**РОЗДІЛ 1**

**Теоретичний аналіз проблеми вивчення психолого-педагогічного забезпечення розвитку організаційної культури структурного підрозділу закладу вищої освіти**

**1.1. Теоретико-методологічні основи дослідження проблеми розвитку організаційної культури закладу вищої освіти**

У розділі здійснено теоретико-методологічний аналіз проблеми розвитку організаційної культури закладу вищої освіти.

Розкрито сутність, функції організаційної культури та розглянуто основні підходи до її вивчення.

З’ясовано психологічні особливості організаційної культури кафедри закладу вищої освіти і визначено показники, що відображують їх у внутрішньому і зовнішньому середовищі на мікро-, мезо- і макро-рівні.

Представлено теоретичну модель організаційної культури кафедри закладу вищої освіти і визначено критерії її успішності.

Вплив організаційної культури на різні аспекти діяльності організації розглядається такими науками, як управління персоналом, економіка і соціологія праці, теорія організації, стратегічне управління, психологія управління, соціологія управління.

Розглянемо загальне поняття культури.

Культура – це:

1) сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людським суспільством;

2) сфера людської діяльності, пов’язана з мистецтвом, літературою, просвітницькою роботою. (діячі науки і культури);

3) рівень розвитку чого-небудь, міра відповідності зразкам (культура мовлення, поведінки, культура праці);

4) обізнаність, вченість, вихованість [4, с. 6].

Поняття «організація» є більш містким, оскільки включає не лише комерційні організації, що здійснюють підприємницьку діяльність, але і різні некомерційні організації, органи державної влади та місцевого самоврядування.

Функції організаційної культури:

1. Формування, накопичення, передача, зберігання цінностей організації [6, с.10].

2. Формування системи знань.

3. Формування системи внутрішніх комунікацій, і зв’язків усередині організації по вертикалі і горизонталі.

4. Формування системи зовнішніх комунікацій і зв’язків організації.

5. Формулювання цілей.

6. Формування культури трудового, виробничого і інших матеріальних процесів.

Структура організаційної культури має два виміри: горизонтальне і вертикальне.

Горизонтальний вимір характеризується різноманіттям культурних форм, з яких можна виділити чотири:

1. Економічна культура організації – результат її економічного мислення.

Економічна культура включає:

1) культуру виробництва – культура організації праці, культура умов праці, культура засобів праці і т. д.;

2) культуру розподілу;

3) культуру споживання;

4) культуру обміну.

2. Соціально-психологічна культура обумовлена механізмом мислення співробітників.

Соціально-психологічна культура включає безліч компонентів, найбільш явні з них:

1) культура керівників, співробітників;

2) етична і естетична культура;

3) культура поведінки (мотивації);

4) культура комунікацій;

 5) культура вирішення конфліктів.

Зі свого боку, кожен з елементів культури може ділитися на інші складові.

3. Правова культура;

4. Політична культура.

Вертикальний вимір характеризується трьома рівнями:

1) поверхневим – вивчаються зовнішні прояви культури;

2) підповерхневим – аналізуються цінності і вірування, сприйняття яких носить свідомий характер;

3) глибинним – базові припущення, що важко усвідомлюються навіть членами колективу, приховані, такі, що приймаються на віру припущення, що допомагають сприйняти атрибути (артефакти, що проголошуються цінності і базові уявлення), що характеризують культуру [4, с. 6].

Деякі дослідники розглядають культуру організації тільки на двох рівнях – поверхневому і глибинному.

Поверхневий рівень організаційної культури:

Об’єктивна культура: технологія роботи; архітектура; місце розташування; інтер’єр; робоче місце; парковка для машин.

Суб’єктивна культура: логотип; символи, гасла; традиції, ритуали; мова спілкування; моделі поведінки; міфологія.

Глибинний рівень організаційної культури (суб’єктивна культура): відношення до роботи; відношення до людини; ціннісні орієнтації; вірування, переконання; норми і принципи.

Об’єктивна культура: фізичне оточення, що створюється в організації; сама будівля, його дизайн; місце розташування; устаткування робочих місць; кольори і об’єм простору; зручність роботи і відпочинку; кімнати прийому; стоянки для автомобілів і самі автомобілі.

Суб’єктивна культура: «герої» організації; лідери організації; історії про організацію і її лідерів; обряди і ритуали; мова спілкування і гасла; організаційні табу.

Управлінська культура: стилі керівництва і рішення проблем; поведінка керівників. Будь-яке дослідження організаційної культури повинне проходити виключно на усіх виділених рівнях, оскільки суть організаційної культури можна встановити лише на глибинному рівні – рівні базових уявлень, що лежать в основі діяльності організації.

Встановивши їх, можна зрозуміти сенс більше поверхневих проявів цієї культури і дати їм відповідну оцінку [2, с.17].

**1.2. Системний підхід до вивчення організаційної культури**

Системний підхід припускає, що ми розглядаємо яке-небудь явище як систему взаємозв’язаних елементів, певним чином впорядкованих і орієнтованих на досягнення цілей системи.

У такому разі культура організації є підсистемою, спрямованою на виживання організації (основна мета діяльності і існування організації).

Організаційну культуру не можна розглядати у відриві від соціально-культурної системи того суспільства, в якому знаходиться це підприємство.

Культуру суспільства можна представити як систему, що складається з декількох рівнів:

1) початковим, найрізноманітнішим, серед усіх рівнів культури буде рівень культури особи;

2) культура малої соціальної групи складається з культур осіб, з урахуванням обмежень і чинників, які накладаються у зв’язку з характером діяльності людей, національними, регіональними особливостями, часом існування цієї групи, характером управління (стилем керівництва), необхідністю високого рівня інтегрованості групи, просторовими характеристиками знаходження групи і т. п;

3) організаційна культура знаходиться на третьому рівні.

Цінності тих, що становлять організацію суб'єктів можна умовно розділити на дві групи, цінності підсистеми, що управляє, і цінності керованої підсистеми. Деяка частина цінностей цих підсистем співпадає, а деяка відрізняється. Чим більше та частина, в якій цінності цих двох підсистем співпадають, тим стійкіше і ефективніше організація [8, с.18].

Усі цінності організації є ієрархічною системою, серед них можна виділити основні і супутні цінності.

Принципи формування єдиної системи цінностей організації:

– принцип системності – зумовлює розгляд культури що формується як системи взаємозв'язаних елементів;

– принцип націоналістичності – передбачає при формуванні культури облік національних особливостей, менталітету, звичаїв регіону, країни, в якій знаходиться і діє організація;

– принцип історичності – необхідність відповідності системи цінностей організації і практики міжособистісних стосунків засадничим сучасним людським цінностям, а також облік їх динаміки за часом;

 – принцип науковості – необхідність використання обґрунтованих методів при формуванні культури організації;

 – принцип ціннісної орієнтації – принцип базової орієнтуючої ролі системи цінностей для усієї організації;

– принцип сценаріїв передбачає наявність рекомендацій, актів, визначальних і таких, що регулюють стосунки і дії персоналу організації, пропонує їм певний характер і стиль поведінки;

– принцип ефективності – припускає необхідність цілеспрямованої дії на елементи культури організації з метою досягнення найкращих соціальнопсихологічних умов діяльності персоналу і підвищення ефективності діяльності власне організації;

– принцип особистої відданості – включає виконавську готовність, здатність виконувати директиви точно в строк та ін.

Виділяють три форми існування цінностей:

1) громадські ідеали – вироблені суспільною свідомістю і присутні в ній узагальнені уявлення про досконалість в різних сферах громадського життя;

2) мотиваційних структур;

3) предметне втілення цих ідеалів [4, с. 14 - 15].

Ці три форми постійно розвиваються і удосконалюються, перетікаючи одна в одну, так розвивається культура організації. Усі загально-організаційні цінності реально проявляються на поверхневому рівні організаційної культури у вигляді символів високого і низького профілю.

Символи високого профілю були створені з метою формування іміджу організації і орієнтовані на споживачів і партнерів – логотипи, гасла, місія, уніформа і так далі.

Символи низького профілю створені для спостереження, як конкретно виконується робота:

1) фізичні форми: розташування будівлі; відкриті приміщення або окремі офіси; офісна їдальня або талони на обід; костюми або неофіційний стиль одягу; комп’ютери на одного користувача; меблі;

2) процедури: обряди; звичаї; традиції – елементи соціального – культурної спадщини, що передаються з покоління в покоління і що зберігаються в певному співтоваристві впродовж тривалого часу; спільна мова – це об'єктивна форма акумуляції, зберігання і передачі людського досвіду.

3) комунікації: історії; міфи; легенди [4, с.16].

Норми – вимоги до поведінки ролі, людини, що займає певну сходинку в структурі організації, суспільстві. Норми засвоюються разом з цінностями в процесі соціалізації, адаптації, але мають менш стійкий характер, ніж цінності. Роблять вплив на поведінку за наявності санкцій, які формуються одночасно з нормами.

Соціальні норми – це стандарти поведінки і діяльності, що історично склалися або встановлені, дотримання яких виступає для індивіда і групи необхідною умовою для включення в певне соціальне ціле.

Норми поведінки – вимоги, які суспільство пред'являє своїм членам, і за допомогою яких суспільство регулює, а також направляє, контролює і оцінюють їх поведінку.

Більшість норм, що регламентують організаційну поведінку, впроваджуються через санкції, вживані керівництвом або іншими членами організації, і/або через внутрішнє засвоєння, прийняття правил.

Функції норми: норми регламентують власну поведінку людини і поведінку інших, позбавляючи від необхідності всякий раз вирішувати типову задачу і, дозволяючи передбачити поведінку іншого, полегшують координацію спільних дій. Дотримання норм дозволяє не здійснювати типові для цієї ситуації помилки [8, с.19].

Близьким до соціальних норм по функціях поняттям є «правило». Правило входить складовим елементом в деякі нормативні утворення, такі як соціальна роль, сценарії, соціальні установки.

З соціальною роллю тісно пов’язаний ряд правил, яким необхідно слідувати в різних ситуаціях, знаходячись в цій ролі. Сценарії, або скрипти, є не що інше, як послідовна сукупність правил. На особовому рівні правило, природно, пов’язано з мотиваційною складовою. Правила виникають для виконання якихось завдань або в силу соціальних причин, з тим, щоб регламентувати, контролювати різні форми ділової взаємодії.

Норми і правила не є чимось статичним. Це динамічні утворення, які мають тенденцію змінюватися під впливом певних чинників. Вони зберігаються на індивідуальному рівні до того моменту, поки їх дотримання є функціонально корисним для організації, групи або окремих людей.

 Основним механізмом засвоєння цінностей і норм є демонстрація їх значущості з боку вищого керівництва організації, оформлення їх в різних нормативних документах, узгодженість принципів кадрової політики з прийнятими і бажаними цінностями і нормами.

 Розробку принципів, елементів і заходів по впровадженню організаційної культури необхідно здійснювати спільно з керівництвом підприємства, яке повинне визначати основні характеристики бажаної організаційної культури [8, с. 20].

Комунікація і спілкування є найважливішою частиною організаційного життя і частиною культури. Можна уявити собі організаційну культуру у вигляді айсберга, в основі якого лежать культурні цінності і норми, а його вершиною є індивідуальна поведінка людини, що базується на них і проявляється, передусім, в спілкуванні з іншими людьми.

Через спілкування співробітник стає представником конкретної організації, проходить соціалізацію. Саме спілкування в усіх формах (вербальне і невербальне), видах (формальне і неформальне), типах (міжособистісне, міжгрупове, міжкультурне) якнайповніше розкриває специфіку конкретної культури організації [4, с. 17].

Система інформування – система передачі і циркуляції інформації в організації, що використовує формальні, неформальні, культурні засоби інформування членів організації.

Система інформування забезпечує реалізацію наступних завдань:

– забезпечення базовою інформацією про закони, правила, вимоги організації, її структуру, основні процедури вирішення питань в організації;

– оперативне інформування про зміни до законів, правил, вимог організації, її структури, основних процедур вирішення питань в організації;

– інформування про рух фірми, її успіхи і проблеми;

– розвиток і корекція фонової інформації;

– мотивація на участь в моніторингових дослідженнях;

– корекція зовнішньої інформації;

– розвиток менеджерів і ключових фахівців (навчальна інформація);

– забезпечення інформаційної бази для прийняття організаційно-управлінських рішень;

– адаптаційна функція (первинне інформування про організацію);

– координаційна функція (інформація про стратегічні завдання, акценти в рішенні цих завдань, переважні способи);

– мотиваційна функція (система інформування про заохочення і стягненнях);

– забезпечення двостороннього руху інформації [8, с. 23].

 Щоб сама робота була мотивуючим чинником, необхідно щоб індивіди відчували, що роблять щось значиме і їм необхідно обов’язково отримувати зворотний зв’язок.

Істотним елементом, що забезпечує управління організаційною культурою, являється емоційний інформаційно-історичний фон. Він, по суті, є основним і найбільш складним інструментом дії на організаційну культуру.

У завдання суб’єкта управління організаційною культурою входить розробка і поширення серед співробітників організації культурних форм, що несуть в собі певні ідеї і переконання.

За допомогою культурних форм керівництво може здійснювати механізм культивації нових і/або підтримка (збереження) старих ідеологічних зразків. Культурні форми підрозділяються на чотири основні категорії: символи, мова, оповідання і звичаї.

Символ – служить умовним знаком якогось поняття, явища, ідеї, найбільш проста і в той же час категорія культурних форм, що найчастіше зустрічається. Існують так звані ключові символи, що виражають зміст організаційної культури «у відносно чистому виді». Ключові символи у свою чергу підрозділяються на дві основні групи.

Символи, що відбивають особливості образу (чи зовнішнього іміджу) організації. Символи, спрямовані на вираження ідеології внутрішніх стосунків.

Мова – система звуків, письмових знаків або жестів, використовувана членами організації як засіб міжособистісного спілкування, в ході якого індивіди обмінюються між собою різними представленнями, ідеями, інтересами, почуттями і установками (основа взаємодії між індивідами).

Будь-яка організація має власну, характерну для неї мову. Оповідання – виклад реальних або вигаданих подій, що дозволяє зрозуміти основні цінності і інтерпретувати символи, спрямоване на передачу і закріплення певних зразків поведінки. Звичаї – це звичні, нормальні, найбільш зручні і широко поширені способи групової діяльності, стереотипний спосіб поведінки, який відтворюється в певному суспільстві або соціальній групі. На основі успішного досвіду поведінкові зразки стають частиною буденної культури або звичаями.

 Є і такі форми, як табу, обряд, ритуал.

Ритуал – певна норма та форма символічної поведінки, що історично склалася або спеціально встановлена та відображає цінності, традиції, соціальні та культурні взаємовідносини, притаманні організації.

Табу – термін, що є категоричною забороною на певні дії по відношенню до певних предметів.

Обряд – стійка, впорядкована послідовність символічних колективних дій, що утілює в собі ті або інші соціальні ідеї, представлення, норми, цінності і що викликає певні колективні почуття (обряд прийому в штат або призначення на керівну посаду, наприклад, символізує зміна статусних позицій співробітників організації).

Соціально-психологічний клімат – це стійка система внутрішніх зв’язків групи, що проявляється в емоційному настрої, громадській думці і результатах діяльності. Цей соціально-психологічний стан колективу, характер ціннісних орієнтацій, міжособистісних стосунків, взаємних очікувань.

Соціально-психологічний клімат залежить від середовища і рівня розвитку колективу, безпосередньо впливає на діяльність його членів, на здійснення його основних функцій.

Соціально-психологічний клімат є відображенням стану культури групи в конкретний момент часу і при існуючих в даний момент обставинах. Він може бути сприятливим і несприятливим залежно від того, як він впливає на загальну працездатність колективу [8, с. 24].

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується наступним: цінності і стосунки в колективі відповідають в основному цінностям і завданням суспільства; у членів колективу досить розвинена потреба в праці на благо суспільства як сфері самоактуалізації особи; розвинене творче відношення до праці, заохочується ініціатива; у міжособистісних стосунках панує взаємна довіра і повага один до одного; групова діяльність ефективна, колектив характеризується високим рівнем згуртованості; існує достатня взаємовиручка і взаємна відповідальність.

Несприятливий, нездоровий соціально-психологічний клімат характеризується наступним: неповага до товаришів; пригнічення творчості, ініціативи; байдужість і черствість в спілкуванні; склоки, плітки, підсиджування; неможливість привести в дію груповий потенціал; падіння результативності.

Профіль ідеальної моделі вийде, якщо одночасно з оцінкою існуючих показників оцінювати рівень цих показників в ідеалі.

**1.3. Модель організаційної культури кафедри закладу вищої освіти та критерії її успішності**

На основі теоретичного аналізу поняття «організаційна культура» і дослідження особливостей організаційної культури освітніх організацій обґрунтовано, що організаційна культура кафедри закладу вищої освіти – це система існуючих на рівні групової й індивідуальної свідомості працівників базових уявлень щодо місії, цінностей, норм та правил поведінки, що визначає характер професійної взаємодії в науково-педагогічному колективі та психологопедагогічної взаємодії викладачів і студентів.

Констатовано, що організаційна культура кафедри є складовою і взаємозалежна з організаційною культурою закладу вищої освіти.

Визначено, що особливості організаційної культури кафедри полягають у тому, що з одного боку, працівники кафедри є відносно сталим колективом, а з іншого, взаємозв’язок організаційної культури з зовнішнім середовищем, проявляється через психолого-педагогічну взаємодію викладачів зі студентами.

Аналіз літератури показав, що місія є одним із ключових елементів організаційної культури, особливості виконання якої, а саме – підготовки фахівців (Г. Балл, К. Володіна О. Іщук, Л. Карамушка, Т. Малкова, Л. Мітіна, О. Петрунько, О. Рубанова, В. Семиченко, Н. Завалова, Б. Ломов, В. Пономаренко, О. Корабліна, Л. Шнейдер та ін.) покладено в основу визначення показників, що відображують успішність психолого-педагогічної взаємодії викладачів і студентів, а саме: змістовно-діяльнісні і професійнотворчі.

Цінності та норми організаційної культури кафедри розглядаємо, виходячи з положень, запропонованих К. Камероном і Р .Куїнном за показниками: особливості управління завідувача працівниками кафедри і психологічні особливості організаційної взаємодії працівників кафедри.

В основі розвитку організаційної культури лежать протиріччя між викликами зовнішнього середовища та нездатністю організації адаптуватися до них, між потребами різних учасників навчально-виховного процесу тощо.

За результатами теоретико-методологічного дослідження проблеми розвитку організаційної культури закладу вищої освіти було розроблено авторську теоретичну модель організаційної культури кафедри закладу вищої освіти.

На мікро-рівні виділено внутрішні соціально-психологічні показники (особливості управління завідувача працівниками кафедри і психологічні особливості організаційної взаємодії працівників кафедри для визначення типологічних особливостей організаційної культури; соціально-психологічна внутрішня напруженість працівників); індивідуально-психологічні показники (психічні стани працівників в процесі психолого-педагогічної взаємодії зі студентами, професійна ідентичність викладачів).

На мезо-рівні виділено зовнішні (в межах закладу вищої освіти – безпосереднє студентське середовище) психологічні показники організаційної культури кафедри, що визначають виконання кафедрою її місії в навчальному процесі: змістовно-діяльнісні (об'єктивна результативність, латентна результативність); професійно-творчі (усвідомлення студентами майбутньої професії як творчої, соціальна відповідальність студентів за результати майбутньої професійної діяльності).

На макро-рівні виділено зовнішні (поза межами закладу вищої освіти) психологічні показники організаційної культури кафедри, що визначають її імідж у зовнішньому середовищі: соціально-перцептивні (імідж кафедри, імідж ЗВО); соціально-економічні (попит на фахівців-випускників кафедри, працевлаштування фахівців-випускників кафедри).

Відповідно до кожного з рівнів запропоновано критерії успішності організаційної культури кафедри.

Розвиток організаційної культури сприяє професійному зростанню викладачів, успішному професійному становленню студентів, підтримці психологічної безпеки працівників та забезпеченню позитивного іміджу кафедри.

Зазначені теоретико-методологічні розробки покладено в основу подальшого емпіричного дослідження.

**РОЗДІЛ 2**

**Емпіричне дослідження організаційної культури структурного підрозділу закладу вищої освіти**

**2.1. Основні підходи до проблеми розвитку організаційної культури структурного підрозділу закладу вищої освіти**

Дослідження показують, що говорити про організаційну культуру як монолітний феномен не доводиться. Визнання організаційної культури як представлення, що однаково сприймається усіма членами організації, зовсім не означає, що усередині організації не існує якої-небудь субкультури.

 Більшості сучасних великих компаній властива домінуюча культура і безліч підкультур в її рамках. Домінуюча культура виражає ключові цінності, що розділяються більшістю. У домінуючу культуру входять глобальні компоненти сприйняття організаційної культури, які відрізняють одну організацію від іншої.

Переконання і цінності, вірування і погляди, специфічні елементи мови, що є спільними для групи і регулюють взаємодію людей у групі, можна назвати її субкультурою [5, с. 158].

Субкультура – сукупність основних для цієї організаційної культури цінностей і додаткових, таких, що утворилися з якої-небудь причини, а також деяких специфічних рис в культурі групи (підрозділи), дозволяє відділяти субкультуру від домінуючої культури організації [8, с. 38].

Усі організації по мірі свого зростання проходять процес диференціації. Цей процес може іменуватися розподілом праці, функціоналізацією, або диверсифікацією.

Загальним елементом для цих усіх процесів є те, що зі збільшенням кількості співробітників, клієнтів, товарів і послуг засновник поступово втрачається можливість здійснювати координацію усіх аспектів роботи своєї організації.

Успішна діяльність організації неминуче призводить до виникнення підрозділів, в яких починається процес формування власних культур, і з’являються свої лідери.

Можливі наступні види диференціації:

1) функціональна/професійна диференціація;

2) географічна децентралізація;

3) диференціація по продуктах, ринках або технологіях;

4) «дивизионалізація»;

5) диференціація по ієрархічних рівнях;

6) злиття і поглинання;

 7) спільних підприємств, стратегічні альянси і інші мультиорганізаційні підприємства;

8) структурних опозиційних груп [9, с. 220].

Чинником створення функціональної субкультури є наявність технологічної і професійної культури у рамках виконуваної функції. Виробничий відділ наймає співробітників, що мають досвід виробничої і інженерної роботи, фінансовий відділ – економістів і бухгалтерів, відділ збуту – торгових агентів, відділ досліджень і розробок – технічних фахівців і т. д.

У деяких випадках комунікативні бар’єри між функціональною субкультурою виявляються такими потужними і довготривалими, що організації доводиться знаходити якісь нові єднальні функції і процеси. Один з найяскравіших прикладів цього – технологічне проектування, основне призначення якого полягає в згладжуванні гострих кутів під час переходу продукту із стадії розробки до виробництва.

Таким чином, функціональна субкультура містить відмінності, обумовлені існуванням різних професійних співтовариств і технологій, які пов’язані з виконанням цих функцій.

Навчання основним елементам загально-організаційної культури нових членів організації стає, таким чином, одним з найбільш важливих координаційних і інтеграційних механізмів, які можуть використовуватися лідерами, проте воно повинне супроводжуватися іншими структурними рішеннями і процесами, що враховують складність комунікації між різними функціональними субкультурами [9, с. 222].

Друга і така ж ефективна основа для формування субкультури виникає в тих випадках, коли організація ділиться на ряд територіальних або географічних підрозділів.

Це обґрунтовується наступними причинами:

1) необхідність наближення до різних споживчих баз і усвідомлення того факту, що споживачі, що мешкають в різних зонах, можуть випробовувати інтерес до абсолютно різних товарів і послуг;

 2) потреба у використанні дешевої робочої сили, існуючої в тих або інших регіонах;

3) близькість до джерел сировини, енергії або до постачальників;

4) вимога місцевих споживачів, відповідно до яких продукти, що продаються на їх ринку, повинні робитися в цій же ринковій зоні (для захисту інтересів місцевих виробників).

Територіальні підрозділи неминуче запозичують частину уявлень у приймаючої культури. Якщо компанія наймає для роботи у філіях ще і місцевих жителів, цей вплив, зрозуміло, посилюється.

 З іншого боку, місцева культура не може не впливати на територіальну субкультуру. Якщо подоланню субкультурних меж сприяє загальна культура і хороше взаєморозуміння, виникає можливість раціонального рішення проблем такого роду, при якому зважуються вигоди і витрати, пов’язані з тими або іншими варіантами дій. Якщо ж представники неоднакової субкультури говоритимуть на різних мовах і використовувати різні концепції і терміни при постановці і спробах вирішення проблеми, то в організації, швидше за все, виникне конфлікт.

При розвитку територіальних одиниць і їх перетворенні на підрозділи і інтегровані філії організації ми стикаємося з цілим рядом культурних і субкультурних феноменів:

1) змішення загальної організаційної і територіальної культур;

2) локальні версії функціональних субкультури;

3) ускладнення комунікативних проблем, обумовлене специфікою функціональної субкультури, пов’язаною з прийомом в компанію представників місцевого населення [9, с. 224].

По мірі розвитку організації, як правило, диференціюються залежно від використовуваних ними базових технологій, відповідних наборів продуктів і/або типу споживачів, з якими вони зазвичай мають справу [9, с. 226].

 По мірі зростання організації і виходу її на різні ринки вона часто переживає так звану «дивізіоналізацію», при якій більшість функцій управління децентралізуються і передаються виробничим або ринковим структурам.

Сили, що викликають формування субкультури, тепер починають діяти на рівні підрозділів. По мірі надбання підрозділом свого досвіду воно починає розвивати дивізіональну субкультуру, що відбиває особливості його технології і ринкових умов, нехай при цьому і зберігається географічна близькість до материнської компанії [9, с. 228].

При збільшенні чисельності працівників в організації координація їх дій стає усе більш складною. Один з найпростіших і поширеніших механізмів вирішення цієї проблеми полягає в створенні додаткових ієрархічних рівнів, що дозволяють зберегти за кожним менеджером розумну зону контролю.

Взаємодія і колективний досвід представників цього рівня забезпечує можливість для формування загальних уявлень. Структура культури будь-якого ієрархічного рівня обумовлюватиметься головним чином основними цілями цього рівня [9, с. 229].

Проблеми взаємодії культур і субкультури виникають при злитті компанії або поглинанні однієї компанії іншою. У першому випадку, при злитті, керівництво намагається поєднати дві культури, перетворивши їх на одну, не вважаючи при цьому жодну з них домінантною. У разі поглинання організація, що придбавалася, автоматично стає носієм субкультури у рамках культури компанії, що придбаває її.

Зростання і розвиток організацій іноді супроводжується формуванням груп, що спочатку відчувають себе опозиційними по відношенню до інших груп і що формують субкультуру, яка, у відомому сенсі, є контркультурою по відношенню до основної культури.

Найбільш типовим прикладом цього є профспілки, що знаходяться в опозиції по відношенню до керівництва компанії.

Субкультура може бути повністю конгруентною (співпадаючими), можуть підтримувати одна одну, знаходитися в опозиції або ж не залежати одна від одної [9, с. 234].

Зазвичай, субкультура не протистоїть домінуючій культурі, вона приймає ряд загальних цінностей, проголошуючи також і свої цінності, властиві тільки цьому підрозділу. Якщо ж відбувається протиставлення, то таке поняття називається контркультура.

Субкультура – переконання і цінності, вірування і погляди, специфічні елементи мови, які є загальними для групи і регулюють взаємодію людей в групі. Субкультура існує тоді, коли певні критерії дозволяють відокремити якунебудь групу від інших.

Такими критеріями можуть бути: ступінь можливості контролю зв’язків, статусів і норм (формальні і неформальні групи); ментальна приналежність; гендерна приналежність; рівень професіоналізму; особливості включення в процес виробництва (працівники основного і допоміжного виробництва, керівники і підлеглі, робітники і фахівці, представники різних професій і так далі); ступінь дотримання офіційно встановлених або таких, що фактично склалися на підприємстві норм (люди з організованою і неорганізованою (девіантною) поведінкою).

Кожна з вказаних груп має специфіку поведінки: свій спосіб реалізації загальних цінностей; елементи мови, властиві цій групі; особливі канали міжособистісної і міжгрупової комунікації; особливості поведінки лідерів в системі взаємодій груп.

Складові і ознаки субкультури: знання; унікальні цінності і норми; специфічна мова або жаргон; стиль і спосіб життя (одяг, жести, зразки поведінки); соціальні інститути як системи норм; особливі канали комунікації; солідарність з групою; роль лідера в групі; потреби; схильності

 Критерієм є сукупність усіх параметрів. Творцем і носієм субкультури є соціальна група. Два засадничі типи субкультур в організаціях: формальна субкультура; неформальна субкультура.

Якщо в організації не існує домінуючої культури, а тільки переважає розрізнена субкультура, то її цінність невелика [4, с. 40 - 41].

Професійна субкультура служить еталоном передачі професійного досвіду, дозволяє синтезувати професійні і особисті властивості працівника. Вони включають: єдині для цієї професійної групи методологічні представлення, що забезпечують орієнтування в динамічних умовах виробничого середовища; професійні знання і уміння; особливості мислення; особливості розуміння закономірностей розвитку виробництва.

Відмінність професійного менталітету обумовлює субкультурні відмінності. На одному і тому ж підприємстві субкультура маркетологів і виробничого персоналу, бухгалтерів і працівників дослідно-конструкторських підрозділів істотно відрізняється. Іноді це ускладнює комунікації. Завдання фахівця з управління персоналом – координація субкультурних відмінностей, подолання комунікативних бар’єрів.

Для цього існують спеціальні соціальні технології, які дозволяють істотно впливати на взаємодію різних професійних груп.

Модальна культура – це культура, пануюча в цей період розвитку, що характеризує рівень розвитку і властива найбільшій кількості людей. На підприємстві модальна організаційна культура – це ті знання, цінності, вірування, традиції, які розділяються більшістю членів організації і забезпечують інтеграцію персоналу.

Вона реально характеризує сьогоднішній стан засвоєння кодексу організаційної культури і може бути виявлена за допомогою традиційних соціологічних методів. Носій модальної культури – тип особи, що виникає як результат існуючої системи з усіма недоліками і протиріччями.

Модальний тип несе в собі типову систему рис.

Нормативна культура – це культура, що якнайкраще відповідає потребам функціонування і розвитку підприємства, забезпечує цей розвиток і загальновизнана як зразок поведінки персоналу. Нормативна культура властива випереджаючій групі персоналу.

Нормативна культура, з роботою якої підприємство зв’язує інноваційні процеси. Носій нормативної культури – тип працівника, оптимальний в цьому середовищі (організації), найбільш здатний або сприйнятливий до інновацій. Працівники нормативного типу є носіями передових ідей, вони створюють навколо себе специфічно-інноваційне енергетичне поле. Ідеї, привнесені ними, притягують молодь, необтяжену стереотипами життєвого досвіду. У певний період розвитку організації нормативний тип може стати модальним.

Між модальною і нормативною культурою підприємства можуть існувати протиріччя.

Контркультура – така субкультура, яка не просто відрізняється від домінуючої культури, але протистоїть, знаходиться в конфлікті з пануючими цінностями. Серед таких контркультур можна виділити наступні види:

а) пряма опозиція цінностям домінуючої організаційної культури;

б) опозиція структурі влади у рамках домінуючої культури організації;

в) опозиція зразкам відносин і взаємодій, що підтримуються домінуючою організаційною культурою.

Організаційні контркультури є закликом про допомогу в період стресу або кризи, тобто коли існуюча система підтримки зруйнувалася, і люди намагаються відновити хоч якийсь контроль над своїм життям в організації.

Найважливіша ознака субкультури групи девіантов – слабка мотивація до дотримання загальноприйнятих і загальнозначущих норм поведінки. Девіантна поведінка може навіть погрожувати безпеці організації. Краще всього передрішати цю проблему у момент прийому на роботу, тобто оцінювати співробітника за критерієм його сумісності з культурою організації. Інакше можна створити групу ризику з можливістю витоку важливої інформації. Девіанти зазнають часом нездоланного тиску своїх вад, перед якими найчастіше безсилі основна організаційна культура і дії адміністрації.

Кожна організація має власний набір гендерних культур, що сформувалися під впливом як чоловіків, так і жінок, як менеджерів, так і рядових працівників. Хоча загальна атмосфера в компанії зазвичай визначається вищим керівництвом, окремі підрозділи формують власну субкультуру, що відбиває стосунки працівників різних статей.

Ось деякі нормативні принципи, які зазвичай характерні для гендерної субкультури:

– жінки наділені особливою здатністю – виховувати;

– прихильність жінок до будинку захищає їх від вад зовнішнього світу;

– чуйність жінок примушує їх бути схильними до компромісів;

– у жінок краще розвинена інтуїція; – жінки більше прагнуть до краси і здоров’я.

Гендерні особливості трудової поведінки зафіксовані в неписаній нормативній системі поведінки чоловіків і жінок. Порушення цих норм веде до засудження, осміяння, навіть вигнання з колективу.

Чоловіки: готові до конкуренції, можуть проявляти нетерпіння; критично налаштовані; можуть гніватися і не соромитися у виразах; «специфічно-чоловіча» лексика; зовнішні показники успіху – заробіток, статус, просування по службі, звання, медалі і так далі; честолюбніші, енергійніші, одержиміші бажанням досягти успіху.

Жінки: схильні до співпраці; повинні завжди погоджуватися; ніколи не повинні гніватися, в усякому разі, показувати це; повинні задовольнятися лише усвідомленням добре зробленої роботи. Світ різний для людей різного віку, навіть якщо вони разом працюють.

 Виділяють 3 основних групи, що мають субкультуру: молодь до 30 років; середній вік; люди старше 45 років. Молодь завжди пов’язана з надіями на майбутнє.

Молоді люди схильні швидше приймати, чим відкидати цінності і норми дорослих. Тому для молодіжної субкультури властиве тяжіння до культури дорослих.

Проте молодіжна субкультура не копіює субкультуру дорослих. Молоді люди мають можливість діяти і мислити в умовах відсутності жорстких обов’язків і обмежень. У субкультурі людей середнього віку поширений так званий «ейджеризм» (від англійського слова вік), який означає дискримінацію, здійснювану по відношенню до представників іншої вікової групи.

Недовіра до можливостей молоді, але найчастіше, до літніх. Люди цієї вікової групи часто вимушені надавати професійну, консультативну і матеріальну допомогу старшому і молодшому поколінням. Група, кому за 45, останніми роками чисельно виросла і має подальшою тенденцію кількісного збільшення. Люди старшого віку характеризуються соціально-професійною стабільністю, що склалася.

Домінуючими цінностями цього покоління є: розвинений колективізм, благо групи важливіші за благо однієї особи; репресивність як несвідома форма самоконтролю відповідно до стандартів бажаної поведінки; висока оцінка професіоналізму і вченості; прагнення до матеріальної і соціальної стабільності; повага до офіційного статусу і авторитарної особистості.

Стереотипи субкультури працівників старшої вікової групи багато в чому позбавляють їх мобільності, можливості самостійного перестроювання з урахуванням соціально-економічних обставин, що змінилися [4, с. 44 - 45].

Методи, що сприяють впровадженню бажаних цінностей:

1) Економічні методи використовуються для дії на потреби співробітників.

2) Адміністративні – до них можна віднести методи прямої, офіційної вказівки, стандартів, норм і правил поведінки у поєднанні з адміністративними санкціями з боку керівництва організації, ґрунтуються на стосунках влади і підпорядкування.

Адміністративні методи відрізняються точністю, визначеністю, однозначністю і стійкістю.

3) Психологічні методи – пов’язані з використанням групових процесів для дії на особу, що входить в трудовий колектив, і окремих, особливо авторитетних працівників.

 4) Символічні – пов’язані з матеріальним втіленням основних ідей і цінностей організаційної культури (у вигляді символів, гасел, логічних і смислових асоціацій, поведінкових культурних форм, просторового розташування і т. п.).

**2.2. Діагностична констатація результатів дослідження**

У підрозділі викладено загальну стратегію емпіричного дослідження психологічних особливостей організаційної культури кафедри закладу вищої освіти, представлено дизайн констатувального дослідження, що включало три блоки.

Досліджено психологічні особливості організаційної культури кафедри закладу вищої освіти за емпіричними показниками внутрішнього і зовнішнього середовища та з’ясовано характер взаємозв’язків між ними.

Досліджувані кафедри відрізняються за місцем у педагогічному процесі (випускові/невипускові) та напрямами підготовки фахівців.

В процесі дослідження серед випускових кафедр було визначено успішні та неуспішні за показником «об’єктивної результативності», а саме:

-інформаційно-комп’ютерний напрям – № 1 (успішна), № 2 (неуспішна);

-виробничо-технологічний напрям – № 3 (успішна), № 4 (неуспішна),

-природничо-наукові – №5 (успішна), №6, №7 (неуспішні).

Невипускові кафедри (№8, №11 – природничо-наукові, №9, №10 – гуманітарні) досліджувались в контексті типологічних особливостей організаційної культури.

У блоці 1 було здійснено емпіричний аналіз психологічних особливостей за показниками внутрішнього середовища кафедри (мікро-рівень).

 Підблок 1.1. Для дослідження типологічних показників організаційної культури кафедри було використано методику ОСАІ (К. Камерон–Р. Куїнн), що дозволяє дослідити цінності та норми організаційної культури.

Перевірка нормальності розподілу вхідних даних кафедри №2 показала, що розподіли значень 13 з 24 показників «існуючого» стану і 8 з 24 показників «бажаного» стану відрізняються від нормального (Asymp. Sig. є меншим за 0,05), тому вони не можуть бути усередненими.

Аналіз характеру організаційної культури і спрямованості працівників на можливий розвиток організаційної культури кафедри дозволив побудувати відповідні типологічні профілі усіх 8 досліджуваних кафедр (окрім каф. №2) та проаналізувати розбіжності в уявленнях працівників кафедр між «існуючими» та «бажаними» показниками організаційної культури.

Дослідження профілю випускової, об’єктивно результативної кафедри інформаційно-комп’ютерного напряму №1 показали, що загалом домінує ринкова складова – 32, 09%, в поєднанні з ієрархічною – 25,52%.

В колективі переважає орієнтація на змагання, конкурентність, досягнення мети при досить сильному структуруванні, контролі, вимогливості та формальності взаємин.

Як «бажаний» стан вказується зниження ієрархічної складової до 17% та зниження ринкової складової – до 24,91%, при зростанні кланової – 29,4%, і адхократичної складових – 28,69%.

Аналіз «психологічних особливостей організаційної взаємодії працівників кафедри» показав, що бажаним є прагнення до взаємодопомоги в колективі, підвищення рівня взаємної довіри та прояву творчого начала, приділення максимальної уваги науково-дослідній діяльності, пошук різних можливостей щодо вирішення нових проблем, і, як наслідок, ще більше залучення студентів до науково-дослідної роботи, розвитку їхньої наукової творчої активності.

За показником «особливості управління завідувача працівниками кафедри» на кафедрі №1 мало схвалюється індивідуальна ініціативність, новаторство – 15,62%.

Особлива напруга спостерігається щодо ієрархічної складової, яка найбільшою мірою відображує характер управління завідувача працівниками кафедри, де спостерігається явно виражене бажання знизити ієрархічну складову з існуючих 34,62% до 15%.

Для випускової кафедри об’єктивно-результативної кафедри виробничотехнологічного напряму №3 виявлено переважання «існуючої» ієрархічної складової – 40,56%, в поєднанні з ринковою – 25,28%.

 При цьому «бажаним» є різке зниження рівня ієрархічної компоненти до 8,61% і одночасне різке зростання адхократичної з 21,39% до 38,33% та кланової з 14,17% до 28,06%.

Представлено загальні профілі організаційних культур об’єктивно результативних кафедр №1 і №3 різного напряму підготовки фахівців.

Констатовано, що на всіх досліджуваних кафедрах спостерігається ідентична тенденція в уявленнях працівників щодо «бажаного» стану організаційної культури кафедри, незалежно від «існуючого», а саме – посилення адхократичності і клановості при одночасному послабленні ринковості та ієрархічності.

Було виділено два фактори, які відображують уявлення працівників усіх досліджуваних кафедр щодо бажаного розвитку організаційної культури кафедри: «вільної творчості» (факторні навантаження: «клановість» (0,801), «адхократичність» (0,812)) і «контрольованої конкурентної творчості» (факторні навантаження: «ринковість» (– 0,654), «ієрархічність» (– 0,778)).

Можна зробити висновок, що «бажаний» профіль організаційної культури кафедри не є достатньою умовою її результативності.

У цілому, аналіз «особливостей управління завідувача працівниками кафедри» та «психологічних особливостей взаємодії працівників», дає підстави вважати, що для визначення можливих напрямів розвитку організаційної культури кафедри необхідно враховувати особливості зовнішнього середовища мезо- і макро-рівня, які можуть відрізнятись для різних напрямів підготовки фахівців.

Підблок 1.2. Вивчався безпековий показник організаційної культури – «соціально-психологічна внутрішня напруженість» працівників, що може породжуватись когнітивними розбіжностями між уявленнями про «існуючу» та «бажану» з використанням методики ОСАІ (К. Камерон–Р. Куїнн).

Соціально-психологічну внутрішню напруженість вважаємо високою, якщо розбіжності між «існуючими» та «бажаними» значеннями показників організаційної культури є значущими, а організаційну культуру в такому випадку розглядаємо як «несприятливу» щодо соціально-психологічної безпеки працівників кафедри.

 Відсутність значущих розбіжностей відповідно вважаємо показником низької соціально-психологічної внутрішньої напруженості, а таку організаційну культуру як «сприятливу».

Запропоновано розглядати «сприятливість» організаційної культури критерієм її успішності на мікро-рівні.

 З’ясовано, що для кафедр №3, №10 значення показників відзначаються суттєвими розбіжностями в клановій та ієрархічній складових.

Для кафедри №6 значення показників відзначаються суттєвими розбіжностями в клановій, адхократичній та, найбільш суттєвими, в ієрархічній складовій.

Для кафедри №9 виявилися суттєві розбіжності в усіх складових, причому найбільш суттєвими виявилися розбіжності у ринковій та ієрархічній складових.

Це є ознакою «несприятливості» організаційних культур зазначених кафедр.

Виявлено, що для кафедр №1, №4, №5, №7, №8, №11 значення «існуючих» і «бажаних» показників організаційної культури не мають суттєвих розбіжностей, можна вважати рівень соціально-психологічної напруженості працівників низьким (СПВН –) та визначити характер їхньої організаційної культури «сприятливим».

Виявлено, що об’єктивна результативність кафедр і сприятливість організаційної культури є незалежними характеристиками.

Підблок 1.3. Вивчались «психічні стани» працівників в процесі психолого-педагогічної взаємодії зі студентами, шляхом аналізу особливостей праксичних станів працівників та емоційного професійного вигорання.Запропоновано перебування в стані функціонального комфорту та відсутність симптомів психічного професійного вигорання прийняти за критерій індивідуально-психологічної безпеки працівника (викладача) як суб’єкта психолого-педагогічної взаємодії зі студентами.

Результати за цим показником представлені наступним чином: праксичні стани (психологічна безпека – 45,5 %; небезпека – 54,5 %); професійне вигорання (психологічна безпека – 42,4 %; небезпека – 57,6 %).

 Особливості характеру індивідуальнопсихологічної безпеки викладачів можуть позначатися на психологопедагогічній взаємодії зі студентами в процесі навчально-виховної і науководослідної діяльності зниженням мотивації до роботи, негативними змінами в комунікативних процесах і емоційно-довірчих відносинах зі студентами.

Блок 2 був спрямований на емпіричне дослідження зовнішніх психологопедагогічних показників мезо-рівня (в межах закладу освіти).

Підблок 2.1. Було досліджено змістовно-діяльнісні показники – об’єктивну і латентну психолого-педагогічну результативність якості підготовки фахівців, що дозволило визначити критерії успішності організаційної культури на мезо-рівні.

«Латентна результативність» (ЛР) вивчалася за допомогою розробленої нами анкети для І та ІІІ і V курсів, що дозволяє з’ясувати особливості становлення у студентів образу майбутньої професії протягом навчання у ЗВО.

Аналіз результатів анкетування дозволив виявити, що студенти, які навчаються в технічному університеті, переживають на ІІІ курсі кризові стани, характерною ознакою яких є різке зниження мотивації до навчання, незадоволеність обраною спеціальністю і небажання працювати в майбутньому за фахом.

 Зауважимо, що психологічні кризи, обумовлені професійним становленням студентів, можуть бути пов’язані з ціннісно-смисловою сферою особистості.

 В якості критеріїв успішності організаційної культури на мезо-рівні пропонуємо розглядати високу об’єктивну результативність (ОР+) та позитивну динаміку ЛР+ між ІІІ і V курсами навчання.

Підблок 2.2. Досліджувались професійно-творчі показники «усвідомлення студентами своєї майбутньої професійної діяльності як творчої» (Т) та «соціальної відповідальності» (СВ) за результати своєї майбутньої професійної діяльності в контексті якості підготовки фахівців.

Проведений контент-аналіз асоціативного простору категорії «творчість» в свідомості студентів виявив низький рівень зв'язку категорії «творчість» з майбутньою професійною діяльністю (7%).

Аналіз опитування щодо соціальної відповідальності студентів за результати їхньої майбутньої професійної діяльності в контексті можливого завдання шкоди суспільству і навколишньому середовищу показав, що переважна більшість майбутніх фахівців (80%) готові продовжувати професійну діяльність, навіть усвідомлюючи шкоду, що наноситься суспільству та навколишньому середовищу.

Блок 3. Досліджено взаємозв’язок між внутрішніми та зовнішніми психологічними показниками для планування можливих напрямів подальшого розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти, розробки програми розвитку та методичних рекомендацій щодо її реалізації. Узагальнено результати аналізу показників випускових кафедр з урахуванням критеріїв успішності кафедр.

Аналіз даних, отриманих за методикою ОСАІ, показниками ОР та ЛР дозволив здійснити психологічну інтерпретацію та скласти характеристики організаційних культур кафедр як унікального утворення та зробити рекомендації і ймовірні прогнози щодо можливих змін для розвитку організаційної культури.

Щодо показника макро-рівня, а саме – «попит на фахівців-випускників кафедри», значення якого було досліджено на основі складових рейтингу кафедр, то для кафедр інформаційно-комп’ютерного напряму №1, №2 він є високим, для кафедр виробничо-технологічного напряму 12 – №3, №4 – низьким, природничо-наукових – №5 – високим, №6, №7 – низьким, що обумовлено станом галузей виробництва і ринком праці.

Протиріччя, що виявлені при аналізі значень показників різного рівня вказують на нелінійність процесів розвитку організаційної культури, що спонукало нас для планування напрямів розвитку до застосування інструментів стратегічного менеджменту.

**РОЗДІЛ 3**

**сприяння процесу психолого-педагогічного забезпечення розвитку організаційної культури структурного підрозділу закладу вищої освіти**

**3.1. Теоретико-методологічні засади процесу розвитку організаційної культури**

Існує декілька підходів до розвитку організаційної культури:

1. Організаційна культура – продукт «природного розвитку» організації, вона складається спонтанно в процесі спілкування і взаємодії людей і незалежно від їх суб’єктивних бажань.

2. Організаційна культура – штучний винахід, що створений людьми і є результатом їх раціонального вибору (раціональна модель культури).

3. Організаційна культура – змішана, природно-штучна система, що сполучає в собі формально-раціональні і спонтанні життєві процеси (моделі корпоративної і цивільної культур).

Основним принципом формування будь-якої з перерахованих моделей, з позиції менеджменту, має бути відповідність культури усім елементам системи управління.

При розробці або впровадженні змін в стратегії, структурі і в інших елементах системи управління менеджери повинні оцінювати ступень їх реалізації у рамках існуючої культури, а при необхідності робити кроки по її зміні [4, с. 21].

Зазвичай організація росте за рахунок прийому нових членів, вони обов'язково привносять елементи «іншої» культури.

 На думку деяких учених, не існує двох схожих організаційних культур, як немає двох схожих культур національних (Б. Уоррер). Стихійно організаційна культура завжди формується як реакція на проблемні ситуації (усередині і поза організацією), що дозволяє організації адаптуватися до умов, що змінюються, і досягати своєї мети.

Стихійний розвиток організаційної культури (тобто рішення проблем у міру вступу, без усвідомлення системотворної ролі соціально-культурного чинника в життєдіяльності організації) викликає зрештою загострення найважливішого організаційного протиріччя – невідповідності індивідуальних і загальноорганізаційних цілей.

Проблеми, що впливають на формування організаційної культури.

Проблеми зовнішньої адаптації. Це процес досягнення цілей і взаємодії із зовнішнім середовищем.

Місія і стратегія: визначення місії організації і головних завдань; вибір стратегії виконання місії.

Корекція: типи дій, потрібні відносно індивідів і груп, що не виконали завдання.

Проблеми внутрішньої інтеграції (часто розпочинається із визначення себе, що відноситься як до окремих груп (субкультура), так і до усього колективу організації) [9, с. 57].

Особові стосунки: встановлення правил про рівень і характер соціальних стосунків між полами, віками; визначення додаткового рівня відкритості.

Основними джерелами є:

1) погляди і цінності засновника організації (особливо, якщо лідер харизматичний);

2) колективний досвід;

3) нові погляди і цінності, привнесені членами організації, що нещодавно з'явилися, і керівниками («новачками») [4, с. 26].

Перше джерело є визначальним на стадії формування організації і організаційної культури.

Принципи формування організаційної культури, загалом, відбивають особливості організації і бажані параметри формованої організаційної культури.

Формуючи організаційну культуру, слід керуватися наступними принципами:

1) культура повинна відбивати основні ідеї існування;

2) заходи повинні гармоніювати між собою, підтверджуватися поведінкою і відношенням до них керівництва (поведінка керівництва не повинна суперечити проголошуваним цінностям і нормам);

3) сформована культура повинна відповідати типу, розміру і характерним особливостям організації;

4) накопичений попередніми поколіннями культурний досвід, можна поступово видозмінювати або використати його як основу, плацдарм для нової культури [1, с. 227].

Можна виділити наступні основні етапи роботи по формуванню ефективної організаційної культури.

1. Вибір цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки).

2. Вивчення організаційної культури, що склалася. Визначення міри відповідності оргкультури виробленої керівництвом стратегії розвитку організації, що склалася, виявлення позитивних і негативних цінностей.

3. Розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки.

4. Цілеспрямовані дії на організаційну культуру з метою позбавлення негативних цінностей і розвитку установок, сприяючі реалізації стратегії. 5. Оцінка успішності впливу на організаційну культуру і внесення необхідних корективів.

Управління організаційною культурою має підвищити віддачу персоналу, створити умови для самомотивації.

Для того, щоб відповідно до вимог стратегії фірми змінювати і розвивати організаційну культуру, її потрібно глибоко вивчити.

Перш, ніж вносити якінебудь зміни, необхідно відповісти на два питання:

1. Що з себе представляє сьогоднішня організаційна культура?

 2. Якою має бути організаційна культура, щоб підтримувати вибрану керівництвом стратегію організації? Іншими словами: яка має бути ефективна організаційна культура? З’ясувавши бажаний (ідеальне) стан можна прийняти рішення про ті дії, які дозволять перейти з сьогоднішнього стану у бажаний.

Вивчати культуру можна різними способами, серед яких: інтерв’ю; анкетування; вивчення усного фольклору; вивчення документів; вивчення правил, що склалися в організації, традицій, церемоній і ритуалів; вивчення практики управління персоналом, що склалася [8, с. 65 - 66].

Застосування другого способу починається знизу: менеджери повинні відстежувати в усій організації, які ціннісні установки існують в кожному підрозділі, намагаючись при цьому крок за кроком впливати в необхідному напрямі на культуру організації.

Реакція керівництва на критичні ситуації і організаційні кризи. Глибина і розмах кризи можуть зажадати від організації або посилення існуючої культури, або введення нових цінностей і норм, що міняють її до певної міри. Наприклад, у разі різкого скорочення попиту на продукцію у організації є дві альтернативи: звільнити частину працівників або частково скоротити робочий час при тому ж числі зайнятих. У організаціях, де людина заявлена як цінність «номер один», мабуть, приймуть другий варіант. Такий вчинок керівництва перетвориться з часом у організаційний фольклор, що поза сумнівом посилить цей аспект культури в компанії.

Великий вплив на організаційну культуру робить те, яка поведінка персоналу підтримується. Наскільки вітається керівництвом прояв самостійності і ініціативи з боку підлеглих.

В якості показників дієвості мотивації трудової діяльності можна виділити: включення у трудову діяльність; мотиваційне ядро (яке можна формувати); задоволеність працею, що залежить від відповідності характеру виконуваної роботи інтересам людини; трудова поведінка.

 **3.2. Психологічний та статистичний аналіз результатів формувального етапу дослідження**

У підрозділі викладено модель вибору напрямів розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти з урахуванням її психологічних особливостей.

Завдання вибору напрямів розвитку організаційної культури кафедри полягає у забезпеченні своєчасної адаптації кафедри до змін у зовнішньому середовищі та нівелюванні його негативного впливу.

Інструментом вибору напрямів розвитку пропонується SWOT-аналіз, результати якого є підставою для прийняття управлінських рішень щодо розробки програми розвитку організаційної культури кафедри з метою підвищення конкурентоспроможності кафедри і закладу вищої освіти загалом.

Визначено основні напрями розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти з урахуванням її психологічних особливостей: типологічний; психолого-педагогічний; безпековий; іміджевий.

Визначення напрямів розвитку організаційної культури кафедри здійснюється з урахуванням особливостей діяльності кафедри та її місця у педагогічному процесі.

Розроблена програма складається з інформаційно-діагностичного, типолого-організаційного, психолого-педагогічного, безпекового та мотиваційно-комунікаційного розділів.

Розроблено методичні рекомендації з реалізації програми розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти.

Оцінювання успішності діяльності кафедри проводилось на прикладі кафедр технічного університету.

Нижче наведено структурні складові програми.

Доведення до співробітників місії, основних цілей та завдань, що стоять перед ЗВО та кафедрою.

Діагностування існуючої організаційної культури кафедри.

Оцінювання успішності діяльності кафедри.

Удосконалення психолого-педагогічної взаємодії викладачів і студентів в процесі навчально-виховної та науководослідницькоїї діяльності .

Удосконалення лідерства в забезпеченні розвитку організаційної культури кафедри.

Налагодження системи комунікацій.

Дотримання стандартів поведінки у відповідності до етичних принципів.

Розвиток професійної ідентичності викладачів і студентів.

Послаблення можливої соціальнопсихологічної внутрішньої напруженості працівників кафедри.

Розробка коригуючих заходів з урахуванням можливих змін.

Реалізація розробленої програми розвитку організаційної культури кафедри.

Розробка системи мотивації співробітників кафедри.

Профілактика професійного емоційного вигорання та негативних праксичних станів працівників.

Розробка заходів контролю з впровадження змін.

Культивування типів організаційної культури, що є «бажаними» в уявленнях керівника і працівників щодо принципів внутрішньоорганізаційних відносин.

Складові рейтингу кафедри R є такими:

-підготовка фахівців (А1);

-науково-педагогічний потенціал (А2);

-науково-інноваційна діяльність (А3);

-міжнародна діяльність (А4).

Запропоновано урахування в загальному рейтингу кафедри психологічних показників.

Вагові коефіцієнти для визначення значущості кожної складової визначались експертним шляхом.

При цьому змістовно-діяльнісний показник ОР і іміджеві показники («імідж кафедри», «попит на фахівців», «працевлаштування фахівців») розраховуються в структурі показника А1.

Урахування в загальному рейтингу кафедри змістовно-діяльнісного показника ЛР і професійно-творчих показників Т і СВ пропонуємо здійснювати за рахунок зменшення вагового коефіцієнта А1 з 0,4 до 0,3.

R= 0,3A1+0,25A2+0,25A3+0,1A4+ 0,1А5, де А5 = 0,6ЛР + 0,2Т + 0,2СВ.

Більш диференційоване урахування психологічних особливостей організаційної культури кафедри в загальній системі оцінювання успішності діяльності кафедри спонукає кафедри до розвитку організаційної культури.

Серед інструментів, що забезпечують реалізацію програми розвитку організаційної культури кафедри, пропонується використовувати психологічний супровід, який передбачає наступні етапи:

-стратегічно-визначальний;

-діагностичний;

-планово-аналітичний;

-програмний,

-реалізаційно-контролюючий;

-коригуючий.

Здійснення психологічного супроводу працівників та студентів відбувалось в кабінеті психологічного консультування.

У цілому, результати дослідження показали, що розроблені теоретична модель організаційної культури кафедри закладу вищої освіти, програма розвитку та психологічний супровід її реалізації дозволяють системно підходити до проблеми розвитку організаційної культури для успішної діяльності кафедри.

Безпосередня оцінка ефективності вдосконалення організаційної культури повинна розглядати два напрями: ефективність розробленого напряму по розвитку організаційної культури (мета змін); ефективність заходів по вдосконаленню організаційної культури в обраному напрямі (технологія змін).

Дуже важливою є оцінка ефективності заходів, які необхідно: розробляти відповідно до існуючої організаційної культури, необхідно вивчити діючу організаційну культуру і використати її як основу; підкріплювати і підтримувати заходи на усіх рівнях; розробляти і здійснювати заходи в комплексі; робити постійні виміри організаційної культури, коригування у разі відхилень або різко негативної реакції з боку співробітників.

 Для оцінки ефективності заходів по розвитку організаційної культури може бути використаний наступний показник: зміна співвідношення фінансових результатів і витрат на проведення заходів по розвитку організаційної культури або співвідношення приросту фінансових результатів і витрат на впровадження заходів по розвитку організаційної культури.

Заходи маються на увазі, такі як дослідження організаційної культури, розробка моделі відповідної організаційної культури, впровадження заходів по впровадженню організаційної культури в практику (систему) управління персоналом. Оцінити ефективність розвитку організаційної культури можна порівнянням основних показників діяльності організації.

До основних показників ефективності організаційної культури підприємства відносяться: річний економічний ефект від реалізації заходів із формування, вдосконалення і управліннюя корпоративною культурою, термін окупності додаткових витрат на заходи, коефіцієнт ефективності заходів.

Коефіцієнт ефективності заходів по розвитку, вдосконаленню або зміні організаційної культури встановлюється за допомогою зворотного відношення до терміну окупності за формулою Е=1/To. Як одне з узагальнених показників ефективності впроваджуваних заходів може стати зростання прибутку або доходу підприємства за період, впродовж якого здійснювалися заходи по розвитку організаційної культури: Е=П× (Р2 -Р1) де Е – абсолютний розмір економічного ефекту за цей період, П – прибуток з розрахунку на одиницю продукції (робіт, послуг) у періоді після проведених заходів по розвитку організаційної культури, Р1 і Р2 – об’єм продукції (робіт, послуг) відповідно до і після проведених заходів.

Стан організаційної культури можна оцінити на основі аналізу основних елементів: міра збігу цінностей, чим вище міра збігу, тим сильніше культура; міра конформізму, тобто наскільки співробітники організації поводяться відповідно до прийнятих формальних і неформальних норм; рівень розвитку і використання системи інформування у відсотках; розвиненість системи передачі культурного досвіду у відсотках; стан соціально-психологічного клімату у відсотках.

Зміст елементів впливає на параметри організаційної культури і виражається у показниках діяльності організації. Рівень плинності кадрів – зміст цього показника має об’єктивні межі – нижня межа обумовлена необхідністю природної зміни кадрів (наприклад, відхід на пенсію) і складає 3 – 5 відсотків, а верхня межа обумовлена можливістю організації самозберігатися.

Перевищення цього показника над середнім по галузі характеризує організаційну культуру як неефективну, якщо значення показника нижче середнього по галузі показника, це свідчить про ефективну організаційну культуру.

Динаміка цього показника показує як відношення персоналу до змін (різке скорочення плинності кадрів, після інформування персоналу про плани розвитку, майбутні зміни і т. п.), так і зміну стану організаційної культури (зміна системи інформування, посилення санкцій за недотримання норм поведінки, поліпшення або погіршення соціальнопсихологічного клімату відбиваються на рівні плинності кадрів).

Рівень дисципліни праці – відносний показник. У різних культурах нормальний рівень дисципліни праці буде різним: в одній культурі (бюрократичній) нормальним буде послати запит або подати письмове повідомлення, а в інших культурах нормально, якщо підлеглий увірветься з криком «Еврика!» до начальника.

Рівень конфліктності – цей показник можна використати як окремо, так і у поєднанні з іншими, наприклад, з рівнем плинності кадрів або кількістю нововведень, винаходів. При поєднанні високого рівня конфліктності, великої кількості нововведень і винаходів і низького рівня плинності кадрів можна сказати, що конфлікти в цій організації є конструктивними, націленими на рішення організаційних цілей. І навпаки, високий рівень конфліктності і високий рівень плинності кадрів свідчить про неефективну організаційну культуру, явне протистояння керівництва і персоналу. Якщо ж рівень конфліктності низький, а плинність кадрів висока, то можна припустити наявність прихованого опору з боку персоналу, причини якого треба ще з’ясовувати.

Рівень мотивації визначається так: порівняльний з регіональним рівень заробітної плати персоналу підприємства, рівень і перспективи розвитку соціальної сфери (оцінюється в порівнянні з іншими підприємствами регіону), плюс оцінка прихильності персоналу організації.

Міра ригідності персоналу – природний рівень опору змінам людини, вимірюється психологічними тестами. Кількість нововведень, раціоналізаторських пропозицій, винаходів.

Велика кількість нововведень характеризує середовище підприємства як інноваційну. Кількість раціоналізаторських пропозицій і винаходів, окрім інноваційності середовища, вказує ще на творчу, активну позицію персоналу, що говорить про сильну і ефективну культуру.

Динаміка цього показника говорить про зміну культури в ту або іншу сторону.

Міра довіри персоналу керівництву. Вимірюється за допомогою опитування. Може складатися з наступних компонентів: довіряють приймати стратегічні рішення, вирішувати поточні питання (питання компетенції), довіра до керівника як до особи (побутовий рівень міжособистісного спілкування, питання про порядність керівника).

Розглянувши усі складові організаційної культури, необхідно відмітити, що її зміст визначається тими цінностями, представленнями, нормами, традиціями, міфами і т. д., які історично склалися як найбільш цінні для організації.

Змістовні особливості організаційної культури пов’язані передусім з пережитими кризами і способами, які застосовували для виходу з цих криз. Щоб зрозуміти організаційну культуру, потрібний ретроспективний погляд на умови виникнення і збереження базових припущень, засадничих цінностей і принципів, властивих цій організації.

Найбільш прийнятною для цієї мети видається модель, розроблена у рамках соціології групової динаміки, ґрунтована на строгому розділенні групових проблем:

 1) виживання і адаптації при зміні зовнішніх умов існування групи;

 2) інтеграції внутрішніх процесів, що забезпечує можливість названого вище виживання і адаптації.

Процес формування культури у відомому сенсі ідентичний процесу створення самої групи, оскільки «суть» групи, характерні для її учасників образ думки, погляди, почуття і цінності, що є наслідком колективного досвіду і колективного навчання, виражаються в системі прийнятих групою уявлень.

Розвиток групи і формування культури є внутрішньо взаємозв'язаними процесами причому обидва ці процеси вважаються наслідком певних дій лідерів і колективного досвіду групи [9, с. 65 - 66].

Окремі аспекти або проблеми зовнішньої адаптації і виживання визначають особливості циклу пристосування, який повинен здійснюватися будь-якою системою при зміні зовнішніх умов.

Окремі елементи циклу можуть бути реалізовані послідовно або одночасно: місія і стратегія: досягнення загального розуміння основної місії організації, її головних завдань, а також явних і таємних функцій; цілі: досягнення консенсусу при постановці конкретних цілей, що визначаються основною місією організації; засоби: досягнення консенсусу при визначенні засобів досягнення поставлених цілей, таких як: організаційна структура, розподіл праці, система компенсацій і система керівництва; оцінка: досягнення консенсусу при завданні критеріїв оцінки роботи групи, вирішальної певні завдання, такі як інформаційна і контрольна система; корекція: досягнення консенсусу при визначенні стратегії виправлення при відхиленні від мети.

Кожна нова група або організація повинні мати прийняту усіма її членами концепцією вирішення основної проблеми її існування, виходячи з якої вона в основному і визначатиме свою головну місію, основну мету або сенс свого буття.

Ключем до стабільного зростання і існування організації є підтримка певного балансу інтересів вказаних груп і що місія організації, як правило, набір уявлень про її основні сфери компетенції і базові функції в суспільстві.

Місія служить виконанню не однієї, а відразу декількох функцій, частина з яких існує в прихованому, латентному виді, тим самим забезпечуючи стійкість оголошеної організаційної ідентичності.

Внутрішні дебати викликаються учасниками групи, що мають різні уявлення про те, якій має бути діюча система пріоритетів, при цьому організація виробляє колективне уявлення.

Якщо такий загальний пріоритет не буде обраний, група може розколотися або навіть припинити своє існування. Якщо ж дебати приведуть до вироблення єдиного уявлення про місію і сенс організації, у неї виникне чітко певний культурний остов, що підтримує систему переконань і уявлень вищого керівництва.

Таким чином, одним з центральних елементів будь-якої культури є колективні уявлення членів організації про суть її діяльності і її основної місії або функції. Ці уявлення можуть не усвідомлюватися самими членами організації, проте їх можна виявити при розгляді стратегічних рішень, що приймаються керівництвом організації [9, с. 68 - 69].

Колективні уявлення про конкретні цілі, що визначаються основною місією організації. Спільність у розумінні головної місії організації не гарантує того, що члени організації будуть згодні із спільністю цілей.

Місія частенько розуміється досить абстрактно і не отримує належного вербального вираження. Для досягнення спільності цілей групі потрібна загальноприйнята мова і колективні уявлення про базові логічні операції, за допомогою яких можна перейти від таких абстрактних або загальних речей, як місія, до конкретних цілей розробки, виробництва і продажу реальних продуктів і послуг в певних вартісних і часових межах.

 Таким чином, цілі можуть задаватися на декількох рівнях абстракції і мати різні горизонти прогнозування. Як тільки подібний консенсус буде досягнутий, уявлення про цілі стане дуже стійким елементом культури цієї групи [9, с. 70].

Колективні уявлення про засоби досягнення поставлених цілей. Група не може досягти поставлених цілей і виконати свою місію, якщо в ній відсутній консенсус з питання про засоби, які належить використати для досягнення поставлених цілей. Мало задатися амбітними цілями, необхідно вирішити питання розробки, фінансування, виробництва і реалізації продуктів або послуг.

Конкретним набором таких угод буде не лише «стиль» організації, але і характер завдань, розподілу праці, організаційної структури, системи заохочень, систем контролю і інформації. Виробничі навички, технологія і знання, що придбавалися групою, також стають частиною культури, якщо в організації існує спільність бачення їх суті і способів їх використання. При розробці засобів, за допомогою яких група має намір досягти певної мети, багато її внутрішніх проблем отримують часткове вирішення.

Система роботи групи задає межі і правила, яких повинні дотримуватися її члени. Розподіл праці і розподіл ролей можуть розглядатися як наслідок розподілу фізичної і будь-якої іншої власності, оскільки рольовий розподіл неминуче веде за собою відмінності у статусі і у рівні винагороди, а також призводить до появи тих або інших привілеїв.

Відповідно сам розподіл ролей і одностайне прийняття членами групи його критеріїв стає не лише засобом, використовуваним для досягнення якихось цілей, але і засобом рішення ряду внутрішніх проблем.

Таким чином, зміна організаційних структур і процесів є украй складним завданням, оскільки вона повинна враховувати не лише проблеми зовнішньої ефективності, але також і проблеми, що викликаються перерозподілом внутрішньої «власності».

Аналогічним чином зміна системи винагороди і системи розподілу статусів усередині організації може викликати ускладнення, оскільки воно може вплинути на процес виробництва робіт і можливість досягнення поставлених цілей.

З цієї причини організаційний аналіз починає наближатися до аналізу соціотехнічної системи, що враховує формальні технічні прийоми рішення тих або інших завдань і їх взаємозв'язок із статусними, зональними і рольовими системами організації.

Досягнення консенсусу в питанні визначення вживаних організацією засобів призводить до появи певних типів поведінки і артефактів, які з часом починають сприйматися як зрима маніфестація цієї культури. Колективні уявлення про критерії оцінки результатів.

Група, здійснюючи діяльність, повинна мати консенсус з питання оцінки результатів цієї діяльності, оскільки за відсутності оцінки група не може коригувати діяльність належним чином. Прийняті організацією способи оцінки її власної діяльності і засобу для проведення цієї оцінки (використовуваний для цього критерій і інформаційна система, що відповідає йому) за наявності консенсусу стають центральними елементами її культури. Якщо ж консенсус не досягається, а сильна субкультура виходить з різних уявлень про критерії оцінки результатів діяльності організації, в організації виникають серйозні конфлікти, які потенційно здатні позбавити її можливості адекватно реагувати на зовнішні фактори [9, с. 73].

Колективні уявлення про стратегію корекції і відновлення. Остання проблема, що вимагає досягнення консенсусу, пов’язана з визначенням і реалізацією дій, необхідних для зміни курсу організації, якщо інформація свідчить про те, що група відхиляється від заданої мети – продаж падає, питома вага компанії в обороті ринку зменшується, прибуток знижується, нова продукція виходить із запізненням, основний споживач скаржиться на погану якість продукту і т. д.

Організаційна культура робить вплив на стан виробничого середовища, на продуктивність праці, задоволеність працею, відношення до праці, на зростання, розвиток співробітників, підвищення їх кваліфікації, на мотивацію праці, на трудову адаптацію працівника, на імідж організації.

На продуктивність праці культура організації впливає опосередковано, через скорочення терміну трудової адаптації: ефективна організаційна культура прискорює процес включення працівника в нову трудову ситуацію.

Організаційна культура, виконуючи функцію інтеграції, створює атмосферу співпраці, яка допомагає прискорити придбання необхідних навичок, прийомів праці.

У тому випадку, якщо основні цінності нового працівника співпадають з основними цінностями організаційної культури, то соціально-психологічна адаптація проходить швидше і легше, інакше, коли основні цінності працівника не співпадають або протистоять цінностям цієї організації, то адаптація йде важко і повільно і може закінчитися навіть відходом працівника з організації.

Вплив організаційної культури на задоволеність працею обумовлюється соціально-психологічною складовою умов праці (соціально-психологічним кліматом, взаємовідносинами з керівником, своєрідністю організації – ритуалами, традиціями). Така складова організаційної культури, як політика підприємства, по відношенню до працівників і якості продукції визначає відношення до праці.

 Зрештою вплив організаційної культури на працівника проявляється двома змінними характеристиками – задоволеністю працею і ставленням до праці. Організація стає гнучкішою, здатною вижити у швидко змінюваних умовах, конкурентоздатною, якщо керівництво культивує в організації постійне прагнення до творчості, розвитку, сприяє професійному, інтелектуальному і культурному зростанню співробітників.

Сильна організаційна культура є потужним стимулом високої ефективності діяльності організації. Широко поширені в організації і добре засвоєні більшістю цінності і норми змушують співробітників працювати ефективно і якісно. А привабливість організації для її співробітників може стати сильним мотивуючим чинником.

Організаційна культура з’являється в очах працівника як суть організації (внутрішній імідж). Внутрішній імідж, у свою чергу, є частиною зовнішнього іміджу організації. Створення зовнішнього іміджу організації є завданням служби Public Relations, але якщо цей імідж не має нічого спільного з суттю організації, то це дуже скоро виявиться, розчарує партнерів, споживачів, кредиторів і сформує поганий імідж організації.

Існує ряд показників, які знаходяться під прямою дією культури організації, такі як рівень плинності кадрів, терміни трудової адаптації, кількість працівників, що успішно пройшли процес трудової адаптації; рівень якості продукції, відсоток браку, кількість винаходів і раціоналізаторських пропозицій, рівень продуктивності праці.

Плинність кадрів – це показник, високий рівень якого сам по собі свідчить про несприятливий стан справ на підприємстві. Добре видно залежність цього показника від організаційної культури. Зміну організаційної культури підприємства (у будь-яку сторону) спричиняє зміну рівня плинності кадрів.

 Трудова адаптація. Яскравим показником ефективності організаційної культури є середній термін адаптації, тобто час, на протязі якого знову прийняті працівники включаються в нове для них соціально-психологічне і матеріально-речове середовище. Цей показник можна використати в абсолютному вираженні (тривалий або короткий термін адаптації) і відносному (порівняння середніх термінів адаптації до і після зміни організаційної культури).

Про етап процесу трудової адаптації адміністрація може дізнатися за допомогою прямого опитування нових працівників, про завершення процесу трудової адаптації можна говорити, якщо новачок виходить на середню для цього виробництва продуктивність праці. Якість продукції або робіт. Відношення до цієї цінності керівництва визначає політику підприємства, яка є важливим елементом місії організації. Показник якості продукції є індикатором організаційної культури: сильна або слабка, функціональна або дисфункціональна.

Ставлення до нововведень. Спрямованість організації на нововведення можна визначити по кількості раціоналізаторських пропозицій і винаходів. Їх зростання свідчить про активну і ефективну інноваційну політику підприємства, про організаційну культуру, націлену на розвиток. Задоволеність працею і відношення до праці – показник, зв’язок якого з організаційною культурою можна зафіксувати або безпосередньо, вимірюючи його при зміні (за допомогою опитувань), або через вплив на дисципліну праці, плинність кадрів, якість продукції, термін адаптації, продуктивність праці. Зміну ефективності організаційної культури можна визначити за допомогою виміру продуктивності праці за умови, що в організаційну культуру вносяться якісь зміни, а інші чинники залишаються незмінними.

Отже, організаційна культура не лише є потужним чинником ефективного функціонування і розвитку організації, але цей чинник можна відстежити і заміряти. Крім того, організаційну культуру можна планувати, створювати і змінювати [8; с. 60 - 61].

Показниками аналізу організаційної культури можуть стати такі характеристики організації як: індивідуальна автономність – міра відповідальності, незалежності і можливостей вираження ініціативи в організації; структура – взаємодія органів і осіб, діючих правил, прямого керівництва і контролю; напрям – міра формування цілей і перспектив діяльності організації; інтеграція; управлінське забезпечення – міра, відносно якої менеджери забезпечують чіткі комунікаційні зв’язки, допомогу і підтримку своїм підлеглим; підтримка – рівень допомоги, що робиться керівниками своїм підлеглим; стимулювання – міра залежності винагороди від результатів праці; ідентифікованість.

Параметри і властивості, які має організаційна культура, мають різну стійкість до управлінської дії. Параметри, що відносяться до національних особливостей, пов’язані з менталітетом, історичним розвитком і місцем розташування країни, найменш всього піддаються змінам.

Людина включена у безліч різних груп, члени яких діють і думають в основному відповідно до культурних особливостей країни, в якій вони живуть. Проте організаційні культури підприємств однієї країни були б схожі, якби не було інших чинників, що впливають на формування і розвиток організаційних культур і визначають їх зміст [8, с. 62].

Розгляд культури організації з використанням типології Г. Хофштеде дозволяє віднести культуру конкретної організації до певного типу, описати її особливості, щоб потім можна було враховувати їх при плануванні процесів.

Проте параметри, виявлені за допомогою цієї типології, найменше піддаються змінам, оскільки несуть в собі риси національної культури, галузевої приналежності або залежать від розміру підприємства. Ці особливості організаційної культури дуже важко змінити, але вивчити їх надзвичайно важливо для подальшого розвитку підприємства. У кожного явища, з точки зору дослідника, є позитивні і негативні сторони.

Позитивні сторони можна використати як основу для розвитку, а негативні – враховувати або постаратися нівелювати їх вплив.

Орієнтація культури на індивідуалізм або колективізм визначається в основному менталітетом тієї країни, де утворилася ця організація. Г. Хофштеде пропонує такі параметри для оцінки організаційної культури за характеристикою «індивідуалізм-колективізм»:

1. Втручання в особисте життя, тобто наскільки активної участі в рішенні їх особистих справ чекають працівники від організації;

2. Вплив організації на самопочуття співробітників, тобто наскільки сильно залежить самопочуття працівників від процесів, що відбуваються на підприємстві;

3. Захист інтересів, тобто співробітники чекають, що підприємство повинне захищати їх інтереси, або вони повинні сподіватися тільки на себе;

4. Функціонування підприємства, тобто які особисті характеристики працівників забезпечують успішне функціонування підприємства;

5. Просування по службі, тобто відповідно до яких критеріїв відбувається просування працівників (стаж або рівень кваліфікації);

6. Мотивація, на основі традиційних або нових методів і форм мотивації;

7. Соціальні зв’язки характеризують міру згуртованості, на яку орієнтовані працівники організації. Дистанція влади вимірює міру, в якій члени організації приймають нерівноправ’я в розподілі влади і вважають його нормальним станом речей.

Цей параметр характеризує відстань, дистанцію між керівником і підлеглим і може бути визначений за допомогою наступних індикаторів:

1. Частота вираження підлеглими своєї незгоди;

2. Стиль керівництва, якому віддається перевага;

3. Сприйняття нерівності (нерівність людей або ролей);

4. Відношення до керівників (керівники такі ж люди або іншого типу);

5. Структура організації (прагне до централізації, багаторівнева або навпаки);

 6. Розмір управлінського апарату (особливо управлінсько-керуючих співробітників);

7. Міра диференціації заробітної плати;

8. Кваліфікація працівників нижчого рівня (чим вище кваліфікація, тим менше дистанції влади);

9. Статус робітників і службовців (різний або рівний). Дуже важливий параметр – міра уникнення невизначеності. Він показує, наскільки комфортно себе почувають члени організації в невизначених умовах, і найбільшою мірою пов'язаний з національною культурою.

 Цей параметр можна визначити за допомогою наступних індикаторів:

1. відношення до часу (співробітники живуть сьогоднішнім днем або турбуються за майбутнє);

2. розмір організації (великі організації або невеликі);

3. вік;

4. мотивація досягнення мети;

5. відношення до успіху (прагнення до успіху або уникнення невдач); 6. готовність до ризику;

7. тип кар’єри (кар’єра управлінця або фахівця); 8. кваліфікація керівника (управлінська або ні);

 9. відношення до конфліктів (конфлікт – нормальне або небажане явище);

10. конкуренція між працівниками (вважається функціональним або дисфункціональним явищем);

11. готовність до компромісу з опонентами (висока або низька);

12. готовність до невизначеності в роботі (висока або низька).

Індикаторами віднесення культури до жіночого або чоловічого типу можуть служити:

 1. роль чоловіка і жінки (чітке розділення на чоловічі і жіночі ролі або вони взаємозамінні);

 2. домінування (залежить від статі або ні);

3. головна цінність (успіх або якість життя);

4. життя і робота (чому віддається пріоритет);

5. прагнення (бути кращим або не виділятися);

6. ставлення до свободи (незалежність або солідарність);

7. почуття (повага за досягнення або співчуття невдахам);

8. ухвалення рішень (на основі логіки або інтуїтивно).

Параметри культури можуть змінюватися по усьому діапазону, а не тільки займати крайні точки, оцінюючи культуру організації за цими параметрами потрібно мати на увазі, що можуть існувати індивідуальні варіанти поведінки співробітників усередині організації.

Оцінюючи організаційну культуру за цими параметрами, можна на її основі створити ефективну систему мотивації, уникнути конфронтації, опору змінам, сформувати прихильність співробітників організації, зрозуміти механізм і спрямованість взаємовідносин в організації, шляхи і методи розвитку [8, с.62- 63].

Місія організації – система основних цілей, які ставить перед собою організація на певний етап (період) її діяльності і розвитку.

Аналіз основних цілей діяльності іноземних і вітчизняних організацій, що займаються бізнесом, діють в різних секторах ринку, показав, що цілі цих організацій можуть бути зведені до шести основних компонентів: прибуток, клієнти, справа, працівники, розвиток, територія.

У складі місії вони співіснують, але при домінуючій ролі одного з цих напрямів. Основна мета, домінуюча в організації, виступає системо будівним ключовим елементом організаційної культури.

Організаційна культура опиняється в прямій залежності від основної стратегічної мети організації, в контексті якої вона проявляється і реалізується.

Можна запропонувати наступну типологію організаційних культур: культура, орієнтована на прибуток; культура, орієнтована на споживача; культура, орієнтована на персонал; культура, орієнтована на інновації і якісне вдосконалення.

Зазвичай знаходиться у стадії первинного накопичення капіталу і орієнтується на короткострокові цілі. Об’єднуючим початком в організації виступає рішення поточних виробничих завдань, виконання виробничої програми. Особливості: поведінка працівників визначається формальними процедурами; жорстка ієрархічна структура сприймається її членами як норма; надмірно висока міра конкуренції між співробітниками; для менеджменту підприємства найважливіше рентабельність виробництва. Саме з нею у персоналу асоціюється успіх підприємства.

Організація типу «клієнт» має довготривалу стратегію виживання на ринку, шукає відповіді на питання: «хто наші клієнти?» і «які потреби клієнтів ми можемо задовольняти?» Особливості: переконання, що за продукцією, що випускається, стоять споживачі, в ім’я задоволення інтересів яких організація створена і існує; заохочуються індивідуальна ініціатива і дух суперництва; акцентується увага на конкурентних діях і досягненнях; переважає цільова напруга сил і прагнення до конкурентоспроможності; персонал упевнений, що ключовий критерій успіху підприємства – конкурентне лідерство на ринку. Організаційна культура типу «працівник».

Організація має свою історію, стабільний колектив, надійних працівників (і по кваліфікації, і по відношенню до компанії). Має розвинену внутрішню неформальну структуру.

Особливості: переконання, що організація подібна до великої сім’ї; забезпечується участь персоналу в ухваленні рішень; існує гарантія зайнятості; цілісність організаційної культури базується на відданості підприємству і взаємній довірі співробітників; високо цінуються незмінність і стабільність; у свідомості менеджменту організації і рядових працівників успіх традиційно зв’язується із злагоджено працюючим колективом, захопленістю справою і турботою про людей. Організаційна культура типу «розвиток».

Організація з культурою типу «розвиток» вже має досить міцні позиції на ринку і націлене на подальше вдосконалення (підвищення якості продукції, зниження витрат і т. д.).

Одна з основних базових цінностей її організаційної культури – професіоналізм персоналу. Особливості: формула успіху підприємства – досягнення передових позицій за загальними якісними показниками його діяльності; основна корпоративна цінність – розвиток (як на рівні підприємства, так і на рівні працівника); особливості організаційної поведінки – динамічність, інноваційна активність, пошук нових можливостей у виконанні роботи; заохочується прагнення і уміння працювати в команді; заохочується активність працівників у рамках їх обов’язків; усі елементи організаційної культури зв’язуються воєдино загальним прагненням до вдосконалення виробництва, продукції (послуг); моральні заохочення дуже значимі, до них прагнуть, їх домагаються; дуже важливе визнання індивідуальних успіхів з боку колективу, особистий успіх сприймається як частина успішної діяльності організації; прийнята емоційна підтримка працівників керівництвом, взаємна підтримка співробітників, прагнення навчити чомусь новому; серед керівників і рядових працівників поширена установка на новаторство, професійний і кар’єрний розвиток. Успіх для членів організації типу «розвиток» – це випуск нової продукції, що відповідає кращим світовим зразкам на існуючій технологічній базі.

Організація націлена на освоєння нових видів продукції і нових сегментів ринку [4, с.53-55]. Деякі автори відмічають нерозривний зв’язок між стратегією управління організацією, стратегією управління персоналом і ефективною організаційною культурою.

Тому правильніше розглядати культуру організації як важливий стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі підрозділи на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, полегшувати спілкування між ними.

 У тих випадках, коли організація орієнтована на довгострокові цілі, припускає тривале існування, кадрова політика орієнтована на стимулювання високої кваліфікації і професійний розвиток.

Інформованість персоналу про плани розвитку організації і довіра керівництву є найважливішими умовами реалізації стратегії підприємства.

Кадрова політика підприємства повинна відповідати загальній стратегії діяльності підприємства. Під кадровою політикою організації мається на увазі зведення цінностей, правил і норм, що регулюють основні питання роботи з персоналом.

Невідповідність кадровій політиці і стратегії може привести до того, що через деякий час організація залишиться без грамотних, відданих організації співробітників. Недостатньо просто довести до персоналу ці цінності, норми, принципи. Необхідно постійно підтримувати і підкріплювати їх: демонструючи їх актуальність і значущість на особистому прикладі, тим самим, створюючи ролеву модель «правильної» поведінки; постійно звертаючись до них в нормативних і розпорядчих документах організації; неодмінно санкціонуючи у разі порушень або відхилень від цінностей, норм, правил організації.

При невідповідності організаційної культури і стратегії розвитку підприємства існують чотири можливості:

1. Ігнорувати культуру.

2. Спробувати діяти у рамках існуючої культури. У тих випадках, коли зміни здаються занадто радикальними і навряд чи сумісними з існуючою культурою, слід подумати, як можна замінити той образ дії, який здається правильним, на альтернативний, з урахуванням існуючих культурних бар'єрів.

3. Змінити культуру. Для того, щоб реалізувати стратегію, у ряді випадків необхідно зробити певний вплив ОК і змінити її, хоча цей процес триватиме досить довгий час. Для цього потрібне наступне: стратегія має бути ясною; необхідно проаналізувати і добре уявити собі культуру, що існувала до цього; на основі порівняння стратегії і культури необхідно ідентифікувати перешкоди, обумовлені культурою.

Виявлену відмінність між старими нормами і новим способом дії слід усунути, зробивши наголос на такі якості, як гнучкість і здатність пристосовуватися, можна зробити бажані зміни. Без підтримки і тиску вищого керівництва і свідомого виконання функції ролевої моделі іншим керівним персоналом досягти цього не вдасться. Далі необхідно привести у відповідність системи і структури. Передусім зримо і недвозначно повинен винагороджуватися новий бажаний образ дій. В результаті складеться система взаємної позитивної підтримки.

4. Змінити стратегію. У екстремальних випадках, наприклад при злитті, може бути доцільно знову продумати стратегію і перевірити, чи можливо використати розрахунки, зроблені до злиття.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андреева И. В. Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Андреева, О. Б. Бетина. – СПб. : СПбГИУ, 2010. – 293 с.
2. Грошев И. В. Организационная культура : учеб. пособие для студентов вузов / И. В. Грошев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
4. Никитова С. Г. Организационная культура : конспект лекций / С. Г. Никитова. – М. : МИЭМП, 2007. – 76 с.
5. Организационная культура : учебник / под ред. Н. И. Шаталовой. – М. : Экзамен, 2006. – 653 с.
6. Организационная культура [Электронный ресурс] : учебно-методический комплекс. – СПб. : Изд-во СЗАГС, 2008.
7. Причина О. С. Корпоративная культура : управление инновационным потенциалом экономических систем : автореферат дис. д-ра экон. наук. – Ставрополь, 2002. – С. 6.
8. Стеклова О. Е. Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. – УлГТУ, 2007. – 127 с.
9. Шэйн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; [пер. с англ. под ред. В. А. Спивака]. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
10. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 638 с.
11. Апішева А. Ш. Особливості організаційної культури кафедри технічного університету в контексті психолого-педагогічної взаємодії викладачів і студентів. Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка: Зб. наук. праць. Київ: ІВЦ «Політехніка», 2007. № 3(21). Ч. 2. С. 89-95.
12. Апішева А. Ш. Вікові етапи становлення образу майбутньої професії протягом навчання в технічному університеті. Проблеми загальної та педагогічної психології. Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка. Т. ІХ, част. 6. Київ: ГНОЗІС, 2007. С. 27-34.
13. Апішева А. Ш. Коректність використання опитувальника К. Камерона-Р. Куінна в діагностиці та визначенні напряму розвитку організаційної культури вищих навчальних закладів. ІХ Міжнародна конференція з організаційної і економічної психології «Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості і бізнесу» (30 травня – 31 травня 2013 року, м. Київ) /за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Київ- Алчевськ: ДонДТУ, 2013. С. 35-36.
14. Апішева А. Ш. Психологічна безпека суб’єктів освітнього середовища вищого навчального закладу. ХІІ Міжнародна науково-практична конференція з організаційної та економічної психології «Організаційна та економічна психологія в Україні: сприяння регіональному розвитку» (1-3 червня 2017 року, м. Харків) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ-Харків: вид-во «Гуманітарний центр», 2017. С. 55-56.
15. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Під заг. ред. Г.Л. Хаєта  - Київ: Центр навчальної літератури, 2003.- 150 с.
16. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9(1). С. 86–91.
17. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 6(1). С. 89–93.
18. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації : підручник. Львів, 2015.
19. Марцінковська О.Б., Легкий О.А. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. Вип. 23. С. 81–85.
20. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2009. С. 664.
21. Герасимчук А.А., Палеха Ю.І., Шиян О.М. Соціологія : навчальний посібник. Київ : Європейський університет, 2004. URL: http://politics.ellib.org.ua/pages-11263.html
22. Захарчин Г.М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів : Новий світ, 2011. С. 344.
23. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. С. 360.
24. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. Вип. 16. URL: http://www.investplan.com.ua/ pdf/16\_2018/4.pdf
25. Гавкалова Н. Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджмент персоналу. Харків, 2009. 28 с.
26. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. 289 с.
27. Воронкова А. В. Корпорація: управління та культура. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
28. Бала О. І. Підходи до оцінювання корпоративної культури. Львів: Вісник НУ «Львівська політехніка», 2006. № 567. С. 6–11.
29. Качан И. В. Методики диагностики организационной культуры предприятия. Дн. : ДонНТУ, 2008. С. 187–191.
30. Формування організаційної культури. URL: https://stud.com.ua/31836/menedzhment/formuvannya\_ organizatsiynoyi\_kulturi
31. Принципи формування та підтримки організаційної культури. URL: https://studme.com.ua/104503 2312734/menedzhment/printsipy\_formirovaniya\_podderzhaniya\_organizatsionnoy\_kultury.htm
32. Білецька О.О. Методи зміни організаційної культури підприємства / О.О. Білецька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6. – Т. 3. – С. 249–252.
33. Білецька О.О. Проблеми підвищення рівня організаційної культури підприємства / О.О. Білецька // Розвиток національної економіки: теорія і практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ – Тернопіль, 3–4 квітня 2015 р.). – Тернопіль: Крок, 2015. – Ч. 2. – С. 33–34.
34. Воронько Л. О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі / Воронько Л. О. // Державне управління: теорія та практика. – 2013. – № 2. – С. 157 – 170.
35. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства / Г. М. Захарчин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. –2015. – № 815. – С. 46–50.
36. Зінов‘єв Ф.В. Сутність і складові організаційної культури підприємства // Держава та регіони. 2010.–№ 3. – С. 46–50.
37. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад. : Гошовська В. А. [та ін.] – Київ : К.І.С., 2016. – 130 с.
38. Кулешов В. Взаємодія регіональних та місцевих органів влади з громадськістю / В. Кулешов // Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством : матеріали наук.-практ. конф. (28 квіт. 2016 р.). – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. – С. 85 – 88.
39. Лєскова Л. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери / Л. Лєскова // Молодий вчений. – 2017. – № 4 (44). – С. 98 – 103.
40. Ліпенцев А. В. Організаційна культура / А. Ліпенцев // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : НАДУ, 2011.
41. Мартиненко В. М. Організаційна культура як об’єкт управлінської діяльності у сфері державної служби / В. Мартиненко, С. Гайдученко // Публічне управління: теорія та практика. – 2012. – № 1(9). – С. 59 – 63.
42. Монастирський Г.Л. Теорія організаційної культури підприємства: [підручник] / Г.Л.Монастирський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 288 с.
43. Мортякова О.В. Механізми управління розвитком соціальноекономічних систем: [монографія] / За заг. ред. О.В. Мортякової. – Дн. : ДВНЗ: «ДонНТУ», 2010. – 688 с.
44. Науменко Н. М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства / Н. М. Науменко // Економіка і менеджмент культури. – 2013. – № 2. – С. 34–40.
45. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств / В.М. Нижник, О.А. Харун. – Хмельницький: ХНУ, 2011.–210 с.
46. Никифоренко В.Г., Кравченко В.О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства / В. Г. Никифоренко, В. О. Кравченко // БізнесІнформ. – 2012. – № 10. – C. 260–263.
47. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник / Л. Е. ОрбанЛембрик. – Київ : Академвидав, 2003. – 568 с.
48. Пашко Л. А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами / Л. Пашко // Вісник НАДУ. – 2003. - № 3. – С. 170-176.
49. Письменний І. В. Етос публічної служби в Україні: теоретичний та емпіричний аспекти / І. Письменний, Н. Липовська // Аспекти публічного управління. – 2015. – Т. 3, № 10. – С. 5 – 11.
50. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя / М. В. Семикіна // Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво». – 2009. – № 6. – С. 197 – 200.
51. Серьогін С. М. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби / С. М. Серьогін, Н. Г. Сорокіна // Аспекти публічного управління. – 2016. – Т. 4, № 8. – С. 57 – 64.
52. Сікорська Л. Б. Особливості формування здорового соціальнопсихологічного клімату в підрозділах державної служби охорони / Л. Сікорська, Г. Легендзевич // Наук. вісн. Львів. держ. ун-ту внутр. справ. – 2011. – № 2. – С. 122 – 133.
53. Слоньовський М. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління / М. Слоньовський // Ефективність держ. упр. – 2018. – Вип. 1(54). – Ч. 1. – С. 56 – 61.
54. Стадник В. В. Менеджмент / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Київ : Академвидав, 2010. – 472 с.
55. Стадник В. В. Методичні підходи до визначення напрямів удосконалення організаційної культури засобами освітнього менеджменту / В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5. – Т. 4. – С. 250–255.
56. Тельнов А. С. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті забезпечення якості продукції / А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 6. – С. 52–56.
57. Татенко В. О. Лідер ХХІ / В. О. Татенко // Leader XXI: Соц.-психолог. студії. – К.: Корпорація, 2004. – 198 с.
58. Татенко В. О. Лідер ХХІ / В. О. Татенко // Leader XXI: Соц.-психолог. студії. – К.: Корпорація, 2004. – 198 с.
59. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 79 с.
60. Товажнянський Л. Керівник-професіонал нової формації / Л. Товажнянський, О. Романовський // Вища освіта України. 2002. – №1. – С. 34– 39.
61. Тімар І. В. Концептуальні підходи до формування структури іміджу підприємств сфери послуг/ І.В. Тімар. Вісник Дніпропетровського університету. Серія Економіка. Вип. 9 (1). – Дніпропетровськ, 2015. – С. 90–96.
62. Управління навчальним закладом: Навч.-метод. посібник / Григора В. В., Касянова О. М., Мармаза О. І., Посохова І. С., Черновол-Ткаченко Р. І. – Харьков: «Веста», 2003. – 152 с.
63. Харчишина О.В. Роль організаційних цінностей у формуванні системи мотивації персоналу / О.В. Харчишина // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2014. – Т. 19. – Вип. 2. – С. 96–100.
64. Харчишина О.В. Роль символічної підсистеми у процесі формування організаційної культури / О.В. Харчишина // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2015. – Т. 20. – Вип. 2. – С. 94–97.
65. Харчишина О.В. Застосування методики ОСАІ для оцінки організаційної культури підприємств харчової промисловості / О.В. Харчишина // Інноваційна економіка. - 2010. - №1. – С.97-100.
66. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства / О.В. Харчишина // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 2(52). – С. 295-298.
67. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості [Текст] : [монографія] / О.В. Харчишина. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.
68. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
69. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2005. – 434 с.
70. Хочеш стати лідером – обганяй або йди своїм шляхом / ІКЖЦ. – К.: ФОП Москаленко О. М. – 2013. – 36 с.
71. Ціось А. Л. Дізнайся більше про себе / А. Ціось. – К.: Шк. світ, 2011. – 120 с.
72. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник / Г. Л. Чайка. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
73. Чернишова А.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / А.О. Чернишова // Наукові праці: економічні науки. – 2010. – К.: КНТУ, Вип.17 – 215 с.
74. Шубін О.О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління / О.О. Шубін, М. О. Гладкий // Проблеми економіки. – 2013. – № 3. – С. 239–246.
75. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. - London: Allen&Unwin, 1974. - P. 278.
76. Ouchi W. Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge. - Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. - P. 124.
77. Chernykh, E. A. (2018). Korporativnaia i organizatcionnaia kultura – sinonimy ili raznye poniatiia. Retrieved from: http://www.corpculture.ru/content/korporativnaya-i-organizatsionnaya-kultura-sinonimy-ili-raznye-ponyatiya.
78. Khaiet, H. L. (Ed.), Yeskov, O. L., Khaiet, L. H., Kovalevskyi, S. V., & Medvedieva, O. A. (2003). Korporatyvna kultura. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 403 p.
79. Persikova, T. N. (2002). Mezhkulturnaia kommunikatciia i korporativnaia kultura. M.: Logos, 224 p.
80. Turovetc, O. G., & Rodionova, V. N. (2004). Teoriia organizatcii. M.: INFRA–M, 128 p.
81. Adkins B. Firms or subgroup culture: Where does fitting in matter most? / В. Adkins, D. Caldwell // Journal of Organizational Behavior, 2004, 25(8). Р. 969- 978.
82. Charles W. Strategic Management. / W. L. Hill Charles, R. Jones Gareth // Houghton Mifflin. 2001.
83. Corporate culture. The view from the top, and bottom. Bosses think their firms are caring. Their minions disagree, The Economist, September 24, 2011.
84. Culture Clash: When Corporate Culture Fights Strategy, It Can Cost You. Arizona State University, 2011.
85. Denison Daniel R Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? / Daniel R. Denison, S.Haaland, P. Goelzer// Organizational Dynamics, 2004. Р. 98-109.
86. Ravasi D. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture / D.Ravasi, М.Schultz // Academy of Management Journal, 2006, Vol.49, No.3, Р. 433-458.
87. Synhaivska, I., Apisheva, A. Сriteria for success of the organizational culture of the departmentof a higher educational establishment // Public administration and law review. Тheoretical and practical aspects of modern psychology / Scientific Center of Innovative Researches. – Tallinn, Estonia – 2020, №2. – Р. 74-83.