощо; ступінь формалізації відносин; чи є підтримка; сталі шляхи вирішення конфліктів);

7) цінності (набір орієнтирів про те, що таке добре і що таке погано) і норми (набір припущень і очікувань щодо певного типу поведінки) – що люди цінують у своєму організаційному житті (своє становище, титули чи саму роботу) і як ці цінності зберігаються;

8) віра у щось, ставлення або прихильність до чогось (віра в керівництво, успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, справедливість тощо; ставлення до колег, клієнтів і конкурентів, злу та насильству, до агресії тощо; вплив релігії та моралі);

9) процес розвитку працівника і його навчання (бездумне або усвідомлене виконання роботи; покладання на інтелект або силу);

10) трудова етика і мотивування (відношення до роботи і відповідальність по роботі; поділ роботи; чистота робочого місця; якість роботи; робочі звички; оцінка роботи і винагорода; кар'єрні просування).

Подібну модель аналізу організаційної культури пропонує В. Сате, який в своій теорії також спирається на аналіз рівневої структури культури, яку необхідно вимірювати через систему рівнів індивіда, групи та організації.

Українські науковці, такі як Л. М. Карамушка, Г. В. Ложкін, Л. Е. Орбан-Лембрик виділяють три основні рівні аналізу організаційної культури:

1. макрорівень (рівень суспільства);
2. мезорівень (рівень організації);
3. мікрорівень (рівень особистості).

Зазвичай виділяють два рівні корпоративної культури: зовнішній і внутрішній. У свою чергу внутрішній рівень можна розділити на два підрівня: усвідомлений і неусвідомлений. Зовнішній рівень складають видимі об'єкти, артефакти культури: манера одягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Все це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою інших членів організації. Так виглядає корпоративна культура, на видимому рівні, в очах стороннього спостерігача. Два інших, невидимих рівня, представляють собою загальні для членів організації основні цінності та негласні угоди.

Внутрішній усвідомлений рівень – це виражені в словах і справах співробітників організації спільні цінності та переконання, свідомо колективні і культивовані членами організації, які проявляються в їхніх розповідях, мові, символах. Але деякі цінності вкорінюються в організаційній культурі настільки глибоко, що співробітники просто перестають їх помічати. Так починається другий підрівень, грань між якими стає практично непомітною. Ці базові, основоположні припущення та переконання і є сутність організаційної культури. Саме вони керують поведінкою та рішеннями людей на підсвідомому рівні. Базові припущення найчастіше виникають з основних переконань засновника фірми чи її перших керівників.

На різних рівнях можуть бути різні чинники формування організаційної культури. Наприклад, А. М. Большакова вважає, що організаційна культура як складне багаторівневе явище утворюється об'єктивними і суб'єктивними факторами. До об'єктивних чинників, що формують організаційну культуру, відносять фізичне оточення організації: сам будинок, в якому вона розташована, його дизайн, колір, місце розташування, розмір, особливості обладнання, меблі, обсяг і обробка внутрішніх робочих просторів, кімнати відпочинку, кафетерії, стоянки автотранспорту тощо. Суб'єктивними чинниками організаційної культури є колективні вірування, очікування, особливості сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами, символами [19].

В залежності від етапу розвитку компанії, цінності можуть існувати в різних формах: у формі припущень (на етапі пошуку своєї культури), переконань, установок і ціннісних орієнтацій (коли культура формується і основні положення визначені), норм поведінки, правил спілкування і стандартів трудової діяльності (при повністю сформованій культурі). Найбільш значущими елементами культури визнаються цінності, місія і цілі компанії, кодекси та норми поведінки, традиції і ритуали. Цінності та елементи культури не вимагають доказів, приймаються на віру, передаються від покоління до покоління, формуючи корпоративний дух компанії, що відповідає її ідеальним прагненням [39; 48 та ін.].

Основу більшості трактувань становить розуміння культури в широкому аспекті.

Таким чином, на основі проведеного аналізу, можна визначити, що організаційна культура – це сукупність індивідуальних, організаційних і соціальних цінностей, установок і норм поведінки, які підпорядковують діяльність та взаємозв’язки членів організації, та відображають унікальність організації (С. Девіс, В. В. Козлов, Х. Шварц, Е. Шейн).

На соціальному рівні організаційна культура постає сталою, деякі структурні елементи змінити дуже важко (імідж, символіка), деякі практично неможливо (географічне розташування, будівлі).

Співробітники пристосовуються до цих елементів, практично не маючи змоги вплинути на їх зміну. Роль керівництва щодо формування організаційної культури на цьому рівні може складатися з процедур полегшення адаптації робітників до існуючих умов роботи.

На організаційному рівні прояв організаційної культури визначений насамперед нормами та правилами поведінки в організації, системою наказів та інструкцій, які підпорядковані цілям та місії організації.

Організаційна культура орієнтована на внутрішнє середовище і виявляється головним чином в організаційній поведінці співробітників.

Співробітники спостерігають з одного боку стійкість проголошених правил, а з іншого – відчувають свої можливості щодо зміни цих елементів для задоволення своїх особистісних потреб, навіть якщо вони мають розбіжності з цілями організації.

На цьому рівні втручання керівництва щодо формування організаційної культури може допомогти процесу засвоєння організаційної культури.

На рівні особистості керування процесом формування організаційної культури має важливе значення. За умови динаміки розвитку груп, організаційна культура може формуватися стихійно, виливаючись у контркультуру, або негативну культуру, що суттєво знижує ефективність діяльності підприємства.

Керування процесом формування організаційної культури повинно відповідати цілям організації, спиратися на основні чинники формування та складатися з відповідних процедур.

**1.2. Специфіка організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення та аналіз підходів до її формування**

Студенти – генератор нових поглядів і програм; активна, мобільна, вільна від стереотипів частина населення, своєрідний соціокультурний ресурс, здатний дати новий, сильний імпульс діяльності, особливо в напрямку формування організаційної культури.

Організаційна культура студентів є невід’ємною та вагомою складовою організаційної культури закладу освіти. Аналіз наукового матеріалу дозволяє охарактеризувати організаційну культуру у студентів вищого навчального закладу як систему орієнтирів особистісних взаємозв’язків, колективної діяльності студентів в освітньому середовищі навчального закладу [52].

Основні соціально-психологічні характеристики студентської спільноти виносять питання формування організаційної культури у студентів на перший план у вищому навчальному закладі. Адже студентська спільнота, постійно оновлюючись, активно та безпосередньо впливає на організаційні процеси, вона диктує свої умови побудови організаційної культури вищого навчального закладу. Динаміка соціально-психологічних процесів у студентських групах може викликати хаотичне некероване формування організаційної культури у студентів у формі субкультур, які іноді заважають роботі всього закладу освіти. Все це потребує цілеспрямованого втручання у процес формування організаційної культури у студентів.

Найбільш складним і суперечливим аспектом у вивченні феномена організаційної культури, безумовно, є процес її формування і ті чинники, завдяки яким це відбувається.

Процес формування організаційної культури має свої джерела. На даний час, прийнято додержуватися теорії про три підходи до типу формування організаційної культури. Перший визначає її, як продукт «природного розвитку» організації, тобто організаційна культура, в цьому розумінні, складається спонтанно в процесі спілкування і взаємодії людей.

Другий визначає, що організаційна культура – «штучний» елемент, створений людьми, і її прояв – результат їх раціонального вибору.

Прихильники третього вважають, що організаційна культура – це «змішана», природно-штучна система, що поєднує в собі формально-раціональні і спонтанні життєві процеси в організації [95].

Сучасні дослідники також наполягають на існуванні в сучасних організаціях двох основних типів утворення організаційної культури:

1. В основі формування організаційної культури лежить ініціатива засновників та інших представників вищого керівництва організації.

2. Організаційна культура виникає спонтанно, в результаті спільної діяльності індивідів, спрямованих на вирішення двох проблем: проблем внутрішньої інтеграції та проблеми адаптації до зовнішнього середовища.

Перший тип – припускає активну участь офіційного керівництва організації, в завдання якого входить розробка нових культурних зразків і їх подальше впровадження в поведінку персоналу; другий – обмежує такі можливості [9].

Менеджери вищої ланки втілюють сформульовані ними ідеологічні зразки в політиці (місії), в базових цілях організації, а також в кодексі поведінки її співробітників.

Особливий внесок у процес формування та подальшого розвитку організаційної культури вносять засновники організації. Однак, як і інші представники вищого керівництва, засновник організації не здатний створити «сильну» організаційну культуру без активної підтримки з боку однодумців і фахівців. У тому випадку, якщо засновнику організації вдається об'єднати навколо себе групу індивідів, що поділяють його погляди та ідеї, в їх особі він набуває надійних союзників у формуванні організаційної культури. У іншому випадку, якщо в організацію (особливо на керівні пости) приходять індивіди з несумісними або навіть суперечливими позиціями, можливість формування єдиної організаційної культури ставиться під великий сумнів. Фахівцями було розроблено безліч психологічних тестів, що дозволяють визначити схильність індивіда до прийняття культури, бажаної для вищого керівництва організації.

Другий тип – це той випадок, коли процес формування організаційної культури не знаходиться під прямим контролем офіційного керівництва організації і носить спонтанний і незапланований характер. Організаційна культура тут розглядається як продукт соціального досвіду індивідів, спрямованого на досягнення загальної мети і подолання різного роду проблемних ситуацій. Вона виникає як результ процесів адаптації персоналу організації до умов праці та вимог керівництва.

Такий тип створення організаційної культури частіше за все пов'язаний з виникненням різних організаційних субкультур. При цьому деякі елементи субкультур розповсюджуються серед всіх членів організації, стаючи невід'ємною частиною єдиної організаційної культури. Для подальшого поширення культурного зразка необхідно, щоб він мав цінність і значимість в межах всієї організації.

Обидва типи створення організаційної культури можуть бути присутніми в сучасних організаціях, раз у раз доповнюючи або протистоячи один одному. Завдяки високій координації управлінської діяльності, менеджери вищої ланки здатні вносити деякі корективи в процес культуростворення першого типу; при цьому сформульовані керівництвом організації культурні зразки, проходячи через призму соціальної взаємодії індивідів, також можуть зазнавати різного ступеня змін.

Як правило, організаційна культура формується як реакція на дві групи проблем, з якими стикається організація.

Першу групу складають проблеми інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль, до яких відносяться:

* створення спільної мови і єдиної, зрозумілої для всіх термінології;
* встановлення меж групи і принципів включення і виключення з них;
* створення механізму наділення владою і позбавлення прав, а також закріплення певного статусу за окремими членами організації;
* встановлення норм, що регулюють неформальні відносини між особами різної статі;
* вироблення оцінок, що стосуються того, що в поведінці співробітників бажано, а що ні.

До другої групи належать ті проблеми, які організації доводиться вирішувати в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем:

* визначення місії організації і її головних завдань, вибір стратегії, націленої на виконання цієї місії;
* встановлення специфічних цілей, в яких буде вирішуватися головне завдання організації;
* вибір методів, використовуваних для досягнення цілей, досягнення згоди по застосовуваним засобам, прийняття рішень по організаційній структурі, системам підпорядкування та стимулювання;
* розробка системи контролю – встановлення критеріїв, методів та періодичності вимірювання досягнутих працівниками та групами результатів;
* корекція – визначення типу дій, необхідних у відношенні до працівників і робочих груп, які не виконали завдання.

Інтегруючи в організаційній культурі результати вирішення зовнішніх і внутрішніх проблем, необхідно спиратися на основні принципи її формування.

1. Комплексність уявлень про призначення організації. Культура повинна виражати не тільки відносини між членами організації, а й комплексне уявлення про призначення даної системи, зокрема її цілі, характер продукції і ринку, що визначають ефективність її діяльності.

2. Першочерговість визначення цінностей та філософії організації. Процесу формування культури в будь-якій організації має передувати визначення цінностей та філософії, які будуть прийнятні і бажані для неї.

3. Історичність. Культура організації не піддається простому маніпулюванню, складається роками і сама значною мірою визначає характер економічної системи, стиль її управління.

4. Заперечення силового впливу. Не можна штучно насаджувати в будь-якої економічній системі зі слабкою культурою сильну, і навпаки, або коригувати її. Сильна культура, як і слабка, може бути ефективна в одному випадку, неефективна в іншому – все залежить від конкретних умов.

5. Комплексність оцінки. Оцінка впливу культури на економічну ефективність функціонування організації повинна базуватися на комплексному підході, що передбачає облік не тільки способів прямого впливу культури на ефективність організації, але безлічі невидимих опосередкованих шляхів впливу на неї.

Організаційна культура орієнтована на внутрішнє середовище і виявляється головним чином в організаційній поведінці співробітників. Сюди слід віднести: стійкість, ефективність і надійність внутрішньосистемних організаційних зв'язків; дисципліну і культуру їх виконання; динамізм і адаптивність до нововведень в організації; загальноприйнятий (на всіх рівнях) стиль управління, заснований на співпраці; активні процеси позитивної самоорганізації та багато іншого, що проявляється в організаційній поведінці працівників відповідно до прийнятих норм і визнаними цінностями, що об'єднують інтереси окремих людей, груп та організації в цілому. Важливе значення має історія становлення організації, формування самого колективу і сформовані традиції. На деяких підприємствах основою для формування особливої культури організаційної поведінки і виховання в цьому дусі кадрів проголошується так зване кредо фірми.

Кредо проголошує основні цінності компанії і відбиває інтереси всіх сторін, задіяних в організації. Таким чином, створюється база для формування корпоративної культури.

Проголошене кредо, по суті є фірмовою ідеологією. Сама ж організаційна культура не впроваджується, а прищеплюється і формується за допомогою організаційно–управлінських заходів і прийомів, які в основному складаються в наступні напрямки:

* постійне вдосконалення організації при збереженні стійкої структури зв'язків;
* управління інтересами персоналу або, точніше, управління організаційною поведінкою через їх інтереси;
* застосування на всіх рівнях управління єдиного стилю керівництва, що сприяє розвитку позитивних процесів самоорганізації;
* формування ідеології мислення, що сприяє більш швидкій та легкій адаптації до нововведень;
* цілеспрямована робота з персоналом.

Останній напрям має особливо важливе значення. Саме постійна і цілеспрямована робота з персоналом визначає успіх формування корпоративної культури. Робота з персоналом організації включає в себе:

* підбір і розстановку кадрів з урахуванням вимог організаційної культури;
* професійну і психологічну адаптацію молодих і знову прийнятих працівників до діючої структури зв'язків і традицій організаційної культури;
* безперервну підготовку і підвищення кваліфікації персоналу стосовно завдань організації і вимог організаційної культури;
* виховання персоналу в дусі певних традицій організації та активного ставлення до її розвитку [27].

Слід зазначити, що організаційні проекти, грамотно виконані посадові інструкції і положення – все це залишиться на папері, якщо не стане способом мислення, базою професійної організаційної діяльності працівників організації. Вимоги до професійних знань, навичок і якостей керівників і фахівців, як і інших працівників, повинні формуватися на основі прийнятої в компанії ідеології організаційної поведінки. Таким чином, формується організаційна культура.

Деякі дослідники вважають, що організаційна культура може формуватися чотирма шляхами:

* + довгостроковою практичною діяльністю;
	+ діяльністю керівника чи власника;
	+ штучним формуванням організаційної культури спеціалістами консультаційних фірм;
	+ природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, привнесених керівником і колективом [30].

Стихійне формування організаційної культури створює слабку організаційну культуру, яка може негативно впливати на ефективність діяльності організації, або заважати їй, перетворюючись на контркультуру. Упорядковане формування організаційної культури потребує врахування впливових чинників цього процесу (А. М. Занковський, В. М. Снєтков, І. І. Сняданко) [51].

Незалежно від того, на якому рівні розвитку перебуває організація, її керівництво може формувати організаційну культуру, реалізуючи два різних підходи.

Перший підхід («бачення зверху») передбачає, що положення, які створюють основу організаційної культури, формулюються вищим керівництвом у відповідності з розробленою стратегією і доносяться до підлеглих на всіх рівнях ієрархії. Для реалізації цього підходу організації необхідний харизматичний керівник – лідер, який зможе викликати ентузіазм і натхнення у більшості членів організації, передати необхідну систему вірувань і втілити в життя фундаментальні цінності і норми поведінки.

Перший підхід може бути реалізований через публічні заяви, виступи, демонстрацію особистого прикладу керівника, розповсюдження друкованої та іншої інформаційної продукції, що відображає трансльовані цінності і свідчить про їх визнання керівництвом.

Обов'язкова умова ефективності даного підходу – вміння керівника переконати підлеглих в наявності у себе щирої прихильності до компонентів організаційної культури, що транслюються колективу.

Другий підхід («орієнтація знизу») передбачає складну, кропітку роботу менеджера з обліку та аналізу деталей реального життя організації, починаючи з її самих нижніх рівнів. При реалізації цього підходу керівник поступово, крок за кроком, відстежує все, що відбувається в організації до незначущих, на перший погляд, дрібниць, намагаючись виправляти і скасовувати те, що не відповідає його баченню організаційної культури, і закріплювати те, що йому відповідає.

При реалізації підходу «знизу» менеджер може використовувати маніпулювання символами і елементами матеріального світу організації, створювати і коректувати зразки поведінки, вводити нові умови формальної і неформальної взаємодії.

І перший, і другий підходи до управління організаційною культурою мають переваги і недоліки, але максимальний ефект дає їх поєднання [238].

Процес формування організаційної культури відбувається під впливом багатьох чинників. Е. Шейн, один з визнаних фахівців в області організаційної культури, виділив п'ять первинних та п'ять вторинних чинників, що визначають формування організаційної культури.

Відповідно до його концепції, до первинних чинників належать:

1) точка концентрації уваги вищого керівництва – зазвичай те, на що звертають серйозну увагу керівники, поступово перетворюється в предмет уваги і турботи співробітників і включається в число норм, на основі яких складається критеріальна база поведінки людей в організації;

2) реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації, – в силу того, що в кризових ситуаціях у співробітників складається загострене сприйняття того, що відбувається в організації, і те, як керівництво підходить до вирішення проблеми, – знаходить свій подальший прояв у формуванні системи цінностей і вірувань, у характері реальності для членів організації;

3) ставлення до роботи і стиль поведінки керівників – в силу того, що керівники займають особливе положення в організації, працівники організації свідомо чи несвідомо підлаштовують свої дії під підхід керівника до виконання своїх обов'язків і тим самим формують стійкі норми поведінки в організації;

4) критеріальна база заохочення співробітників – те, за якими критеріями відбувається заохочення співробітників, досить швидко формує їхнє уявлення про те, що добре, а що погано в даній організації. Засвоївши це, вони стають носіями певних цінностей, закріплюючи в організації певну організаційну культуру;

5) критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації – критерії, які використовуються керівництвом при прийомі на роботу в організацію, при просуванні співробітників та їх звільнення, роблять помітний вплив на те, які цінності будуть розділятися співробітниками організації і, отже, на формування організаційної культури.

До групи вторинних чинників, на думку Е.Шейна, входять:

1) структура організації – залежно від того, як побудована організація, як розподіляються завдання та функції між підрозділами та окремими працівниками, у членів організації складається певне уявлення про норми та цінності;

2) система передачі інформації та організаційні процедури – регламентація поведінки співробітників, схеми комунікації, прийняті форми звітності створюють певний клімат в організації, що глибоко проникає в поведінку її членів у силу регулярності та повторюваності процедурних моментів;

3) зовнішній і внутрішній дизайн та оформлення приміщення, в якому розташовується організація, створюють у членів організації певне уявлення про її стилі, про їх позиції в організації, про ціннісні орієнтири, притаманні організації;

4) міфи та історії про важливі події та осіб, які відігравали і відіграють ключову роль в житті організації, що існують серед персоналу, сприяють тому, що система стійких уявлень про «дух» організації зберігається в часі і доводиться до членів організації в стійкій емоційній формі;

5) формалізовані положення про філософію і сенс існування організації – в тому випадку, якщо вони належним чином доводяться до всіх членів, сприяють формуванню організаційної культури, адекватної місії організації.

Кожен з перелічених десяти чинників при свідомому використанні певних прийомів дозволяє домогтися відповідності культури прийнятій організаційній стратегії.

При формуванні організаційної культури зовнішня середа значно впливає на організацію. Однак, як свідчить практика, дві організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні, можуть мати дуже різні культури. Це відбувається тому, що через спільний досвід члени організації по-різному вирішують дві дуже важливі проблеми: адаптації та інтеграції.

Перша – це зовнішня адаптація: що має бути зроблено організацією і як це має бути зроблено. Друга – це внутрішня інтеграція: як працівники організації вирішують свої щоденні, пов'язані з їх роботою і життям в організації проблеми.

Процес зовнішньої адаптації та виживання пов'язаний з пошуком і знаходженням організацією своєї ніші на ринку та її пристосуванням до постійно мінливого зовнішнього оточення. Це процес досягнення організацією своїх цілей та взаємодії з представниками зовнішнього середовища. У даному процесі вирішуються питання, що мають відношення до виконуваних завдань, методів їх вирішення, реакції на успіхи і невдачі тощо. Використовуючи спільний досвід, члени організації розвивають загальні походи, що допомагають їм в їх діяльності. Люди повинні знати реальну місію своєї організації, а не те, що красиво заявляється з високих трибун для акціонерів. Це допоможе їм сформувати розуміння їх внеску у виконання організацією своєї місії.

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

В будь-якій організаціях її працівники схильні брати участь в наступних процесах:

* виділяти із зовнішнього оточення важливе і неважливе для організації;
* розробляти шляхи і способи вимірювання досягнутих результатів;
* знаходити пояснення успіху і невдачі в досягненні цілей.

Відзначено, що працівники потребують розвитку прийнятних способів доведення до представників зовнішнього середовища інформації про свої реальні можливості, переваги і успіхи. Деякі компанії організовують для цих цілей поїздки своїх співробітників і на підприємства замовників, і на підприємства постачальників.

Важливо також, щоб в організації знали про те, коли можна допустити невдачу. Для цього окремі компанії при розробці нових проектів встановлюють рубежі, на яких через невдачі проекти згортаються. Це офіційно передбачається проектним документом, так що всі знають про це.

Успішні компанії користуються сукупністю механізмів, що дозволяють утримувати компанію на високому рівні організаційної культури.

1. Відбір і соціалізація. При відборі персоналу повинен дотримуватися принцип сумісності нових співробітників з організаційною культурою, традиціями підприємства. Для цього використовують різні прийоми: тестування, співбесіда.

2. Навчання персоналу. З позицій бізнесу організаційна культура концентрує в собі політику і ідеологію життєдіяльності фірми, систему її пріоритетів, захисту цінностей, мотивації, являє собою набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників. Всі ці правила можуть бути прийняті шляхом навчання як життєво важливі для кожного працівника. Навчання – найважливіший чинник розвитку організаційної культури.

3. Організаційні структури. Це важливий чинник підтримки організаційної культури. З їх допомогою підтримуються відносини всередині організації і відносини організації із зовнішнім середовищем. Структура повинна бути адаптивною до змін, гнучкою і рухливою.

4. Оформлення фізичного середовища. Будинки, обстановка, облаштування робочих місць та місць відпочинку символізують матеріальні цінності організації. Вони повинні гармоніювати з організаційною культурою, відповідати їй.

5. Відносини індивідуум / колектив. Індивідуалізм передбачає, що людина діє на основі своїх власних інтересів. Колективізм виходить з того, що кожна людина за народженням (сім'я) або по роботі (робоча група) не може бути вільною від колективу. Колектив дбає про задоволення запитів індивідуума, вимагаючи від нього підпорядкування.

6. Відносини до влади. Нерівноправність присутня у всіх культурах, вона зумовлена самою ієрархією в організації. Але ставлення до нерівноправності і готовність лояльного ставлення до влади в різних культурах неоднакове. В організаціях з високою організаційною культурою нерівноправність у ставленні влади визнається нормальним станом речей.

7. Ставлення до невизначеності. Ця характеристика властива високоорганізованій і культурній організації, яка хоче, по-перше, уникнути невизначених ситуацій, в яких відчуває себе невпевнено, і, по-друге, сприймає невизначеність з розумінням.

8. Співставлення чоловічого і жіночого начала в організації. «Мужня» культура передбачає переважно чоловічі характеристики: чоловік прагне до боротьби, рішучий, орієнтований на досягнення матеріального успіху. На жаль, у всьому світі при формуванні філософії підприємства, в її організаційній культурі переважає саме чоловіче начало.

Все вище викладене при визначенні поняття організаційної культури робить пріоритетною ознакою систему формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва і сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку. На організаційну культуру людини роблять вплив звички і схильності, потреби та інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент.

До елементів складових організаційної культури відносяться такі якості особистості: позитивна реакція на людей, які мають владу, бажання конкурувати, уміння переконувати, прагнення грати роль неформального лідера, терпимість до рутинної адміністративної роботи [59].

Ряд вчених, у тому числі М. Мескон та Ф. Хедоурі розрізняють чинники прямого і непрямого зовнішнього впливу на оргкультуру. Середа прямого впливу включає чинники, які безпосередньо впливають на операції організації і відчувають на собі прямий вплив організації. До цих чинників відносяться: постачальники, трудові ресурси, споживачі, конкуренти, закони і державні органи, профспілки тощо.

Під сферою непрямого впливу розуміють чинники, які можуть не робити прямого негайного впливу на операції, але опосередкований вплив на них роблять. Мова йде про такі чинники, як стан економіки в цілому, розвиток науково-технічного прогресу, соціокультурні та політичні зміни, вплив групових інтересів і суттєві для організації події в інших країнах.

Чим складніша і рухливиша зовнішня середа, тобто чим більша кількість чинників, на які організація зобов'язана реагувати, і вище обсяг їх змін, тим складніше її організаційна структура, більший ситуативний підхід до вирішення проблем і значно вище вимоги по гнучкості та адаптивності організаційної культури.

У першу чергу в організаційній культурі висвітлюються чинники прямого впливу, які найбільш визначені, впливають сильніше, не можуть бути передбаченими та не обходять стороною.

Результатом обліку узагальненого впливу цих чинників є розробка місії організації, як бачення нею свого призначення в суспільстві, і формулювання філософії компанії, її цінностей. Все це має значний вплив на оргкультуру.

Формування організаційної культури досить тривалий процес, який має свої етапи, стадії. Розглянемо окремі теорії більш детально.

Так Ж. В. Серкіс, у свої роботі виділяла два основних шляхи формування організаційної культури: цілеспрямований і неусвідомлений. Активне цілеспрямоване формування нової організаційної культури проходить ряд етапів: 1) етап творчості та продукування ідей; 2) етап підтримки і поступового впровадження ідеї змін; 3) етап трансформації організаційної культури; 4) етап утвердження й розвитку нової організаційної культури; 5) етап нової організаційної культури.

О. І. Бойкова вважає, що система засвоєння організаційної культури колективом має певну послідовність, яка не заважає впливати на цей процес на любому з етапів. На етапі оцінки співробітники придивляються до очевидних норм та вимог до них з боку керівництва, та інших співробітників. Приміряють до себе основні умови діяльності, узгоджують своє перше чи зовнішнє враження з поглядом «зсередини» [18].

Основні реакції лежать у сфері почуттів та системи цінностей. Усі елементи організаційної культури, що «лежать на поверхні» підлягають насамперед певній оцінці з боку особистості.

При тому, слід зауважити, що оцінка виступає як окремий етап, так і постійний емоційний фон, що супроводжує всі наступні етапи у формі переживань.

В будь-якій організації, згідно думки Ф. В. Зінов'єва, її працівники схильні брати участь в наступних процесах:

* виділяти із зовнішнього оточення важливе і неважливе для організації;
* розробляти шляхи і способи вимірювання досягнутих результатів;
* знаходити пояснення успіху і невдачі в досягненні цілей [53].

В роботах М. В. Іонцевої зазначено, що працівники потребують розвитку прийнятних способів доведення до представників зовнішнього середовища інформації про свої реальні можливості, переваги і успіхи [57].

Етап адаптації виражається у формі пристосування співробітників до норм та правил поведінки, засвоєння вимог щодо поведінки, зовнішнього вигляду тощо. Час першого враження позаду і відтепер починається нелегкий процес суттєвого перегляду тих особистісних рис, що входять у дисонанс з основними лозунгами, цілями, вимогами організації.

На цій стадії основні реакції лежать в руслі когнітивного сприйняття та осмислення інформації. Іноді емоційна первинна реакція у вигляді атракції може вплинути на гостроту того чи іншого правила поведінки, полегшуючи його додержання та корекцію особистих поглядів на суть питання.

На етапі інтеграції відбувається «вбудування» окремих структурних елементів організаційної культури у структуру особистості працівника. Процес внутрішньої інтеграції пов'язаний з встановленням і підтримкою ефективних відносин між членами організації. Це процес знаходження способів спільної роботи і співіснування в організації.

Як вважає В. В. Козлов, процес внутрішньої інтеграції часто починається з встановлення специфіки у визначенні себе, що відноситься як до окремих груп (субкультури), так і до всього колективу організації [80].

Сучасні дослідження таких психологів-практиків, як О. В. Іванова, А. А. Кайбияйнен, В. Г. Ромек визначають, що найбільш ефективним засобом формування здібності до компромісу між двома крайніми, екстремальними стратегіями (пристосування – з однієї сторони, самоствердження, «опір» – з іншої) є тренінг соціальної компетентності. Ця здібність до компромісу дозволяє досягати організаційних цілей у міжособистісній взаємодії без насилля та примушення [62].

Ідентифікація – як завершальний етап дозволяє визначити процес засвоєння організаційної культури практично завершеним. Цей етап характеризується високим рівнем активності щодо проявів певних норм поведінки та діяльності, самоорганізацією, єдністю колективу, самовідданістю та наснагою в процесі досягнення цілей організації [2; 23; 57; 87 та ін.].

При цьому, цілі організації сприймаються як особисті не тільки на рівні сенсу, а й у сфері почуттів. Тобто, якщо працівник відступає від цілей організації з метою задоволення особистісних потреб, окремих від організаційних, він може відчувати емоційну депривацію.

Якість процесу формування організаційної культури може визначати як сенс перебування індивіда в організації, так і його задоволення від діяльності саме у цій організації.

Таким чином, на основі аналізу наукової літератури можна виділити такі етапи становлення організаційної культури у студентів: оцінка; адаптація; інтеграція та ідентифікація [5; 14; 21; 29; 44; 52; 62 та ін.].

Окремо, слід зазначити важливість механізмів управління процесом формування організаційної культури. Він може бути направлений «зверху» у формі наказів, норм та правил поведінки, чи «знизу» – у формі аналізу особистісних переваг персоналу організації та підтримки тих форм організаційної поведінки, що відповідають цілям організації. Таку модель можна представити у формі системи її основних чинників.

Таким чином, можна визначити, що формування організаційної культури вищого навчального закладу ведеться у двох напрямках – з колективом працівників та з колективом студентів. Динаміка соціально-психологічних процесів у студентських групах може викликати хаотичне некероване формування організаційної культури у студентів у формі субкультур, які іноді заважають роботі всього закладу освіти. Все це потребує цілеспрямованого втручання у процес формування організаційної культури у студентів. Ефективність такого процесу буде визначатися тим, наскільки точно визначені та враховані його основні соціально-психологічні чинники. Проте проблема визначення соціально-психологічних чинників формуванняорганізаційної культури у студентів вищого навчального закладу залишається невирішеною.

**РОЗДІЛ 2**

**ЕМПІРИЧНЕ дослідження ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ майбутніх фахівців соціального забезпечення**

**2.1. Аналіз чинників, які впливають на формування організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення**

Формування організаційної культури – досить складний і тривалий процес, оскільки базові припущення і вірування, що становлять її основу, неможливо сформувати або змінити в короткий термін. В свою чергу, впливати на її формування можна та необхідно.

Необхідність формування організаційної культури обумовлена низкою соціально-психологічних особливостей колективної діяльності.

Серед чинників, що впливають на організаційну культуру, можна виділити основні, врахування яких повинно стати основним завданням підготовчого етапу:

* індивідуальна автономність – ступінь відповідальності, незалежності та можливостей вираження ініціативи в організації;
* структура – взаємодія керівників та персоналу у формі наказів, розпоряджень та контролю за їх додержанням;
* напрям – формування цілей і перспектив діяльності організації;
* інтеграція – ступінь, до якої суб'єкти організації користуються підтримкою в інтересах здійснення скоординованої діяльності;
* управлінське забезпечення – ступінь, забезпечення менеджерами чітких комунікативних зв'язків, допомоги та підтримки своїм підлеглим;
* підтримка – рівень допомоги, що надається керівниками своїм підлеглим;
* стимулювання – ступінь залежності винагороди від результатів праці;
* ідентифікація – ступінь ототожнення працівників з організацією в цілому;
* управління конфліктами – ступінь вирішеності конфліктів;
* управління ризиками – ступінь, до якої працівники заохочуються в інноваціях і приймають на себе відповідальність за ризики.

Ці характеристики включають як структурні, так і поведінкові виміри. Та чи інша 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 організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні, можуть мати дуже різні культури. Як було вказано вище, це відбувається відповідно тому, як організації по-різному вирішують проблеми. Розглянемо ці процеси більш детально.

Перша – це зовнішня адаптація: що має бути зроблено організацією для того, щоб вижити в умовах жорсткої зовнішньої конкуренції.

Друга – це внутрішня інтеграція: як внутрішньоорганізаційні процеси і відносини сприяють її зовнішній адаптації.

Процес зовнішньої адаптації та виживання пов'язаний з пошуком і знаходженням організацією своєї ніші на ринку і її пристосуванням до постійно мінливого зовнішнього оточення. Це процес досягнення організацією своїх цілей та взаємодії з представниками зовнішнього середовища. До проблем зовнішньої адаптації та виживання належать такі:

1. Місія і стратегія (визначення місії організації та її головних завдань, вибір стратегії виконання цієї місії);

2. Цілі (встановлення специфічних цілей і внутрішнє прийняття їх працівниками);

3. Засоби (ресурси, які використовуються для досягнення цілей; консолідація зусиль у досягненні обраної мети; адаптація організаційної структури, оптимізація систем стимулювання і звітності);

4. Контроль (встановлення індивідуальних і групових критеріїв ефективної діяльності; створення інформаційної інфраструктури);

5. Коригування поведінки (створення системи заохочень і покарань, пов'язаної з виконанням або невиконанням поставлених завдань).

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

Наступна група питань відноситься до встановлення цілей і вибору засобів їх досягнення. В одних організаціях працівники беруть участь у встановленні цілей і, таким чином, беруть на себе відповідальність за їх досягнення.

В інших – працівники беруть участь тільки у виборі методів і засобів досягнення цілей, а в третіх – може не бути ні того, ні іншого або бути і те, і інше.

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

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

Серед проблем внутрішньої інтеграції відзначимо наступні:

1) спільну мову і концептуальні категорії (вибір методів комунікації; визначення значення використовуваної мови і концепцій);

2) межі організації та критерії входження і виходу з неї (встановлення критеріїв членства в організації, і її групах);

3) влада і статус (встановлення правил надбання, підтримки та втрати влади; визначення та розподіл статусів в організації);

4) особистісні відносини (встановлення формальних і неформальних правил про характер організаційних відносин між працівниками, враховуючи їх вік, стать, освіту, досвід тощо; визначення допустимого рівня відкритості на роботі);

5) нагородження і покарання (визначення базових критеріїв бажаної і небажаної поведінки і її відповідних наслідків);

6) ідеологія і релігія (визначення значення і ролі зазначених феноменів в організаційному житті);

На формування корпоративної культури, її змісту та окремих параметрів впливає ряд чинників зовнішнього і внутрішнього оточення, але на всіх стадіях розвитку організації особиста культура її керівника (його 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, а її керівник має видатні особистісні та професійні здібності.

Формування в організації певної культури пов'язано зі специфікою галузі, в якій вона діє, зі швидкістю технологічних та інших змін, з особливостями ринку, споживачів та ін. Відомо, що компаніям галузей «високої технології» властива наявність культури, що містить «інноваційні» цінності і віру «в зміни». Проте ця риса може по-різному проявлятися в компаніях однієї і тієї ж галузі в залежності від національної культури, в рамках якої організація функціонує.

Організація росте за рахунок залучення нових членів, що приходять з організацій з іншою культурою. Нові члени організації, хочуть вони цього чи ні, приносять з собою вантаж минулого досвіду, в якому нерідко ховаються «віруси» інших культури. Імунітет організації від подібних «інфекцій» залежить від сили її культури, яка визначається трьома моментами:

* «глибиною»;
* тим ступенем, в якій її поділяють всі члени організації;
* ясністю пріоритетів.

«Глибина» корпоративної культури визначається кількістю і стійкістю найважливіших переконань, поділюваних працівниками. Культури з багатьма рівнями переконань і цінностей мають сильний вплив на поведінку в організації. У деяких культурах колективні переконання, вірування і цінності чітко проранжовані. Їх відносна важливість і взаємозв'язок не зменшують ролі кожної з них.

В інших культурах відносні 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 організаційна культура має більш глибоке коріння у свідомості людей, вона поділяється великим числом працівників і в ній більш чітко визначені пріоритети. Відповідно, така культура має більш глибокий вплив на поведінку працівників в організації.

Сильна культура не тільки створює переваги для організації, але може також виступати серйозною перешкодою на шляху проведення організаційних змін. «Нове» у культурі спочатку завжди слабке. Тому оптимальною для реорганізації, мабуть, є помірно сильна корпоративна культура.

Серед методів підтримки корпоративної культури слід відзначити наступні:

1. Декларовані менеджментом гасла, що включають місію, цілі, правила і принципи організації, визначають її ставлення до своїх членів і суспільства.

2. Рольове моделювання, що виражається в щоденній поведінці менеджерів, їх відношенні і спілкуванні з підлеглими. Особисто демонструючи підлеглим поведінкові норми і концентруючи їхню увагу на цій поведінці, наприклад, на певному відношенні до клієнтів або умінні слухати інших, менеджер допомагає формувати певні аспекти корпоративної культури.

3. Зовнішні символи, які включають систему заохочення, статусні символи, критерії, що лежать в основі кадрових рішень. Культура в організації може проявлятися через систему нагород і привілеїв. Останні зазвичай прив'язані до певних зразків поведінки і, таким чином, розставляють для працівників пріоритети і вказують на цінності, що мають велике значення для окремих менеджерів і організації в цілому. У цьому ж напрямку працює система статусних позицій в організації. Так, розподіл привілеїв (хороший кабінет, секретар, автомобіль тощо) вказує на ролі і поведінку, більш ціновані організацією.

4. Історії, легенди, міфи та обряди, пов'язані з виникненням організації, її засновниками або видатними членами. Багато вірувань і цінностей, що лежать в основі культури організації, виражаються не тільки через легенди і міфи, що стають частиною корпоративного фольклору, а й через різні ритуали, обряди, традиції та церемонії.

До обрядів відносяться стандартні та повторювані заходи колективу, що проводяться у встановлений час і за спеціальним приводом, для впливу на поведінку і розуміння працівниками організаційного оточення. Ритуали являють собою систему обрядів; навіть певні управлінські рішення можуть стати корпоративними обрядами, які працівники інтерпретують як частину корпоративної культури. Такі обряди виступають як організовані і сплановані дії, що мають важливе «культурне» значення, їх дотримання впливає на самовизначення і лояльність працівників до своєї організації.

5. Предмет постійної уваги менеджменту. Те, на що керівник звертає увагу і що він коментує, дуже важливо для формування корпоративної культури. Це один з найбільш сильних методів підтримки культури в організації, так як своїми повторюваними діями менеджер дає знати працівникам, що є важливим, і що очікується від них.

Міра участі керівників в тих чи інших церемоніях дозволяє підлеглим 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 менеджери і їх підлеглі розкривають для себе корпоративну культуру в такій мірі, в якій вони собі її і не представляли. Глибина і розмах кризи можуть зажадати від організації або посилення існуючої культури, або введення нових цінностей і норм, що змінюють її в певній мірі.

Наприклад, у випадку різкого скорочення попиту на вироблену продукцію, в організації є дві альтернативи: звільнити частину працівників або частково скоротити робочий час при тому ж числі зайнятих. В організаціях, де людина заявлена як цінність «номер один», мабуть, візьмуть другий варіант. Такий вчинок керівництва перетвориться згодом у корпоративний фольклор, що, безсумнівно, посилить цей аспект культури в компанії.

7. Кадрова політика організації. Кадрова політика, що включає прийняття на роботу, просування і звільнення працівників є одним з основних способів підтримки культури в організації. На основі яких принципів керівництво регулює весь кадровий процес, відразу стає видно з руху співробітників усередині організації. Критерії кадрових рішень можуть допомогти, а можуть і перешкодити зміцненню існуючої в організації культури.

Так, притаманна конвеєрному виробництву текучка кадрів на складальних лініях спонукала багато компаній перейти або до групового підходу в роботі, або переходу до методів групової роботи, що властиво японському менеджменту.

Важливу роль відіграють критерії для заохочень і посадового зростання. Постійна демонстрація того, що організація незмінно пов'язує заохочення і посадовий ріст працівників з їх старанністю та ефективністю, може мати величезне значення для формування поведінки співробітників. Деякі дослідники вважають саме систему заохочень і покарань найважливішою у формуванні корпоративної культури.

Зрозуміло, це не повний перелік чинників, що формують організаційну культуру, однак він дає загальне уявлення про роль менеджменту в її створенні, а також про те, що культура організації – функція цілеспрямованих управлінських дій вищого керівництва.

Велика роль керівника у процесі формування організаційної культури компанії безперечно повинна враховуватися при доборі заходів. І не треба забувати, що формування організаційної культури персоналу відбувається тільки «вертикально». Багато досліджень присвячено саме ролі керівництва у цьому процесі. Як правило, запит керівництва є основоположним для розробки та впровадження програми формування культури організації.

Проте, питання, за якими параметрами відбувається добір основних методів формування організаційної культури персоналу, які саме 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 у колективі постійно впливає на загальні організаційні принципи та цінності; некерований процес має тенденцію до погіршання психологічного клімату, зниження мотивації, зменшення результатів діяльності. Привнесені особистісні цінності впливають на основну організаційну культуру закладу постійно.

Так званий «опір» виникає свідомо чи несвідомо на кожне нормативне правило поведінки чи діяльності. І основна організаційна культура знаходиться в постійній перевірці «на міцність».

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

Процес формування організаційної культури у студентів вищого навчального закладу відповідає усім визначеним критеріям і залежить від реакції на два основних процеси – адаптації до зовнішніх умов, що постійно змінюються, та внутрішньої інтеграції, що відповідає організаційним процесам.

Проте цей процес має свої специфічні особливості, які обумовлені сутністю діяльності вищого навчального закладу, специфікою відокремлення студентської спільноти від основного складу робітників організації та невеликою тривалістю часу, який можна витратити для формування організаційної культури.

Відповідно, процес формування організаційної культури у студентів вищого навчального закладу має свої специфічні соціально-психологічні чинники, відмінні від чинників формування оргкультури підприємств.

Ці чинники уявляють з себе багаторівневу взаємозалежну систему, в якій можна виділити: ступінь привабливості організаційної культури вищого навчального закладу для студентів, наскільки цінності організації співпадають з системою цінностей студентів, наскільки психологічний клімат студентської групи є комфортним для реалізації організаційної поведінки. Всі вказані чинники в свою чергу формують мотивацію організаційної поведінки студентів.

Таким чином студент становиться носієм організаційної культури свого навчального закладу, якби відокремленим від «організаційної атмосфери» вищого навчального закладу. І вже поза межами освітньої установи, навіть після декілька років після навчання,він може демонструвати певну поведінку – вчинки чи думки, що транслюють організаційну культуру свого вищого навчального закладу. Цю систему можна представити у вигляді наступної схеми.

Чинник, або чинник, традиційно тлумачиться, як істотна обставина в якому-небудь процесі, явищі; причина, рушійна сила якого-небудь процесу, явища, що визначає його характер або окремі його риси.

Соціально-психологічні чинники формування організаційної культури вивчали західні вчені Д. Болінже, Дж. Дістефано, Г. Лейн, У. Оучі, Дж. Хофштеде. Окремі аспекти формування організаційної культури, зокрема, в бізнес і освітніх організаціях, вивчалися російськими (С. О. Ліпатов, С. К. Рощин, В. М. Снєтков, В. В. Томілов, тощо) і українськими (Л. М. Карамушка, В. С. Лозниця, Л. Е. Орбан-Лембрик, Ж. В. Серкіс) та іншими вченими [66; 94; 97].

Спираючись на теорію В. В. Третьяченко, можна відзначити, що особливістю структури організаційної культури студентської частини вищих навчальних закладів є те, що студенти є колективними суб’єктами організації, які входять до вузу на визначений з самого початку, відносно короткий строк – п’ять років, а потім залишають цю організацію. Якщо хтось зі студентів і залишається в рідному університеті, то вже у новому статусі.

Тобто, за цей відносно короткий строк студенти повинні засвоїти організаційну культуру свого вузу та стати її носіями поза межі університету. Для засвоєння організаційної культури вищого навчального закладу студентами необхідно враховувати не тільки строк, а й специфіку виду організаційної культури у студентів. Як правило організаційна культура у студентів формується у вищому навчальному закладі – як субкультура, тотожна чи суперечна основній організаційній культурі вищого навчального закладу.

Студенти постійно привносять нове, особисте в структуру та зміст існуючої організаційної культури вищого навчального закладу. Це з одного боку, стає джерелом оновлення, з іншого – фруструє всю систему культури організації. Саме тому так важливо, щоб організаційна культура у студентів формувалася як можна більш тотожна основній.

Якщо говорити про підвищення ефективності функціонування вищого навчального закладу на сучасному ринку молодих фахівців, то, насамперед, мова піде про якість знань, вмінь та навичок випускників.

Але високий рівень конкуренції вносить свої корективи щодо потреб у підвищенні загального культурного рівня студента, як суттєве доповнення до класичних знань та вмінь.

Студент може мати високий рівень засвоєння знань, практичні навички у своїй професійній діяльності, але, якщо він за п’ять років свого навчання так і не зміг адаптуватися до норм та правил поведінки у вузі, не засвоїв організаційну культуру свого закладу, не відчув єдність зі своїми одногрупниками, викладачами – то і шанси на його успішність при працевлаштуванні знижуються у рази.

Кожен студент, і під час навчання, і залишаючи стіни свого університету, окрім одержаних знань, транслює у соціум певну організаційну поведінку, тобто він є носієм організаційної культури свого навчального закладу.

Для організаційної культури у студентів притаманні всі характеристики основної культури організації. Різниця може бути виражена тільки в руслі того, наскільки успішно проходить процес засвоєння елементів організаційної культури вищого навчального закладу студентами.

Процес інтеріоризації та екстеріоризації відбувається постійно. І слід зазначити, що їх окремий розгляд має умовний метафоричний характер. Це робиться для того, щоб прояснити основні ланки впливу на організаційну поведінку особистості в організації, та внутрішні особистісні структурні елементи, на які можна спиратися в процесі формування організаційної культури.

Студенти, потрапляючи до вищого навчального закладу, повинні засвоїти систему вимог та умов свого навчання для найбільш ефективного результату. Норми та правила поведінки, дисциплінарні обмеження, система заохочень та покарань, очікування певних вчинків та реакцій, система комунікативних зв’язків – все, з чим зіштовхується студент в процесі адаптації до навчання, в тому чи іншому вигляді входить до складу елементів організаційної культури.

Безпосередньо, формування організаційної культури відбувається за допомогою двох основних механізмів: зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції.

Саме тому, якнайскоріше та «безболісне» пристосування до навчання у вищому навчальному закладі неможливо без засвоєння студентами організаційної культури свого вищого навчального закладу.

Засвоєння культури студентами проходить по двом напрямкам: адаптація до зовнішніх умов вищого навчального закладу, та внутрішня інтеграція у формі інтеріоризації основних елементів організаційної культури вищого навчального закладу.

Ці процеси можуть відбуватися самостійно, хаотично, без участі керівництва, за умови залученості студентів до діяльності вищого навчального закладу. Або відбуватися у формі спеціальних заходів під керівництвом відповідних структур вузу: куратора, викладачів, ректорату.

У випадку хаотичності та безконтрольності протікання процесів адаптації та інтеграції можливі різні деформації в організаційній культурі у студентів під час формування.

Це може бути негативна субкультура, що знижує ефективність діяльності вищого навчального закладу, має негативний вплив на його імідж, чи створює конфліктні ситуації у взаємодії викладачів та студентів. Постійний опір функціонуванню вузу може стати причиною негативного іміджу закладу освіти в очах своїх випускників.

Слабка організаційна культура призводить до втрати основного потенціалу підвищення ефективності діяльності вищого навчального закладу та якості освітніх послуг, що надаються. Зниження самооцінки та впевненості, неадекватне уявлення про свої можливості не дозволить в такому разі випускникові в повній мірі реалізувати свої можливості на сучасному мінливому ринку послуг.

Управління організаційною культурою, процесом її формування може відбуватися як безпосередньо (робота куратора академічної групи зі студентами), так і опосередковано (заохочення студентів до участі у системі заходів, спрямованих на формування організаційної культури).

Умовно, можна представити послідовність цих взаємопов’язаних процесів у формі моделі, що утворює систему взаємопов’язаних елементів, на кожному з етапів засвоєння організаційної культури студентами.

Проаналізуємо більш детально кожен з етапів. Оцінка організаційної культури вищого закладу студентом відбувається з перших хвилин перебування. В більшості, оцінка відбувається у формі емоційно забарвлених суджень, в процесі порівняння того, що видно з тим, що очікувалося.

Таким чином, процес оцінки спирається на таку характеристику організаційної культури, як привабливість. При цьому, оцінка організаційної культури відбувається постійно, на всіх етапах її формування, що може стати якісним значущим критерієм сформованості організаційної культури у студентів.

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 організаційною культурою в цілому.

5. Пристосування до норм діяльності.

Відповідно до результату процес адаптації може завершитися тим, що студент піде з організації, чи, навпроти, почне роботу над собою з метою пристосування до елементів організаційної культури, в першу чергу – до норм і правил поведінки та діяльності.

Адаптація неможлива без когнітивного компонента у своєму процесі. Усвідомлення правил та норм поведінки, оцінка та зіставлення цінностей організації з особистісними, вольові дії щодо додержання дисциплінарних вимог та ін.

Все це потребує у першу чергу певних розумових дій.

У порівнянні з емоційним компонентом дій, на етапі адаптації на перший план виходить саме когнітивний. Емоційна реакція як правило свідомо чи несвідомо стає не такою актуальною для нових студентів, як пошук сенсу своїх дій.

Причиною цього можуть бути певні позитивні очікування від свого навчання, завищена самооцінка після зарахування до вищого навчального закладу, тимчасова емоційна депривація та інші. Саме тому для ефективної адаптації такий важливий когнітивний компонент.

Процес пристосування відповідає інтеграції елементів організаційної культури до структури особистісного простору студента. Під особистісним простором ми розуміємо свідомі та несвідомі змінні, що впливають на потребово-мотиваційну та емоційно-вольову сфери особистості.

Процес інтеграції проходить наступні стадії:

1. Побудова нової системи взаємовідносин у колективі.

2. Аналіз та самоаналіз емоційних реакцій щодо норм поведінки та діяльності.

3. Корекція та відповідні зміни організаційних норм та/чи особистісних для їх узгодження та набуття особистісної цільності.

4. Пошук прийнятних особистісних норм діяльності.

5. Свідоме чи/та несвідоме засвоєння організаційної культури та набуття почуття особистісної цільності.

На цьому етапі важливим стає емоційний компонент процесу засвоєння організаційної культури студентом.

Процеси прийняття, установлення довіри, емоційні взаємостосунки, саморозкриття – все це втілюється у психологічну атмосферу студентської групи та має безпосередній вплив на ефективність реалізації організаційної культури у поведінці студентів.

Завершує ці дії процес самоідентифікація студентів з організаційною культурою свого навчального закладу. Вона може бути повною чи частковою. Для ліпшого «закріплення» засвоєного можна також провести ряд психологічних процедур та заходів.

Подальша психокорекційна робота передбачає створення системи мотиваційних заходів для активної реалізації засвоєного у діяльності.

Так можна виділити послідовні взаємопов’язані етапи формування організаційної культури у студентів вищого навчального закладу:

* оцінка, увага акцентується на комунікативних засобах діяльності;
* адаптація, базовий акцент на когнітивному компоненті;
* інтеграція, акцент на емоційному компоненті;
* ідентифікація, акцент на елементах «закріплення» засвоєного, наприклад у креативній формі саморозвитку.

Як було зазначено вище, процес формування організаційної культури у студентів можна дослідити за трьома основними змістовними компонентами: 1) норми діяльності; 2) цінності; 3) комунікативні засоби.

Процес відбувається одночасно на двох рівнях особистісних перетворень – зовнішньому та внутрішньому.

Аналіз цих змін охоплює основні параметри дослідження організаційної культури: емоційність (психологічний клімат), динамічність (система цінностей, мотивація організаційної поведінки), історичність (сила, рівень організаційної культури), колективність (привабливість оргкультури).

Поєднання означених характеристик надає можливість виробити систему значущих соціально-психологічних чинників формування організаційної культури у студентів та визначити параметри їх дослідження.

Для кожного з етапів є свій характерний зміст. Етапи формування взаємопов’язані у єдину систему, яка може мати циклічну природу.

Початок циклу визначається вступом студента до вищого навчального закладу. Час кінцевого результату може не співпадати із закінченням навчання, і відрізнятися особистими характеристиками.

Кожний студент проходить ці етапи, але можливі особистісні відмінності у ході та результаті формування, «зупинки» у процесі, бар’єри формування та інше. Ефективність формування організаційної культури у студентів вищого навчального закладу може бути визначена ступенем особистісної ідентифікації з оргкультурою свого закладу освіти.

Таким чином, можна визначити, що поняття організаційної культури розглядається як процес, що забезпечує існування та функціонування організації (У. Оучі, В. О. Співак), як результат внутрішніх організаційних процесів (Д. Дреннан, А. В. Карпов, П. Штерн), як система змінних, що впливає на функціонування організації (М. Армстронг, В. В. Козлов, Е. Шейн).

Дослідження організаційної культури як процесу відбувається у формі аналізу важливих установок, які розподіляються членами суспільства (В. Сате) або колективних установок, які відрізняють членів однієї організації від іншої (Г. Хофстеде).

Визначення культури організації як результату її діяльності зосереджено на унікальній системі матеріальних і духовних цінностей (В. О. Співак), сукупності структурних складових, що мають свої функції – у вигляді символів, ритуалів організації (С. Мишон) або кодексу поведінки персоналу (Л. М. Карамушка, Р. Л. Кричевський).

Організаційна культура як цілісна система, що впливає на процеси в організації та результати її діяльності, може складатися з набору засвоєних засобів розв’язання реальних проблем (Е. Браун) чи особливостей трудової життєдіяльності персоналу організації (Т. О. Соломанідіна).

Розглянемо організацію та процедуру проведення констатувального етапу дослідження.

**2.2. Організація та процедура проведення констатувального етапу дослідження**

Під час навчання у вищих навчальних закладах в межах певних організаційних культур вищих навчальних закладів формується не тільки рівень професійних знань, умінь і навичок (операційна сфера), а й мотиваційно-ціннісна сфера майбутнього професіонала.

Саме цінності, базові переконання і норми організаційної культури вищого навчального закладу інтерналізуються студентами як основні, вихідні у процесах професійного самовизначення, як такі, що формують їхню професійну і впливають на особистісну ідентичність, задають орієнтири і напрями розвитку на майбутнє і, відповідно, впливають на їхню організаційну культуру.

Нагадаємо, що процес формування організаційної культури може відбуватися як стихійно (як результат зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції), так і за допомогою методів управління (спрямований «зверху» у формі наказів, норм та правил поведінки, чи «знизу» – у формі аналізу особистісних переваг членів організації та підтримки тих форм організаційної поведінки, що відповідають цілям організації).

В свою чергу для аналізу організаційної культури у студентів вищого навчального закладу треба враховувати її специфічні якості.

Тому емпіричне вивчення параметрів організаційної культури ми почали із з’ясування поглядів студентів на ступінь сформованості організаційної культури свого навчального закладу, діагностичними критеріями якої виступають її рівень і сила, а також оцінки привабливості для студентів організаційної культури навчального закладу та його соціально-психологічного клімату.

На наступних етапах дослідження проводилося вивчення психологічної атмосфери в студентській групі, оцінка рівня розвитку групи як колективу, діагностика мотивації організаційної поведінки студентів та їх соціальних цінностей.

Визначення цих параметрів дозволило провести порівняльний аналіз груп досліджуваних з різними рівнями вираженості організаційної культури і співставити чинники, які на них вплинули.

Саме тому, структуру організаційної культури у студентів вищих навчальних закладів доцільно розглядати на чотирьох взаємопов’язаних рівнях, кожному з яких відповідають такі складові: норми та правила поведінки і діяльності (соціальний рівень); організаційні цінності, соціально-психологічний клімат вищого навчального закладу (організаційний рівень); психологічна атмосфера у студентській групі, спрямованість та рівень розвитку групи (груповий рівень); система ціннісних орієнтацій та мотивація організаційної поведінки студентів (особистісний рівень).

Дослідження проводилося на базі Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. У дослідженні взяли участь 207 студентів 1-5 курсів денного відділення – майбутні фахівці соціального забезпечення. На формувальному етапі дослідження, спрямованому на підвищення організаційної культури у студентів, із респондентів було сформовано експериментальну (78 студентів) та контрольну (61 студент) групи.

Охарактеризуємо методики, які були використані при проведенні емпіричного дослідження:

1. Методика «Оцінка сили організаційної культури» (Р. Ф. Дафт).

Методика містить 13 тверджень, які характеризують силу організаційної культури закладу. Ці твердження треба було оцінити, виражаючи ступінь згоди з кожним окремим висловлюванням певним балом від «1» – «зовсім не так» до «5» – «вірно».

Результати опитування представлені у формі таблиці, що дає змогу проаналізувати сумарну кількість одержаних балів. Якщо сума балів дорівнює 52 і вище, то можна зробити висновок, що у вашій організації існує потужна організаційна культура; сума 26-51 бал – компанія характеризується помірно сильної культурою; сума менше 25 балів – культура організації аж ніяк не сприяє адаптації до зовнішнього середовища і не відповідає потребам її членів.

2. Тест «Рівень організаційної культури» (Т. О. Соломанідіна). Тест містить 29 тверджень про організаційну культуру. Всі судження значимі. Тому показник нижче 4 балів за якимось пунктом свідчить про неблагополучний стан справ на цьому напрямку трудової діяльності та в міжособистісному спілкуванні працівників. Респондентові за десятибальною шкалою пропонувалося визначити своє ставлення до низки тверджень, що характеризують організаційну 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 таких секціях, як «робота», «комунікації», «управління» та «мотивація і мораль». Аналіз і відповідне реагування на показники цих чотирьох секцій. Цілеспрямована діяльність у напрямках підвищення бальних показників по секціях може сприяти підняттю індексу «ОК» в цілому. Ступінь впливу культури на діяльність організації оцінюється за трьома чинниками: по спрямованості, широті охоплення і силі впливу на персонал.

Дані тестування дають можливість оцінити перший чинник в прямому вигляді: загальний підсумковий показник понад 175 балів свідчить про позитивну спрямованості організаційної культури; два інших чинника можна оцінити на основі показників секцій.

3. Методика «Оцінки привабливості організаційної культури» (В. М. Снєтков), за допомогою якої досліджувались особливості організаційної культури вищого навчального закладу з точки зору студентів. Опитувальник містить 48 питань. Питання слід було 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 поводилось двічі: спочатку працівникам та менеджерам було запропоновано оцінити «реальну» культуру, потім працівники та менеджери за допомогою тих самих питань оцінювали «бажану» культуру.

За допомогою методики вивчаються такі параметри організаційної культури, як:

* 1 шкала: 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 (трудова мотивація працівника, участь персоналу в управлінні);
* 6 шкала: патріотизм (потреба в успіхах організації, згуртованість колективу організації);
* 7 шкала: організація праці в організації (визначеність в організації праці, невизначеність в роботі).

Дана методика дозволяє оцінити ступінь привабливості корпоративної культури, міру задоволеності аспектами культури праці в організації як для всіх членів організації, так і індивідуально для кожного її співробітника.

Дана методика призначена для вивчення особливостей ставлення персоналу до організаційної культури, яка може розташовуватися в діапазоні від її повного заперечення до абсолютного прийняття. Найбільш інтегральним і адекватним показником ставлення людей до організаційної культури є оцінка ними цієї культури як привабливою.

Для аналізу результатів дослідження організаційної культури (ОК) у вищому навчальному закладі, аналізувались показники:

* показники «реальної» ОК – це оцінка студентами чинників організаційної культури у своєму закладі (реальна організація);
* показники «ідеальної» ОК – це оцінка студентами чинників організаційної культури ВНЗ, в якому вони хотіли б навчатися (бажані показники відповідно до реального);
* показники загальної «привабливості» ОК – це рівень задоволення студентів організаційною культурою свого закладу. Високі показники привабливості по чинниках ОК вказують на те, що студенти задоволені даними чинниками, які характеризують їх потреби в організації. Чим нижчими є показники привабливості чинників ОК, тим менше студенти задоволені чинниками ОК [151].

Важливість вибору даної методики обумовлена специфічною рисою засвоєння студентами організаційної культури, що існує у вищому навчальному закладі.

4. Методика «Визначення психологічного клімату в організації» (А. О. Крилов, С. А. Манічева).

Методика складається з 74 суджень, з яких треба помітити ті, що характерні для даної організації в цілому. Далі підраховується кількість відмічених суджень і аналізується. Всі судження, окрім контрольних показують ступінь розвитку колективу, а, отже, і соціально-психологічного клімату в ньому. Ці характеристики такі: відповідальність; колективізм; згуртованість; контактність; відкритість; організованість; інформованість. Наведені дані підсумовуються (по кожному показнику) і заносяться на графік, який наочно демонструє соціально-психологічний клімат обраного для вивчення колективу.

5. Методика «Оцінка психологічної атмосфери в колективі» (А. Ф. Фідлер).

Методика використовується для оцінки психологічної атмосфери в колективі. В основі лежить метод семантичного диференціала. Методика цікава тим, що допускає анонімне обстеження, а це підвищує її надійність. Надійність збільшується в поєднанні з іншими методиками. У запропонованій таблиці наведені протилежні за змістом пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у групі студентів. Респондентам пропонується відмічати пари слів, протилежних за значенням знаком \*, який треба ставити між цими словами, ближче до правого або лівого слову в кожній парі, чим більше виражена ця ознака у групі.

Відповідь по кожному з 10 пунктів оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів. Чим лівіше розташований знак \*, тим нижче бал, тим сприятливіші психологічна атмосфера в колективі, на думку відповідального. Підсумковий показник коливається від 10 (найбільш позитивна оцінка) до 80 (найбільш негативна).

На підставі індивідуальних профілів створюється середній профіль, який і характеризує психологічну атмосферу в колективі.

6. Методика «Пульсар» на визначення спрямованості групи та рівня її розвитку (Л. Г. Почебут).

Методика передбачає чотирирівневий аналіз розвитку 7 якостей групового суб’єкта:

* підготовленості до діяльності;
* спрямованості;
* організованості;
* активності;
* згуртованості;
* інтеґративності;
* референтності.

Усі показники складають загальний показник рівня розвитку групи.

В залежності від отриманої середньої оцінки можна дати змістовний опис досліджуваної групи, визначити рівень її розвитку (зрілості). Від 10 до 12 бали – зріла, працездатна і надійна група. Від 7 до 9 бали – група досить зріла, здатна виконувати виробничі завдання. Від 4 до 6 бали – група недостатньо зріла, не завжди здатна ефективно впоратися з поставленими завданнями. Від 1 до 3 бали – група незріла, велика ймовірність того, що вона не впорається з поставленими завданнями.

7. Методика «Оцінка мотивації організаційної поведінки» (Н. П. Фетіскін, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов), яка заснована на мотиваційної теорії Херцберга для визначення того, які чинники (гігієнічні або мотиваційні) актуалізовані у випробовуваних. Знаючи це, можна найбільш ефективно впливати на їх мотивацію.

Гігієнічні чинники – умови, що задовольняють працівників (якщо вони присутні) і викликають почуття незадоволення в разі їх відсутності.

Проте їх роль як чинника мотивації дуже незначна. Відомі також як підтримуючі чинники або необхідні умови праці.

Гігієнічні чинники перешкоджають виникненню розчарування в праці, є основою відтворення життєвих і творчих сил працівників, дозволяють зняти напруженість під час трудової діяльності. Цим визначається їх гігієнічна функція. Гігієнічним чинникам відповідають потреби нижчого рівня (за А. Маслоу). До них відносяться: стиль керівництва; управлінська політика організації; заробітна плата; умови праці; міжособистісні відносини; соціальний статус працівника; гарантії збереження роботи; вплив трудового процесу на особисте життя члена організації. Ці чинники є зовнішніми по відношенню до самої роботи, а відносяться до оточення працівника. З цієї причини самі по собі вони не сприяють задоволенню роботою, але створюють умови, що запобігають негативне ставлення до своєї праці у працівників організації. Так само як відсутність належної гігієни може викликати хворобу, хоча вона сама по собі не забезпечить здоров'я, так і брак «робочої гігієни» викличе незадоволення змістом праці, але сама по собі вона не стане причиною стану задоволеності.

Мотиваційні чинники складають другу групу чинників. Їх дія є мотивуючим по відношенню до поведінки працівників, вони виступають як активні мотиваційні сили. Мотиваційним чинникам (мотиватором) відповідають вищі потреби (за А. Маслоу – рівні 4, 5). До цих чинників передусім належать: трудові успіхи працівника, визнання заслуг працівника за якісно виконані завдання на основі принципу справедливості; надання працівникові самостійності в ході виконання виробничих завдань, забезпечення службового зростання; професійне вдосконалення; збагачення праці елементами творчості.

Наявність одного, двох, трьох або всіх шести чинників в умовах трудового процесу підвищує ступінь задоволеності людини роботою і, отже, підсилює його мотивацію. При цьому для багатьох працівників задоволеність працею найчастіше забезпечується змістом праці. Представлені чинники досить тісно взаємодіють один з одним: якщо гігієнічні чинники пред'являються слабо, то слабшає і трудова мотивація, а якщо гігієнічні чинники проявляються в повній мірі, то трудова мотивація посилюється. Однак прямої залежності між цими двома групами чинників немає. Так, висока заробітна плата не змусить працівника трудитися з великою напругою, проте низька заробітна плата викличе у нього бажання стримати трудовий запал або підштовхне його до пошуку нового місця роботи.

Для забезпечення ефективної мотивації працівників необхідно використовувати дію і гігієнічних, та мотиваційних чинників. Багато організацій намагаються реалізувати ці теоретичні побудови через програми «збагачення праці», вважаючи, що організаційна поведінка працівників зміниться в кращу сторону, якщо вступлять в дію чинники стимулювання самим трудовим процесом.

Метод "збагачення праці" спрямований на структурування трудової діяльності таким чином, щоб кожен член організації відчув:

* складність і значимість дорученого завдання;
* незалежність у виборі рішень щодо дорученого йому завдання;
* відсутність монотонності і рутинності операцій, що може постійно підтримувати інтерес і захопленість працівника своєю справою;
* відповідальність за виконання дорученого завдання, що є сильним мобілізуючим чинником;
* відчуття того, що людина виконує окрему й цілком самостійну роботу.

Кожному учаснику тесту необхідно оцінити за п'ятибальною шкалою ступінь важливості для нього кожного з 12 вказаних чинників, що впливають на його ставлення до роботи. Крайніми полюсами цієї шкали є «Дуже важливо» (5) і «Неважливо» (1), середньої позицією - «Важливо, але не дуже» (4-2). Оцінка домінуючого мотиву проводиться на основі кількісного домінування одного з досліджуваних мотивів. Рівень того чи іншого особистісно значимого мотиву визначається Як «високий», «середній» або «низький» у відповідності від кількості балів.

8. Експрес-діагностика соціальних цінностей особистості (Н. П. Фетіскін, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов). Методика складається з 16 тверджень, які треба оцінити певною кількістю балів від «10» до «100», де «10» – неважливо , а «100» – «дуже важливо». Методика сприяє виявленню особистих, професійних і соціально-психологічних орієнтацій і переваг і дає змогу охарактеризувати особистісні цінності студентів.

Одержані дані розподіляються по наступних шкалах цінностей відповідно до ключа: професійні, фінансові, сімейні, соціальні, суспільні, духовні, фізичні, інтелектуальні цінності. Чим вище підсумкова кількість балів у кожному розділі, тим більшу цінність представляє для респондента даний напрямок.

**2.3. Результати констатувального етапу дослідження та їх узагальнення**

 Значущими для проведеного дослідження виявилися як статистичний аналіз одержаних результатів, так і кореляційний.

Окремо, для з’ясування можливої динаміки в залежності від року навчання, за допомогою рангового критерію Крускала-Уоліса (непараметричний аналог дисперсійного аналізу), було встановлено вплив курсу навчання на вираженість параметрів методик.

Математичний аналіз за допомогою U - критерію Манна-Уітні дозволив визначити найбільш впливові характеристики кожного з параметрів організаційної культури у студентів.

Перший етап дослідження був спрямований на визначення характерних рис такої складової організаційної культури у студентів вищого навчального закладу, як «норми поведінки та діяльності».

Для цього було виявлено використано методики: «Оцінка сили організаційної культури» (Р. Ф. Дафт) та «Рівень організаційної культури» (Т. О. Соломанідіна).

Згідно критеріїв результатів за методикою «Оцінка сили організаційної культури», якщо сума балів дорівнює 52 і вище, то можна зробити висновок, що у організації існує потужна організаційна культура; сума 26-51 бал – компанія характеризується помірно сильної культурою; сума менше 25 балів – культура організації аж ніяк не сприяє адаптації до зовнішнього середовища і не відповідає потребам її членів.

Опитування виявило такі результати.

Вивчення параметра сили організаційної культури показало, що більшість (46,4%) студентів визначають її як «помірно сильну» 32±5 бали та «потужну» 58±3 бали – (23,2%) осіб.

Решта студентів оцінили організаційну культуру як таку, що не сприяє адаптації до умов вищого навчального закладу і не відповідає їхнім потребам. Це свідчить про те, що оцінка студентами сили організаційної культури навчального закладу не зазнає позитивних змін без формувального впливу, а потребує цілеспрямованого підходу.

За допомогою рангового критерію Крускала-Уоліса було встановлено, що динаміка оцінки сили організаційної культури у студентів різних курсів майже відсутня (Н=1,64; р≤0,8).

Стихійного формування організаційної культури у студентів не відбулося. Невелике посилення організаційної культури на третьому курсі свідчить про природній потенціал до посилення організаційної культури, але невтручання у цей процес керівництва постає непрямим фактором до зниження сили організаційної культури у студентів.

Результати тестування за методикою «Рівень організаційної культури», зібрані в процесі опитування студентів, показали, що всі судження значимі. За нормами тесту, найбільша кількість балів – 290, найменша – 0.

Більшість відповідей розподілилися на рівнях «високий» та «середній», що дозволяє визначити організаційну культуру достатньо здоровою. Окремими позиціями розглядалися «вузькі міста» у значеннях по окремих параметрах даної методики.

Методика дозволяє розподілити всі відповіді по таким параметрам організаційної культури, як «робота», «комунікація», «управління», «мотивація та мораль».

Опитувані визначають як найбільш розвиненими такі показники, як «мотивація та мораль», майже таке значення шкали «управління». Найменший показник стосується параметру «комунікація».

Якщо звернутися до питань тесту, що об’єднуються в той чи інший параметр, то можна зробити висновок про те, що найкраще розвинені у навчальному закладі такі елементи організаційної культури:

* заохочуються завзяття та ініціатива;
* хороші взаємини один з одним;
* панує кооперація і взаємоповага;
* професійна (продумана) оцінка діяльності;
* грамотне вирішення конфліктів;
* делегування повноважень на нижні ешелони управління;
* націленість на нововведення.

Як дефіцитарні визначені такі параметри організаційної культури, як:

* чіткі інструкції і правила поведінки всіх категорій працівників;
* система комунікацій: різноманітні форми і методи;
* є перебої в отриманні внутрішньофірмової інформації;
* відсутнє заохочення двосторонньої комунікація.

Тобто, всі недостатньо розвинені параметри організаційної культури стосуються комунікативних чинників.

Динаміка зміни рівня організаційної культури у студентів за курсом навчання відбиває незначні зміни показників, які можна вважати несуттєвими. Встановлено, що рівень організаційної культури визначався студентами як «середній» 115-154 бали – (51,2%), та «високий» 178-226 бали – (34,8%), а в оцінці загального індексу організаційної культури переважали шкали «комунікація», «мотивація та мораль». Це свідчить про важливість комунікативних зв’язків для студентів у процесі інтерналізації до норм і правил навчального закладу. Саме інформованість та ефективний зворотний зв'язок допомагають студентові регулювати власну поведінку та діяльність у закладі освіти. При цьому динаміку оцінки рівня організаційної культури в залежності від курсу навчання та фахової підготовки досліджуваних не виявлено (Н=1,12; р≤0,89).

Подальше дослідження було присвячено аналізу складовій «організаційні цінності, організаційний клімат» за допомогою методик: «Опитувальник привабливості культури організації» (В. М. Снєтков) та «Визначення психологічного клімату в організації» (А. О. Крилов, С. А. Манічева).

Використання методики «Опитувальник привабливості культури організації» дозволило виявити ступінь привабливості організаційної культури вищого навчального закладу для студентів. Результати опитування за методикою надають 2 основні оцінки: ставлення до оргкультури «реальної» – той, що існує у закладі, та «ідеальної» – бажаної культури вищого навчального закладу. Оцінка привабливості розраховується різницею між значеннями цих двох показників.

Дослідження показало, що в цілому організаційна культура вищого навчального закладу є досить непривабливою для студентів. Загальний показник привабливості організаційної культури, який визначався, як різниця між показником «реальної» організаційної культури та показником «ідеальної» організаційної культури становить « – 2,2».

Таким чином, було визначено, що самими непривабливими для студентів є такі показники, як «потреба в простій праці» (-3,3), «гарні умови праці» (-3), «потреба в успіхах організації» (-2,8), «участь в управлінні» (-2,7), «потреба позитивних взаємостосунках» (-2,6), «потреба у визнанні, в особистому авторитеті» (-2,6).

Найменша різниця між очікуваними та реальними проявами організаційної культури спостерігається у показниках «невизначеність у роботі» (0,6) та «потреба в напруженій творчій праці» (-0,8). Навчання студента передбачає постійну невизначеність у праці, тому що студенти використовують в процесі освіти різні форми навчання, і саме це надає можливість покращати її результати. Потреба в напруженій творчій праці має таке саме значення.

Отже, найбільш непривабливі складові організаційної культури стосуються не лише складності навчання та достатнього визначення його змісту, але й нестачі доброзичливих стосунків у колективі та недостатньої орієнтації студентів на успіхи організації, згуртованість колективу.

Як було вказано раніше, психологічна атмосфера – важливий показник організаційної культури.

Слід ще раз зауважити, що студентські групи мають певне відокремлення: як окрема спільнота організації, як окремі підрозділи вищого навчального закладу.

Система навчання та оцінювання результатів навчання відокремлює студентів не тільки на адміністративному, а й соціально-психологічному рівні.

Все це надає необхідності окремого оцінки психологічного клімату усього вищого навчального закладу очима студентів.

В рамках даного дослідження аналіз психологічного клімату було проведено за допомогою методики «Визначення психологічного клімату в організації» (А. О. Крилов, С. А. Манічева).

Більшість студентів визначає психологічний клімат свого навчального закладу, як «середній» та «низький».

Всі результати розподіляються на окремі показники: 1) відповідальність; 2) колективізм; 3) згуртованість; 4) контактність; 5) відкритість; 6) організованість; 7) поінформованість.

Можна визначити, що найвищі показники психологічного клімату в організації за оцінкою студентів – це «поінформованість» та «контактність», а найнижчий – «згуртованість».

Динаміка зміни значень основних параметрів за методикою відповідно до курсу навчання також майже відсутня.

Таким чином встановлено, що соціально-психологічний клімат у вищому навчальному закладі майже третина випробуваних (34,8%) визначає як «середній», а 20,7% як «низький». При цьому приблизно однакова кількість студентів вважають, що клімат у закладі освіти «оптимальний» (25,2 %) та «дуже низький» (19,3 %) (Н=1,52; р≤0,7).

Констатовано, що найбільш впливовими для випробуваних виявилися такі характеристики психологічної атмосфери у колективі, як «колективізм» (U=362,5; р≤0,05), «контактність» (U=245,5; р≤0,001) та «відкритість» (U=240,5; р≤0,001).

Стосовно психологічної атмосфери в студентській групі, то її позитивний зміст студенти визначили за параметрами успішності, продуктивності (в діяльнісній сфері) та співпраці, взаємопідтримки у сфері міжособистісних стосунків (U=292,5; р≤0,05). Саме ці змінні забезпечують студентам атмосферу психологічного комфорту у групі.

Подальше дослідження було присвячене визначенню такої складової організаційної культури у студентів, як «психологічна атмосфера в групі, система міжособистісних взаємостосунків, рівень розвитку групи», що відповідає груповому рівню структури організаційної культури у студентів вищого навчального закладу.

Відбувалося це за допомогою методик «Оцінка психологічної атмосфери в колективі» (А. Ф. Фідлер) та «Пульсар» на визначення спрямованості групи та рівня її розвитку (Л. Г.Почебут).

Дослідження психологічної атмосфери в колективі проводилося за методикою А.Ф.Фідлера, яка має переваги – обстеження може проводитися анонімно, а це підвищує надійність результатів.

Між двома парами слів респондентами ставився знак \*. Результати мають числове значення і лежать в межах від «1» до «10». Респонденти

Числове значення стандартного відхилення в показниках тесту підраховується за формулою:

**σ2 = ( Σ (xi – M)2 ) /( n – 1) (2.1)**

де Хi – середнє значення кожного респондента з групи, M – середнє значення по всій групі; n – кількість осіб у виборці. Нами було визначено стандартне відхилення **σ=2,27.**

**Межі відповідей підраховуються за формулою:**

**від M – σ до M + σ (2.2)**

**де M –** середнє значення по всій групі, а **σ –** стандартне відхилення.

**Отже,** що всі відповіді лежать у межах значень від 1,13 до 4,67. З урахуванням того, що середнє значення показників «5» можна побачити, що всі результати лежать у межах нижче середніх значень.

Це дозволяє визначити психологічну атмосферу студентських груп, як відносно позитивну, що може бути ресурсним чинником корекції організаційної культури у студентів.

Таким чином, було визначено, що значущими показниками є такі характеристики психологічної атмосфери в студентській групі, як «задоволеність-незадоволеність», «співпраця-неузгодженість» та «захопленість-байдужість».

Ці показники визначають «точки напруження», спираючись на які можна визначити такі важливі показники організаційної культури, як почуття впевненості, комфорту у діяльності та спілкуванні, бажання вчитися саме у цій групі, почуття довіри та надійності. Отже, програма корекції існуючої психологічної атмосфери повинна бути направлена на заповнення дефіцитарних якостей у психологічній атмосфері студентської групи. За допомогою рангового критерію Крускала-Уоліса було визначено найбільші зміни у параметрах психологічної атмосфери студентської групи у відповідності до курсу навчання. Показник «Дружелюбність – Ворожість» (Н=6,87; р≤0,05) збільшується у бік «Дружелюбності» на 3 курсі (4,43 бали), а потім різко зменшується на 4 курсі (3 бали). В свою чергу, показник «Взаємна підтримка – Недоброзичливість» (Н=8,48; р≤0,05) зростає на 2 курсі (4,32 бали), а потім зменшується на 3 курсі (3,73 бали) і вже до кінця навчання не підвищується. Це говорить про те, що некеровані організаційні процеси протікають у студентській групі стихійно, і, перш за все, торкаються емоційної складової групового настрою. Все це не може не відбиватися на результатах навчання, комунікативних можливостях студентів та інше.

Дослідження за методикою «Пульсар» Л.Г. Почебут з’ясовано, що за критеріями спрямованості та рівня розвитку власної групи половина груп (50,6 %), що взяли участь у дослідженні, перебувають на високому рівні (10-12 балів).

Це характеризує їх як зрілих, згуртованих, працездатних та надійних, а на чолі їх стоять ефективні наставники. 29,5% оцінок вкладаються в діапазон від 7 до 9 балів, що вказує на достатню зрілість груп, їхню здатність виконувати колективні завдання, але їхні керівники є псевдоефективними наставниками. 14,6% досягли рівня 4-6 балів, що вказує на їхню недостатню зрілість, нездатність ефективно виконувати поставлені завдання, а керують ними формально ефективні наставники. Водночас 5,3% оцінок перебувають на низькому рівні (1-3 бали), що свідчить про неспроможність цих груп, а їхні наставники є цілком неефективними.

Встановлено, що на підвищення інтегрального показника рівня розвитку студентської групи впливають згуртованість, інтегративність, референтність, підготовленість до діяльності та організованість (U=631; р≤0,04).

Наступний етап дослідження було присвячено діагностиці рівню особистості, за такими складовими, як «Мотивація організаційної поведінки, система ціннісних орієнтацій».

Результати дослідження за методикою оцінки мотивації організаційної поведінки (Н. П. Фетіскін, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов) визначили, що в поведінці студентів не має великої різниці між гігієнічними та мотиваційними параметрами організаційної поведінки. Гігієнічні та мотиваційні чинники є майже рівними.

Це означає, що незначна перевага віддається гігієнічним чинникам: стиль керівництва; управлінська політика організації; заробітна плата; умови праці; міжособистісні відносини; соціальний статус працівника; гарантії збереження роботи; вплив трудового процесу на особисте життя члена організації тощо.

Також значущими є мотиваційні чинники: трудові успіхи, визнання заслуг за якісно виконані завдання на основі принципу справедливості; надання студентові самостійності в ході виконання завдань, забезпечення службового зростання; професійне вдосконалення; збагачення праці елементами творчості тощо.

Слід зауважити, що представлені чинники досить тісно взаємодіють один з одним: якщо гігієнічні чинники пред'являються слабо, то слабшає і мотивація, а якщо гігієнічні чинники проявляються в повній мірі, то мотивація посилюється. Однак прямої залежності між цими двома групами чинників немає.

Таким чином, ми можемо визначити значущими параметрами оргкультури студентів як ті, що лежать в руслі гігієнічних чинників, так і мотиваційні.

Високий рівень мотивації організаційної поведінки виявлено за такою змінною, як «гарний керівник» – у 48,8% досліджуваних (U=626; р≤0,04). Це може свідчити про значущість для організаційної культури у студентів наявності «гарного керівника» в особі викладача та позитивних взаємних стосунків з викладачами і куратором академічної групи в цілому.

Дослідження за методикою визначення соціальних цінностей особистості (Н. П. Фетіскін, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов) дозволило провести аналіз розподілу відповідей за значенням таких цінностей, як: 1. Професійні; 2. Фінансові; 3. Сімейні; 4. Соціальні; 5. Громадські; 6. Духовні; 7. Фізичні; 8. Інтелектуальні.

Найважливішими особистісними цінностями студентами означено «фінансові», «сімейні» та «професійні». Найменш важливими виявилися «громадські» цінності, що можна сприймати як певний дефіцит громадських значущих орієнтирів у ціннісно-орієнтаційній системі студентів. Слід зауважити, що в цілому, зовсім незначні розбіжності між результатами можуть свідчити про приблизно рівне значення тих чи інших цінностей для студентської спільноти, і цей факт дозволяє не визначати систему цінностей значущим чинником в процесі формування організаційної культури.

Для кореляційного аналізу нами було використано метод коефіцієнту Спірмена, що дозволяє визначити суттєві кореляційні зв’язки

В першу чергу проаналізуємо кореляційні зв’язки показників дослідження. Кореляції обчислювалися за допомогою коефіцієнту Спірмена на вибірці 207 осіб, тому навіть невеликі значення коефіцієнту є значущими.

Слід зазначити, що показники, що вивчаються, мають дуже розбіжну природу. Зокрема, опитувальник В. М. Снєткова містить завдання, що описують саме умови в організації. Завдання опитувальника рівня організаційної культури є дуже схожими за змістом до тесту В. М. Снєткова, але його завдання групуються зовсім по-іншому, тому й зміст шкал цього тесту значно відрізняється від методики В. М. Снєткова. Опитувальник сили організаційної культури також має схожий з попередніми зміст, але його завдання формують лише одну шкалу та переважно направлені на виявлення чинників позитивної мотивації студентів. Тест на мотивацію організаційної поведінки має теоретичну базу, згідно якої мотивація праці має в основі гігієнічні та мотиваційні чинники. Узагальнений зміст цих чинників дуже відрізняється від попередніх тестів. Перераховані методики визначають в основному соціальні чинники організаційної культури.

На відміну від перелічених тестів, методика А. Ф. Фідлера є суто суб’єктивною методикою, у якій респондентам пропонуються для оцінювання якості колективу, а не якості організації. Цінність цього тесту полягає саме у суб’єктивній оцінці. Тест для діагностики психологічного клімату в організації, на відміну від тесту А. Ф. Фідлера, має форму опитувальника та містить емпіричні індикатори стосунків різного типу, що робить його більш цінним з точки зору опису об’єктивних стосунків.

Нарешті, тест соціальних цінностей діагностує індивідуальні показники соціальних цінностей, які, згідно змісту завдань опитувальника, не мають відношення до умов праці в організації.

Перелічені особливості методик дозволяють припустити, що кореляції між результатами методик не повинні бути значними, бо дуже розрізняються на якісному рівні.

Щодо внутрішніх кореляцій тестів, всі показники тесту В. М. Снєткова мають сильні внутрішні кореляції, що свідчить про обґрунтованість запропонованої автором тесту сумарної шкали загальної привабливості. Кореляції між реальною оцінкою умов праці та бажаними оцінками також значущі та позитивні, окрім показника бажаної напруженої творчої праці, який значуще корелює тільки з реальною напруженою творчою працею. Сильні позитивні кореляції між реальною та бажаною оцінкою праці свідчать про те, що реальні умови здатні формувати домагання, причому чим кращі умови, тим більші домагання. Внутрішні кореляції інших тестів також значущі та позитивні, тому ми не вдаємося до їх детального аналізу.

Особистісні цінності мають відносно небагато кореляції з іншими показниками дослідження. Далі ми проаналізуємо ті цінності, значущість яких менша чи складає 0,01. Це дасть змогу виявити найбільш стійкі закономірності.

Значно корелюють професійні цінності та задоволеність участю персоналу в управлінні (r=0,15; p<0,01).

Фінансові цінності не мають сильних кореляцій з іншими показниками дослідження.

Сімейні цінності тим вищі, чим більше бажання мати більш просту працю (r=0,15; p<0,01), бажана потреба в авторитеті (r=0,19; p<0,001), бажана потреба в успішній організації (r=0,23; p<0,001). Бажана привабливість взагалі має значущу та позитивну кореляцію з сімейними цінностями (r=0,18; p<0,01).

Соціальні цінності не мають сильних кореляцій з іншими показниками дослідження.

Громадські цінності позитивно корелюють з оцінкою ворожості колективу (r=0,16; p<0,01), недоброзичливості (r=0,17; p<0,01) та байдужості (r=0,17; p<0,01) і взагалі з негативною оцінкою колективу (r=0,15; p<0,01).

Духовні цінності тим вищі, чим вища оцінка ворожості колективу (r=0,23; p<0,001), незгоди в колективі (r=0,17; p<0,01), недоброзичливості (r=0,17; p<0,01) та байдужості (r=0,15; p<0,01). Кореляція сили духовних цінностей з негативною психологічною атмосферою позитивна та значуща (r=0,17; p<0,01). Можна припустити, що наявність духовних цінностей підвищує чутливість до негативних сторін стосунків у колективі.

Фізичні та інтелектуальні цінності не мають сильних кореляційних зв’язків з іншими показниками дослідження.

Окремий кореляційний аналіз виявив таке.

Мотивація та мораль у організаційній культурі пов’язані з задоволенням потреби в напруженій та творчій праці (r=0,19; p<0,05) та одночасно й з потребою в простій праці (r=0,18; p<0,05), також з задоволенням матеріальним та фінансовим забезпеченням праці (r=0,18; p<0,05). Взагалі, мотивація та мораль тим більші, чим більша задоволеність змістом праці (r=0,23; p<0,01). Загальна організаційна культура також підвищується при підвищенні задоволеністю змістом праці (r=0,16; p<0,05).

Підвищення бажання більш творчої та напруженої праці позитивно пов’язане з мотивацією та мораллю (r=0,25; p<0,01) та з загальним показником організаційної культури (r=0,18; p<0,05).

Чим більше бажання підсилити матеріальне та фінансове забезпечення праці, тим менш важливими є мотиваційні чинники (r=-0,25; p<0,01). Бажання підсилити трудову мотивацію та участь персоналу в управлінні також знижують важливість мотиваційних чинників (r від -0,23 до -0,21; p<0,01).

Сила організаційної культури, що забезпечується позитивною зовнішньою мотивацією, заснована на матеріальному та фінансовому задоволенні (r=0,22; p<0,01), задоволеній потребі в гарних стосунках (r=0,21; p<0,01), у визнанні та авторитеті (r=0,3; p<0,001), задоволеній потребі у успішній організації (r=0,28; p<0,001) та згуртованості колективу (r=0,23; p<0,01). Щодо більш узагальнених зв’язків, то можна стверджувати, що сила організаційної культури тим більша, чим більший патріотизм стосовно організації (r=0,31; p<0,001) та загальна привабливість організації (r=0,25; p<0,01). При чому динаміка сили організаційної культури мінімальна.

Деякі оцінки психологічного клімату пов’язані з задоволеністю умовами праці. Зокрема, згуртованість пов’язана з задоволенням потреби у напруженій творчій праці (r=0,16; p<0,05). Задоволеність потреби в простій праці значно покращує психологічний клімат (r від 0,16 до 0,18; p<0,05), за виключенням показників відповідальності та організованості. При підвищенні задоволеності потреби в гарних стосунках підвищується організованість (r=0,19; p<0,05). Задоволення потреби у визнанні та авторитеті позитивно пов’язане з всіма показниками психологічного клімату (r від 0,17 до 0,24; p<0,01), за виключенням відповідальності. Трудова мотивація позитивно впливає на всі без виключення показники психологічного клімату (r від 0,16 до 0,22; p<0,01). Згуртованість колективу також позитивно впливає на всі показники психологічного клімату (r від 0,16 до 0,22; p<0,01), за виключенням відповідальності.

Вплив загальних чинників тесту В. М. Снєткова наступний: зміст роботи позитивно пов’язаний з психологічним кліматом (r від 0,17 до 0,19; p<0,05), за виключенням відповідальності та організованості. Патріотизм позитивно пов’язаний з контактністю (r=0,16; p<0,05), організованістю (r=0,16; p<0,05) та поінформованістю (r=0,16; p<0,05). Загальна привабливість роботи має значні позитивні кореляції з психологічним кліматом (r від 0,18 до 0,2; p<0,05), за виключенням відповідальності та згуртованості.

Бажання підсилити матеріальне та фінансове забезпечення праці може знизити оцінку колективізму (r=-0,2; p<0,05) та відкритості (r=-0,17; p<0,05). Бажання підвищити успішність організації здатне знизити оцінку згуртованості (r=-0,16; p<0,05), відкритості (r=-0,18; p<0,05), організованості (r=-0,18; p<0,05). Потреба в простій праці пов’язана з фінансовими (r=0,17; p<0,05) та фізичними цінностями (r=0,16; p<0,05). Визначеність в організації праці має аналогічні кореляції з фінансовими та фізичними цінностями.

Сімейні цінності тим важливіші, чим більше бажана привабливість (r=0,26; p<0,001), за виключенням таких елементів привабливості, як напружена та творча праця, потреба в гарних стосунках, згуртованість колективу. Соціальні цінності також пов’язані з бажаною привабливістю (r=0,16; p<0,05), але переважно за рахунок зв’язку з матеріальним та фінансовим забезпеченням (r=0,19; p<0,05), потребою в гарних стосунках (r=0,16; p<0,05), трудовою мотивацією (r=0,2; p<0,05) та потребу в успішній організації (r=0,17; p<0,05).

Гарні умови праці можуть провокувати підвищення суб’єктивної оцінки недоброзичливості у колективі (r=0,16; p<0,05), а потреба у гарних стосунках – неузгодженості (r=0,16; p<0,05).

Налагоджена комунікація має не тільки позитивні, але й негативні сторони. Зокрема, коли комунікація в організації розвинена, суб’єктивна оцінка психологічної атмосфери може знижуватися (r=0,18; p<0,05) за рахунок підвищення негативних оцінок: незадоволеності (r=0,19; p<0,05), холодності (r=0,23; p<0,01), недоброзичливості (r=0,17; p<0,05), байдужості (r=0,17; p<0,05). Чим більш розвинена комунікація, тим більша вірогідність її позитивних та негативних проявів, але ми вважаємо, що описаний негативний ефект трапляється завдяки відкритості стосунків у поєднанні з більшою суб’єктивною значущістю негараздів у спілкуванні.

Сила організаційної культури оцінюється у бік збільшення, коли оцінка відкритості колективу також збільшується (r=0,21; p<0,01). Також, чим більш важливими для респондента є професійні цінності, тим більше він оцінює силу організаційної культури (r=0,17; p<0,05).

Серед групи соціальних цінностей значної диференціації у студентів різних курсів не виявлено, але протягом навчання для студентів набули значення «професійні» цінності (157,38 бала на 1 курсі та 168,12 бала на 5 курсі) (U=647; 0,05). Доведено наявність значущого кореляційного зв’язку між інтегральними характеристиками розвитку групи (спрямованість, організованість, згуртованість, активність, інтегративність) (r=1,52; р≤0,05) та ціннісними орієнтаціями студентів залежно від їхньої фахової підготовки. З’ясовано, що традиційно важливі цінності, такі як «сімейні», «соціальні», «духовні», традиційно обирають студенти-гуманітарії, зокрема психологи. Високий ранг у студентів економічних спеціальностей отримали «фінансові», «фізичні», «інтелектуальні» цінності. Це свідчить, що професійний напрямок впливає на ціннісні орієнтації особистості.

Для проведення факторного аналізу з метою співставлення чинників, які вплинули на організаційну культури у студентів за допомогою візуального методу «кам’яний осип» були відібрані респонденти з полярними проявами показників за складовими організаційної культури. Враховувалася нерівномірність характеру розподілу респондентів у групах та диференціація респондентів групи із середніми показниками за складовими організаційної культури.

До переліку змінних факторного аналізу увійшли шкали всіх тестів, які використовувалися у дослідженні, окрім сумарних (таких, що складаються з більш конкретних). Виключення сумарних факторів на користь їх складових дозволяє запобігти помилки, коли фактор з’являється технічно завдяки високій кореляції між сумою та її складовими.

Факторному аналізу піддавалися дані двох вибірок: з високим та низьким показниками вираженості організаційної культури.

Факторний аналіз здійснювався методом головних компонент з варімакс обертанням. Такий різновид обертання факторів дозволяє отримати максимально незалежні фактори, що лежать в основі організаційної культури.

За результатами цієї процедури виділено дві групи респондентів з різними рівнями вираження організаційної культури – високим (29,5 % респондентів) – «сильна група» і низьким рівнем (37,7% респондентів) – «слабка група».

Визначення кількості факторі здійснювалося за допомогою 3-х методів: 1) візуального методу «кам’яний осип», 2) точного методу досягнення значень власних навантажень факторів значення одиниці, 3) методу паралельного факторного аналізу симульованих даних.

Факторний аналіз для вибірки з високими балами за допомогою візуального методу «кам’яний осип» дає кількість факторів 5. Власні значення досягають одиниці після 11 фактору. Лінія теоретичних власних значень, розрахованих по симульованих даних перетинає лінію емпіричних навантажень на рівні 4 факторів. Сумарна дисперсія змінних, яка пояснюється даною структурою з 4 факторів складає 57%, що є задовільним результатом для мети вивчення структури організаційної культури. Дали дамо інтерпретацію факторів.

Фактор 1. Психологічний клімат у групі. Важливість показника «задоволеність» відмічається і в «сильній» групі. Це висвітлює важливість особистісного відношення до навчання у вищому навчальному закладі за принципом «задоволення». Але є суттєві відмінності у змістовних характеристиках цього чинника. На першому плані виступає такий параметр, як «продуктивність», що визначає направленість студентів «сильної» групи на результат свого перебування у організації, і, відповідно, свого навчання. Такі параметри, як «дружелюбність», «згода» та «співробітництво» виказують значення ініціативності, самостійності та самовизначення для студентів. З цієї точки зору, позиція студентів «сильної» групи набуває активності, що має свої позитивні наслідки для формування організаційної культури у студентів.

Фактор 2. Патріотизм. До цього фактору входять такі показники, як патріотизм по відношенню до роботи, потреба у змістовній роботі, утілітарна потреба, патріотизм по відношенню до роботи, високі оцінки мотивації та моралі, комунікації. У той же час, оцінка за шкалою «робота» тесту організаційної культури є протилежною до змісту цього фактору та відбиває деяке нехтування фінансовими цінностями. Таким чином можна відзначити декілька більше значення для студентів цієї групи загальних організаційних цінностей, ніж особистісних. Направленість уваги на патріотизм може бути розцінено, як результат успішної ідентифікації студента зі своєю організацією.

Фактор 3. Відповідальність та згуртованість. До цього фактору входять показники «відкритості», «згуртованості», «контактності». Першорядність параметру «відповідальності» визначається високою активність студентів, їх особистісним задоволенням навчанням, розумінням сенсу свого навчання та певним почуттям свободи у своїй діяльності.

Фактор 4. Фактор ціннісних орієнтацій. Найважливішими для «сильної» групи студентів є «інтелектуальні» та «професійні» цінності, що відбиває усвідомлений процес засвоєння знань, готовність до завчань підвищеної складності, зацікавленість у інтелектуальних задачах. Менше значення одержали такі цінності, як «громадські» та «фізичні», що може бути проінтерпретовано, як пріоритет для цих студентів цінностей особистісної діяльності перед цінностями залежності від соціуму.

Таким чином, наше дослідження виявило 4 провідних незалежних чинників, що лежать в основі організаційної культури:

1. Психологічний клімат у групі.
2. Патріотизм.
3. Відповідальність та згуртованість.
4. Фактор ціннісних орієнтацій.

Сумарна дисперсія змінних, яка пояснюється даною структурою з 4 факторів складає 58%, що є задовільним результатом для мети вивчення структури організаційної культури.

Далі представимо інтерпретацію факторів.

Фактор 1. Відображає важливість емоційної атмосфери у групі. Показники виділяють фактор «теплоти-холодності» у взаємних стосунках студентів у групі як найважливіший. Це дозволяє інтерпретувати чинник доброзичливих стосунків як один з основних для студентів. І як правило, висока потреба у теплоті відносин виказує дефіцитарність цієї якості у реальності. В свою чергу, значення «задоволення / незадоволення» для цих стосунків відображає особистісний чинник, так званий «принцип задоволення», за яким будується міжособистісна взаємодія у групі. Що виводить на перший план особистісні очікування доброзичливості від безпосередніх контактів. Контакти, в свою чергу, прямо залежать від організації процесу навчання. Всі ці чинники стосуються зовнішніх вимог до студентів з боку навчального процесу, кураторів, викладачів.

Фактор 2. Контактність. Високі показники по параметрам «відкритості», «організованості», «відповідальності» виносить на перший план потребу у безпосередніх контактах, як особистісну для студентів. Висока активність дозволяє задовольнити ці потреби і робить визначені чинники важливими для організаційної культури у студентів. Треба відмітити, що вказаний фактор відбиває зовнішні умови міжособистісної взаємодії студентів у групі.

Фактор 3. Мотивація та зміст роботи. До цього фактору входять такі показники, як потреба у змістовній роботі, утілітарна потреба, патріотизм по відношенню до роботи, високі оцінки мотивації та моралі, комунікації, патріотизму. Але у той же час, оцінка за шкалою «робота» тесту організаційної культури є протилежною до змісту цього фактору. Ця шкала відображає доступність навчання для студентів. Але можна спостерігати певні труднощі адаптації нових членів у колективі, тому саме шкала «робота» опинилася в опозиції до інших складових цього фактору. Громадські цінності теж входять до цього фактору з негативним знаком, що свідчить про нехтування цими цінностями у разі сильної вмотивованості до роботи. Психологічне самопочуття у групі залежить від адаптації, сили мотивації до навчання, розуміння студентами змісту та сенсу навчання.

Фактор 4. Фактор ціннісних орієнтацій виносить на перший план такі цінності для «слабкої» групи, як «інтелектуальні», «сімейні» та «фінансові». Це може бути проінтерпретовано, як акцентування уваги студентів на можливості відзначитися, завоювати авторитет, повагу. Важливим є те, що поряд з цим «соціальні» цінності важливості для даної вибірки не мають. А саме від їх наявності серед чинників організаційної поведінки залежить успішність як самого студента у своєму навчальному закладі, так і самого закладу освіти в цілому.

Таким чином, виявлено 4 провідних незалежних чинників, що лежать в основі організаційної культури вибірки з низькими показниками вираженості:

1. Психологічний клімат у групі.
2. Контактність.
3. Мотивація та зміст роботи.
4. Ціннісні орієнтації.

Динаміки за курсами за зазначеними факторами не спостерігається.

Загальний аналіз факторної матриці дозволив визначити дескриптори («Зовнішні вимоги», «Зовнішні умови», «Психологічне самопочуття у групі», «Особистісні переваги»), які надали можливість виокремити соціально-психологічні чинники формування організаційної культури у студентів вищих навчальних закладів: нормативні, які впливають на оцінку студентами норм та правил поведінки у вищому навчальному закладі; когнітивні, які впливають на розуміння студентами цих норм та правил, визначають ступінь адаптації до них; емоційно-поведінкові, що відображають рівень комфортності психологічної атмосфери студентської групи для реалізації організаційної поведінки; мотиваційно-ціннісні, що визначають систему особистісних цінностей студентів та впливають на мотивацію їх організаційної поведінки.

На підставі визначення основних етапів становлення організаційної культури проведено диференціацію соціально-психологічних чинників формування організаційної культури у студентів вищих навчальних закладів і послідовності цих взаємопов’язаних етапів.

Отримані дані щодо рівня вираження організаційної культури у респондентів, соціально-психологічних чинників та етапів її формування враховувалися при розробці програми з підвищення організаційної культури у студентів вищих навчальних закладів.

Встановлено, що для «сильної» групи характерні такі чинники формування організаційної культури у студентів, як «задоволеність навчанням», «мотивація патріотизму», «відповідальність» і «інтелектуальність та професійність». Для «слабкої» групи встановлена значущість таких чинників як «дистантність у відносинах», «відкритість та організованість», «мотивації на зміст роботи» і «орієнтація на сімейні та інтелектуальні цінності».

Загальний аналіз дозволив розподілити одержані результати на дві групи чинників формування організаційної культури у студентів: «резервні» (чинники «сильної групи») та «дефіцитарні» (чинники «слабкої групи»).

Отже, результати констатувального етапу дослідження показали, що для досягнення сильної організаційної культури треба формувати якості, які притаманні студентам «сильної» групи з одночасним корегуванням чинників «слабкої» групи.

**РОЗДІЛ 3**

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ у майбутніх фахівців соціального забезпечення**

**3.1. Принципи побудови програми, спрямованої на формування організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення**

Мета формувального експерименту полягала в оптимізації соціально-психологічних чинників формування організаційної культури у студентів вищих навчальних закладів.

Згідно з поставленою метою було визначено такі завдання формувального експерименту:

1. Розробити програму формувального експерименту, спрямовану на активізацію чинників формування організаційної культури у студентів.
2. Розробити програму тренінгових занять «Формування організаційної культури у студентів».
3. Експериментально перевірити програму «Формування організаційної культури у студентів».

Формувальний експеримент включав три етапи – підготовчий, основний та завершальний.

Підготовчий етап формувального експерименту включав три основні частини.

Перша частина передбачала розробку програми формувального експерименту (визначення його мети, гіпотези, завдань, методів дослідження, критеріїв підбору експериментальної та контрольної груп тощо).

Друга частина була спрямована на розробку програми тренінгових занять «Формування організаційної культури у студентів», яка забезпечує активізацію соціально-психологічних чинників формування організаційної культури у студентів вищого навчального закладу.

Третя частина включала розробку основних критеріїв ефективності формувального експерименту.

Основний етап формувального експерименту складалася також з трьох частин.

Перша частина полягала у проведенні першого діагностичного зрізу в експериментальній та контрольній групах, спрямованого на визначення критеріїв ефективності формувального експерименту в учасників експериментальної та контрольної групи.

Друга частина була сфокусована на реалізації тренінгової програми «Формування організаційної культури у студентів».

Третя частина передбачала проведення повторного діагностичного зрізу в експериментальній та контрольній групах, спрямованого на визначення можливих змін в учасників експериментальної та контрольної групи.

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.

У другій частині було здійснено систематизацію та інтерпретацію одержаних даних, визначено ефективність формувального експерименту, сформульовані висновки щодо соціально-психологічних чинників формування організаційної культури у студентів вищого навчального закладу.

У психокорекційній роботі взяло участь 78 досліджуваних «слабкої групи», які були розподілені на п’ять підгруп за курсами навчання. Кількість студентів в підгрупах була приблизно однаковою (14-16 випробуваних). Програма складалася із 15 взаємопов’язаних занять тривалістю 90 хвилин кожне; вони проходили один раз на тиждень.

Студенти, які входили до експериментальних груп, відвідували тренінгові заняття за спеціальною програмою «Формування організаційної культури у студентів». Психокорекційна робота з «сильною групою» (контрольною) не проводилася.

За результатами попереднього аналізу, проведеного в першому та другому розділах дисертаційної роботи, нами встановлено, що студенти в процесі формування власної організаційної культури проходять етапи:

* адаптації до організаційної середи навчального закладу;
* інтеграції норм та правил поведінки освітнього закладу у власний особистісний простір;
* особистісної ідентифікації з організаційною культурою вищого навчального закладу.

Множинність чинників формування організаційної культури можуть транслюватися на студентське середовище та впливати на процес засвоєння студентами культури навчального закладу. Основні чинники формування організаційної культури у студентів вищих навчальних закладів можна поділити на комунікативні, когнітивні, емоційні та мотиваційні.

Специфічною рисою процесу формування організаційної культури є те, що він відбувається в рамках реалізації керівництвом функції управління. Заходи управління поділяються на організаційні та адміністративні. Спеціальна програма формування культури організації включає в себе обидва ці види.

Формування організаційної культури як правило відбувається на трьох основних рівнях: особистісному, груповому та загально організаційному. Все це дозволило визначити найбільш ефективну форму програми активізації чинників формування організаційної культури у студентів, як соціально-психологічний тренінг.

Для визначення напрямку роботи, необхідно визначити «слабкі» міста в існуючій організаційній культурі у студентів. Це відбувалося за допомогою діагностичних методів, тестування. В результаті попереднього тестування були визначені організаційні характеристики, виражені в межах норми, та ті, що потребують корекції.

Процес оцінкисупроводжує студентів не тільки на початку адаптації до організаційної культури свого навчального закладу, а й в процесі будь-яких змін, подій в організації та інше. Зневажливе ставлення до процесу формування оцінки основних організаційних подій, відсутність добре продуманого впливу на оцінку студентами організаційної культури навчального закладу може звести «у нуль» всі подальші зусилля по формуванню студентської організаційної культури. Саме тому починати слід з прояснення оцінки студентами оргкультури свого навчального закладу і враховувати її протягом усього процесу побудови культури. Формування оцінки у межах бажаних критеріїв, (дещо навіть легка маніпуляція суб’єктивними чинниками оцінки), може стати суттєвим чинником формування організаційної культури, активної позиції студентів щодо її трансляції у суспільство та, відповідно, покращання іміджу організації,.

Процес адаптації відбувається крізь свідоме розуміння студентом тих норм, правил поведінки, що складають частину організаційної культури вищого навчального закладу. Знайомство з цими правилами та їх засвоєння відбувається за допомогою комунікативних процесів, існуючих в організації та тих, що встановлює сам студент. Звичний засіб одержання інформації визначив і форми занять, які є найбільш доцільними.

Процес інтеграції елементів організаційної культури студентом у особистісний простір відбувається тільки після свідомого аналізу існуючої культури у вигляді норм та правил діяльності. У цьому процесі можливо виникнення протиріч між власними цінностями студента та цінностями організації. Також слід пам’ятати, що додержання норм обов’язково обмежує особистісну свободу, що не може не позначитися на емоційному стані студентів. Можливо виникнення конфліктних ситуацій, які потребують вирішення, та використання для набуття нового досвіду в руслі формування організаційної культури. Саме тому, для реалізації інтеграційного етапу було підібрано методи емоційні, перцептивні. В цьому контексті, емоційність розуміється, як здатність сприймати оточуючий світ у формі переживань, а перцептивність – як особистісна якість, що дозволяє сприймати відчуття інших, як свої.

Для етапу ідентифікації студентів зі своєю організацією, сприйняття культури навчального закладу, як своєї, – характерно, що студент стає носієм культури свого закладу. І в окремих випадках – активним її проповідником. Для успішного засвоєння та «вбудування» організаційної культури обрано інтерактивні, психокорекційні, креативні методи. Організація інтерактивного навчання передбачає моделювання життєвих ситуацій, використання рольових ігор, загальне рішення питань на підставі аналізу обставин і ситуації. 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 тренінгової 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 програми з підвищення організаційної культури у студентів були: принцип системності, який полягав у тому, що програма психологічного впливу спрямовувалась не лише на корекцію низьких показників за складовими організаційної культури у студентів, а й на створення умов для найбільш повної реалізації потенційних можливостей гармонійного розвитку студентів та підвищення їхньої організаційної культури*;* принцип диференційованого прогнозування, який передбачав наповнення програми відповідно до однорідних показників рівня вираження організаційної культури у досліджуваних; принцип динамічності, згідно з яким вся процедура формування організаційної культури у студентів 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 психологічних дій з використанням відповідних методичних засобів, консультативних та організаційних прийомів.

Програма складалася з чотирьох взаємопов’язаних блоків: інформаційного, мотивувального, формувального та контрольного. Кожен блок включає систему занять з проведенням дискусій, рольових ігор, психогімнастичних і психокорекційних вправ, розв’язання проблемних ситуацій.

1. Інформаційний блок, метою якого було ознайомлення студентів з інформацією про сутність та значення організаційної культури; можливості, пов’язані з реалізацією організаційної поведінки; переваги групових форм роботи та ін.

2. Мотивувальний блок, який передбачав створення активного настановлення на психокорекцію, формування мотивів самопізнання і самовдосконалення, виявлення особистісних недоліків у самореалізації, підвищення впевненості у собі.

3. Формувальний блок, у межах якого забезпечувалася психокорекційна робота з підвищення рівня вираженості організаційної культури у студентів. Цей блок включав тренінгові заняття за темами: «Моя організація», «Організаційна культура», «Мої обов’язки в організації», «Моя особиста місія», «Взаємовідносини», «Світ почуттів», «Бар’єри порозуміння», «Харизма та симпатія», «Впевненість у собі та в інших», «Конфлікт як спосіб виграти та навчитися», «Майбутнє починається сьогодні», «Моя роль у колективі», «Кодекс справжнього студента», «Єдина команда». Для підвищення сили і рівня організаційної культури вищого навчального закладу ефективними виявилися такі методи активного соціально-психологічного навчання, як групові дискусії за темами: «Для чого потрібна культура в організації?», «Чи маю я вплив на місію своєї організації?», «Метафори та прислів’я про спільну ефективну діяльність». З метою підвищення ступеня привабливості організаційної культури вищого навчального закладу найбільш дієвими були: міні-лекції «Історія моєї організації», «Як я можу реалізуватися в своїй організації?», а також проблемні питання для групового обговорення за такими темами, як «Причини конфліктів у групі», «Що я можу та що я хочу?», арт-терапевтичні вправи «Команда», «Скульптура». У роботі з ціннісними орієнтаціями ключовими стали символдраматичні вправи «Занедбаний сад», «Мій емоційний стан», «Квітка, що росте назустріч сонцю». Рівень мотивації організаційної поведінки підвищився, зокрема, за допомогою вправ поведінкової терапії: «Менеджери», «Складна бесіда», «Переговори», «Кодекс справжнього студента».

4. Контрольний блок передбачав оцінку ефективності формувального впливу. Мета цього етапу – оцінка змін у рівні вираження параметрів, визнаних значущими для формування організаційної культури у студентів. На цьому етапі повторно застосовувалися методики, які використовувалися на констатувальному етапі дослідження.

Соціально-психологічний тренінг — один з варіантів корекційної роботи, направлений на рішення конкретних задач вдосконалення внутрішнього світу людини. Психологічний тренінг, будучи системою спеціально організованого інтенсивного впливу серед інших психологічних методів, дозволяє реалізувати необхідні умови розвитку професійного та особистісного самосвідомості людей та актуалізації їх ресурсів, змінити їх поведінку і ставлення до світу та іншим людям. За останні 10-15 років психологічний тренінг став однією з найбільш поширених форм психологічної практики. Вибір тренінгових методів спирається на критерії, в яких враховані, з одного боку, єдність індивідуальних і групових процесів, а з іншого - рівні здійснення діяльності провідного в освітньому просторі в системі міжособистісної взаємодії "викладач-студент". Дійсно, тренінгові форми роботи зі студентами доводять свою спроможність як ефективні сучасні технології освітнього взаємодії [26].

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 темі [38];

2) з групою – як єдиним цілим; така ситуація виникає, коли ведучий-викладач 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-викладач 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 цінностей, так і на механізми варіативної інтерпретації дійсності [58].

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, забезпечує підтримкою і творчістю. Проведення тренінгової роботи вимагає високої кваліфікації ведучих, чіткої відповідності змісту та методичного оснащення занять відповідно поставленим цілям і завданням тренінгу.

Основними завданнями програми «Формування організаційної культури у студентів» були визначені такі:

1) оволодіння соціально-психологічними знаннями про організаційну культуру вищого навчального закладу, студентську субкультуру;

2) корекція і формування соціально-психологічних умінь і навичок побудови взаємовідносин в групі та організації;

3) усвідомлення цілісності зовнішніх та внутрішніх чинників організаційної поведінки;

4) розвиток здатності адекватно розуміти себе та інших;

5) оволодіння прийомами управління власними емоційними станами та розуміння емоцій оточуючих людей і груп;

6) навчання індивідуалізованим прийомам міжособистісного спілкування;

7) чуттєве пізнання группо-динамічних феноменів і усвідомлення своєї причетності до виникаючих міжособистісних ситуацій.

Треба наголосити, що вказані завдання не охоплюють повністю всі сторони програмного навчання, і для окремих занять можуть бути переглянуті.

Основні психологічні прийоми, що використовувалися для побудови занять:

1. Міні-лекції.
2. Психогімнастичні вправи.
3. Дискусія.
4. Психологічні (рольові, ділові) ігри.
5. Психокорекційні вправи.
6. Форми контролю засвоєння знань, вмінь та навичок.

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

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

Психогімнастичні вправи використовуються в програмі у формі невербальних вправ на задану тему. Сутність цього методу найбільш точно описав Б. Д. 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 [74, с. 326].

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.

**3.2. Результати формувального етапу дослідження та їх узагальнення**

Для порівняння показників до та після експерименту застосовуємо непараметричний критерій для залежних вибірок Т-критерій Вілкоксона. Зазначимо, що чим менший показник цього критерію, тим більші розбіжності. При значенні 0 можна констатувати, що показник значно змінився у всіх респондентів без виключення. Додатково розраховувався показник приросту: на скільки відсотків показник після експерименту змінився, якщо взяти за 100% показник до експерименту.

Зробимо аналіз отриманих результатів формувального експерименту з даних, які стосуються групи критеріїв формуванням організаційної культури у студентів вищих навчальних закладів.

Критеріями успішності проведеної програми тренінгових занять виступили:

* оцінка студентами сили та рівня організаційної культури навчального закладу після експерименту;
* повторна оцінка привабливості організаційної культури вищого навчального закладу студентами;
* оцінка значущих змін у значеннях основних соціально-психологічних чинників формування організаційної культури у студентів.

Проаналізуємо зміни, зафіксовані у результаті формувального експерименту за критерієм оцінки значущості студентами сили та рівня організаційної культури навчального закладу після експерименту*.*

Порівняльний аналіз результатів тестування між учасниками експериментальної та контрольної групи першого (до початку формувального експерименту) та другого (після закінчення формувального експерименту) зрізів, проведений в експериментальній та контрольній групах, показав, що в учасників експериментальній групі спостерігається статистично значуща позитивна динаміка в напрямку підвищення сили та рівня оргкультури для студентів експериментальної групи, в той час, як в контрольній групі такої динаміки не зафіксовано.

Контрольна та експериментальна вибірки до експерименту були відібрані з одного і того ж курсу навчання, ідентичні за віком, тому не мають значущих розбіжностей взагалі.

Результати узагальнених даних по окремим методикам слід проаналізувати більш детально.

Методика «Оцінка сили організаційної культури» по Р.Ф.Дафту.

Оцінка сили організаційної культури майже не змінилася. Приріст на 5% знаходитися на грані значущості (T=2343,5; p=0,066).

Показник рівня організаційної культури збільшився на 22% (T=852; p<0,001), всі без виключення показники також збільшилися: найбільше змінився показник «робота» – збільшився на 26% (T=708,5; p<0,001), найменше показник мотивації та моралі – збільшився на 19% (T=1151,5; p<0,001).

Підвищення показників за окремими параметрами відбувалося «синхронно» до результатів попереднього тестування. Такий параметр, як «комунікація» значно підвищився, але залишається дефіцитарним у порівнянні з іншими. Це потребує постійної уваги до цих чинників в процесі подальшої роботи.

Методика «Опитувальник привабливості культури організації» В. М. Снєткова.У контрольній групі значущих відмінностей не спостерігається.

Всі без виключення показники значно та значуще змінилися у бік підвищення. Але слід відмітити, що деякі з них стали позитивними або мають дуже незначні негативні значення, що свідчить про якісний перехід до явної задоволеності роботою. Серед таких показників потреба в напруженій і творчій праці, трудова мотивація, матеріальна та фінансова забезпеченість праці, потреба у визнанні та авторитеті. Інші показники також значно підвищилися, але їх значення осталися негативними.

Загальна привабливість збільшилася на 12% на 4 курсі відносно значень 3 курсу (T=232,5; p<0,001). Всі без виключення первинні показники привабливості роботи підвищилися на 10 – 42%. Найменший приріст у показника потреби в напруженій та творчій праці (T=0; p<0,001), найбільший – участь персоналу в управлінні (T=350; p<0,001). З загальних показників, найбільший приріст набула мотивація – 35% (T=232; p<0,001).

Бажана привабливість зменшилася на 9% (T=3061,5; p<0,001). Найбільш зменшилися домагання до визначеності в організації праці – на 14% (T=2134,5; p<0,001), найменших змін зазнали домагання у потребі в напруженій та творчій праці (T=39; p=0,056).

Суб’єктивна оцінка частково змінилася. Зменшення загальної негативної оцінки психологічної атмосфери на 8% знаходиться на грані значущості (T=3886,5; p=0,057). Значно знизилися оцінки ворожості – на 18% (T=2567,5; p=0,01) та байдужості – на 11% (T=2687,5; p=0,032).

Оцінка психологічного клімату значно покращилася за всіма показниками. Найменший приріст (але дуже значущий) має показник поінформованості – 49% (T=358,5; p<0,001), цей показник змінився зі значення 5,21 до 7,77. Найбільше змінився показник відкритості – на 122% (T=56,5; p<0,001) зі значення 3,39 до 7,51. Також значно зріс показник згуртованості – на 119% зі значення 2,36 до 5,18 (T=80; p<0,001).

Таким чином, можна наголосити, що судячи по результатам повторного тестування у експериментальній групі, більшість показників набули значущих змін.

Порівняння показників повторного тестування у контрольній групі дозволило констатувати таке.

Показники привабливості, організаційної культури, гігієнічних та мотиваційних чинників, психологічного клімату та цінності не зазнали значущих змін. Суб’єктивна оцінка психологічної атмосфери дещо погіршилась.

Відносно значень 1 тестування к результатам 2 тестування: на 21% збільшилася оцінка холодності (T=301; p=0,059), на 41% неузгодженість (T=223,5; p=0,001), на 25% показник нудьги (T=283,5; p=0,022). Таким чином, у контрольній групі, змінилася лише суб’єктивна оцінка, інші показники, засновані на чітких емпіричних індикаторах, залишилися без змін.

Контрольна та експериментальна вибірки до експерименту були відібрані з одного і того ж курсу навчання, ідентичні за віком, тому не мають значущих розбіжностей взагалі.

Таким чином можна зробити висновок, що відсутність спеціальних занять з метою формування організаційної культури, з одного боку, залишила показники по основних параметрах без змін, а з другого – сприяла погіршанню психологічної атмосфери у студентській групі (див. додаток Л).

Результати порівняльного аналізу 1-го та 2-го діагностичних зрізів показали, що після формувального впливу має місце позитивна динаміка за всіма зазначеними показниками, що підтверджується їхньою обробкою за допомогою Т-критерію Вілкоксона.

Зокрема підвищилась оцінка студентами сили (T=2343,5; p≤0,07) і рівня (T=852; p≤0,001) організаційної культури. Збільшилася загальна привабливість організаційної культури навчального закладу (T=232,5; p≤0,001).

Оцінка студентами соціально-психологічного клімату в організації значно покращилася за показниками «згуртованість», «організованість», «інформованість», «відповідальність» (T=358,5; p≤0,001).

Знизилася загальна негативна оцінка студентами психологічної атмосфери в студентській групі (T=3886,5; p≤0,05). Значно зменшилися «ворожість» (T=2567,5; p≤0,01) та «байдужість» (T=2687,5; p≤0,03).

Найбільших змін у ціннісних орієнтаціях респондентів набули «інтелектуальні» (T=1734; p≤0,02) та «професійні» (T=1785; p≤0,02) цінності. Встановлено статистично достовірну різницю в показниках загального рівня мотивації організаційної поведінки студентів (T=1567,5; p≤0,06).

Позитивні зміни зафіксовано за такими показниками: 1) сила організаційної культури у студентів; 2) рівень організаційної культури у студентів; 3) ступінь привабливості організаційної культури вищого навчального закладу для студентів та оцінка загального психологічного клімату; 4) оцінка психологічного клімату в організації; 5) оцінка атмосфери у групі; 6) ступінь вираженості ціннісних орієнтацій; 7) рівень мотивації організаційної поведінки.

Загальний аналіз факторної матриці дозволив визначити дескриптори («Зовнішні вимоги», «Зовнішні умови», «Психологічне самопочуття у групі», «Особистісні переваги»), які надали можливість виокремити соціально-психологічні чинники формування організаційної культури у студентів вищих навчальних закладів: нормативні, які впливають на оцінку студентами норм та правил поведінки у вищому навчальному закладі; когнітивні, які впливають на розуміння студентами цих норм та правил, визначають ступінь адаптації до них; емоційно-поведінкові, що відображають рівень комфортності психологічної атмосфери студентської групи для реалізації організаційної поведінки; мотиваційно-ціннісні, що визначають систему особистісних цінностей студентів та впливають на мотивацію їх організаційної поведінки. структура організаційної культури у студентів включає такі складові, як: норми та правила поведінки та діяльності (соціальний рівень); символи, традиції, ритуали організації (організаційний рівень); морально-психологічний клімат групи, система міжособистісних зв’язків та взаємовідносин (рівень групи), система ціннісних орієнтацій та мотивації організаційної поведінки (рівень особистості). Кожній складовій відповідають чинники організаційної культури (далі в табл. «ОК»)студентів. Серед цих чинників можна виділити такі групи: нормативну, когнітивну, емоційну та мотиваційну. Узагальнення результатів дослідження дозволяє визначити схему відповідності рівнів організаційної культури у студентів вищих навчальних закладів чинникам її формування.

**ВИСНОВКИ**

1. Проведений аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення показав, що вона є невід'ємною і вагомою складовою організаційної культури закладу освіти та визначається як система орієнтирів особистісних взаємозв’язків і колективної діяльності студентів в освітньо-виховному середовищі навчального закладу. Високий рівень сформованості майбутніх фахівців соціального забезпечення сприяє орієнтації на саморозвиток, самовдосконалення та скеровує на досягнення успіху в подальшій професійній самореалізації.

Організаційна культура у студентів часто формується стихійно, як субкультура, що тотожна або навіть суперечна організаційній культурі вищого навчального закладу. Стихійне формування організаційної культури створює слабку організаційну культуру, яка може негативно впливати на ефективність діяльності організації, або перетворюватися на контркультуру. Упорядковане формування організаційної культури потребує врахування чинників, від впливу яких значно залежить ефективність цього процесу.

2. Визначення структури організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення передбачає її розподіл на рівні прояву, за якими можна дослідити особливості функціонування її складових. Серед складових організаційної культури майбутніх фахівців соціального забезпечення виокремлено: норми і правила поведінки та діяльності в навчальному закладі (соціальний рівень); організаційні цінності (символи, традиції, ритуали) навчального закладу та його соціально-психологічний клімат (організаційний рівень); морально-психологічну атмосферу в групі, систему міжособистісних зв’язків і взаємовідносин, рівень розвитку групи як колективу (груповий рівень); систему ціннісних орієнтацій та мотивацію організаційної поведінки студентів (особистісний рівень).

3. Критерії зниження організаційної культури у майбутніх фахівців соціального забезпечення включають такі показники: низька оцінка ступеня сформованості організаційної культури свого навчального закладу (сили і рівня організаційної культури), непривабливість основних складових організаційної культури вищого навчального закладу, низька інтегральна оцінка рівня розвитку групи як колективу, дистанційність у стосунках, безвідповідальність, низька мотивація організаційної поведінки, деформація соціальних цінностей.

4. Соціально-психологічними чинниками формування організаційної культури у майбутніх фахівців соціального забезпечення є нормативні: потужна організаційна культура вищого навчального закладу, високий та дуже високий рівні його організаційної культури, за оцінкою студентів; когнітивні: висока привабливість організаційної культури вищого навчального закладу, ідеальний чи оптимальний соціально-психологічний клімат, частота контактів, обізнаність та обмін інформацією; емоційно-поведінкові: почуття впевненості, комфорту у діяльності і спілкуванні, бажання вчитися саме в цій групі, почуття довіри і надійності; мотиваційно-ціннісні: висока мотивація організаційної поведінки, орієнтація на соціальні, професійні, інтелектуальні і духовні цінності.

5. Доведено дієвість розробленої програми з підвищення організаційної культури у майбутніх фахівців соціального забезпечення, основними принципами побудови якої є: принцип системності, принцип диференційованого прогнозування, принципи динамічності та комплексності. Після формувального впливу у більшості студентів підвищилася оцінка ступеня сформованості організаційної культури; знизилась загальна негативна оцінка психологічної атмосфери у своїй групі та підвищився загальний показник рівня розвитку групи; збільшилась привабливість організаційної культури.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Абрамова С. Г. О понятии «корпоративная культура» / С. Г. Абрамова, И. А. Костенчук. – М. : Приор, 2008. – 422 с.
2. Акперов И. Г. Особенности формирования организационной культуры в современной России / И. Г. Акперов, Ж. В. Масликова. – Ростов н/Д. : ИУБиП, 2008. – 200 с.
3. Аксакова А. Н. Организационная культура корпоративных стандартов: понятие, структура, особенности / А. Н. Аксакова // Управление персоналом – М. : ИД Управление персоналом, 2009. – № 13 (215). – С. 53 – 56.
4. Аксеновская Л. Н. Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологи / Л. Н. Аксеновская. – Саратов : Изд-во СГУ, 2005. – 348 с.
5. Андомин О. В. Корпоративная культура вуза как педагогическая проблема / О. В. Андомин, С. Н. Косинова // Вестник Самарского государственного университета. – Самара : Вестник СамГУ, 2008. – № 5/2 (64). – С. 201 – 209.
6. Андреева О. Д. Технологии корпоративной культуры / О. Д. Андреева. – М. : Банки и биржи, 2007. – 309 с.
7. Антопольская Т. А. Организационная культура учреждения дополнительного образования детей : теория и практика развития / Т. А. Антопольская. – М. : УМК «Психология», 2009. – 316 с.
8. Арнольд Д. Р. Основы менеджмента / Д. Р. Арнольд, Л. М. Капелла. – М. : Волтерс Клувер, 2007. – 288 с.
9. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т. Ю. Базаров. – М. : ИПК Госслужбы, 1996. – 152 с.
10. Барри М. Стоу Антология организационной психологи / Барри М.Стоу; [Пер. с англ. : С. Е. Пале]. – М. : ООО «Вершина», 2005. – 712 с.
11. Белых Ю. Э. Трансформация корпоративной культуры университета в условиях разработки и внедрения системы менеджмента качества / Ю. Э. Белых, Е. Л.  Разова. – Минск : РИВШ, 2009. – С. 75 – 77.
12. Беляев А. В. Корпоративная культура университета: от теории к практике / А. В. Беляев // Высш. образование в России. – М. : ООО, 2007. – № 11. – С. 62 – 65.
13. Беляева М. И. Корпоративная культура университета: от теории к практике / М. И. Беляева // Высшее образование в России. – М. : Научный мир, 2007. – № 10. – С. 62 – 65.
14. Беляева М. И. Корпоративная культура вуза как ресурс организационного развития / М. И. Беляева // Alma mater: Вестник высшей школы – М. : Научный мир, 2011. – № 4. – С.45 – 48.
15. Блохіна І. О. Організаційна культура в освітньому процесі: значимість освітнього середовища / І. О. Блохіна  // Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка, Т. VІІІ, част.9. – К. : Політехніка, 2006. – С. 33 – 41.
16. Блохіна І. О. Основні концептуальні підходи до визначення структурно-змістовних компонентів організаційної культури / І. О. Блохіна  // Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія №12. Психологічні науки: Зб. наукових праць. – К. : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2006. – № 11 (35). – С.54 – 59.
17. Бовыкин В. И.  Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов / В. И. Бовыкин. – М. : ОАО "Изд-во "Экономика", 2007. – 368 с.
18. Бойкова О. И. Корпоративная культура в вузе как стратегический ресурс инновационного развития / О. И. Бойкова // Вестник российской академии естественных наук. – Калининград : КГТУ, 2011. – № 4. – С. 109 – 111.
19. Большакова А. Н. Социальная психология для менеджеров / А. Н. Большакова. – Ростов н/Д. : Феникс, 2004. – 352 с.
20. Боришевський М. Й. Становлення громадянськості у контексті сучасних реалій життєдіяльності української нації / М. Й. Боришевський // Проблеми загальної та педагогічної психології: Зб. наук. пр. – К. : Вид-во “ГНОЗІС”, 2004. – Т. 6, № 2. – С. 32 – 37.
21. Бохонкова Ю. О. Соціально-психологічна адаптація першокурсників до умов вищих навчальних закладів: монографія / Ю. О. Бохонкова. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. – 200с.
22. Браткин А. Л. Чемоданчик тренера. 10 продаваемых тренингов / А. Л. Браткин, И. А. Скоробагатова. – М. : Генезис, 2006. – 208 с.
23. Буева И. И. Формирование корпоративной культуры педагогических сообществ / И. И. Буева // Мир образования – образование в мире. – М. : Министерства образования и науки Российской федерации, 2007. – № 3. – С.73 – 79.
24. Васенина И. В. Показатели корпоративной культуры вуза / И. В. Васенина, В. А. Черняева // Высшее образование в России. – М. : Научный мир, 2004. – № 1. – С. 76 – 80.
25. Васильев Ю. С. Экономика и организация управления вузом: Учебник / Ю. С. Васильев, В. В. Глухов, М. П. Федоров. – СПб. : Лань, 2001. – 543 с.
26. 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.
27. Вергинин А. П. Теория организации / А. П. Вергинин. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 456 с.
28. Веснин В. Р. Менеджмент. – [3-е изд., перер. и доп.] / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби; Изд-во Проспект, 2007. – 504с.
29. Винославська О. В. Управління підготовкою практичних психологів в умовах соціально-економічних змін / О. В. Винославська, С. Ю. Гуцол // К. : НТУУ «КПІ», 2007. – С. 88 – 95.
30. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 418 с.
31. Виханский О. С. Менеджмент. – [4-е изд., перер. и доп.] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2007. – 670 с.
32. Владимирова И. Г. Организационные структуры управления компаниями / И. Г. Владимирова. – М. : Финпресс, 2008. – № 3. – С. 5 – 10.
33. Гавкалова Н. Л. Оцінка рівня організаційної культури підприємства / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова // Ефективність державного управління : зб. наук. праць / за ред. А. О. Чемериса. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 10. – С. 49 – 58.
34. Гончарова Н. Е. Организационная культура / Н. Е. Гончарова. – М. : Приор-издат, 2007. – 206 с.
35. Грошев И.В. Организационная культура / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 288 с.
36. Гэлэгер Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Р. Гэлэгер. – М. : Добрая книга, 2008. – 352 с.
37. Давыдов В. Н. Корпоративная культура как способ социального взаимодействия и воспитания в вузе / В. Н. Давыдов // Образование и наука. – Екатеринбург : ФГАОУ ВПО, 2008. – № 1 (49) 17. – С. 19 – 45.
38. Данилова Ж. Л. Использование тренинговых форм в образовательном взаимодействии / Ж. Л. Данилова // Материалы областной научно-практической конференции «Психология здоровья: теоретические основы и практика использования здоровьесберегающих технологий», 4–5 ноября 2008 г. – Витебск : ГУО «ВО ИРО», 2008. – С. 114 – 120.
39. Данилова Ж. Л. Диалогический подход в педагогическом межличностном взаимодействии / Ж. Л. Данилова  // Актуалогенез: эмпирические структуры личности. Сборник научных статей. – Витебск : ГУО «ВО ИРО», 2006. – С. 81 – 84.
40. Дафт Р. Л. Менеджмент– [8-е изд.] / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер. – 2009. – 800 с.
41. Дилом Т. Корпоративная культура / Т. Дилом, А. Кеннеди. – М. : Волтерс Клувер, 2008. – 366 с.
42. Дробноход М. І. Пріоритети стійкого економічного безпечного розвитку / М. І. Дробноход // Освіта і управління. – Київ : НТУУ "КПІ", 1997. – № 3. – Т.1. – С. 3 – 18.
43. Дятлов А.Н. Управление организационными изменениями как фактор, стабилизирующий поведение фирмы / А. Н. Дятлов. – М. : МГИЭМ, 2007. – 239 с.
44. Ефимов В. С. Корпоративная культура – инструмент развития университета / В. С. Ефимов, А. В. Лаптева // Университетское управление: практика и анализ. – Екатеринбург : ФГАОУ ВПО, 2010. – № 1. – С. 23 – 29.
45. Завацька Н. Є. Імідж і соціальна адаптація особистості / Н. Є. Завацька // Психологічна культура особистості в умовах глобалізації світу / Під ред. В. В. Третьяченко. – Луганськ : Світлиця, 2006. – С. 275 – 315 с.
46. Завацька Н. Є. Системний підхід у вирішенні проблеми реадаптації особистості / Н. Є. Завацька // Теорія і практика управління соціальними системами : науково-практичний журнал. – Х. : НТУ «ХПІ», 2010. – № 4. – С. 30 – 39.
47. 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.
48. Завацька Н. Є. Узагальнення змістовних аспектів процесу саморозвитку та адаптації суб’єкта: міждисциплінарний аналіз / Н. Є. Завацька // Теоретичні і прикладні проблеми психології: Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. – № 1 (27). – С. 3 – 11.
49. Завацька Н.Є. Теоретичні підходи та основні методи психотерапії узалежненої поведінки: соціально-психологічний аспект. Монографія / Н. Є. Завацька. – Київ: Український видавничий консорціум, 2008. – 260с.
50. Зайцев Л. Г. Организационное поведение / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2005. – 665 с.
51. Занковский А. Н. Организационная психология / А. Н. Занковский. – [2-е изд.] – М. : Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.
52. Захарова Л. Н. Организационная культура университета в контексте проблем диагностики и формирования готовности студента к работе в условиях современного предприятия / Л. Н. Захарова // Университетское управление. – Екатеринбург : ФГАОУ ВПО, 2006. – № 2. – С. 31 – 39.
53. Зінов'єв Ф. В. Сутність і складові організаційної культури підприємства / Ф. В. Зінов'єв, Д. В. Брустінов, Я. І. Пижинський // Держава та регіони: Науково-виробничий журнал. – Запоріжжя : Гуманітарний університет "Запорізький інститут державного та муніципального управління", 2010. – № 3. – С. 46 – 50.
54. Иванов С. В. Университет как региональная корпорация / С. В. Иванов // Социологические исследования. – М. : Наука, 2004. – № 11. – С.105 – 110.
55. Иванова Е. В. Тренинг управлениями изменениями в организации / Е. В. Иванова. – СПб. : Речь, 2007. – 292 с.
56. Инновационные технологии в работе с населением. Психологический практикум для психологов и социальных педагогов / Составитель Тарарина Е. В. – Луганськ : ЛНУ им. Т. Шевченко, 2012. – 104 с.
57. Ионцева М. В. Социально-психологические основы формирования корпоративной культуры вуза: дисс… докт. психол. наук по специальности 19.00.05 / Ионцева Мария Владимировна. – М. : РГБ, 2006. – 497 с.
58. Кабаченко О. С. Психологическое воздействие как феномен и проблема психологической безопасности / О. С. Кабаченко. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2005. – 514 с.
59. Казанцев А. К. Практический менеджмент в организации / А. К. Казанцев, В. И. Подлесных, Л. С. Серова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 367 с.
60. Казмиренко В. П. Социальная психология организации / В. П. Казмиренко. – К. : МЗУУП, 1993. – 384 с.
61. Казміренко В. П. Соціально-психологічна регуляція діяльності організацій / В. П. Казміренко // Психологія і суспільство. – Тернопіль : Тернопільська академія народного господарства, 2004. – № 2. – С. 5 – 29.
62. Кайбияйнен А. А. Корпоративная культура вуза и профессиональный имидж его выпускника / А. А. Кайбияйнен. – М. : Научный мир, 2007. – № 9. – С. 71 – 77.
63. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; [пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой]. – СПб. : Питер, 2007. – 320 с.
64. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: Социологический аспект / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. – Ростов н / Д. : Ростиздат, 2001. – 383 с.
65. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. – М. : Альфа – Пресс, 2008. – 52 с.
66. Карамушка Л. М. Напрямки, ресурси та умови організаційного розвитку: порівняльний аналіз освітніх організацій традиційного та інноваційного типів / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – К. : А.С.К., 2011. – Вип. 30. – С. 161 – 168.
67. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях: [навч.-метод. посіб.] / Л. М. Карамушка. – Біла Церква : КОІПОПК, 2008. – 76 с.
68. Карамушка Л. М. Психологічні особливості введення змін в освітніх організаціях  / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. – Т. 1. : Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2005, Ч. 16. – С. 5 – 21.
69. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко. – Львів : Край, 2010. – 210 с.
70. Карамушка Л. М. Оценка персоналом особенностей организационного развития образовательных организаций / Л. М. Карамушка // Актуальные проблемы психологии, бизнеса и социальной сферы общества: теория и практика : Международный сборник научных трудов. –Т.6. –Ч. I. – Рига : МСНТ, 2010. – С. 61 – 70.
71. Карамушка Л. М. Психологія відданості персоналу організації [монографія] / Л. М. Карамушка, І. А. Андрєєвна. – К. – Львів : Галицький друкар, 2012. – 212 с.
72. Карамушка Л. М. Зміст та структура тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій» / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – Т. І : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія [за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки]. – К. : А.С.К., 2011. – Вип. 31. – С. 3 – 13.
73. Карамушка Л. М., Філь О.А. Формування конкурентноздатності управлінської команди освітньої організації як інноваційний напрям практичної психології управління / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : Міленіум, 2003. – 40 с.
74. Карвасарский Б. Д. Психотерапевтическая энциклопедия / Б. Д. Карвасарский. – СПб. : Издательство "Питер", 1999. – 752 с.
75. Карлоф Б*.* Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф / [пер. с англ. В. А. Приписнов]. – М. : Экономика, 2001. – 248 с.
76. Карпов А. В. Организационная культура в теории и практике отечественного менеджмента / А. В. Карпов // Журнал практического психолога. – М. : Изд-во МГУ, 2007. – № 4. – С. 28 – 36.
77. Касаев Б. С. Менеджмент организации / Б. С. Касаев, А. В. Тебекин. Учебник. – М. : Академия, 2007. – 416 с.
78. Кириллова Т. В. Корпоративная культура как необходимый элемент стратегии развития современного вуза / Т. В. Кириллова // Социально-гуманитарные знания – М. : Академия, 2008. – № 10. – С. 25 – 29.
79. Кириченко В. В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві / В. В. Кириченко // Соціальна психологія – К. : НПУ ім. М. Драгоманова, 2004. – № 2. – С. 123 – 133.
80. Козлов В. В. Корпоративная культура / В. В. Козлов. – М. : Альфа-Пресс, 2009. – 304 с.
81. Козлов В. Д. Управление организационной культурой / В. Д. Козлов. – М. : Изд-во АОН, 1990. – 189 с.
82. Колесин И. Д. Подходы к изучению социокультурных процессов / И. Д. Колесин // Социологические исследования. – М. : Наука, 1999. – № 1. – С. 130 – 136.
83. Колесников А. В. Корпоративная культура современных организаций: курс лекций / А. В. Колесников. – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 448 с.
84. Кондратьев В.В. Как построить современную модель организационную культуру / В. В. Кондратьев, Ю. А. Лунев. – М. : Эксмо, 2007. – 511 с.
85. Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование / А. И. Кочеткова. – 3-е изд. – М. : Дело, 2007. – 944с.
86. Краевский В. В. Основы обучения: Дидактика и методика / В. В. Краевский, А. В.Хуторской. – М. : Академия, 2008. – 352 с.
87. Кремнева Н. Ю. Формирование корпоративной культуры : инновации и стереотипы / Н. Ю. Кремнева // Социологические исследования. – М. : Наука, 2007. – № 7. – С. 52 – 59.
88. Кузнецов И. Н. Корпоративная культура / И. Н. Кузнецов. – М. : Книжный дом, 2008. – 304 с.
89. Кулик С. М. Дослідження психологічних особливостей професійної адаптації вчителів / С. М. Кулик //Актуальні проблеми психології. – Т. І. : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2003. – Ч.9. – 156 с. – С. 108 – 110.
90. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент / Д. Кэмпбел, Д. Стонхаус, Б. Хьюстон. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 460 с.
91. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2008. – 218с.
92. Лапицкий М. И. Предпринимательская культура / М. И. Лапицкий. – М. : Дело и сервис, 2008. – 223 с.
93. Леньков С. Л. Российская организационная культура : специфика с позиций метасистемного похода / С. Л. Леньков // Журнал практического психолога. – М. : ООО, 2007. – № 4. – С. 37– 49.
94. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С. А. Липатов // Организационная психология. – СПб. : Питер, 2001. – С. 432 – 443.
95. Липатов С. А.  Корпоративная культура на российских предприятиях / С. А. Липатов // Экономист. – М. : Экономист, 2007. – № 3. – С. 72 – 77.
96. Ложкин Г.В. Механизмы лидерства. К вопросу о мотивационных предпосылках лидерского влияния / Г. В. Ложкин, А. Ю. Выдай // Політична психологія та соціальна робота. – К. : ТОВ «Видавництво "Сталь", 1999. – № 5. – С. 41 – 44.
97. Лозниця В.С. Психологія менеджменту / В. С. Лозниця. – К. : КНЕУ, 1997. – 248 с.
98. Лукичева Л. И. Управление организацией / Л. И. Лукичева. – М. : Омега, 2007. – 360 с.
99. Луков С. В.  Диалог организационных культур в создании общеевропейского пространства высшего образования : Реализация принципов Болонского процесса в международных образовательных программах с участием России / С. В. Луков, Б. Н. Гайдин, В. А. Гневашева, К. Н. Кислицын, Э. К. Погорский // Ин-т фундамент. и приклад. исследований ; Междунар. акад. наук, отд. гуманит. наук рус. секции. – М. : Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2010. – 260 с.
100. Лучко М. Л. Этика бизнеса – фактор успеха / М. Л. Лучко. – М. : Эксмо-Пресс, 2008. – 318 с.