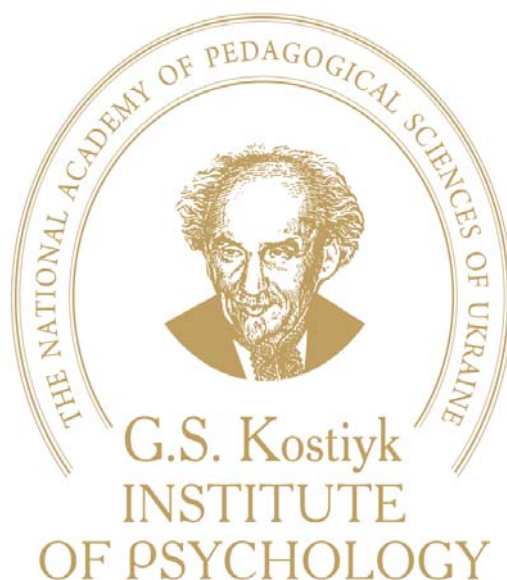


НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ ІМЕНІ Г. С. КОСТЮКА



**ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ
РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

Монографія

За редакцією Л. М. Карамушки



Київ

Педагогічна думка

2015

*Рекомендовано до друку вченою радою
Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України
(протокол № 7 від 2 липня 2015 р.)*

Рецензенти:

Коваленко А.Б. – завідувачка кафедри соціальної психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка, доктор психологічних наук, професор.

Сердюк Л.З. – завідувачка лабораторії психології особистості імені П.Р. Чамати Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, доктор психологічних наук, професор.

Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л.М. Карамушки. – К.: Педагогічна думка, 2015. – 288 с.

ISBN 978-966-644-416-8

У колективній монографії, підготовленій науковцями лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, розглядаються психологічні детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій. У монографії розкрито теоретико-методологічні засади дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій (зміст та структура організаційної культури, основні її типи, психологічні детермінанти розвитку організаційної культури мезо- та мікрорівня).

На основі емпіричного дослідження проаналізовано «зовнішні» та «внутрішні» психологічні детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій. Детально розглянуто «внутрішні» психологічні детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій, які мають відношення до діяльності керівників, персоналу та організації в цілому (самоефективність менеджерів, ставлення персоналу до змін, толерантність персоналу, підприємницька активність персоналу, рівень організаційного розвитку, творчий потенціал організації).

Монографію розраховано на керівників та працівників організацій, організаційних психологів, викладачів та слухачів інститутів післядипломної освіти, науковців, а також усіх, хто цікавиться психологічними проблемами розвитку організаційної культури організацій.

Видано державним коштом. Продаж заборонено.

Номер державної реєстрації НДР 0113U002096

УДК 159.92:005.73

ЗМІСТ

Передмова	9
ЧАСТИНА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	
Розділ 1. Сутність організаційної культури та її роль в діяльності сучасних організацій	13
1.1. Поняття про організаційну культуру та її структуру (<i>Карамушка Л.М.</i>)	13
1.2. Функції організаційної культури (<i>Карамушка Л.М., Ковальчук О.С.</i>).....	18
1.3. Типи організаційної культури: аналіз основних підходів (<i>Креденцер О.В., Пенцак К.А.</i>).....	21
1.4. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій (<i>Карамушка Л.М., Терещенко К.В.</i>)	26
Висновки	30
Література	32
Розділ 2. Психологічні особливості розвитку організаційної культури освітніх організацій	35
2.1. Завдання освіти в сучасних умовах і роль освітніх організацій в їх реалізації (<i>Карамушка Л.М., Шевченко А.М.</i>)	35
2.2. Поняття про організаційну культуру освітніх організацій, її структуру та функції (<i>Карамушка Л.М., Шевченко А.М., Терещенко К.В.</i>)	37
2.3. Типи організаційної культури освітніх організацій (<i>Карамушка Л.М., Шевченко А.М.</i>)	44
2.4. Сутність та основні етапи розвитку організаційної культури освітніх організацій (<i>Карамушка Л.М., Шевченко А.М.</i>)	51
Висновки	55
Література	58

Розділ 3. Дизайн емпіричного дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій <i>(Карамушка Л.М.)</i>	64
3.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація емпіричного дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій	64
3.2. Основні показники дослідження організаційної культури освітніх організацій та психологічних детермінант її розвитку	69
3.3. Методики для вивчення рівня розвитку компонентів, загального показника і типів організаційної культури освітніх організацій	73
3.4. Методики для дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій	74
Висновки	79
Література	80

ЧАСТИНА 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ «ЗОВНІШНІХ» ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Розділ 1. Аналіз «зовнішніх» психологічних детермінант розвитку компонентів організаційної культури	84
1.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження «зовнішніх» психологічних детермінант розвитку компонентів організаційної культури <i>(Карамушка Л.М.)</i>	84
1.2 Аналіз рівня розвитку компонентів і загального показника організаційної культури освітніх організацій <i>(Карамушка Л.М., Ковальчук О.С.)</i>	87
1.3. Зв'язок між рівнем розвитку компонентів і загального показника організаційної культури освітніх організацій та «зовнішніми» детермінантами мікрорівня (організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу) <i>(Карамушка Л.М., Винославська О.В.)</i>	89

1.4. Зв'язок між рівнем розвитку компонентів і загального показника організаційної культури освітніх організацій та «зовнішніми» детермінантами мезорівня (характеристиками організації) (Карамушка Л.М.)	101
Висновки	113
Література	116

Розділ 2. Аналіз «зовнішніх» детермінант розвитку типів організаційної культури освітніх організацій (Креденцер О.В.)

2.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження «зовнішніх» детермінант розвитку типів організаційної культури освітніх організацій	120
2.2. Аналіз рівня розвитку типів організаційної культури освітніх організацій	122
2.3. Зв'язок між рівнем розвитку типів організаційної культури освітніх організацій та детермінантами мікрорівня (організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу)	125
2.4. Зв'язок між рівнем розвитку типів організаційної культури освітніх організацій та детермінантами мезорівня (характеристиками організації)	130
Висновки	134
Література	135

ЧАСТИНА 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ “ВНУТРІШНІХ” ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ МАЮТЬ ВІДНОШЕННЯ ДО ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ТА ПРАЦІВНИКІВ

Розділ 1. Роль самоефективності менеджерів організацій у розвитку організаційної культури освітніх організацій (Бондарчук О.І.).....	138
1.1.Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження ролі самоефективності менеджерів організацій у розвитку організаційної культури освітніх організацій	138

1.2. Зміст та структура самоефективності менеджерів освітніх організацій	141
1.3. Особливості розвитку самоефективності менеджерів освітніх організацій.....	145
1.4. Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та самоефективністю менеджерів	154
Висновки	161
Література	162
Розділ 2. Ставлення персоналу до змін та проблеми розвитку організаційної культури освітніх організацій (Івкін В.М.).....	167
2.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження ставлення персоналу до змін та проблеми розвитку організаційної культури освітніх організацій	167
2.2. Сутність ставлення персоналу освітніх організацій до змін	169
2.3. Особливості ставлення персоналу освітніх організацій до змін	170
2.4. Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та ставленням персоналу освітніх організацій до змін	173
Висновки	176
Література	177
Розділ 3. Роль толерантності персоналу організацій як детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій (Терещенко К.В.)	179
3.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження ролі толерантності персоналу організацій як детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій	179
3.2. Зміст та структура толерантності персоналу освітніх організацій	181
3.3. Рівень розвитку толерантності персоналу освітніх організацій	186
3.4. Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій і толерантністю персоналу	190
Висновки	195
Література	197

Розділ 4. Підприємницька активність персоналу організацій як детермінанта розвитку організаційної культури освітніх організацій (Креденцер О.В.)	201
4.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження підприємницької активності персоналу організацій як детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій	201
4.2. Сутність та структура підприємницької активності персоналу освітніх організацій	203
4.3. Рівень розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій	206
4.4. Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та підприємницькою активністю персоналу	214
Висновки	216
Література	218

ЧАСТИНА 4. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ “ВНУТРІШНІХ” ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ МАЮТЬ ВІДНОШЕННЯ ДО ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розділ 1. Організаційний розвиток як детермінанта розвитку організаційної культури освітніх організацій (Карамушка Л.М., Шевченко А.М.)	222
1.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження організаційного розвитку як детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій	222
1.2. Сутність організаційного розвитку освітніх організацій	225
1.3. Аналіз організаційного розвитку освітніх організацій	229
1.4. Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та організаційним розвитком	231

Висновки	238
Література	239
Розділ 2. Творчий потенціал організації та проблеми розвитку організаційної культури освітніх організацій (Лагодзінська В.І.).....	242
2.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження творчого потенціалу організації та проблеми розвитку організаційної культури освітніх організацій	242
2.2. Зміст та структура творчого потенціалу освітніх організацій	244
2.3. Рівень розвитку творчого потенціалу організації	245
2.4. Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та творчим потенціалом організації	247
Висновки	251
Література	252
Післямова	256
Додатки	257

ПЕРЕДМОВА

Вирішення складних соціально-політичних та економічних завдань, пов'язаних із інтеграцією України в європейський простір, значною мірою, на нашу думку, залежить від ефективності діяльності вітчизняних освітніх організацій. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є психологічне забезпечення розвитку організаційної культури закладів освіти, що передбачає ґрунтовне вивчення психологічних детермінант розвитку організаційної культури.

Аналіз зарубіжної літератури показує, що проблема дослідження психологічних особливостей розвитку організаційної культури є однією з найбільш актуальних проблем сучасної організаційної психології. Серед відомих зарубіжних дослідників з цієї проблеми слід зазначити таких авторів, як К. Камерон, Ч. Хенді, Р. Куїнн, Е. Шейн та ін.

Щодо вітчизняних вчених, то проблема дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури раніше не виступала предметом спеціального дослідження.

Отже, актуальність проблеми та її недостатня розробленість зумовили вибір теми нашої монографії – «Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури».

У першій частині монографії відображено теоретико-методологічні та методичні основи дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури. Розкрито сутність організаційної культури та її роль в діяльності сучасних організацій. Висвітлено психологічні особливості розвитку організаційної культури освітніх організацій. Наведено дизайн емпіричного дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Друга частина монографії висвітлює результати емпіричного дослідження «зовнішніх» психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій. Проаналізовано рівень розвитку основних

компонентів та типів організаційної культури освітніх організацій. Розкрито зв'язок основних компонентів та типів організаційної культури освітніх організацій із «зовнішніми» психологічними детермінантами організаційної культури.

Третя частина монографії відображає результати емпіричного дослідження «внутрішніх» психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій, які мають відношення до діяльності керівників та працівників. Визначено роль самоефективності менеджерів організацій у розвитку організаційної культури освітніх організацій. Проаналізовано ставлення персоналу до змін та проблеми розвитку організаційної культури освітніх організацій. Розкрито роль толерантності персоналу організацій як детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій. Окрім того, досліджено підприємницьку активність персоналу організацій як детермінанту розвитку організаційної культури освітніх організацій.

У четвертій частині монографії наведено результати емпіричного дослідження «внутрішніх» психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій, що мають відношення до діяльності організації. Розглянуто організаційний розвиток як детермінанту розвитку організаційної культури освітніх організацій. Проаналізовано творчий потенціал організації та проблеми розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Монографія є *першою в Україні* з проблеми дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Монографія розрахована на керівників та працівників організацій, організаційних психологів, викладачів та слухачів інститутів післядипломної освіти, науковців, а також усіх, хто цікавиться проблемами формування організаційної культури освітніх організацій.

Основні ідеї та підходи, викладені в монографії, пройшли *апробацію* під час викладання навчального курсу «Організаційна психологія» у ряді таких вітчизняних *організацій*:

- Університету менеджменту освіти НАПН України (м. Київ);
- Київському обласному інституті післядипломної освіти педагогічних кадрів (м. Біла Церква);
- Закладі післядипломної освіти «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій Київської обласної державної адміністрації (м. Київ);
- Запорізькому національному університеті (м. Запоріжжя) та ін.

Автори висловлюють *щирю подяку керівникам цих організацій* за можливість співпраці, створення умов для реалізації інноваційних ідей.

Монографія підготовлена *колективом авторів*:

- *передмова* – член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л. М. Карамушка;
- *частина 1*: розділ 1: підрозділ 1.1 – член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л. М. Карамушка; підрозділ 1.2 – член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л. М. Карамушка; науковий співробітник О. С. Ковальчук; підрозділ 1.3 – кандидат психологічних наук, доцент О. В. Креденцер; молодший науковий співробітник К. А. Пенцак; підрозділ 1.4 – член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л. М. Карамушка; кандидат психологічних наук К. В. Терещенко; розділ 2: підрозділ 1.1 – член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л. М. Карамушка; кандидат психологічних наук А. М. Шевченко; підрозділ 1.2 – член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л. М. Карамушка; кандидат психологічних наук А. М. Шевченко; кандидат психологічних наук К. В. Терещенко; підрозділ 1.3 – член-кореспондент

НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л. М. Карамушка; кандидат психологічних наук А. М. Шевченко; підрозділ 1.4 – член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л. М. Карамушка; кандидат психологічних наук А. М. Шевченко;

- *частина 2:* розділ 1, підрозділ 1.1 – член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л. М. Карамушка; підрозділ 1.2 – член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л. М. Карамушка; науковий співробітник О. С. Ковальчук; підрозділ 1.3 – член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л. М. Карамушка; кандидат психологічних наук, доцент О. В. Винославська; підрозділ 1.4 – член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л. М. Карамушка; розділ 2 – кандидат психологічних наук, доцент О. В. Креденцер;

- *частина 3:* розділ 1 – доктор психологічних наук, професор О. І. Бондарчук; розділ 2 – кандидат психологічних наук, доцент В. М. Івкін; розділ 3 – кандидат психологічних наук К. В. Терещенко; розділ 4 – кандидат психологічних наук, доцент О. В. Креденцер.

- *частина 4:* розділ 1 – член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л. М. Карамушка; кандидат психологічних наук А. М. Шевченко; розділ 2 – кандидат психологічних наук В. І. Лагодзінська.

- *післямова* – член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л. М. Карамушка.

Автори висловлюють вдячність *дирекції та вченій раді Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, рецензентам*, за можливість виконання наукового проекту, підтримку під час підготовки та видання монографії.

ЧАСТИНА 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Розділ 1. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ РОЛЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1.1. Поняття про організаційну культуру та її структуру (Карамушка Л.М.)*
- 1.2. Функції організаційної культури (Карамушка Л.М., Ковальчук О.С.)*
- 1.3. Типи організаційної культури: аналіз основних підходів (Креденцер О.В., Пенцак К.А.)*
- 1.4. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій (Карамушка Л.М., Терещенко К.В.)*

1.1. Поняття про організаційну культуру та її структуру

У першу чергу, слід зазначити, що базовим, родовим поняттям для аналізу організаційної культури є поняття «**культура**», під яким розуміють специфічний спосіб організації і розвитку життєдіяльності, який відображений у продуктах матеріальної та духовної праці, в системі норм, в духовних цінностях і сукупності ставлення людей до природи, між собою та до самих себе [18].

Одним із видів культур є організаційна культура. Згідно з Г.І. Марасановим, такий вид культури належить до *локальних культур*, які тісно взаємодіють із *глобальними культурами* (загальноєвропейськими, національними, релігійними культурами, культурами життєдіяльності країни тощо) та відіграють важливу роль у життєдіяльності соціальних спільнот та індивідів [8].

Відповідно до існуючих у літературі підходів [8; 19; 20; 21], в найбільш загальному вигляді **організаційну культуру** можна розглядати як певну ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній та ритуалів, які прийняті в організації та дотримуються її членами.

Слід підкреслити, що вказані структурні елементи організаційної культури частіше за все розглядаються як основні, хоча, за даними І.В. Грошева, П.В. Ємельянова та В.М. Юр'єва [3], різними авторами називається понад 30 різних складових організаційної культури.

За своєю природою організаційна культура є *соціальним феноменом*. Як зазначає Б. Вілперт, елементи організаційної культури є соціально сконструйованими в процесі взаємодії членами організації [цит. за 7]. При цьому така взаємодія може мати як безпосередній, так і опосередкований характер (наприклад, у віртуальних організаціях) [8].

Що стосується **структури організаційної культури**, то нами в процесі вивчення літератури було виділено низку суттєвих, на наш погляд, аспектів дослідження цієї проблеми.

Передусім, слід зазначити, що важливим при аналізі структури організаційної культури є підкреслення *ієрархії* її складових [8], оскільки та чи інша ієрархія, наприклад, цінностей і норм у різних культурах, буде визначати її специфіку.

Ідея ієрархії в структурі організаційної культури найбільш яскраво проявляється в розробках Е. Шейна, який виділяє *поверхневий, підповерхневий та глибинний* рівні організаційної культури [21].

Згідно з Е. Шейном, *поверхневий* (символічний) рівень – це рівень, який піддається безпосередньому спостереженню (він знаходить відображення в технологіях, архітектурі, використанні простору та часу, поведінці, яка спостерігається, мові, лозунгах, тобто у всьому, що ми можемо відчувати та сприймати за допомогою наших органів відчуттів). На цьому рівні ті чи інші явища організаційної культури можна легко виявити, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати. *Підповерхневий рівень* – це рівень, на

якому вивченню підлягають цінності та вірування, які поділяються членами організації, відповідно до того, як вони відображаються в символах та мові, що має усвідомлюваний характер і залежить від бажання людей. *Глибинний рівень* – це рівень, що включає базові припущення, які важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціальної зосередженості на цьому питанні. Це приховані та такі, що беруться на віру, припущення, які спрямовують поведінку людей в організації, допомагаючи їм сприймати атрибути, що характеризують організаційну культуру. На думку Е. Шейна, дослідження організаційної культури часто зупиняються на другому рівні, оскільки на третьому рівні виникають труднощі, які майже не можна подолати.

Згідно з підходом І.В. Грошева, П.В. Ємельянова та В.М. Юр'єва [3], поверхневий рівень організаційної культури включає символи, ритуали, міфологію організації, глибинний рівень – вірування, ціннісні, орієнтації, норми.

Суттєвим у функціонуванні організаційної культури є, на наш погляд, *гармонійне співвідношення* елементів організаційної культури, які належать до різних рівнів. Порушення такої гармонії може свідчити, ми вважаємо, про необхідність внесення змін в організаційну культуру.

Важливим при аналізі складових, які входять до структури організаційної культури, є також урахування їх розподілу на *складові віри* (наприклад, цінності) та *складові нормування* (наприклад, правила поведінки), або ж на такі, які одночасно є елементами віри та нормування (наприклад, місія організації). При цьому слід мати на увазі, що різні складові організаційної культури можуть бути на одних етапах розвитку організації складовими віри, на інших – складовими нормування [8].

Окрім того, як зазначає С.А. Ліпатов, відповідно до того, на якому рівні зосереджено увагу дослідників, виділяють *суб'єктивну та об'єктивну організаційну культуру* [7].

Суб'єктивна організаційна культура включає низку елементів «символіки»: герої організації, міфи, історії про організацію та про її лідерів, організаційні табу, обряди, ритуали. Суб'єктивна організаційна культура слугує основою формування управлінської культури, тобто вибору відповідних стилів керівництва. Об'єктивна організаційна культура стосується фізичного оточення, що створюється в організації (будівля та її дизайн, місце розташування, обладнання, меблі, кольори і обсяг простору, побутові послуги, стоянки для автомобілів і самі автомобілі) і відображає цінності, які прийняті в організації. Віддаючи належне обом складовим організаційної культури, С.А. Ліпатов підкреслює, що аналіз суб'єктивної організаційної культури надає більше можливостей для аналізу її специфіки в конкретній організації.

Не менш важливим при аналізі організаційної культури є розуміння того, що організаційна культура складається із *культур різних суб'єктів*, які стосуються її реалізації [8]. На наш погляд, ці суб'єкти можна назвати суб'єктами організаційної культури. Відповідно до цього, на основі аналізу літератури можна виділити: а) культуру особистості працівників; б) культуру особистості керівників організацій; в) культуру окремих підрозділів організації; г) культуру організації в цілому; д) культуру середовища, в якому функціонує організація.

Кожна із названих культур є складовою культури організації в цілому (організаційної культури) і відіграє важливу роль у її функціонуванні. Наприклад, багатьма авторами відзначається провідна роль культури керівника організації у становленні та розвитку організаційної культури. Разом із тим, підкреслюється, що культура організації має сприяти задоволенню інтересів кожного працівника. Не менш важливою є проблема адаптації культури організації до культури середовища, в якому вона функціонує.

Окрім ідеї ієрархії, у *процесі аналізу структури* організаційної культури суттєвим, на думку Н.В. Самоукіної, є виділення двох складових в

організаційній культурі: *зовнішньої* (місія, цінності і правила, які декларуються на ринку, при взаємодії з партнерами та клієнтами) та *внутрішньої* (місія, цінності і правила для співробітників компанії) організаційної культури [14].

Однією із проблем, які можуть виникати в розвитку організаційної культури, є, на нашу думку, *дисгармонія* у виявах зовнішньої та внутрішньої організаційної культури (наприклад, коли організація орієнтована на максимальне задоволення потреб клієнтів і при цьому ігнорує потреби персоналу у визнанні, професійній кар'єрі тощо). Наявність такого протиріччя також може свідчити про необхідність внесення коректив у цінності, норми, які прийняті в організації.

Суттєвим при аналізі структури організаційної культури є виділення елементів, які є *офіційно затвердженими* (наприклад, затверджені керівництвом компанії місія, цінності, правила тощо), та *правила неофіційного (неформального) спілкування та поведінки* [14]. Н.В. Самоукіна зазначає, що офіційні та неофіційні цінності, правила і норми можуть повністю або частково збігатися або вступати одне з одним у протиріччя. Якщо офіційні та неофіційні системи цінностей, правил і норм не збігаються, а вступають у протиріччя одне з одним, в організації підвищується рівень конфліктності й емоційного напруження, з'являються тіньові лідери, які вступають у протистояння з керівництвом, зростає кількість немотивованих звільнень тощо [14].

Проблема аналізу структури організаційної культури передбачає, як підкреслює В.О. Заболотна, також звернення до особливостей *домінантної організаційної культури, субкультур та контркультур*, які складаються в просторі однієї організації [4]. При цьому зазначається, що ця проблема стосується переважно великих організацій [4]. За своїм змістом *домінантна культура* виражає основні (центральні) цінності, які підтримують більшість членів організації. *Субкультура* – це унікальні системи цінностей та філософія, які не вступають у протиріччя з доміантною організаційною

культурою, а привносять цінності, характерні лише для неї. В той же час, *контркультура* являє собою субкультуру, яка знаходиться в конфлікті з домінуючими в організації цінностями і жорстко відторгає культуру, що її оточує.

Слід зазначити, що протиріччя між домінантною культурою та контркультурою може привести до розвитку організації або, навпаки, до її розпаду, але воно точно не має залишатися поза увагою менеджерів організації, оскільки негативно позначається на ефективності діяльності.

Таким чином, можна зробити висновок, що організаційна культура є достатньо *складним феноменом*. Відповідно до академічних та прикладних завдань, які вирішуються організаційними психологами академічного або прикладного напрямку, суттєвим є *чітке визначення певного ракурсу дослідження структури організаційної культури* та підбір відповідних методик дослідження.

1.2. Функції організаційної культури

На основі аналізу праць вітчизняних та закордонних дослідників (Т.В. Білорус, І.М. Горбась [2]; В.О. Заболотна [4], О.А. Родіонова [12], Н.В. Самоукіна [14] та ін.) можна, на наш погляд, виділити два основні підходи до аналізу функцій організаційної культури:

а) *описово-односторонній* (коли автори надають той чи інший перелік функцій організаційної культури, без їх систематизації, або ж описують функції організаційної культури, які стосуються лише одного аспекту життєдіяльності організації);

б) *аналітично-системний* (коли автори наводять певну класифікацію функцій організаційної культури, відповідно до виділених критеріїв, намагаючись системно розглядати роль організаційної культури в діяльності організації як цілісної соціальної системи).

У рамках *першого підходу* прикладом може бути підхід таких авторів, як Т.В. Білорус, І.М. Горбась [2], які виділяють вісім функцій організаційної культури: охоронну (захист організації від небажаних впливів зовнішнього середовища); інтеграційну («прищеплювання» співробітникам певної системи цінностей, усвідомлення членами організації цілей, відчуття себе членом колективу); регулюючу (наявність неформальних правил поведінки, які визначають послідовність виконання робіт, контактів тощо); заміщувальну (заміна офіційних механізмів, потік інформації і розпоряджень); адаптаційну (адаптація працівників до організації і організації до працівника); освітню і розвивальну (турбота про підвищення кваліфікації, навчання і розвиток працівників); орієнтуючу та мотивуючу (спрямовування діяльності працівників у необхідне для організації русло); формування іміджу організації (у клієнтів, потенційних працівників). Як бачимо, тут здійснюється лише перелік достатньо важливих функцій організаційної культури, але без їх певної систематизації, що *утруднює, на наш погляд, сприйняття змісту та значення всіх функцій*.

Прикладом класифікації функцій організаційної культури, які стосуються лише однієї із сторін життєдіяльності організації, є класифікація Н.В. Самоукіної [14], яка виділяє такі функції організаційної культури: сприяння стратегічному та щорічному плануванню діяльності компанії, консолідації персоналу, успішному управлінню людьми, прискоренню професійної адаптації молодих і нових співробітників.

Позитивно оцінюючи цю класифікацію в контексті відображення основних функцій організаційної культури для забезпечення «внутрішньої» життєдіяльності організації, зазначимо, що поза увагою автора залишаються функції організаційної культури, які стосуються «зовнішньої» життєдіяльності організації (наприклад, сприяння у формуванні іміджу організації, орієнтації на клієнта, ефективній взаємодії з партнерами, вибору стратегії взаємодії з клієнтами тощо).

Прикладом *другого підходу* є, наприклад, класифікації функцій організаційної культури В.О. Заболотної [4], яка, залежно від спрямованості функцій організації – «назовні» (забезпечення адаптації в зовнішньому середовищі) або «всередину» (забезпечення цілісності організації), виділяє дві групи функцій організаційної культури: а) *зовнішньої адаптації* (визначення місії, стратегії організації, встановлення цілей та засобів їх досягнення, що сприяє виробленню у членів організації спільних поглядів, яких вони дотримуються в повсякденній діяльності і які сприяють виживанню та адаптації організації до зовнішнього середовища); б) *внутрішньої інтеграції* (створення колективної спільності, що проявляється у встановленні ділових відносин серед груп та співробітників організації, збільшення ступеня участі всіх співробітників у розв'язанні проблем організації, формування організаційної ідентичності тощо, що досягається через ідеологію, яка підтримується, винагороди та покарання, групові межі тощо).

Ще одним із прикладів класифікації, що стосується другого підходу, є класифікація О.А. Родіонової [12], яка говорить про дві основні групи функцій організаційної культури, залежно від спрямованості основних функцій організації – на справу або на людей. Відповідно, виділяють дві групи функцій організаційної культури: а) *функціонально-орієнтовану* (де провідною є цінність реалізації функціонально заданих алгоритмів здійснення професійно-трудової діяльності і статусно визначених моделей поведінки); б) *особистісно-орієнтовану* (фіксує цінності самореалізації і саморозвитку особистості співробітників у процесі і за допомогою здійснення ними професійно-трудової діяльності).

Класифікації другого типу є, на наш погляд, *більш продуктивними*, оскільки вони полегшують сприйняття змісту функцій організаційної культури, сприяють їх кращому усвідомленню, відповідно до чітко структурованих критеріїв, які можуть співвідноситися з функціями організації в цілому, діяльності керівника або психолога-консультанта тощо.

1.3. Типи організаційної культури: аналіз основних підходів

Теоретичний аналіз економіко-психологічної літератури з проблем організаційної культури показав, що на сьогодні відомо більше тридцяти методологічних підходів щодо виділення різних типів організаційних культур. Слід наголосити на тому, що деякі з них є досить відомими, частина достатньо схожі за своєю суттю, а деякі мають принципові відмінності в підходах до виділення критеріїв типологізації. Разом із тим, усі розглянуті концепції мають свої особливості та оригінальні підходи та представляють певний інтерес на шляху аналізу феномену «організаційна культура».

Узагальнюючи проведений аналіз, ми об'єднали проаналізовані нами типології організаційної культури в **чотири змістовно-сміслові групи** (рис. 1.1.1):

1. Типології організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов'язані з *національними, державними, етнічними особливостями організацій*.

2. Типології організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов'язані зі *сферою діяльності організації*.

3. Типології організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов'язані з *особливостями діяльності організації в цілому та системи її управління*.

4. Типології організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов'язані з *особливостями взаємодії персоналу в організації*.

Розглянемо послідовно виділені групи типологій.

Серед основних авторів **типологій організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов'язані з національними, державними, етнічними особливостями організацій** – С. Юшимурі, Ф. Клухон та Ф.Л. Штротбек, У. Нойман, У. Оучі, Г. Хофстеде.



Рис. 1.1.1. Класифікація типологій організаційної культури (ОК)

Найбільш яскраво такий підхід демонструє у своїй типології *С. Іошимурі* [11]. Він провів порівняльний аналіз японського та західноєвропейського менталітету, що, по суті справи, являє собою спробу соціологічного опису буддистського та християнського менталітетів.

Подібних до *С. Іошимурі* методологічних позицій дотримується й *У. Нойман* [11]. Він визначав американський тип організаційної культури на основі вірувань та ціннісних орієнтацій. Всі основні вірування й цінності були згруповані ним у великі групи, які відрізняються одна від одної за специфічною роллю в орієнтації особистості.

У. Оучі [10] є автором широко відомої концепції організації Z-типу, що являє собою спробу поєднання переваг двох досить різних культур (японської й американської). Такий синтез, на його думку, дає можливість створення нового недефективного варіанта організаційної культури, якого й повинна дотримуватись американська організація. Своє дослідження *У. Оучі* побудував на порівняльному аналізі семи змінних організаційної культури:

- 1) зобов'язання організації стосовно своїх членів;
- 2) оцінка виконання роботи;

- 3) планування кар'єри;
- 4) система контролю;
- 5) прийняття рішень;
- 6) рівень відповідальності;
- 7) інтерес до людини.

Найбільш відомим щодо вивчення національного в організаційній культурі є підхід, розроблений *Г. Хофстеде* [6; 15], який базується на чотирьох змінних: 1) дистанція влади; 2) індивідуалізм-колективізм; 3) мужність-жіночість; 4) прагнення до уникнення невизначеності.

Г. Хофстеде проводив дослідження з 1960 по 1980 р. у 70 країнах світу, опитав більше 60000 респондентів щодо задоволеності їхньою працею, колегами, керівництвом, життєвих цілей, сприйняття проблем трудового процесу, вірувань і професійних переваг. Аналізуючи результати дослідження, Г. Хофстеде виявив значущі відмінності у поведінці менеджерів і фахівців різних країн та довів, що більшість з них пояснюються національною культурою.

Наступною виділеною групою є ***типології організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов'язані зі сферою діяльності організації.*** Сюди ми віднесли типології М. Бурке, Т.Е. Дейла та А.А. Кеннеді, Р. Рюттингера.

Так, французький дослідник *М. Бурке* [15] запропонував класифікацію існуючих культур організацій, що базуються на особливостях взаємодії із зовнішнім середовищем, розмірі та структурі організації та мотивації персоналу. Він виділив вісім основних типів організаційної культури: 1) культура «оранжереї»; 2) культура «збирачів колосків»; 3) культура «огороду»; 4) культура «французького саду»; 5) культура «крупних плантацій»; 6) культура «ліани»; 7) культура «косяка риби»; 8) культура «кочівної орхідеї».

Досить цікавою у цій групі, на наш погляд, є типологія *Т.Е. Дейла та А.А. Кеннеді* [13], основними критеріями в якій є рівень ризику та швидкість

отримання зворотного зв'язку. На основі цих параметрів автори виділяють чотири типи організаційної культури.

1. Культура високого ризику та швидкого зворотного зв'язку;
2. Культура низького ризику та швидкого зворотного зв'язку;
3. Культура високого ризику та повільного зворотного зв'язку;
4. Культура низького ризику та повільного зворотного зв'язку.

У свою чергу, на основі цієї типології *Р. Рюттингер* [13] запропонував свою типологію підприємницьких організаційних культур залежно від способу отримання прибутку, в якій виділив наступні типи (*рис. 1.1.2*): 1) культура торгівлі; 2) культура вигідних угод; 3) адміністративна культура; 4) інвестиційна культура.

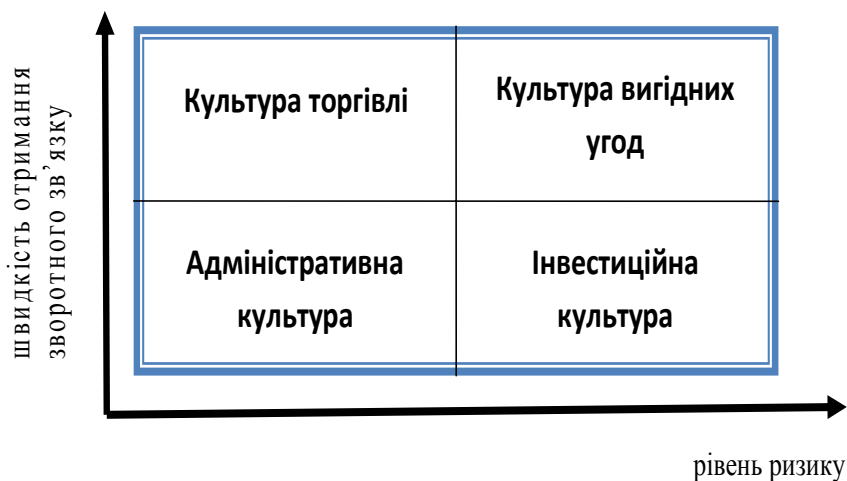


Рис. 1.1.2. Типи організаційної культури за Р. Рюттингером [13]

Щодо *типологій організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов'язані з особливостями діяльності організації в цілому та системи її управління*, то розробниками таких типологій є: Р. Блейк та Ж. Мутон, Д. Коул, К. Камерон та Р. Куїн, Р. Харрісон та Ч. Хенді [1; 5; 6; 9; 16].

Так, наприклад, французькими дослідниками *Р. Блейком і Ж. Мутон* [17] була запропонована типологія культури підприємств на основі ціннісної

орієнтації цієї культури. На їхню думку, у культурах організацій можливі два основних вектори ціннісних орієнтацій: перший – орієнтація на продукцію, ефективність та економічний результат; другий – орієнтація на особистість, задоволення її потреб, реалізацію її можливостей і здатностей.

Відповідно до цих орієнтацій, на думку вчених, можливе існування чотирьох основних типів культур: 1) найбільш життєздатна поєднує сильну орієнтацію на особистість із сильною орієнтацією на економічну ефективність; 2) найбільш нежиттєздатна поєднує слабку орієнтацію на особистість зі слабкою орієнтацією на економічну ефективність; 3) проміжна поєднує сильну орієнтацію на особистість і слабку на економічну ефективність; 4) проміжна поєднує сильну орієнтацію на економічну ефективність і слабку орієнтацію на особистість.

Разом із тим, найбільш відомими на вітчизняному просторі залишаються концепції *К. Камерона і Р. Куїна, Д. Коула та Ч. Хенді*. Ці типології покладені в основу нашого дослідження освітніх організацій, тому їх опис та характеристика відповідних типів представлена у другому розділі монографії.

До останньої групи ***типологій організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов'язані з особливостями взаємодії персоналу в організації***, передусім належать типології *Р. Акоффа, Д. Бека і К. Коуена, М.К. де Вріє та Д. Міллера, гендерна типологія*.

Так, відомий фахівець в галузі менеджменту *Р. Акофф* [16] аналізував культуру організацій як відносини влади в групі або організації. Для дослідження він виділив два параметри: ступінь залучення працівників до встановлення цілей у групі/організації та ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. На підставі порівняння цих параметрів було виділено чотири типи організаційної культури з характерними відносинами влади: 1) корпоративний тип культури; 2) консультативний тип культури; 3) «партизанський» тип культури; 4) підприємницький тип культури.

Досить оригінальною є розробка канадських дослідників М.К. де Вріє й Д. Міллера [17], що здійснили спробу перенести на типологію організаційної культури психопатологічні культури, що використовуються стосовно окремих особистостей. В результаті було виділено типи організаційної культури залежно від морально-психологічного клімату в колективі: 1) драматична (демонстративна); 2) депресивна; 3) шизоїдна; 4) параноїдальна; 5) примусова.

Практична значущість ідентифікації різних типів організаційних культур полягає, на наш погляд, в тому, що знання типу організаційної культури дає можливість, по-перше, адекватніше оцінити позитивні та негативні аспекти даного типу культури, що існує в організації (враховуючи, наприклад, національні особливості, специфіку соціальної сфери, потреби менеджменту тощо), по-друге, ефективніше побудувати систему управління існуючою організаційною культурою, по-третє, за потребою, точніше виробляти технології формування та зміни організаційної культури.

1.4. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій

Щодо ролі організаційної культури в структурі організацій, то, на думку С.А. Ліпатова, існує два підходи до осмислення цього питання [7].

Перший підхід полягає в тому, що організаційна культура розглядається як одна із організаційних підсистем (поряд із технологічною, адміністративною тощо), яка виконує функцію адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників.

Другий підхід полягає в тому, що культура – це те, чим є організація. З цих позицій організації розуміються і аналізуються головним чином не в економічних або матеріальних термінах, а в термінах експресивних, мислительних або символічних аспектів.

Більш дієвим, з точки зору управління та вирішення прикладних завдань, є, на наш погляд, перший підхід, згідно з яким організаційна культура розуміється як одна із організаційних підсистем.

Будучи одним зі структурних елементів організації, організаційна культура, на думку О.А. Родіонової, має свою особливість: вона має *загальний* характер, тобто **організаційна культура «пронизує» всі сфери життєдіяльності організації**, всі її структурні елементи [12].

Слід наголосити, що в діяльності організації можуть виникати *критичні ситуації*, коли культура перестає відповідати стратегії організації, функціональному та морфологічному змісту організації, структурі управління, функціям її структурних підрозділів [12]. Це, відповідно, потребує зміни організаційної культури за допомогою спеціальних методів і технологій.

Отже, вивчення та аналіз організаційної культури доцільно здійснювати в контексті її *взаємодії з усіма підсистемами організації* та діяльністю організації в цілому.

Суттєвим аспектом аналізу взаємозв'язку організаційної культури з діяльністю організації в цілому є вивчення впливу організаційної культури на *ефективність діяльності організації* (ступінь досягнення організацією її цілей).

У цьому контексті на основі аналізу літератури можна, на наш погляд, говорити про певну **спрямованість організаційних культур**, яка можна бути охарактеризована таким чином:

- а) «сильні» та «слабкі» організаційні культури;
- б) «стабільні» та «нестабільні» організаційні культури;
- в) «позитивні» та «негативні» організаційні культури;
- в) «організаційні культури з конкурентними перевагами» та «організаційні культури без конкурентних переваг».

Що стосується **«сильних» та «слабких» організаційних культур**, то В.О. Заболотна [4], зокрема, вважає, що **«сильні» організаційні культури**

мають такі характеристики: формуються сильними лідерами, характеризуються інтенсивністю (міра відданості основним організаційним цінностям) та узгодженістю (міра визнання співробітниками цінностей організації). Відповідно, можна говорити про те, що «слабкі» організаційні культури формуються слабкими лідерами, характеризуються неінтенсивністю та неузгодженістю.

Т. Діл і А. Кеннеді [цит. за 14] вважають, що суттєвими характеристиками «сильних» організаційних культур є: сильна організаційна філософія і місія, яка об'єднує всіх; лідер, який довіряє іншим і в якого вірять; відкриті канали комунікації і доступ до вищого керівництва; особлива увага приділяється людям та продуктивності, клієнтам і сервісу; в організації існує почуття задоволеності і приналежності до організації; наявність церемоній, ритуалів, традицій, які підтримуються всіма; загальний емоційний підйом, який стосується роботи і майбутнього; почуття задоволеності, яке стосується виконавської майстерності, вкладених у справу зусиль та винагород.

Відповідно, «слабкі» організаційні культури, згідно з підходом названих авторів, мають такі особливості: немає чітких цінностей та переконань; короткотермінова, спрямована на себе (всередину) стратегія; проблеми міжособистісного характеру, «битви» між окремими угрупованнями, відсутність команди і почуття приналежності; «герої» організації деструктивні.

Аналіз *«стабільних» та «нестабільних» організаційних культур* показує, що згідно з дослідженнями, наприклад, С.Г. Абрамова, І.А. Костенчук, «стабільні» організаційні культури характеризуються високим ступенем адекватності, наявністю чітко заданих норм і традицій. «Нестабільним» організаційним культурам притаманні відсутність чітких уявлень про оптимальну, допустиму й недопустиму поведінку та «коливання» соціально-психологічного статусу працівників.

Погоджуючись з цим підходом, зауважимо, що його слід було б розширити, взявши до уваги й інші структурні елементи організаційної

культури, наприклад, такий її головний елементи, як цінності, та додавши до аналізу часовий параметр (аналіз часового періоду, протягом якого ті чи інші структурні елементи організаційної культури є значущими, дієвими для персоналу організації).

Що стосується *«позитивних» та «негативних» організаційних культур*, то, наприклад, на думку О.А. Родіонової [12], особливістю *позитивної* організаційної культури є фіксація цінності професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності саморозвитку і суб'єктності, а також цінності організації як умови реалізації такого роду способу. *Негативна* організаційна культура відображає ситуацію, коли діяльність у конкретній організації певною мірою вигідна, однак не цінна для співробітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації.

Підтримуючи в цілому підхід О.А. Родіонової стосовно розподілу організаційних культур на «позитивні» та «негативні», зазначимо, що в її позиції, на наш погляд, простежується дещо *односторонній підхід* (акцент в основному на співробітниках організації та їх потребах), в той час як «позитивна» організаційна культура повинна задовольняти потреби та інтереси як співробітників, так і організації, сприяти досягненню ними цілей. Тому саморозвиток співробітників організації слід розглядати, на нашу думку, також як умову досягнення цілей організації. Окрім того, стосовно негативних культур, то тут може спостерігатися така ситуація, коли те, що цінно для співробітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації, не приносить ніякої користі для організації, тобто організація використовується співробітником лише як засіб для досягнення власних цілей.

Отже, доходимо висновку, що *«позитивна» організаційна культура* характеризується досягненням певної гармонії в орієнтації на інтереси як організації, так і персоналу. В той час як «негативна» організаційна культура орієнтується лише на інтереси одного із суб'єктів організаційної взаємодії (персонал або організацію).

Що стосується *«організаційних культур із конкурентними перевагами»* та *«організаційних культур без конкурентних переваг»*, то на основі аналізу літератури [4] можна стверджувати, що організаційні культури, які мають конкурентні переваги, характеризуються такими особливостями: вони є незвичайними, корисними та складними для відтворення.

Відповідно, можна говорити про те, що організаційні культури, які не мають конкурентних переваг, не мають своєї унікальності, вони не є корисними для діяльності організації та персоналу, і їх легко відтворити в інших організаціях.

Таким чином, можна говорити про те, що організаційна культура займає важливе місце в структурі організації та відіграє низку суттєвих соціально-економічних та соціально-психологічних функцій. Залежно від виду організаційної культури, їх вплив на життєдіяльності організації може бути як позитивним, так і негативним.

Висновки

У цілому, на основі аналізу літератури та теоретичного аналізу проблеми доходимо висновків:

1. *Організаційна культура має соціальний характер* і являє собою певну ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній та ритуалів, які прийняті в організації, дотримуються її членами і сприяють ефективності діяльності організації.

2. *Структура організаційної культури* може аналізуватися з точки зору таких виявів: а) ієрархії основних структурних елементів; б) складових віри та нормування; в) суб'єктивної (представленої у свідомості людей) та об'єктивної (представленої у фізичному оточенні) організаційної культури; г) особливостей та взаємодії культур різних суб'єктів організаційної взаємодії (персоналу, керівників, підрозділів організації; організації в цілому; середовища, в якому функціонує організація); д) зовнішньої (орієнтованої на

клієнтів) та внутрішньої (орієнтованої на персонал організації) організаційної культури; е) офіційно затверджених складових організаційної культури та правил неофіційного (неформального) спілкування та поведінки; ж) домінантної організаційної культури та субкультур і контркультур та ін.

3. Виникнення *протиріччя* між різними елементами в структурі організаційної культури та їх своєчасне розв'язання може сприяти подальшому розвитку організаційної культури. У разі затягування розв'язання протиріччя можуть виникати кризові ситуації в діяльності організації.

4. На основі аналізу літератури виділено *два основні підходи* до аналізу функцій організаційної культури: описово-односторонній та аналітично-системний. Доведено доцільність використання *аналітично-системного підходу* для аналізу функцій організаційної культури як підходу, який дає можливість більш чітко усвідомити функції організаційної культури в життєдіяльності сучасних організацій.

5. Основні типології організаційної культури згруповано в *чотири змістовно-сміслові групи*: а) типології організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов'язані з національними, державними, етнічними особливостями організацій; б) типології організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов'язані зі сферою діяльності організації; в) типології організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов'язані з особливостями діяльності організації в цілому та системи її управління; г) типології організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов'язані з особливостями взаємодії персоналу в організації.

6. Організаційна культура є однією із *організаційних підсистем*, яка тісно пов'язана з іншими організаційними підсистемами і впливає на ефективність діяльності організації в цілому. У разі невідповідності організаційної культури іншим організаційним системам можуть виникати проблемні та кризові ситуації в діяльності організації.

7. Позитивний вплив на ефективність діяльності організації здійснюють ефективні організаційні культури, тобто такі культури, які є «сильними», «стабільними», «позитивними» і мають конкурентні переваги.

Література

1. Асаул А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. – СПб. : Гуманистика, 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.aup.ru/books/m12/3_1.htm
2. Білорус Т.В. Організаційна культура / Т.В. Білорус, І.М. Горбась // Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – С. 41–42.
3. Грошев И.В. Организационная культура : учеб. пособие для студентов вузов / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М. : ЮНИТИ, 2004. – 288 с.
4. Заболотна В.О. Організаційна культура як психологічне підґрунтя підвищення ефективності праці / В.О. Заболотна // Заболотна В.О. Психологічні основи управління персоналом : навч. посіб. – К. : Гнозис, 2010. – С. 227–241.
5. Занковский А.Н. Организационная психология : учеб. пособ. для вузов / А.Н. Занковский ; Моск. психол.-соц. ин-т. – М. : Флинта, 2001. – 648 с.
6. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навч. посіб. / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – К. ; Львів : Край, 2010. – 212 с.
7. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С.А. Липатов // Организационная психология : хрестоматія / [сост. и общ. ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипнюка]. – СПб. : Питер, 2000. – С. 432–443.

8. Марасанов Г.И. Организационная культура – теоретическая абстракция или существенный фактор развития организации? / Г.И. Марасанов // Марасанов Г.И. Психология в организационном консультировании. – М. : Когито-Центр, 2009. – С. 156–218.
9. Молл Е.Г. Организационная культура / Е.Г. Молл // Организационное поведение : [хрестоматия]. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2006. – С. 38–49.
10. Оучи У. Методы организации производства. Японско-американские подходы ; [пер. с англ.] / У. Оучи. – М. : Прогресс, 1984. – 217 с.
11. Радугин А.А. Организационная культура / А.А. Радугин // Организационное поведение : [хрестоматия]. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2006. – С. 50–72.
12. Родионова Е.А. Концепция организационной культуры в профессиональной деятельности / Е.А. Родионова // Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: Теория и практика / под ред. Г.С. Никифорова. – СПб. : Речь, 2010. – С. 342–397.
13. Рюттингер Р. Культура предпринимательства [пер. с нем.] / Р. Рюттингер. – М : ЭКОМ, 1992. – 240 с.
14. Самоукина Н. Корпоративная культура организации / Н. Самоукина // Управление персоналом: российский опыт. – СПб. : Питер, 2003. – С. 44–63.
15. Стеклова О.Е. Организационная культур: учеб. пособ. / О.Е. Стеклова. – Ульяновск : УЛГТУ, 2007. – 127 с.
16. Управление персоналом. Словарь-справочник [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://psyfactor.org/personal/personal18-01.htm>
17. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
18. Философский энциклопедический словарь. – М. : Советская энциклопедия, 1989. – С. 145.

19. Cameron, K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. – Reading, Mass. : Addison-Wesley Prentice Hall, 1999. – XVIII. – 221 p.
20. Kilmann, R.H. Gaining control of the corporate culture / Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa ; University of Pittsburgh, Program in Corporate Culture. – San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1985. – 451 p.
21. Schein, E. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View / Edgar Schein. – San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1992. – 418 p.

Розділ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1. Завдання освіти в сучасних умовах і роль освітніх організацій в їх реалізації (Карамушка Л.М., Шевченко А.М.)

2.2. Поняття про організаційну культуру освітніх організацій, її структуру та функції (Карамушка Л.М., Шевченко А.М., Терещенко К.В.)

2.3. Типи організаційної культури освітніх організацій (Карамушка Л.М., Шевченко А.М.)

2.4. Сутність та основні етапи розвитку організаційної культури освітніх організацій (Карамушка Л.М., Шевченко А.М.)

2.1. Завдання освіти в сучасних умовах і роль освітніх організацій в їх реалізації

Згідно з Національною стратегією розвитку освіти в Україні на 2012-2021 рр. *освіта* являє собою стратегічний ресурс соціально-економічного, культурного та духовного розвитку суспільства, поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення міжнародного авторитету та іміджу нашої держави, створення умов для самореалізації кожної особистості [29].

В. Андрущенко зазначає, що освіта відіграє в суспільстві унікальну роль: вона відтворює особистість, озброює її знаннями, формує світогляд і творчі здібності, виховує як патріота і громадянина – тобто реально готує його (суспільства) майбутнє. І від того, якою буде наша освіта, без перебільшення, залежить майбутнє держави: народу і культури [1].

Ця думка також простежується в працях Б. Гершунського, який зазначає, що саме освіта принципово «працює» на майбутнє, визначаючи, наперед, особистісні якості кожної людини, її знання, уміння, навички,

світоглядні і поведінкові пріоритети, а відтак – економічний, моральний, духовний потенціал суспільства, цивілізації загалом [11].

Важливу роль у реалізації завдань сучасної освіти в Україні відіграють *освітні організації*, зокрема, *загальноосвітні навчальні заклади*, які згідно з нормативно-правовими документами визначаються як заклади освіти, що забезпечують потреби громадян у загальній середній освіті [31]. Вони є цілісними соціальними утвореннями, які мають особливу структуру і виконують спеціальні функції в суспільстві (навчання, виховання та розвиток підростаючої особистості) [23].

Проблеми діяльності освітніх організацій, зокрема, загальноосвітніх навчальних закладів, їхніх місій, завдань, внутрішньошкільних процесів знайшли достатньо широке відображення в працях О. Бондарчук [6], Л. Ващенко [8], Л. Даниленко [15], Л. Карамушки [21-23], Н. Клокар [25], В. Кременя [27], В. Співак [39] та інших. Зокрема в даних роботах вказано на *ряд суперечностей*, які існують у діяльності загальноосвітніх навчальних закладів: а) між практикою становлення та розвитку загальноосвітніх навчальних закладів і відсутністю цілісності їхнього розвитку; б) необхідністю розвитку кожного компонента освітньої системи (зміст освіти, методи й організація навчального процесу, упровадження передових освітніх технологій, підготовка педагогічних працівників до інноваційної діяльності, система виховання, управління розвитком школи тощо) у взаємодії з іншими, а не окремих компонентів, що як правило, вступають у суперечність із цілями, завданнями та засобами досягнення ефективних змін; в) потребою в прогнозуванні, моделюванні практики інноваційних змін загальноосвітніх навчальних закладів і недостатнім рівнем професійної компетентності щодо проектування та реалізації цих змін тощо [6; 8; 15; 21-23; 27].

2.2. Поняття про організаційну культуру освітніх організацій, її структуру та функції

Одним із важливих чинників оптимізації діяльності освітніх організацій і забезпечення їхнього інноваційного розвитку є організаційна культура.

Насамперед слід наголосити, що організаційна культура освітніх організацій, так, як і організаційна культура в цілому, являє собою *складний феномен*. Про це свідчить той факт, що в психологічній літературі [18; 22; 35; 43; 45] називається більше десятка різних складових організаційної культури. Разом із тим, аналіз психолого-педагогічної літератури дає можливість виділити основні компоненти організаційної культури, які можуть бути, на наш погляд, покладені в основу розуміння її сутності.

У першу чергу, слід підкреслити, що в багатьох джерелах, які аналізують феномен організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, вказується, що організаційна культура даного типу організацій, так, як і організаційна культура в цілому, включає, насамперед, *цінності та ціннісні орієнтації*. Тобто, мова йде про *ціннісно-смісловий аспект* організаційної культури.

Так, В. Болгаріна у своїх роботах указує на те, що основу організаційної культури навчального закладу як цілісного явища складає, насамперед, система цінностей, які мають бути зрозумілими, доступними і такими, що сповідаються всіма членами колективу [5].

На думку В. Симонова, організаційна культура навчального закладу – це система ціннісних орієнтацій, яка приймається членами організації, спрямовує їхні думки, почуття, вчинки [36].

Як підкреслює Я. Стемковська, організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів – це відкрита соціально-педагогічна система професійно-педагогічних й особистісних цінностей [40].

Ж. Серкіс говорить про те, організаційна культура школи як психологічне явище являє собою сукупність професійних цінностей [35].

На значущість професійних і загальнолюдських цінностей у структурі організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів вказує К. Ушаков [42].

Разом з тим, дослідники говорять про те, що організаційна культура, окрім цінностей, які лежать у її основі, включає ще і *правила, норми, ритуали, церемонії, традиції тощо*, які впливають на особливості взаємодії між учасниками навчально-виховного процесу й особливостями взаємодії між ними. Тобто, вказується на те, що структура організаційної культури обов'язково відображає *поведінково-діяльнісний аспект*.

Так, Г. Костенко зазначає, що організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу – це система взаємовідносин і стосунків між членами шкільного колективу, яка ґрунтується на спільності інтересів, цінностей і норм поведінки [26].

Підкреслюється, що поняття «культура школи» найчастіше визначають як сукупність норм, цінностей, традицій, звичаїв, ритуалів, правил, що регулюють діяльність і стосунки членів шкільного колективу й визначають устрій життя в навчальному закладі. Важливим при цьому є загальна психологічна атмосфера, яка створюється в школі і в кожному її класі [36].

Зазначається, що організаційна культура школи як психологічне явище являє собою сукупність і складну взаємодію різноманітних психологічних конструктів, таких як професійні цінності, переконання, норми членів педагогічного колективу в шкільному середовищі, які формують мотиви й моделі трудової поведінки, що відображуються та передаються традиціями школи [35].

К. Ушаков, описуючи структуру організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, представляє її у формі рівневої моделі, яка,

окрім професійних і загальнолюдських цінностей, поєднує такі елементи, як: символи навчального закладу, «героїв» шкільної спільноти, мову організації, переконання дітей і дорослих [43].

При цьому дослідники наголошують, що організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу має передбачати полісуб'єктивну діалогічну взаємодію між усіма учасниками навчально-виховного процесу (адміністрацією закладу, педагогічним й учнівським колективами, батьківською громадою та громадськістю), зберігаючи й реалізуючи традиції, ритуали, символи тощо [40].

Таким чином, на основі проведеного аналізу літератури та з урахуванням праць зарубіжних і вітчизняних авторів (М. Елвессон [46], Л. Карамушка [20-21; 23], В. Кириченко [24], Т. Соломанідіна [38], Е. Шейн [45] та ін.), які стосуються змісту організаційної культури в цілому, *організаційну культуру освітньої організації* ми розглядаємо як певну ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній і ритуалів, які прийняті в навчальному закладі й дотримуються його членами.

На нашу думку, у даному визначенні, окрім ідентифікації основних компонентів організаційної культури, суттєвим є підкреслення *активного характеру* організаційної культури, оскільки наголошується, що цінності, правила, норми, традиції, церемонії, ритуали тощо повинні бути прийняті в навчальному закладі і дотримуватися його членами.

Таким чином, проаналізувавши зміст структури організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, доцільно, *по-перше*, зробити висновок про те, що в процесі її аналізу слід враховувати, насамперед, такі її «первісні» складові, як цінності, правила, норми, традиції тощо.

По-друге, варто, на наш погляд, брати до уваги також те, що «первісні» складові організаційної культури знаходять відображення в усіх основних напрямках діяльності загальноосвітніх навчальних закладів. Відповідно, погоджуючись із розробками І. Ладанова [28], вважаємо за до-

цільне виділити в структурі організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів такі *основні компоненти*: а) «робота» (ставлення учасників навчально-виховного процесу до роботи і робочого середовища); б) «комунікації» (якість внутрішньоорганізаційних комунікацій); в) «управління» (стан управлінської культури); г) «мотивація і мораль» (домінуюча мотивація і мораль) (рис. 1.2.1).



Рис. 1.2.1. Основні компоненти організаційної культури освітніх організацій

На основі аналізу літератури [22; 28; 42; 45] можна говорити про зміст цих компонентів.

Такий компонент, як «робота», передбачає розкриття потенціалу працівників організації й удосконалення їхнього професійного рівня. Цей компонент спрямований на: аналіз розвитку творчих здібностей працівників

організації; систематичне підвищення кваліфікації педагогічних працівників; залучення співробітників до прийняття управлінських рішень; упровадження системи лідерства; використання методів управління, що забезпечують задоволення роботою працівників; підтримку особистої ініціативи працівників організації; дотримання чесності і довіри в ділових стосунках; розвиток прагнень до інноваційної діяльності; орієнтацію на перспективний розвиток організації; дотримання загальнолюдських цінностей і відповідальності тощо.

Компонент організаційної культури «*комунікації*» дає можливість проаналізувати такі особливості педагогічних працівників, як-от: орієнтація в різноманітних ситуаціях спілкування, які базуються на знаннях і життєвому досвіді працівників; спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням у результаті адекватного розуміння себе й інших (при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин і умов соціального середовища); готовність і вміння контактувати з колегами; забезпечення привабливості (атрактивності) у спілкуванні; виявлення емпатії (співпереживання емоційному стану співрозмовника та проблемі, яку він обговорює); володіння знаннями, вміннями і навичками конструктивного спілкування; уміння встановлювати психологічний контакт з учасниками спілкування та ін.

Аналіз «*управління*» як компонента організаційної культури дає можливість проаналізувати такі аспекти діяльності організації, як-от: чіткість і деталізованість організації праці працівників; упровадження системи професійної оцінки діяльності працівників; аналіз і вирішення конфліктних ситуацій; застосування дисциплінарних заходів; ефективність прийняття своєчасних і ефективних рішень; участь працівників організації в прийнятті рішень у межах своєї компетенції; спрямованість діяльності організації на інноваційний тип розвитку та ін.

Аналізуючи такий компонент організаційної культури, як «*мотивація і мораль*», слід звертати увагу на такі особливості: рівень заробітної плати; нагородження дипломами, грамотами різних рівнів; можливість професійного зростання та розвитку професійних якостей; винагорода за якість успішної роботи; заохочення творчості й ініціативності працівників; підтримка позитивних взаємовідносин; прояв уваги до індивідуальних відмінностей і потреб працівників тощо.

Виходячи із базового визначення організаційної культури освітньої організації, наведеного вище, можна зробити висновок, що організаційна культура відіграє важливу роль у їх життєдіяльності.

Це передбачає розгляд **основних функцій організаційної культури освітніх організацій.**

Аналіз зарубіжної і вітчизняної психолого-педагогічної та менеджерської літератури засвідчує, що дослідники вказують на різні аспекти ролі організаційної культури як у діяльності керівника, так і в діяльності всього педагогічного колективу.

Так, зокрема, зазначається, що організаційна культура освітнього закладу, у тому числі її педагогічного колективу, – це інструмент, який дає можливість керівнику зрозуміти особливості своєї організації [33].

А. Тимошко вказує на те, що організаційна культура школи – це така система життя шкільного колективу, у якій панує ініціатива, організація, реалізація, коли вчителі й учні усвідомлюють, що і як їм робити, коли є взаємна повага, взаємодопомога, взаємовимогливість, емпатія, толерантність, альтруїзм тощо. Культура школи – це живий дух, живе натхнення, успіх, радість, самоствердження й саморозвиток [41].

На думку Я. Стемковської, організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів об'єднує учасників навчально-виховного процесу єдиною ідеєю й організаційним світоглядом; орієнтує їх на досягнення цілей освітнього закладу [40].

Т. Серджіованні висловлює впевненість у тому, що культурний аспект існування шкільної організації пов'язаний із конкретними успіхами в навчально-виховному процесі [48]. При цьому вказується на те, що культура впливає на все, що відбувається в школі: стиль одягу шкільного персоналу, теми розмов учителів, їхнє бажання приймати зміни, навчальну практику, стиль взаємин між учителями, учнями, батьками, керівництвом школи тощо.

Учені зазначають, що незважаючи на те, що визначати і контролювати культуру школи складно, вона є надзвичайно впливовим фактором існування шкільної організації. Саме ігнорування цього аспекту життя школи часто є причиною невдач освітніх реформаційних процесів [48].

Отже, базуючись на різних визначеннях поняття «організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів», ми можемо констатувати, що організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів розглядається як потужний стратегічний і тактичний інструмент, що дає змогу орієнтувати всіх учасників навчально-виховного процесу на спільні цілі, мобілізувати їхню ініціативу, виховувати відданість ідеям і традиціям школи, покращувати процес комунікації, поведінку тощо.

Отже, з урахуванням названих та інших, наявних у літературі підходів (Т. Білорус, І. Горбась [4], В. Заболотна [16], О. Родіонова [32], Н. Самоукіна [34] та ін.), зокрема підходу Л. Карамушки [20], можна, на нашу думку, говорити про такі основні **функції організаційної культури освітніх організацій**: а) *соціально-економічні* (сприяння врахуванню навчальним закладом вимог суспільства, його орієнтації в освітньому середовищі, визначенню пріоритетних цілей і завдань, навчанню та вихованню конкурентоздатних випускників тощо); б) *соціально-психологічні* (сприяння формуванню організаційної ідентичності, згуртованості учасників навчально-виховного процесу, їх адаптації до навчально-виховної та педагогічної діяльності, професійному й особистісному розвитку тощо) (рис. 1.2.2).



Рис. 1.2.2. Функції організаційної культури освітніх організацій

Також слід особливо підкреслити, що організаційна культура освітньої організації, виступаючи однією із підсистем організації (поряд із технологічною, адміністративною тощо), має свою особливість, яка полягає в тому, що вона має *загальний характер*, тобто організаційна культура «пронизує» всі сфери життєдіяльності організації.

2.3. Типи організаційної культури освітніх організацій

На основні аналізу літератури (М. Бурке [7], К. Камерон, Р. Куїн [19], У. Оучі [30], Ч. Хенді [44], Г. Хофстеде [47] та ін.) зроблено висновок про те, що одним із важливих аспектів дослідження проблеми організаційної культури освітніх організацій, особливо в контексті напрямів її подальшого розвитку, є проблема визначення особливостей різних **типів організаційної культури**.

З огляду на специфіку діяльності освітніх організацій, зокрема, загальноосвітніх навчальних закладів, основна мета яких полягає в забезпеченні розвитку особистості, визначено, що доцільним у процесі аналізу їх організаційної культури є врахування *типології Ч. Хенді* [44], згідно з якою виділяють такі типи організаційної культури:

– *культура «ролі»* (притаманна глибока спеціалізація, обов'язковість виконання службових функцій, їх чітка регламентація, адміністративний контроль службової поведінки тощо);

– *культура «завдання»* (грунтується на свободі дій і достатності ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети, розподілі влади від професіоналізму і наявності ресурсів, оцінюванні праці за результатами тощо);

– *культура «влади»* (характеризується пріоритетом одноосібних рішень керівника, централізованим контролем ресурсів, високою документальною регламентацією трудової поведінки тощо);

– *культура «особистості»* (характерний мінімальний ступінь адміністрування й обмеження особистих прав і свобод, ставлення з повагою до здібностей та особистісних якостей персоналу, право виявляти ініціативу та творчість тощо) (рис. 1.2.3).

Слід зазначити, що важливість зазначеної типології полягає в тому, що вона враховує *два основні вектори життєдіяльності освітньої організації*, які стосуються як професійної діяльності, так і міжособистісної взаємодії учасників навчально-виховного процесу.

Аналіз літературних джерел засвідчив, що суттєвим у процесі аналізу організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів є врахування *типології К. Камерона та Р. Куїна* [19], яка доповнює типологію Ч. Хенді, оскільки поряд із «внутрішнім» вектором аналізу діяльності освітньої організації дає можливість урахувувати «зовнішній» вектор аналізу діяльності, який стосується особливостей взаємодії навчального закладу із зовнішнім середовищем.



Рис. 1.2.3. Типи організаційної культури освітніх організацій
(авторське представлення на основі типології Ч. Хенді [44])

Згідно з класифікацією К. Камерона та Р. Куїна слід виділяти такі типи організаційної культури:

- «ієрархічну» (властива формалізація процесів, плановість тощо, які стосуються, насамперед, внутрішніх аспектів життєдіяльності організації);
- «кланову» (характеризується «внутрішньою» спрямованістю і забезпечує згуртованість колективу, турботу про працівників, сприятливий соціально-психологічний клімат тощо);
- «ринкову» (орієнтована на аналіз та адаптацію до зовнішнього середовища на основі «жорсткої» конкуренції, контролю з боку адміністрації тощо);

– «адхократичну» (враховує особливості зовнішнього середовища, яке базується на заохочуванні ініціативи і свободи працівників, прояву ініціативи і творчості в розв’язанні проблем, особистої свободи тощо) (рис. 1.2.4).

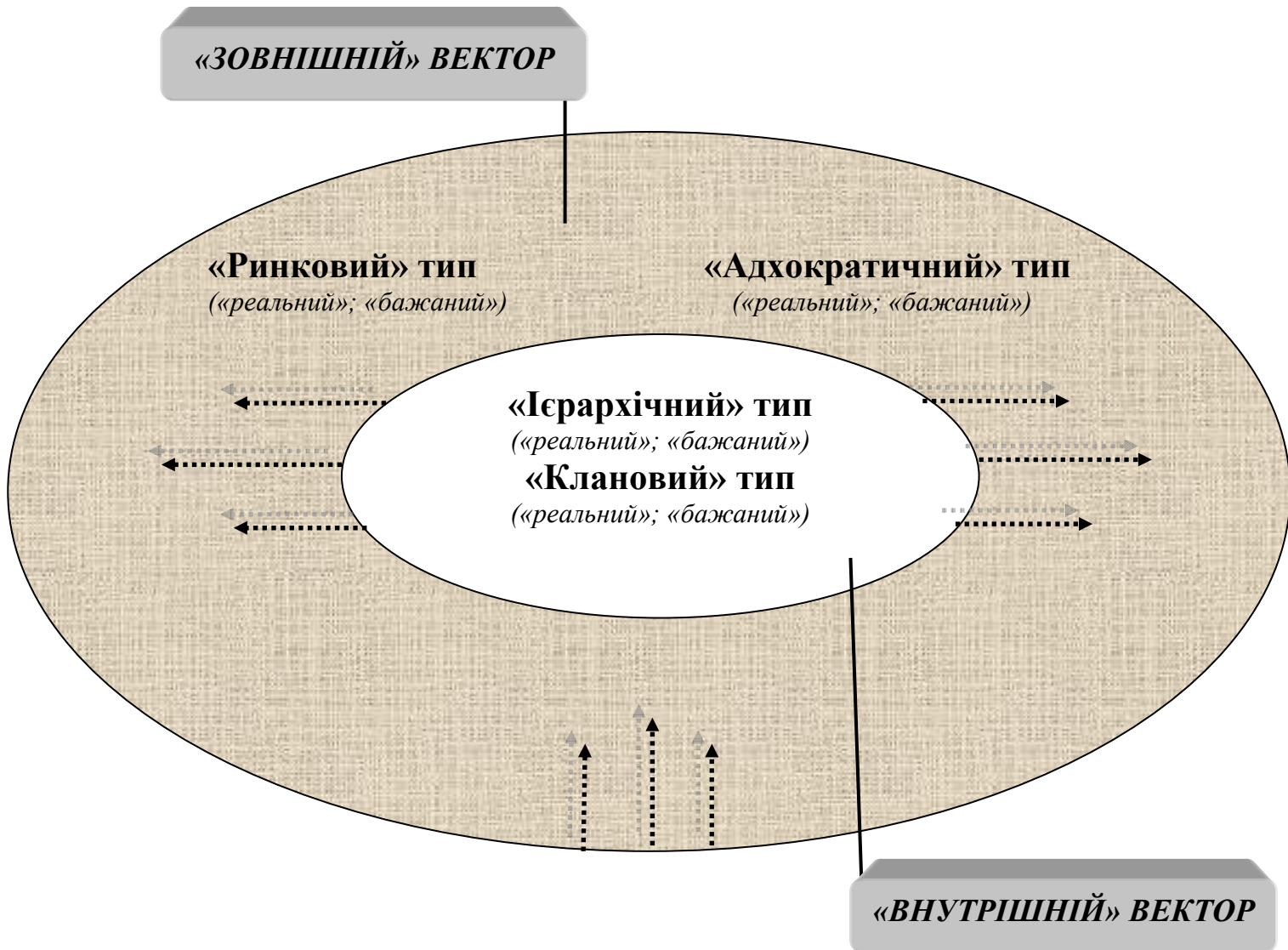


Рис. 1.2.4. Типи організаційної культури освітніх організацій
(авторське представлення на основі типології К. Камерона та Р. Куїна [19])

Слід підкреслити, що така типологія організаційної культури також дає можливість проаналізувати «реальний» і «бажаний» типи організаційної культури. «Реальний» тип організаційної культури освітніх організацій формується протягом тривалого часу і характеризується набутими цінностями, традиціями, правилами та нормами поведінки колективу

організації (організаційна культура яка вже сформувалася). В той же час, «бажаний» (ідеальний) тип організаційної культури визначається працівниками організації на основі вдосконалення набутих цінностей, традицій, правил і норм поведінки (організаційна культура яку потрібно ще розвивати).

Автори типології наголошують, що *ступінь розбіжностей* між ними свідчить про сприятливий або несприятливий характер організаційної культури і за необхідності дає можливість визначити *напрями подальшого розвитку* організаційної культури.

Аналіз літературних джерел також засвідчив, що відповідно до необхідності аналізу вияву активності та ініціативності персоналу освітніх організацій в контексті соціально-економічних змін, які відбуваються в суспільстві, суттєвим у процесі аналізу організаційної культури освітніх організацій є врахування *типології організаційної культури Д. Коула* [2], згідно якої виділяють чотири типи організаційної культури на основі таких критеріїв, як орієнтація на задачу, орієнтація на стосунки та орієнтація на якість (рис. 1.2.5):

1. *Партиципативний* (від англ. «participate» – приймати участь) тип організаційної культури передбачає орієнтацію працівників на взаємодію, співробітництво, роботу в команді. Більшість проблемних питань в такому випадку вирішуються всебічним обговоренням для спільного вироблення способів рішення проблеми, а роль керівництва зводиться до координації групової взаємодії персоналу організації.

2. *Органічний тип організаційної культури* передбачає чітко визначену та побудовану ієрархічну структуру, функції та відповідальність кожного із членів цієї структури також визначені чітко й виконуються в точності. Пріоритетними є інтереси спільної справи, тому бажання й інтереси особистості оцінюються й мають значення тільки у випадку їхньої погодженості з метою організації.

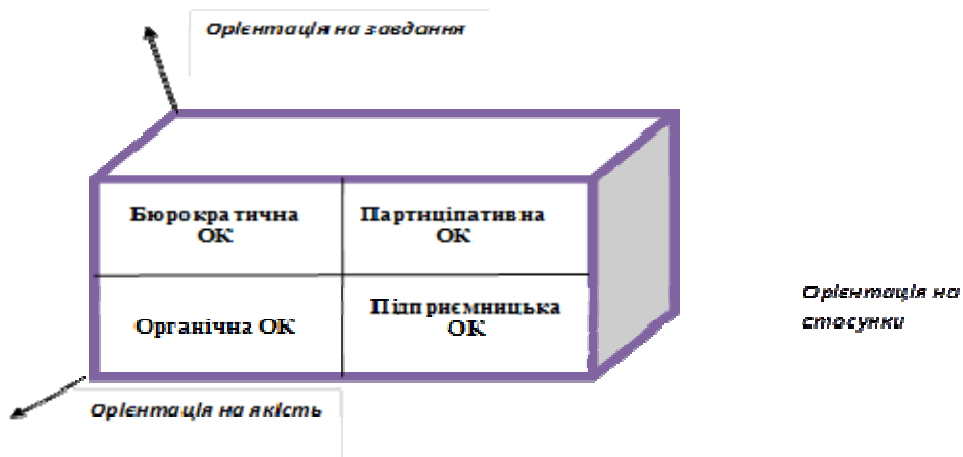


Рис. 1.2.5. Типи організаційної культури освітніх організацій за Д. Коулом [2]

3. *Підприємницький тип організаційної культури* передбачає організацію діяльності за допомоги вільних ініціатив персоналу, працівники здатні приймати творчі та нестандартні рішення та брати на себе відповідальність за результати цих рішень. Ця культура орієнтується в більшій мірі на особистість, ніж на організацію. Разом з тим, задовольняючи потреби персоналу, організація має співробітників, які самореалізуються в рамках даної структури, і при цьому приносять їй прибуток.

4. Діяльність організації з *бюрократичним типом організаційної культури* визначається й направляється сильним керівництвом, лідерство та функції персоналу ґрунтуються на формальних посадах, офіційному положенні і статусі. У такій організації важко адаптуватися творчим особистостям, що звикли працювати не з конкретними завданнями, а із проблемами й шукати шляхи рішення самостійно.

Окрім того, на основі аналізу робіт зарубіжних і вітчизняних авторів, наших попередніх розробок [21] та з урахуванням діяльності освітніх організацій у сучасних умовах, можна, на наш погляд, говорити, що *за своєю спрямованістю організаційні культури освітніх організацій* можна підрозділити на два типи: «прогресивні» та «консервативні» (рис. 1.2.6).

До «прогресивних» типів організаційної культури, які орієнтовані на вирішення інноваційних завдань сучасних загальноосвітніх навчальних закладів, можна віднести: культуру «завдання» і культуру «особистості» (за типологією Ч. Хенді), кланову та адхократичну культуру (за типологією К. Камерона та Р. Куїна), партиципативну та підприємницьку культуру (за типологією Д. Коула).

До «консервативних» типів організаційної культури, які орієнтовані на вирішення більш традиційних завдань, слід, на наш погляд, віднести культуру «ролі» та культуру «влади» (за типологією Ч. Хенді), ринкову та ієрархічну культуру (за типологією К. Камерона та Р. Куїна), органічну та бюрократичну культуру (за типологією Д. Коула).



Рис. 1.2.6. «Прогресивні» та «консервативні» типи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (авторське представлення)

Таким чином, можна зробити висновок, що організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів характеризується чіткою структурою та відіграє важливі функції. При цьому слід брати до уваги, що важливу роль в організації та регуляції життєдіяльності загальноосвітніх навчальних закладів відіграють «прогресивні» типи організаційної культури.

2.4. Сутність та основні етапи розвитку організаційної культури освітніх організацій

Зазначимо, що сутність і психологічні умови розвитку організаційної культури певною мірою розглянуто в роботах таких авторів, як О. Білецька [3], О. Віханський [9], А. Воронкова [10], І. Грошев [14], І. Сняданко [37], Т. Соломанідіна [38] та ін. Слід зазначити, що ці дослідження здебільшого стосуються організацій, які працюють у сфері державного управління, промисловості та бізнесу. Разом із тим, зважаючи на те, що названі організації швидше за все враховують тенденції соціально-економічного розвитку, оскільки мають оперативно вирішувати складні соціально-економічні питання, основні ідеї, які стосуються розвитку організаційної культури можуть бути використані, на наш погляд, і щодо діяльності загальноосвітніх навчальних закладів.

У названих роботах зазначається, насамперед, що організаційна культура не є статичною, це динамічний процес, який пов'язаний із змінами. Саме тому нині акцентується новий феномен – «культура змін», яка є потрібною для сучасних організацій, «культура відкритих організаційних культур», які «дивляться вперед», у майбутнє [3]. Така культура, на наш погляд, є потрібною і для сучасних освітніх організацій. Тому, проектуючи такий підхід на діяльність освітніх організацій, вслід за його авторами можна також говорити про те, що такі організації мають бути проактивними, а не просто реагуючими; впливати на оточення, а не просто адаптуватися; бути реалістичними, а не ідеалістичними; бути зорієнтованими на стратегічне

майбутнє; сприймати різноманітність, а не одноманітність; бути орієнтованими на результати діяльності, а не лише на процеси; активно використовувати зв'язок із зовнішнім середовищем та сприяти внутрішній інтеграції [3].

На думку І. Ільчук, розвиток організаційної культури – це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку працівників. Формуючи в рамках організаційної культури окремі конкретні настанови, систему цінностей або «модель світу» для персоналу організації, можна прогнозувати, планувати і стимулювати бажану поведінку [17].

Аналізуючи зміст розвитку організаційної культури підприємства, В. Гончаров, В. Іванов, В. Припотень [13], говорять про те, що основним завданням організаційної культури в сучасних умовах є сприяння самоорганізації та саморозвитку організації.

Л. Карамушка [22] наголошує, що в основі розвитку організаційної культури лежать *протиріччя*, які можуть виникати, наприклад, між різними елементами в структурі організаційної культури, між різними видами організаційної культури, між потребами різних учасників навчально-виховного процесу, між потребами зовнішнього середовища та нездатністю організації адаптуватися до них тощо. Наприклад, однією із проблем, яка може виникати в розвитку організаційної культури, є, на думку автора, дисгармонія у виявах зовнішньої та внутрішньої організаційної культури (наприклад, коли організація орієнтована на максимальне задоволення потреб клієнтів і при цьому ігнорує потреби персоналу у визнанні, професійні кар'єрі тощо). Наявність такого протиріччя може свідчити про необхідність унесення коректив у цінності, норми, які прийняті в організації. Своєчасне розв'язання такого протиріччя може сприяти подальшому розвитку організаційної культури. У разі затягування розв'язання протиріччя можуть виникати кризові ситуації в діяльності організації.

Отже, можна зробити висновок, що під *розвитком організаційної культури освітньої організації* слід розуміти цілеспрямований рух від уже сформованого її стану до якісно нового, який здійснюється на основі аналізу, осмислення та подолання протиріч, які виникають у діяльності організації.

Важливими *психологічними умовами розвитку організаційної культури освітніх організацій*, є, на нашу думку, залучення до цього процесу всіх суб'єктів навчально-виховного процесу (керівники, педагогічні працівники, учні та їхні батьки) та їхня психологічна підготовка.

Багато наукових дослідження підкреслюють, насамперед, роль *керівників* організацій у розвитку організаційної культури [35; 45; 47].

Також про це говорить Г. Хофстеде, який підкреслює роль керівника у формуванні, підтриманні й розвитку необхідної для успішної діяльності організації організаційної культури [47].

На думку Ж. Серкіс, керівник школи, його особистість та управлінська культура є важливим чинником впливу на організаційну культуру [35].

Як зазначає Е. Шейн, особлива роль у процесі формування організаційної культури освітньої організації відводиться керівнику. Організаційна культура і лідерство в навчальному закладі взаємопов'язані, оскільки «ми говоримо організаційна культура, а маємо на увазі культуру лідера». Організація – це своєрідне творіння лідера, тому в ній, як у будь-якому творінні, відображаються особливості особистої культури автора, його погляди і помилки. Тому стан розвитку організаційної культури сучасного навчального закладу залежить від рівня розвитку організаційної культури керівника [45].

Разом з тим, важливу роль у розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів відводиться і *педагогічним працівникам*, які характеризуються чітко визначеними якостями. До основних із них вчені відносять гнучкість мислення, інтуїцію, красномовство, привабливість, майстерність, спостережливість, освіченість, високий рівень загальної культури, організаторські здібності, працездатність, почуття гумору,

різномісність інтересів, силу волі, витривалість, настирливість, стійкість, витримку, самоволодіння, цілеспрямованість, творчі здібності, талант, емоційність, допитливість, оптимізм, життєрадісність, комунікабельність, самостійність тощо [42].

Організаційну культуру загальноосвітніх навчальних закладів також не можна розглядати окремо від *учнів та їхніх батьків*, адже загальноосвітні навчальні заклади – це освітні організації, повноправними співробітниками яких є три класичні суб'єкти освітнього процесу – учні, батьки та педагогічні працівники. Тому елементи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів повинні бути прийняті не тільки педагогами, але й учнями загальноосвітніх навчальних закладів [12].

У цілому розвиток організаційної культури освітніх організацій передбачає, на наш погляд, реалізацію **трьох основних етапів**: а) визначення «реального» стану розвитку організаційної культури; б) обґрунтування «бажаного» вектора розвитку організаційної культури; в) розробка, апробація й упровадження технології розвитку організаційної культури. На всіх цих етапах важливу роль відіграє врахування психологічних детермінант, які впливають на її розвиток.

Що стосується *першого етапу* розвитку організаційної культури освітньої організації, то тут доцільним є: а) визначення рівня розвитку основних складових організаційної культури; б) дослідження «реального» типу організаційної культури; в) аналіз психологічних детермінант, які обумовлюють розвиток основних складових і “реального” типу організаційної культури; г) аналіз потреби в зміні «реального» типу організаційної культури тощо.

На *другому етапі* розвитку організаційної культури освітньої організації визначаються базові цінності, норми та правила «бажаного» типу організаційної культури.

На цьому етапі необхідно провести відкрите обговорення, у процесі якого всі учасники навчально-виховного процесу (керівники (адміністрація),

педагогічні працівники, учні та їхні батьки) повинні обговорити всі «проблемні місця» стосовно «реального» типу організаційної культури (цінності, правила, норми тощо) та доцільність необхідних змін.

При цьому авторами зазначається, що загальна згода може бути отримана в результаті здійснення декількох послідовних процедур: аналіз позитивних цінностей, норм і правил, що є зараз і будуть потрібні в майбутньому; аналіз негативних цінностей, норм і правил, що є зараз, але не будуть потрібні в майбутньому; аналіз позитивних цінностей, норм і правил, яких немає зараз, але будуть потрібні в майбутньому. Нові організаційні цінності повинні знаходити своє відображення на рівні характеристик нової організаційної культури. Визначення й аналіз базових цінностей, норм і правил бажаної поведінки спрямоване на впровадження нових моделей організаційної поведінки [10].

І *третім етапом* розвитку організаційної культури освітньої організації є розробка й упровадження «бажаного» типу організаційної культури. Це передбачає чітке бачення змісту такого типу організаційної культури, врахування психологічних детермінант, які сприяють розвитку “бажаного” типу культури, розроблення детального плану необхідних заходів, упровадження цих заходів тощо.

Зазначимо, що реалізація названих трьох етапів передбачає врахування системи психологічних детермінант, які впливають на її розвиток. Про зміст психологічних детермінант та особливості їх впливу на організаційну культуру освітніх організацій піде мова у наступному розділі.

Висновки

1. *Організаційна культура освітньої організації* являє собою певну ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній і ритуалів, які прийняті в навчальному закладі й дотримуються його членами. Дані складові організаційної культури можна вважати “первісними”.

2. «Первісні» складові організаційної культури знаходять відображення в усіх основних напрямках діяльності освітньої організації. Відповідно, підтримуючи розробки І. Ладанова, доцільним є, на наш погляд, виділення в структурі організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів таких *основних компонентів*: а) «робота» (ставлення учасників навчально-виховного процесу до роботи і робочого середовища); б) «комунікації» (якість внутрішньоорганізаційних комунікацій); в) «управління» (стан управлінської культури); г) «мотивація і мораль» (домінуюча мотивація і мораль).

3. У рамках реалізації аналітично-системного підходу важливим є виділення двох груп основних *функцій організаційної культури* освітніх організацій: а) *соціально-економічних* (сприяння врахуванню навчальним закладом вимог суспільства, його орієнтації в освітньому середовищі, визначенню пріоритетних цілей і завдань, навчанню та вихованню конкурентоздатних випускників тощо); б) *соціально-психологічних* (сприяння формуванню організаційної ідентичності, згуртованості учасників навчально-виховного процесу, їх адаптації до навчально-виховної та педагогічної діяльності, професійному й особистісному розвитку тощо).

4. З урахування специфіки діяльності освітніх організацій, основним завданням яких є розвиток особистості, доцільним у процесі аналізу їх організаційної культури є врахування *типології Ч. Хенді*, згідно з якою серед різних типів організаційних культур представлена культура “особистості” (яка характеризується мінімальним ступенем адміністрування й обмеження особистих прав і свобод, ставленням з повагою до здібностей та особистісних якостей персоналу, право виявляти ініціативу та творчість тощо). Окрім культури “особистості”, дана класифікація включає ще такі типи організаційних культур: культура «ролі»; культура “завдання”; культура “влади”.

5. Беручи до уваги необхідність вияву активності та ініціативності персоналу освітніх організацій в контексті соціально-економічних змін, які

відбуваються в суспільстві, суттєвим у процесі аналізу організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів є врахування *типології організаційної культури*» Д. Коула, згідно з якою серед різних типів організаційної культури представлена «підприємницька» культура (для якої характерно те, що діяльність у такій організації організується за допомогою вільних ініціатив персоналу, здатності персоналу приймати самостійно рішення, нести відповідальність за результати цих рішень тощо). Окрім «підприємницької» культури, дана класифікація включає такі типи культури: «органічну»; «бюрократичну»; «партиципативну».

6. Для розуміння не лише «внутрішнього» вектору аналізу діяльності освітньої організації, але і «зовнішнього», який стосується особливостей взаємодії навчального закладу із зовнішнім середовищем, важливу роль відіграє *типологія К. Камерона та Р. Куїна*, згідно якої виділяють такі типи організаційної культури: «ієрархічна», «кланова», «ринкова», «адхократична». Окрім того, дана класифікація важливу роль відводить «реальній» та «бажаній» організаційній культурі.

7. Під *розвитком організаційної культури освітньої організації* слід розуміти цілеспрямований рух від уже сформованого її стану до якісно нового, який здійснюється на основі аналізу, осмислення та подолання протиріч, які виникають у діяльності організації.

8. Розвиток організаційної культури освітніх організацій передбачає реалізацію *трьох основних етапів*: а) визначення «реального» стану розвитку організаційної культури; б) обґрунтування «бажаного» вектора розвитку організаційної культури; в) розробка, апробація й упровадження технології розвитку організаційної культури. На всіх цих етапах важливу роль відіграє врахування психологічних детермінант, які обумовлюють її розвиток.

Література

1. Андрущенко В. П. Роздуми про освіту: статті, нариси, інтерв'ю : посібник / В. П. Андрущенко. – [2-ге вид., допов.]. – К. : Знання України, 2008. – 819 с.
2. Биконя С. Ф. Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики [Електронний ресурс] / С. Ф. Биконя // Персонал. – 2006. – №4. – Режим доступу : <http://personal.in.ua/article.php?ida=266>.
3. Білецька О. О. Організаційна культура підприємств: проблеми та перспективи / О. О. Білецька // Вісник СумДУ. – Серія «Економіка». – 2012. – №1. – С. 80–83.
4. Білорус Т. В. Організаційна культура / Т. В. Білорус, І. М. Горбась // Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – С. 41–42.
5. Болгаріна В. С. Культурологічний підхід до управління школою : посібник / В. С. Болгаріна. – Х. : Основа, 2006. – 156 с.
6. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О. І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
7. Бурке М. Типології організаційних культур [Електронний ресурс] / М. Бурке. – Режим доступу : http://psymanager.km.ru/social/orgculture/file_typebyrke.html
8. Ващенко Л. М. Інновації в освіті / Л. М. Ващенко // Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; [гол. ред. В. Г. Кремень]. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – С. 338–340.
9. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. Й. Наумов. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Экономист, 2006. – 670 с.
10. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник / В. Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.

11. Гершунский Б. С. Философия образования для XXI века (в поисках практико-ориентированных образовательных концепций) : учебник / Б. С. Гершунский. – М. : Совершенство, 1998. – 459 с.
12. Гондюл І. Л. Школа сприяння здоров'ю. Дорога в майбутнє / І. Л. Гондюл // Педагогічна майстерня. – 2012. – №3. – С. 8–15.
13. Гончаров В. М. Управління організаційно-економічною стабільністю на основі аналізу, формування і використання організаційного потенціалу підприємства / В. М. Гончаров, В. Л. Іванов, В. Ю. Припотень // Держава і регіони. – Серія: Економіка та підприємництво. – 2006. – №5. – С. 93–97.
14. Грошев И. В. Определение понятий, составленных с использованием материалов книг «Организационная культура» : учебник / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
15. Даниленко Л. І. Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Інститут педагогіки АПН України / Л. І. Даниленко. – К., 2005. – 230 с.
16. Заболотна В. О. Організаційна культура як психологічне підґрунтя підвищення ефективності праці / В. О. Заболотна // Психологічні основи управління персоналом : навчальний посібник. – К. : Гнозис, 2010. – С. 227–241.
17. Ільчук Г. І. Організаційна культура: особливості формування та оцінювання впливу на результати діяльності колективу / Г. І. Ільчук // Науковий вісник НЛТУ України : збірник науково-технічних праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2011. – Вип. 21 (18). – 400 с.
18. Іщук О. В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник становлення професійної ідентичності студентів : автореф. ... канд. психологічних наук, спец. : 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія / О. В. Іщук. – К. : Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2013. – 20 с.

19. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
20. Карамушка Л. М. Аналіз основних підходів до класифікації функцій організаційної культури в діяльності сучасних організацій / Л. М. Карамушка, О. С. Ковальчук, В. М. Івкін // Збірник тез ІХ Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (Київ, 30–31 травня 2013 року) «Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу» / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С. 10–12.
21. Карамушка Л. М. Взаємозв'язок між рівнем розвитку організаційної культури та організаційним розвитком освітніх організацій традиційного та інноваційного типів розвитку / Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко // Актуальні проблеми психології / ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) [та ін.]. – К. : А.С.К., 2010. – Т. 1. – Ч. 25/26 / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, 2010. – С. 212–220.
22. Карамушка Л. М. Сутність, природа та структура організаційної культури: актуальні ракурси дослідження / Л. М. Карамушка // Збірник тез ІХ Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (30–31 травня 2013 року, м. Київ) «Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу» / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С. 6–9.
23. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти / Л. М. Карамушка. – К. : Ніка-центр, 2000. – 332 с.
24. Кириченко В. В. Особистісні особливості уявлення працівників про організаційну культуру підприємства в умовах конкурентного середовища / В. В. Кириченко // Вісник Дніпропетровського університету економіки та права імені Альфреда Нобеля. – Серія «Педагогіка і психологія». – 2011. – №1 (1). – С. 109–116.

25. Клокар Н. І. Управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти регіону на засадах диференційованого підходу : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.06 / Наталія Іванівна Клокар. – К., 2011. – 605 с.
26. Костенко Г. Проблема культури американської школи у вітчизняних порівняльно-педагогічних дослідженнях / Г. Костенко // Порівняльно-педагогічні студії [Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини]. – 2010. – №3–4. – С. 91–98.
27. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати / В. Г. Кремень. – К. : Грамота, 2005. – 448 с.
28. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки : учебное пособие / И. Д. Ладанов. – М. : Корпоративные стратегии, 2004. – 496 с.
29. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf>
30. Оучи У. Методы организации производства. Японско-американские подходы : пер. с англ. / У. Оучи. – М. : Прогресс, 1984. – 217 с.
31. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про загальноосвітній навчальний заклад» від 27.08.2010 №778 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/778-2010-%D0%BF>
32. Родионова Е. А. Концепция организационной культуры в профессиональной деятельности / Е. А. Родионова // Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: Теория и практика / под ред. Г. С. Никифорова. – СПб. : Речь, 2010. – С. 342–397.
33. Руднев Е.А. Прихована реальність: розуміти, щоб успішно керувати / Е. А. Руднев // Народна освіта. – 2006. – № 5. – С. 46–56.
34. Самоукина Н. Корпоративная культура организации / Н. Самоукина // Управление персоналом: российский опыт. – СПб. : Питер, 2003. – С. 44–63.

35. Серкіс Ж. В. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування організаційної культури школи [Текст] : дис... канд. психол. наук : 19.00.07 / Ж. В. Серкіс ; Центр. ін-т післядиплом. освіти АПН України. – К., 2004. – 268 с.
36. Симонов В. П. Системный подход – основа педагогического менеджмента / В. П. Симонов // Педагогика. – 1994. – № 1. – С. 14–19.
37. Сняданко І. І. Особливості привабливості організаційної культури для працівників та менеджерів підприємства / І. І. Сняданко // Актуальні проблеми психології. Т. 1 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. – Ч. 7. – С. 255–262.
38. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учебное пособие / Т. О. Соломанидина. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 456 с.
39. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом : учеб. пособие. / В. А. Спивак – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
40. Стемковська Я. Є. Моделі організаційної культури школи у змісті підручника для директора / Я. Є. Стемковська // Збірник наукових праць «проблеми сучасного підручника» [Електронний ресурс]. – Вип. 12. – 2012. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Psp/2012_12/2_75.pdf
41. Тимошко Г. М. Аналіз феномену «Організаційна культура» у педагогічній теорії і практиці / Г. М. Тимошко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. – Чернігівський НПУ ім. Т. Г. Шевченка, 2012. – Вип. 96. – С. 148–153.
42. Ушаков К. М. Организационная культура : уровневая модель / К. М. Ушаков // Директор школы. – 1995. – №3. – С. 13–18.
43. Ушаков К. М. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы : учебное пособие / К. М. Ушаков. – М. : Сентябрь, 1995. – 128 с.

44. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
45. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; [пер. с англ. / под ред. Т. Ю. Ковалевой.]. – [3-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
46. Elvesson, M. Organizatsionnaia kultura [Organizational culture] / M. Elvesson. – Moscow : Genezis, 2005.
47. Hofstede, G. Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations / G. Hofstede. – [2-nd ed.]. – Thousand Oaks, CA : Sage, 2001. – 596 p.
48. Sergiovanni, T. Leadership and excellence in schooling / T. Sergiovanni // Educational leadership. – 1984. – Vol. 41. – P. 4–13.

Розділ 3. ДИЗАЙН ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ (Карамушка Л.М.)

3.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація емпіричного дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій

3.2. Основні показники дослідження організаційної культури освітніх організацій та психологічних детермінант її розвитку

3.3. Методики для вивчення рівня розвитку компонентів, загального показника і типів організаційної культури освітніх організацій

3.4. Методики для дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій

3.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація емпіричного дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій

Базуючись на основних теоретико-методологічних положеннях, які представлено в попередньому розділі монографії, нами було розроблено загальний дизайн емпіричного дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Загальний дизайн емпіричного дослідження включав розробку *питань*, які входили до таких груп:

- визначення об'єкта, предмета, мети, гіпотези, завдань та етапів емпіричного дослідження;
- обґрунтування основних показників дослідження організаційної культури освітніх організацій та психологічних детермінант її розвитку;
- підбір методик для вивчення рівня розвитку компонентів, загального показника і типів організаційної культури освітніх організацій;

- підбір методик для дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Матеріали даного розділу якраз і відображають основні питання дизайну емпіричного дослідження.

Розпочнемо з аналізу *першої групи питань*, які стосуються об'єкта, предмета, мети, гіпотези, завдань та етапів емпіричного дослідження;

Об'єкт дослідження: організаційна культура освітніх організацій.

Предмет дослідження: психологічні детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Мета дослідження: визначити рівень розвитку компонентів і типів організаційної культури та їх зв'язок із психологічними детермінантами мікро- та мезорівня.

Завдання дослідження:

1. Визначити рівень розвитку основних компонентів, загального показника і типів організаційної культури освітніх організацій.

2. Проаналізувати зв'язок між рівнем розвитку компонентів, загального показника і типів організаційної культури та “зовнішніми” психологічними детермінантами мікрорівня (організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу).

3. Визначити зв'язок між рівнем розвитку компонентів, загального показника і типів організаційної культури та “внутрішніми” психологічними детермінантами мікрорівня (психологічними характеристиками керівників та працівників).

4. Дослідити зв'язок між рівнем розвитку компонентів, загального показника і типів організаційної культури та “зовнішніми” психологічними детермінантами мезорівня (організаційно-функціональними характеристиками організації).

5. Дослідити зв'язок між рівнем розвитку компонентів, загального показника і типів організаційної культури та “внутрішніми” психологічними детермінантами мезорівня (психологічними характеристиками організації).

Відповідно до завдань дослідження емпіричне дослідження було виконане в **чотири основні етапи**.

На **першому етапі** дослідження було виконано дослідження рівня розвитку основних компонентів, загального показника і типів організаційної культури освітніх організацій. Результати даного етапу представлено в основному в *2 частині* монографії (1 та 2 розділи). Окрім того, залежно від потреб аналізу, вони також представлені в 3-4 частинах монографії.

На **другому етапі дослідження** було вивчено зв'язок між рівнем розвитку компонентів, загального показника і типів організаційної культури та “зовнішніми” психологічними детермінантами мікро- та мезорівня. Результати даного етапу дослідження знайшли відображення *2 частині* монографії. У 1 розділі цієї частини відображено результати, які стосуються психологічних детермінант, які обумовлюють розвиток основних компонентів та загального показника розвитку організаційної культури, а 2 розділі – результати, які розкривають зміст психологічних детермінант, які обумовлюють розвиток типів організаційної культури.

Третій етап дослідження був спрямований на визначення зв'язку між рівнем розвитку компонентів, загального показника і типів організаційної культури та “внутрішніми” психологічними детермінантами мікрорівня (психологічними характеристиками керівників та працівників). Результати даного етапу дослідження представлено в *3 частині* монографії. У 1 розділі даної частини розкрито роль самоефективності менеджерів у розвитку організаційної культури, в 2 розділі – мова йде про ставлення працівників до змін як детермінанту розвитку організаційної культури, у 3 розділі – аналізується роль толерантності працівників організацій в розвитку організаційної культури і в 4 розділі – висвітлюється проблема підприємницької активності працівників активності в контексті розвитку організаційної культури.

І четвертий етап дослідження був спрямований на вивчення зв'язку між рівнем розвитку компонентів, загального показника і типів

організаційної культури та “внутрішніми” психологічними детермінантами мезорівня (психологічними характеристиками організації). Результати даного етапу дослідження представлено в *4 частині монографії*. У 1 розділі цієї частини розкривається сутність організаційного розвитку як детермінанти розвитку організаційної культури, а у 2 розділі – творчий потенціал організації та його роль у розвитку організаційної культури.

Слід зазначити, що у процесі виконання *третього і четвертого етапів дослідження*, окрім дослідження рівня розвитку організаційної культури, вивчався ще і рівень вираженості тих чи інших психологічних детермінант, а потім уже аналізувався зв'язок між цими двома блоками показників.

Вибірка досліджуваних. У дослідженні взяли участь керівники та педагогічні працівники традиційних та інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів різних регіонів України, які проходили курси підвищення кваліфікації в Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України та в інших інститутах післядипломної освіти. Усього дослідженням було охоплено 1090 керівників та педагогічних працівників.

За *характеристиками організації* учасники дослідження були розподілені таким чином.

За *типом організації опитувані* утворили такі групи. 48,7% склали керівники та працівники традиційних навчальних закладів та 51,3% – керівники та працівники інноваційних навчальних закладів.

Щодо *місця розташування організації*, то 86,3% опитуваних працювали в місті, а 13,7% – в селі.

За *терміном існування організації*, опитувані утворили такі групи: 69,7% працювали в організаціях із терміном існування до 15 років, 8,1% – в освітніх організаціях з терміном існування від 16 до 20 років та 22,2% – в освітніх організаціях із терміном існування понад 20 років.

І за кількістю осіб, як працюють в організації, освітні організації були розподілені таким чином: 13,5% склали організації, в яких працює до 50 осіб, 63,3%, основна частина, – організації, в яких працює від 50 до 100 осіб і 23,2% – організації, в яких працює понад 100 осіб.

За *характеристиками керівників та працівників освітніх організацій* вибірка мала такі характеристики.

Щодо *організаційно-професійних характеристик*, то учасники опитування були розподілені таким чином.

За *посадою* опитувані характеризувалися таким чином: 24,0% опитуваних були працівниками початкової школи, 19,6% – працівниками середньої школи і 41,1% – працівниками старшої школи. 15,3% опитуваних відносились до управлінського складу.

Стосовно *рівня освіти*, то тут було утворено такі групи: 92,5% опитуваних мали вищу освіту, а 7,5% мали загальну середню, середню спеціальну та незакінчену вищу освіту. За *типом освіти* 73,5% мали гуманітарну освіту, 13,2% – технічно-економічну і 13,2% – природничу освіту).

Опитувані мали такі *кваліфікаційні категорії*: 12,5% – спеціаліст; 23,9% – спеціаліст I або II категорії; 63,5% – спеціаліст вищої категорії. Окрім того, вони мали такі *педагогічні звання*: старший учитель або викладач – 29,7%, методист – 20,6%. Разом з тим, 49,7%, майже половина, не мали педагогічного звання.

За *загальним трудовим стажем* опитувані розподілялись таким чином: 8,6% мали загальний стаж роботи до 5 років, 18,3% – від 6 до 15 років, 33,8% – від 16 до 25 років, 25,5% – від 26 до 35 років і 13,7% – від 36 до 50 років).

За наявними нагородами учасники дослідження характеризувались такими показниками: а) нагороди *республіканського рівня*: Грамоти МОН України – 16,0%, нагрудний знак МОН України “Відмінник освіти” – 11,6%; б) *нагороди регіонального рівня*: подяка обласного департаменту освіти і

науки – 18,2%, подяка обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів – 8,4%

Стосовно *соціально-демографічних характеристик*, то опитувані утворили такі групи.

Стосовно *віку*, то тут було утворено такі групи: до 30 років – 14,3%, від 31 до 40 років – 24,1%, від 41 до 50 років – 32,6% і понад 50 років – 29,0%.

За *статтю* вибірка складалась із таких груп: жінки – 91,7%, чоловіки – 8,3%.

Щодо *сімейного стану*, то опитувані мали такі характеристики: неодружені – 14,3%, розлучені – 12,9%, одружені – 72,8%.

3.2. Основні показники дослідження організаційної культури освітніх організацій та психологічних детермінант її розвитку

Далі розглянемо *другу групу питань*, які відносяться до загального дизайну, і які стосуються обґрунтування основних показників дослідження організаційної культури освітніх організацій та психологічних детермінант її розвитку;

Насамперед, слід зазначити, що дані показники склалися із двох блоків, які стосувалися: а) організаційної культури; б) психологічних детермінант розвитку організаційної культури.

Що стосується **організаційної культури освітніх організацій**, то нами на основі аналізу літератури [5; 11; 13; 14; 17; 21-24; 26] було виділено два основні показники її дослідження:

а) аналіз рівня розвитку компонентів організаційної культури та її загального показника;

б) аналіз рівня розвитку типів організаційної культури.

З урахування підходу І.Д. Ладанова [8], до **основних компонентів організаційної культури освітніх організацій**, які аналізувались в процесі дослідження, було віднесено такі:

а) «робота» (ставлення учасників навчально-виховного процесу до роботи і робочого середовища);

б) «комунікації» (якість внутрішньоорганізаційних комунікацій);

в) «управління» (стан управлінської культури);

г) «мотивація і мораль» (домінуюча мотивація і мораль).

На основі підходу Д. Коула [28], було виділено **чотири типи організаційної культури освітніх організацій**, які виступили предметом аналізу в дослідженні:

а) «органічна організаційна культура»;

б) «підприємницька організаційна культура»;

в) «бюрократична організаційна культура»;

г) «партиципативна організаційна культура».

Стосовно **психологічних детермінант розвитку організаційної культури** освітніх організацій, то, з урахуванням наявних літературних джерел [11; 13; 24] та наших попередніх досліджень [2; 6], психологічні детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій були розподілені нами [3; 4] на три блоки:

а) *детермінанти макрорівня* (обумовлені особливостями розвитку суспільства й освітньої галузі);

б) *детермінанти мікрорівня* (обумовлені особливостями діяльності та поведінки учасників менеджерів та персоналу освітніх організацій).

в) *детермінанти мезорівня* (обумовлені особливостями розвитку освітньої організації).

З урахуванням “реалій” діяльності українського суспільства, було прийнято рішення про вивчення у нашому дослідженні психологічних детермінант мікро- та мезорівня, оскільки саме ці детермінанти мали бути реально враховані та “скореговані” в процесі психологічного забезпечення діяльності освітніх організацій.

Слід зазначити, що детермінанти мікрорівня та мезорівня, які виступили предметом аналізу у нашому дослідженні, були підрозділені нами [3; 4] далі на групи та підгрупи.

Так, **детермінанти мікрорівня** склали дві основні групи:

- а) “зовнішні” *детермінанти* – які стосуються функціонально-організаційних характеристик менеджерів та персоналу організацій;
- б) “внутрішні” *детермінанти* – які відображають психологічні характеристики менеджерів та персоналу освітніх організацій.

В свою чергу, до “зовнішніх” *детермінант мікрорівня* було віднесено, з урахуванням практики діяльності освітніх організацій, дві підгрупи: а) організаційно-професійні; б) соціально-демографічні. Кожна з даних груп детермінант складається з окремих показників.

Так, група *організаційно-професійних детермінант* включала такі підгрупи а) посадово-кваліфікаційні; б) освітньо-стажеві; в) стимулюючі [3; 4].

Посадово-кваліфікаційні детермінанти включали такі підгрупи: а) *посада* (педагогічні працівники початкової школи; педагогічні працівники середньої школи; педагогічні працівники старшої школи; управлінський склад освітніх організацій); б) *кваліфікаційна категорія* (спеціаліст; спеціаліст I або II категорії; спеціаліст вищої категорії); в) *педагогічне звання* (відсутність звання; старший учитель або викладач; методист).

До *освітньо-стажевих детермінант* було віднесено: а) *рівень освіти* (загальна середня, середня спеціальна та незакінчена вища освіта; вища освіта); б) *тип освіти* (гуманітарна освіта; технічно-економічна освіта; природнича освіта); в) *загальний трудовий стаж та стаж роботи на посаді* (до 5 років; від 6 до 15 років; від 16 до 25 років; від 26 до 35 років; від 36 до 50 років).

Стосовно *стимулюючих детермінант*, то до цієї підгрупи було віднесено такі детермінанти: а) *наявність або відсутність у персоналу нагород республіканського рівня* (Грамоти МОН України; нагрудний знак

МОН України “Відмінник освіти”); б) наявність або відсутність у персоналу нагород регіонального рівня (подяки обласного департаменту освіти і науки; подяки обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів).

Група **соціально-демографічних детермінант** включає такі показники:

- 1) *вік* (вікові групи: до 30 років, від 31 до 40 років, від 41 до 50 років і понад 50 років);
- 2) *стать* (чоловіки, жінки);
- 3) *сімейний стан* (неодружені, розлучені, одружені).

Група **“внутрішніх” детермінант мікрорівня**, які обумовлюють розвиток організаційної культури освітніх організацій, з урахуванням практики діяльності освітніх організацій, включає психологічні характеристики, які стосуються:

- а) діяльності менеджерів освітніх організацій (самоефективність менеджерів; особливості прийняття управлінських рішень та ін.);
- б) діяльності працівників освітніх організацій (ставлення персоналу до змін; толерантність персоналу; підприємницька активність персоналу та ін.).

Детермінанти мезорівня також складаються із двох основних груп:

- а) **“зовнішні” детермінанти** – які стосуються організаційно-функціональних характеристик організації;
- б) **“внутрішні” детермінанти** – які стосуються психологічних характеристик організації,

До **“зовнішніх” детермінант мезорівня**, які впливають на розвиток організаційної культури освітніх організацій, беручи до уваги особливості діяльності освітніх організацій, нами віднесено:

- а) *тип навчального закладу* (традиційні; інноваційні);
- б) *місце розташування навчального закладу* (село; селище міського типу; районний центр; обласний центр; столиця);
- в) *термін існування навчального закладу* (менше 5 років; від 5 до 10 років; від 10 до 15 років; від 15 до 20 років; більше 20 років);

г) кількість працівників, які працюють у навчальному закладі (до 50 осіб; від 50 до 100 осіб; більше 100 осіб) [3; 4].

Група **“внутрішніх” детермінант мезорівня**, які обумовлюють розвиток організаційної культури освітніх організацій, з урахуванням практики діяльності освітніх організацій, включає такі психологічні характеристики організації:

а) *організаційний розвиток* (здатність організації розвиватися відповідно до актуальних соціальних та освітніх вимог);

б) *творчий потенціал* (здатність організації створювати творче середовище та сприяти розвитку у менеджерів та працівників творчого підходу до вирішення управлінських та педагогічних завдань);

Зміст кожної із наведених вище детермінант, насамперед, “внутрішніх”, буде описано у відповідному розділі монографії, який буде присвячено впливу конкретної детермінанти на рівень розвитку організаційної культури.

Для кожної із двох складових дослідження (компонентів, типів організаційної культури та психологічних детермінант розвитку організаційної культури) було підібрано спеціальні методики, які будуть представлені в наступних підрозділах.

3.3. Методики для вивчення рівня розвитку компонентів, загального показника і типів організаційної культури освітніх організацій

Тепер розглянемо *третю групу питань*, які стосуються методик для вивчення рівня розвитку компонентів, загального показника і типів організаційної культури освітніх організацій.

На основі аналізу літератури до даної групи методик було віднесено такі опитувальники: а) «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова [8]; б) «Опитувальник на визначення схильності до типу організаційної культури» Д. Коула [28]; в) «Визначення типу організаційної культури»

Ч. Хенді [27]; г) методика К. Камерона, Р. Куінна «Інструмент оцінки організаційної культури» [1].

Опитувальник «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова [8] дає можливість аналізувати **основні компоненти організаційної культури**: а) «робота» (ставлення учасників навчально-виховного процесу до роботи і робочого середовища); б) «комунікації» (якість внутрішньоорганізаційних комунікацій); в) «управління» (стан управлінської культури); г) «мотивація і мораль» (домінуюча мотивація і мораль).

Наступні три методики діагностують різні **типи організаційної культури**.

Так, «*Опитувальник на визначення схильності до типу організаційної культури*» Д. Коула [28] досліджує такі чотири типи організаційної культури: 1) «органічну»; 2) «підприємницьку»; 3) «бюрократичну»; 4) «партиципативну».

За допомогою *методики «Визначення типу організаційної культури»* Ч. Хенді [27] визначалися інші типи організаційної культури: культура «влада», культура «ролі», культура «завдання», культура «особистість».

Методика К. Камерона, Р. Куінна «Інструмент оцінки організаційної культури» [1] дає можливість діагностувати різні типи організаційної культури: «ієрархічну»; «кланову»; «ринкову»; «адхократичну». Окрім того, така типологія організаційної культури також дає можливість проаналізувати «реальний» і «бажаний» типи організаційної культури.

3.4. Методики для дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій

І накінець, висвітлимо *четверту групу питань* загального дизайну дослідження, яка стосується методик для дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій.

3.4.1. Методики для дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури мікрорівня

Для вивчення **“зовнішніх” детермінанти мікрорівня**, які обумовлюють рівень розвитку організаційної культури освітніх організацій використовувалась *авторської «анкети-паспортичка»* [3; 4]. Зазначимо, що залежно від завдання дослідження та особливостей освітніх організацій (позашкільних навчальних закладів, районних, міських, обласних управлінь (відділів) освіти тощо) така «анкета-паспортичка» також може включати інші питання.

Вивчення **“внутрішніх” детермінант мікрорівня**, які обумовлюють розвиток організаційної культури освітніх організацій, і які **стосуються діяльності менеджерів освітніх організацій**, здійснювалось за допомогою таких методик.

Для дослідження **самоефективності менеджерів** освітніх організацій застосовувалася *«Методика визначення загальної та соціальної ефективності» М. Шеєра, Дж. Маддукс (адаптація А.В. Боярцевої)* [11]. Методика дає можливість діагностувати два основні види самоефективності особистості: а) *загальну (діяльнісну) самоефективність* – сприйняття людиною власної ефективності у виконанні тих чи інших завдань; б) *соціальну самоефективність* – сприйняття людиною власної ефективності у взаєминах з людьми.

Дослідження **“внутрішніх” детермінант мікрорівня**, які обумовлюють розвиток організаційної культури освітніх організацій, і які мають відношення **до діяльності працівників освітніх організацій**, було виконане за допомогою таких методик.

Так, для вивчення **ставлення працівників освітніх організацій до змін** використовувалася *опитувальник «Як Ви ставитесь до змін?» (К. Фрайлінгер, І. Фішер)* [25], яка дає можливість визначити основні типи ставлення особистості до змін: «традиціоналіст»; «реаліст»; «вільнодумець».

Для вивчення *толерантності працівників освітніх організацій* використовувалися такі опитувальники: «Види і компоненти толерантності – інтолерантності» (Г.Л. Бардієр) [15]; Експрес-опитувальник «Індекс толерантності» (Г.У. Солдатова, О.А. Кравцова, О.Є. Хухлаєв, Л.А. Шайгерова) [18].

Так, *опитувальник «Види і компоненти толерантності – інтолерантності» (Г.Л. Бардієр)* [15] включає у себе 10 шкал, що відповідають окремим видам толерантності. Згідно з методикою, аналізуються такі види толерантності: міжпоколінна, гендерна, міжособистісна, міжетнічна, міжкультурна, міжконфесійна, професійна, управлінська, соціально-економічна, політична. Досліджуються також такі компоненти толерантності: афективний, когнітивний, конативний, потребово-мотиваційний, діяльнісно-стильовий, етико-нормативний, ціннісно-орієнтаційний, особистісно-смысловий, ідентифікаційно-груповий, ідентифікаційно-особистісний. Аналіз кількісного співвідношення видів і структурних компонентів толерантності за всіма шкалами дає змогу вибудувати профілі та оцінити рівень толерантності-інтолерантності персоналу освітніх організацій.

Експрес-опитувальник «Індекс толерантності» (Г.У. Солдатова, О.А. Кравцова, О.Є. Хухлаєв, Л.А. Шайгерова) [18] дає можливість оцінити загальний індекс толерантності.

Вивчення особливостей *підприємницької активності персоналу освітніх організацій* здійснювалось за допомогою таких опитувальників: ми включили такі опитувальники: «Тест на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)» [12], «Шкала самооцінки інноваційних якостей особистості» (Н.М. Лебедева, А.Н. Татарко) [9], «Шкала підприємницької самоефективності» [29].

Так, «Тест на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)» [12] дає можливість визначити рівень розвитку таких підприємницьких особистісних характеристик: а) потреба в досягненнях (подальшому

розвитку; б) потреба в незалежності/автономії; в) схильність до творчості (творчі здібності/нахили); уміння йти на розумний (зважений) ризик.

«Шкала самооцінки інноваційних якостей особистості» (Н.М. Лебедева, А.Н. Татарко) [9] діагностує такі якості особистості: а) креативність; б) ризик заради успіху; в) орієнтація на майбутнє; г) загальний індекс інноваційності особистості.

Автори методики зазначають, що методика може застосовуватись в організаційному контексті, оскільки пройшла перевірку на валідність та узгодженість шкал у міжнародній компанії [10].

Методика «Шкала підприємницької самоефективності» [29] дає можливість аналізувати такі показники *підприємницької поведінки* керівників освітніх організацій: а) розробка нових освітніх продуктів, з урахуванням ринкових можливостей (для задоволення потреб, як організації, так і клієнтів); б) створення інноваційного середовища в організації (для створення працівниками щось нового та забезпечення самокерованості їх роботи); в) створення інвесторських відносин (з метою пошуку та забезпечення фінансових ресурсів); г) визначення ключової мети та цінності організації; д) подолання неочікуваних труднощів (в умовах тривалого стресу, тиску та конфліктів); е) створення важливих людських ресурсів (набирати працівників, формувати команди, робити заміну працівників тощо).

3.4.2. Методики для дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури мезорівня

Для вивчення *“зовнішніх” детермінанти мезорівня*, які обумовлюють рівень розвитку організаційної культури освітніх організацій використовувалась, як і у випадку із вивченням *“зовнішніх”* чинників мікрорівня, *авторська «анкета-паспортичка»* [3; 4].

Для дослідження **“внутрішніх” детермінант мезорівня**, які обумовлюють розвиток організаційної культури освітніх організацій, використовувались такі методики.

Так, для вивчення особливостей **організаційного розвитку освітніх організацій** використовувався опитувальник *«Як розвивається Ваша організація?»* В. Зігерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки [2].

Дана методика дає можливість дослідити два основні показники організаційного розвитку: 1) *«Організаційна зрілість»* (зрілість організаційного розвитку); 2) *«Проблемність організаційного розвитку»*.

У результаті об'єднання даних, отриманих за описаними вище показниками організаційного розвитку організацій за допомогою методики виділено такі рівні розвитку організації (організаційного розвитку): *«конструктивний» рівень, «проблемний» рівень та «кризовий» рівень.*

Для вивчення **творчого потенціалу організації** використовувався опитувальник *«Який Ваш креативний потенціал?»* [16], який дозволяє діагностувати рівень розвитку творчого потенціалу особистості (шкала А), її здатності до креативного розв'язання проблем (шкала В) та те, наскільки креативним є робоче середовище (шкала С) та загальний творчий потенціал керівників і працівників освітніх організацій.

Окрім того, на основі порівняльного аналізу результатів, які отримані на основі трьох основних шкал опитувальника, можна зробити висновки щодо *співвідношення творчого потенціалу керівників (працівників) освітніх організацій та робочого середовища.*

В результаті, на основі отриманих результатів можуть бути визначені шляхи *оптимізації такого співвідношення*, тобто подальшого гармонійного співвідношення творчого потенціалу особистості й організації.

Описані вище методики, які діагностують названі вище показники, були об'єднані в *“Комплекс методик для вивчення особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій* [4].

Математична обробка даних здійснювалась за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 13.0). Для статистичної обробки та аналізу даних використовувались методи описової статистики, кореляційний та дисперсійний аналізи.

Використання названих методик дало можливість аналізувати «проблемні» місця в рівні розвитку складових і типів організаційної культури та в особливостях вияву психологічних детермінант, які впливають на її розвиток, і які стосуються діяльності організації в цілому, її керівників та персоналу. Про це піде мова в наступних розділах монографії.

Висновки

1. До *основних показників* дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій віднесено показники, які склалися із двох блоків і які стосуються: а) організаційної культури; б) психологічних детермінант розвитку організаційної культури.

2. *Дослідження організаційної культури* освітніх організацій здійснювалося на основні таких показників: а) аналіз рівня розвитку компонентів організаційної культури та її загального показника; б) аналіз рівня розвитку типів організаційної культури; в) аналіз “реального” та “бажаного” векторів розвитку організаційної культури.

3. *Психологічні детермінанти* розвитку організаційної культури освітніх організацій були розподілені нами на три блоки: а) макрорівня (обумовлені особливостями розвитку суспільства й освітньої галузі); б) мезорівня (обумовлені особливостями розвитку освітньої організації); в) мікрорівня (обумовлені особливостями діяльності та поведінки учасників менеджерів та персоналу освітніх організацій).

4. Детермінанти мікрорівня та мезорівня, які виступили предметом аналізу у нашому дослідженні, були підрозділені нами на дві групи; а) “зовнішні” (стосуються функціонально-організаційних характеристик керівників та працівників організацій, самих організацій); б) “внутрішні”

(відображають психологічні характеристики керівників та працівників організацій, самих організацій).

5. До *“зовнішніх” детермінант мікрорівня* було віднесено дві підгрупи характеристик керівників та працівників: а) організаційно-професійні (посадово-кваліфікаційні, освітньо-стажеві, стимулюючі); б) соціально-демографічні.

6. Група *“внутрішніх” детермінант мікрорівня* включає психологічні характеристики, які стосуються: а) діяльності менеджерів освітніх організацій (самоефективність менеджерів); б) діяльності працівників освітніх організацій (ставлення персоналу до змін; толерантність персоналу; підприємницька активність персоналу та ін.).

7. *“Зовнішні” детермінанти мезорівня* включають такі характеристики освітньої організації: тип навчального закладу; місце розташування навчального закладу; термін існування навчального закладу; кількість працівників, які працюють в навчальному закладі.

8. Група *“внутрішніх” детермінант мезорівня* включає такі психологічні характеристики організації: а) організаційний розвиток; б) творчий потенціал.

9. Для діагностики *“внутрішніх” та “зовнішніх” психологічних детермінант розвитку організаційної культури* було підібрано *“Комплекс методик для вивчення особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій»* (який включав тестові методики, їх авторську модифікацію та власні розробки авторів).

Література

1. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
2. Карамушка Л.М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку /

- Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – Ч. 24. – С. 196–208
3. Карамушка Л.М. Дизайн дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, О.С. Ковальчук, К.А. Пенцак // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. – Алчевськ : ДонДТУ, 2014. – Т. 1. – Вип. 40. – С. 3-9.
4. Карамушка Л.М. Комплекс методик для вивчення особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій / Л.М. Карамушка, К.В. Терещенко, В.І. Лагодзінська, В.М. Івкін, А.М. Шевченко // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. – Алчевськ : ДонДТУ, 2014. – Т. 1. – Вип. 40. – С. 9-15.
5. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : [навч. посіб.] / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – К.-Львів : Край, 2010. – 212 с.
6. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія / Л.М. Карамушка. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.
7. Ключеева Н.В. Технология работы психолога с учителем / Н.В. Ключеева. – М. : ТЦ «Сфера», 2000. – С. 168–176.
8. Ладанов И.А. Социокультура организации / И.А. Ладанов // Организационное поведение : [хрестоматия] / [ред.-сост. Райгородский Д.Я.]. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2006. – С. 120–168.

9. Лебедева Н.М. Методика исследования отношения личности к инновациям / Н.М. Лебедева, А.Н. Татарко // Альманах современной науки и образования. 2009. – № 4(23). – Ч. 2. – С. 89–98.
10. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С.А. Липатов // Организационная психология : хрестоматия / [сост. и общ. ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипнюка]. – СПб. : Питер, 2000. – С. 432–443.
11. Могилевкин Е.А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. – СПб: Речь, 2007. – С.268-270.)
12. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва : [навч. посіб.] / Ю.Ф. Пачковський. – К. : Каравела, 2006. – 408 с.
13. Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления / В.А. Погребняк // Вопросы управления предприятием. – 2005. – №1 (13). – С. 54–59.
14. Погодина А.В. Модели корпоративной культуры вузов / А.В. Погодина, С.Д. Крылова // Психологическая наука и образование. – 2008. – №5. – С. 92– 97.
15. Почебут Л.Г. Кросс-культурная и этническая психология : учебное пособие / Л.Г. Почебут . – СПб. : Питер, 2012. – С. 303–316.
16. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2001. – С. 302–310.
17. Прокоп'єва П.В. Психологічні особливості стилів керівництва як фактор організаційної культури освітньої організації / П.В. Прокоп'єва // Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.А. Онуфрієвої. – Вип. 1. – Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2008. – С. 238–249.
18. Психодиагностика толерантности личности / под ред. Г.У. Солдатовой, Л.А. Шайгеровой. – М. : Смысл, 2008. – С. 46–51.

19. Розанова В.А. Психологические парадоксы в управлении / А.В. Розанова. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – С. 65.
20. Рюттингер Р. Культура предпринимательства [пер. с нем.] / Р. Рюттингер. – М. : ЭКОМ, 1992. – 240 с.
21. Самоукина Н. Корпоративная культура организации / Н. Самоукина // Управление персоналом: российский опыт. – СПб. : Питер, 2003. – С. 44–63.
22. Серкіс Ж.В. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування організаційної культури школи : автореф. дис... канд. психол. наук : 19.00.07 / Ж.В. Серкіс. – К., 2004. – 21 с.
23. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. – СПб : ИТМО, 2008. – С. 128–136.
24. Управление персоналом : [учебник для вузов] / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
25. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер ; [пер. с нем. Н.П. Береговая, И.А. Сергеева]. – М. : Книгописная палата, 2002. – 264 с.
26. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование / Э.Х. Шейн ; [пер. с англ.] / под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
27. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
28. Cole, D.W. Professional suicide – Or organizational murder / D.W. Cole. – Cleveland : Organizational development institute of Ohio, 1989.
29. De Noble, A.F. Entrepreneurial self-efficacy: the development of a measure and its relationship to entrepreneurial action / A.F. De Noble, D. Jung and S.B. Ehrlich // Frontiers of entrepreneurship research. – 1999.

ЧАСТИНА 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ «ЗОВНІШНІХ» ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Розділ 1. АНАЛІЗ «ЗОВНІШНІХ» ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ КОМПОНЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження «зовнішніх» психологічних детермінант розвитку компонентів організаційної культури (Карамушка Л.М.)

1.2 Аналіз рівня розвитку компонентів і загального показника організаційної культури освітніх організацій (Карамушка Л.М., Ковальчук О.С.)

1.3. Зв'язок між рівнем розвитку компонентів і загального показника організаційної культури освітніх організацій та “зовнішніми” детермінантами мікрорівня (організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу) (Карамушка Л.М., Винославська О.В.)

1.4. Зв'язок між рівнем розвитку компонентів і загального показника організаційної культури освітніх організацій та “зовнішніми” детермінантами мезорівня (характеристиками організації) (Карамушка Л.М.)

1.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження «зовнішніх» психологічних детермінант розвитку компонентів організаційної культури

Аналіз літератури показує, що протягом останніх років проблема організаційної культури освітніх організацій, як в системі вищої, так і середньої освіти, знайшла певне відображення в роботах українських вчених.

Що стосується системи вищої освіти, то тут проаналізовано зміст та роль організаційної культури у життєдіяльності вищих навчальних закладів у контексті впливу організаційної культури на розвиток конкурентоздатності вищих навчальних закладах (А. Апішева [1]), становлення професійної ідентичності студентів (О. Іщук [2]), становлення акмеологічної культури майбутнього фахівця (Л. Спіцина [13]). Окрім того, виявлено соціально-психологічні чинники формування організаційної культури студентів вищих навчальних закладів (О. Мітічкіна [9]).

Стосовно дослідження організаційної культури в *організаціях системи середньої освіти*, зокрема в загальноосвітніх навчальних закладах, то тут можна назвати лише окремі дослідження, які виконані переважно педагогами. Так, висвітлено роль організаційної культури навчальних закладів у впровадженні громадсько-державного управління (О. Онаць [10]), досліджено організаційні механізми розвитку організаційної культури школи (Л. Калініна [3]), здійснено вивчення організаційної культури керівників як одного із видів організаційної культури навчальних закладів (Г. Тимошко [14]), розроблено технологію розвитку організаційної культури (Ж. Серкіс [12]) та ін. Окремі інноваційні акценти управління організаційною культурою навчальних закладів проаналізовано Н. Побірченко [11].

У той же час, психологічні чинники розвитку організаційної культури освітніх організацій вивчено недостатньо. Так, досліджено деякі “внутрішні” чинники розвитку організаційної культури, які діють як на рівні організації (розвиток організації (Л. Карамушка, А. Шевченко [6; 15]), так і на рівні персоналу (толерантність персоналу (К. Терещенко [16], підприємницька поведінка персоналу (О. Креденцер [7])).

Разом із тим, не достатньо дослідженим є вплив на розвиток організаційної культури освітніх організацій “зовнішніх” психологічних детермінант, які діють як на мікрорівні, так і на мезорівні.

Об'єкт дослідження: організаційна культура освітніх організацій.

Предмет дослідження: “зовнішні” психологічні детермінанти розвитку компонентів організаційної культури освітніх організацій.

Мета дослідження: визначення рівня розвитку компонентів організаційної культури та їх зв'язку із “зовнішніми” психологічними детермінантами організаційної культури освітніх організацій.

Завдання дослідження:

1. Визначити рівень розвитку основних компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій.

2. Проаналізувати зв'язок між рівнем розвитку компонентів і загального показника організаційної культури та детермінантами мікрорівня (організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу).

3. Дослідити зв'язок між рівнем розвитку компонентів і загального показника організаційної культури освітніх організацій та детермінантами мезорівня (характеристиками організації).

Методика та організація дослідження. Для дослідження рівня розвитку компонентів і загального показника організаційної культури освітніх організації використовувалися такі методики:

а) для аналізу рівня розвитку компонентів та загального показника організаційної культури – «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова [8];

б) для дослідження детермінант мікро та мезорівня – анкета-паспортичка (Л. Карамушка) [4; 5].

У дослідженні взяли участь керівники та педагогічні працівники традиційних та інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів Київської області. Усього дослідженням було охоплено 950 керівників та педагогічних працівників.

Математичну обробку даних здійснювалась за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 13.0). Для статистичної обробки та

аналізу даних використовували методи описової статистики, кореляційний та дисперсійний аналізи.

1.2. Аналіз рівня розвитку компонентів і загального показника організаційної культури освітніх організацій

Перше завдання дослідження полягало у визначенні рівня розвитку основних компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій.

У процесі його вирішення було визначено рівень розвитку *компонентів організаційної культури*: «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль» (табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Рівні розвитку компонентів організаційної культури освітніх організацій (%)

Компоненти організаційної культури	Рівні розвитку компонентів організаційної культури			
	«Спадаючий»	«Помітний смуток»	«Мажорний»	«Прекрасний»
Робота	1,1	3,6	66,8	28,5
Комунікації	0,2	2,2	30,4	67,3
Управління	0,3	2,5	49,8	47,3
Мотивація і мораль	0,3	3,1	43,7	52,9

Дані, які представлені в табл. 2.1.1, свідчать про те, що значна частина педагогічних працівників (від 28,5% до 67,3%) вказали на «прекрасний» (високий) рівень розвитку всіх компонентів організаційної культури освітніх організацій («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль»). Це можна оцінити як позитивний факт. Разом із тим, можна стверджувати, що такий компонент організаційної культури, як «робота», значно відстає (в середньому вдвічі) від інших компонентів організаційної культури, таких як «комунікації», «управління», «мотивація і мораль» (відповідно 28,5%

опитаних проти 67,3% опитаних («комунікації»), 47,3% («управління»), 52,9% («мотивація і мораль»).

Отже, одним із резервів розвитку організаційної культури освітніх організацій є, на нашу думку, *посилення* такого компонента організаційної культури, як «робота». Це може проявитися в формуванні в керівників та педагогічних працівників позитивного ставлення до своєї роботи, уведенні інноваційних форм і методів роботи у власну професійну діяльність тощо.

Певного *посилення*, як показали результати дослідження, також потребує і такий компонент організаційної культури, як «управління», досягнути чого можна в результаті використання, на наш погляд, лідерських підходів до управління, партнерських принципів управління та командного підходу до організації роботи.

Щодо рівня розвитку *«загального показника організаційної культури»*, то дослідження показало, що організаційна культура персоналом освітніх організацій оцінюється в цілому позитивно (табл. 2.1.2). Так, більшість опитаних оцінюють рівень розвитку *«загального показника організаційної культури»*, як «дуже високий» (47,6%) або «високий» (49,5%).

Таблиця 2.1.2

Рівні розвитку загального показника організаційної культури освітніх організацій (%)

Загальний показник організаційної культури	%
Має тенденцію до деградації	0,3
Середній	2,6
Високий	49,5
Дуже високий	47,6

Отже, скоріше за все, можна говорити про необхідність не стільки підвищення оцінки опитуваними загального рівня організаційної культури

освітніх організацій, стільки про *посилення значущості* для персоналу освітніх організацій окремих компонентів організаційної культури.

1.3. Зв'язок між рівнем розвитку компонентів і загального показника організаційної культури освітніх організацій та “зовнішніми” детермінантами мікрорівня (організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу)

Друге завдання дослідження було спрямоване на аналіз зв'язку між рівнем розвитку компонентів і загального показника організаційної культури та детермінантами мікрорівня (організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу). Проаналізуємо послідовно отримані дані, які стосуються спочатку впливу організаційно-професійних характеристик, а потім соціально-демографічних характеристик персоналу.

1.3.1. Зв'язок між рівнем розвитку компонентів і загального показника організаційної культури освітніх організацій та організаційно-професійними характеристиками персоналу

Проаналізуємо спочатку зв'язок між рівнем розвитку основних компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій та *посадово-кваліфікаційними характеристиками персоналу* (посада; кваліфікаційна категорія; педагогічне звання) (табл. 2.1.3.).

Як слідує із даних, які представлено з таблиці 2.1.3, виявлено зв'язок між рівнем розвитку основних компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій та таким чинником, як *“посада”*. Це проявляється втому, що по мірі підвищення в посаді персоналу освітніх організацій (від педагогічного працівника початкової школи до керівника освітньої організації) оцінка рівня розвитку всіх компонентів організаційної культури (“робота”, “комунікації”, “управління”,

“мотивація і мораль”) та “загального показника організаційної культури” підвищується ($p < 0,01$).

Таблиця 2.1.3

**Зв’язок між рівнем розвитку організаційної культури
освітніх організацій та організаційно-професійними детермінантами
(посадово-кваліфікаційними) (r)**

Компоненти організаційної культури	Посада	Кваліфікаційна категорія	Педагогічне звання
Робота	<u>0,132**</u>	<u>0,100*</u>	<u>0,084*</u>
Комунікації	<u>0,139**</u>	<u>0,082*</u>	0,049
Управління	<u>0,132**</u>	<u>0,128**</u>	0,067
Мотивація і мораль	<u>0,126**</u>	<u>0,088**</u>	<u>0,090*</u>
<i>Загальний показник організаційної культури</i>	<u>0,144**</u>	<u>0,115**</u>	0,078

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Така ж сама ситуація спостерігається і щодо такого чинника, як «кваліфікаційна категорія»: по мірі підвищення кваліфікаційної категорії персоналу освітніх організацій (від спеціаліста до спеціаліста вищої категорії) оцінка рівня розвитку всіх компонентів організаційної культури та її загального показника підвищується ($p < 0,05$; $p < 0,01$) (табл. 2.1.3).

Щодо впливу такої детермінанти, як «педагогічного звання», то тут спостерігається менш «рельєфна» картина: позитивний вплив педагогічного звання (від його відсутності або підвищення від старшого вчителя до методиста) спостерігається лише за окремими компонентами організаційної культури (“робота”, “мотивація і мораль”) ($p < 0,05$) (табл. 2.1.3).

В цілому, результати дослідження показали досить *вагомий вплив* посадово-кваліфікаційних характеристик персоналу на оцінку рівня розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Далі висвітлимо дані, які стосуються зв'язку між рівнем розвитку основних компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій та *освітньо-стажевими характеристиками персоналу* (рівень освіти; тип освіти; загальний стаж роботи; стаж роботи на посаді) (табл. 2.1.4).

Таблиця 2.1.4

**Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури
освітніх організацій та організаційно-професійними чинниками
(освітньо-стажевими) (*r*)**

Компоненти організаційної культури	Рівень освіти	Тип освіти	Загальний стаж роботи	Стаж роботи на посаді
Робота	-0,002	0,019	0,075	0,041
Комунікації	0,030	0,037	0,047	0,052
Управління	0,019	0,025	<u>0,111**</u>	<u>0,094*</u>
Мотивація і мораль	-0,048	-0,002	0,056	0,071
Загальний показник організаційної культури	0,011	0,016	<u>0,082*</u>	0,079

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Отримані дані свідчать про те, що зв'язок між рівнем розвитку основних компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій та освітньо-стажевими характеристиками персоналу є не таким вираженим, порівняно із посадово-кваліфікаційними характеристиками. Про це, зокрема, свідчить той факт, що із чотирьох підгруп детермінант, які входять до даної групи, за двома підгрупами

(“рівень освіти” і “тип освіти”) статистично значущих характеристик не виявлено взагалі, а за двома іншими підгрупами (“загальний стаж роботи”, “стаж роботи на посаді”) виявлено лише три статистично значущі зв’язки.

Як свідчать дані, наведені в таблиці 2.1.4, виявлено зв’язок між рівнем розвитку такого компонента організаційної культури, як “управління” ($p < 0,01$) та “індексом організаційної культури” ($p < 0,05$) та такою детермінантою, як “загальний стаж роботи”. А вплив такої характеристики, як «стаж роботи на посаді» проявився по відношенню до такої складової, як “управління” ($p < 0,05$). Суть даних зв’язків проявляється в тому, що по мірі підвищення загального стажу роботи та стажу роботи на посаді підвищується позитивна оцінка персоналом освітніх організацій зазначених компонентів та індекса організаційної культури.

Тепер проаналізуємо зв’язок між рівнем розвитку основних компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій і *стимулюючими детермінантами* (наявність або відсутність у персоналу нагород республіканського або регіонального рівня).

У процесі дослідження *не виявлено зв’язку* між оцінкою рівня розвитку основних компонентів та індекса організаційної культури освітніх організацій та наявністю у персоналу нагород республіканського та регіонального рівня. Це проявилось в тому, що по жодному із чотирьох детермінант, які входять до цієї групи, не виявлено статистично значущих зв’язків із компонентами організаційної культури та із “індексом організаційної культури”.

Разом з тим, використання дисперсійного аналізу, який дав можливість проаналізувати спільний *вплив двох детермінант* (“наявність нагород республіканського або регіонального рівня” та “рівень освіти персоналу”) на оцінку рівня розвитку “індекса організаційної культури” (рис. 2.1.1). Результати дослідження виявили вплив таких детермінант, як “рівень освіти персоналу” та “наявність у персоналу нагороди республіканського рівня

нагрудний знак МОН України “Відмінник освіти” на оцінку рівня розвитку “індекса організаційної культури” ($p < 0,01$).

Сутність даного зв'язку проявляється в тому, що персонал освітніх організацій, який не має нагрудного знаку МОН України “Відмінник освіти”, однаково оцінює рівень розвитку індекса організаційної культури, незалежно від рівня освіти. Разом з тим, персонал який нагороджений нагрудним знаком МОН України “Відмінник освіти”, по різному, залежно від рівня освіти, оцінює рівень розвитку організаційної культури: персонал з вищою освітою більш позитивно, ніж персонал із середньою, середньо-спеціальною та незакінченою освітою, оцінює даний показник.

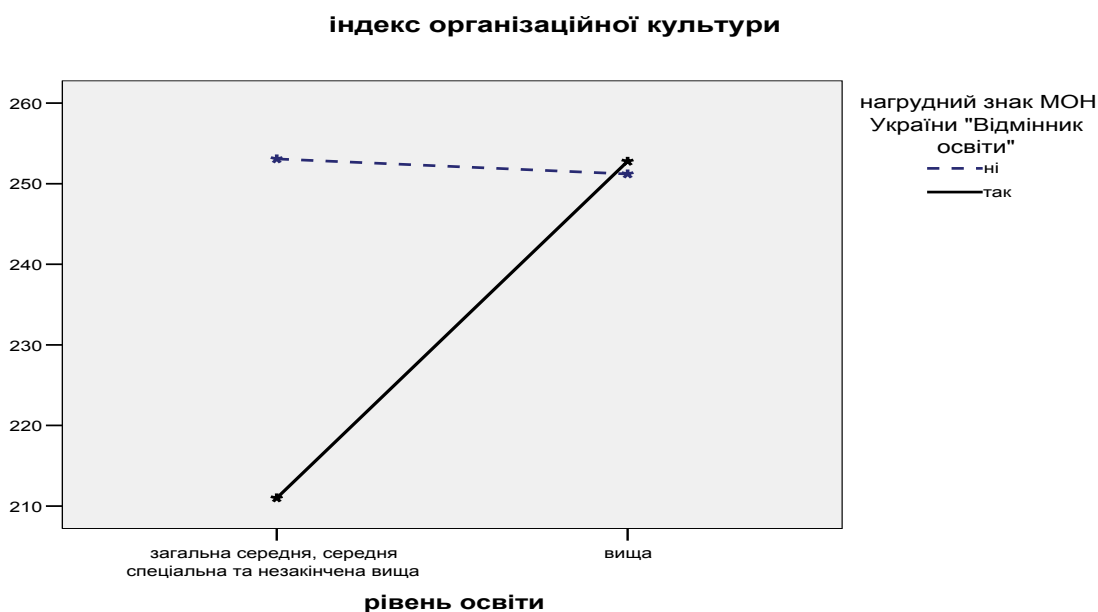


Рис. 2.1.1. Вплив рівня освіти та наявності нагород республіканського рівня у персоналу освітніх організацій на оцінку рівня розвитку “індекса організаційної культури” освітніх організацій

Таким чином, дослідження виявило *вплив організаційно-професійних характеристик персоналу*, які можуть самостійно або при взаємодії з іншими детермінантами впливати на рівень розвитку організаційної культури освітніх організацій.

1.3.2. Зв'язок між рівнем розвитку компонентів і загального показника організаційної культури освітніх організацій та соціально-демографічними характеристиками персоналу

Як слідує із отриманих даних (табл. 2.1.5), соціально-демографічні детермінанти (вік, стать, сімейний стан), взяті, як окремі показники, є практично не значущими у процесі аналізу оцінки персоналом освітніх організацій рівня розвитку основних компонентів і загального показника організаційної культури. Із 15 показників, які наведені в табл. 2.1.5, лише один показник є статистично значущим, який стосується впливу віку на оцінку такої складової організаційної культури, як “управління” ($p < 0,05$). Суть даного зв'язку полягає в тому, що з віком підвищується оцінка персоналом даної складової організаційної культури.

Таблиця 2.1.5

Зв'язок між соціально-демографічними чинниками та рівнем розвитку компонентів організаційної культури освітніх організацій (r)

Компоненти організаційної культури	Вік	Стать	Сімейний стан
Робота	0,064	0,021	0,048
Комунікації	0,025	0,038	0,053
Управління	<u>0,092*</u>	-0,020	0,024
Мотивація і мораль	0,057	0,062	0,039
Загальний показник організаційної культури	0,074	0,028	0,048

* $p < 0,05$

Разом з тим, поєднання двох соціально-демографічних детермінант між собою (за допомогою використання дисперсійного аналізу, який дає

можливість проаналізувати спільний вплив двох і більше чинників на прояви певного феномену) виявило *спільний вплив таких детермінант, як “вік” і “стать”* на рівень розвитку “індекса організаційної культури” ($p < 0,01$).

Як видно із рис. 2.1.2, у жінок з віком (від 30 років і нижче до 50 років), спостерігається позитивна динаміка щодо оцінки рівня розвитку “індекса організаційної культури”, з деяким, майже непомітним зниженням оцінки після 50 років. В той же час, у чоловіків, з віком (від 31 року до 50 років) діагностується негативна динаміка, з деяким її підвищенням рівня оцінки після 50 років. Це свідчить про те, що чоловіки в “зрілому” віці (від 31 року до 50 років) стають більш критичними в оцінці рівня розвитку організаційної культури.

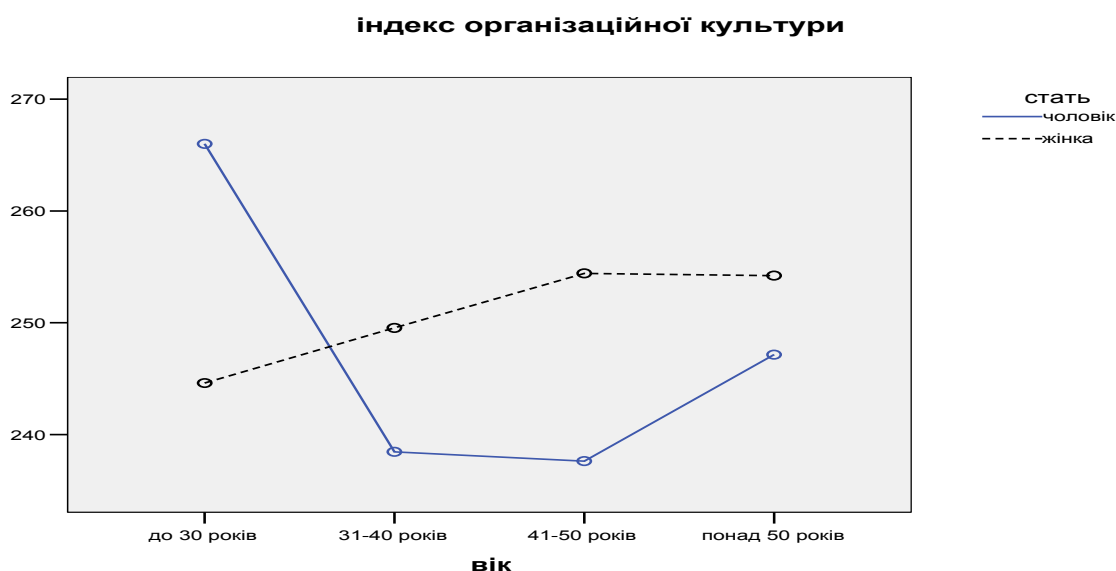


Рис. 2.1.2. Вплив статі та віку персоналу освітніх організацій на оцінку рівня розвитку “індекса організаційної культури” освітніх організацій

Що стосується такої детермінанти, як *“сімейний стан персоналу”*, то в процесі дослідження не виявлено вплив даної детермінанти (ні в “чистому” вигляді, ні в поєднанні з іншими детермінантами) на рівень розвитку “індекса організаційної культури”. Це говорить про те, що дана детермінанта

не відіграє суттєвої ролі в оцінці рівня розвитку організаційної культури персоналом освітніх організацій.

Таким чином, дослідження виявило *вплив, хоча і не достатньо виражений*, таких соціально-демографічних детермінант, як “вік” і “стать”, на оцінку рівня розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Далі вивчався зв’язок між рівнем розвитку основних складових та індекса організаційної культури освітніх організацій та соціально-демографічними детермінантами, вплив яких аналізувався спільно з організаційно-професійними детермінантами.

У процесі дослідження констатовано, що серед соціально-демографічних детермінант “чуттєвою” до спільного впливу з двома підгрупами організаційно-професійних детермінант (*«освітньо-стажєвих» та «посадово-кваліфікаційних»*) виявилась така детермінанта, як “стать”. Однак, ця детермінанта не є «чуттєвою» до «стимулюючих» організаційно-професійних детермінант.

У результаті використання дисперсійного аналізу виявлено спільний вплив таких детермінант, як “стать персоналу” та “рівень освіти” на оцінку персоналом рівня розвитку “індекса організаційної культури” ($p < 0,05$).

Як видно із рис. 2.1.3, по мірі підвищення рівня освіти жінки більш позитивно оцінюють “індекс організаційної культури”, в той час, як чоловіки, які мають вищу освіту, більш критичні в оцінці “індекса організаційної культури”, ніж ті, хто мають більш низький рівень освіти. При цьому розбіжності в оцінці організаційної культури між чоловіками та жінками з вищою освітою є меншими, ніж між чоловіками та жінками з більш низьким рівнем освіти.

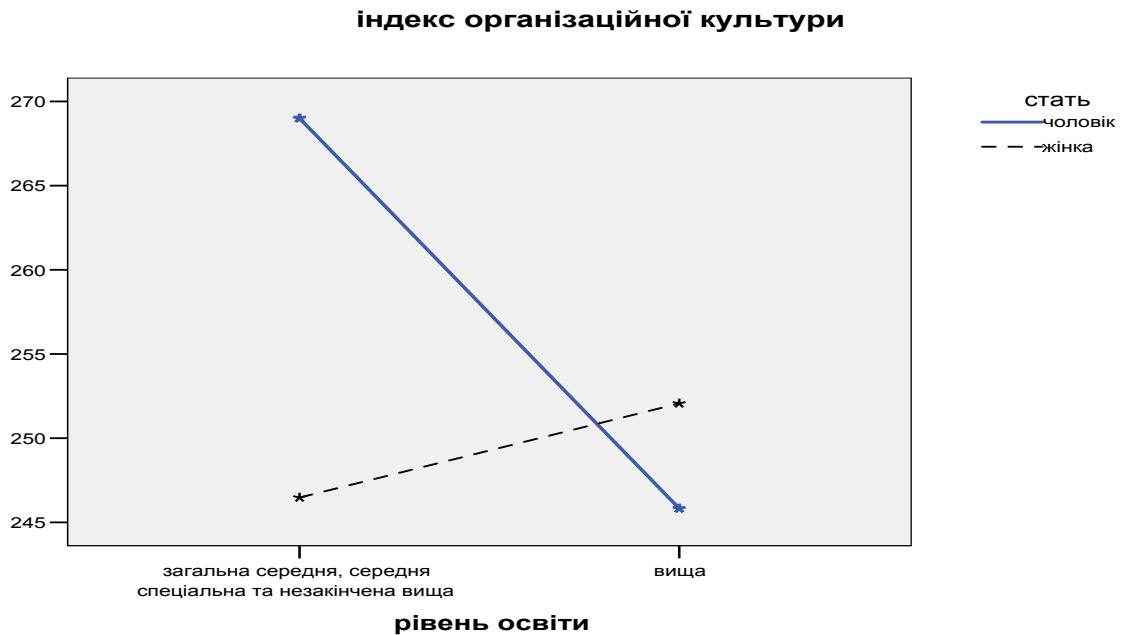


Рис. 2.1.3. Вплив статі та освіти персоналу освітніх організацій на оцінку рівня розвитку “індекса організаційної культури” освітніх організацій

Така сама ситуація спостерігається і щодо поєднання таких чинників, як “стать” і “кваліфікаційна категорія” (рис. 2.1.4). Так, як свідчать отримані дані, по мірі підвищення кваліфікаційної категорії жінки більш позитивно оцінюють рівень розвитку “індекса організаційної культури”, в той час, як чоловіки, навпаки, стають більш критичними, тобто, підвищення кваліфікаційної категорії обумовлює більш критичну оцінку організаційної культури ($p < 0,001$). При цьому, як і в попередньому випадку, розбіжності в оцінці організаційної культури між чоловіками та жінками з вищою кваліфікаційною категорією є меншими, ніж між чоловіками та жінками з більш низькою кваліфікаційною категорією.

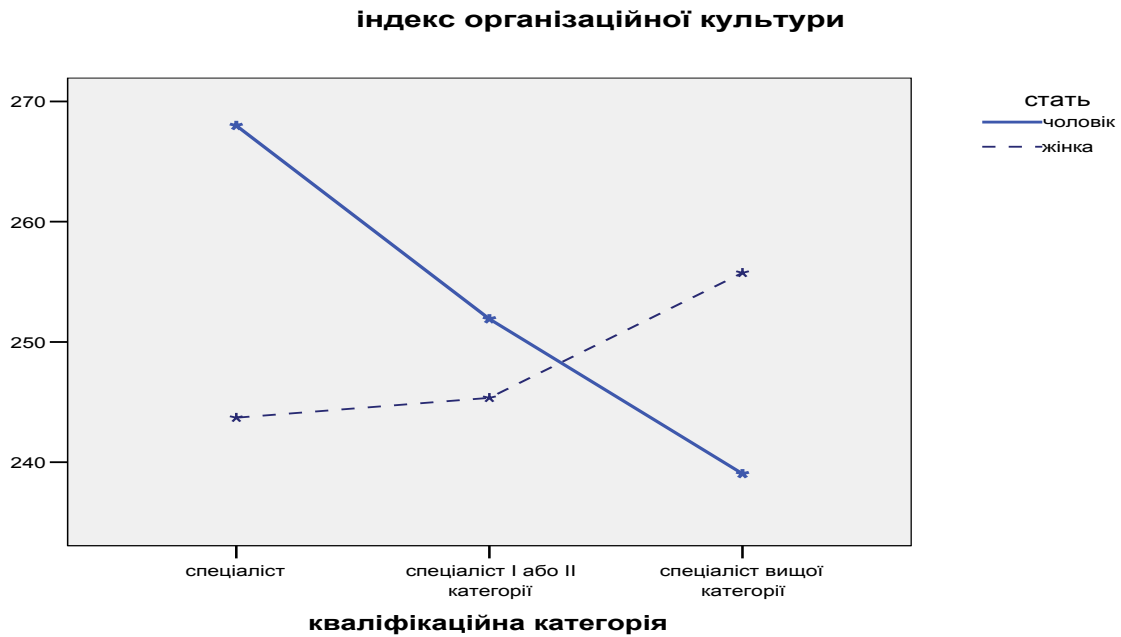


Рис. 2.1.4. Вплив статі та кваліфікаційної категорії персоналу освітніх організацій на оцінку рівня розвитку “індекса організаційної культури” освітніх організацій

Більш критична та “хвилеподібна” позиція чоловіків, порівняно із жінками, в оцінці рівня розвитку організаційної культури, простежується також і при поєднанні таких чинників, як “*стать*” та “*загальний стаж роботи*” ($p < 0,01$) та “*стаж роботи на посаді*” ($p < 0,001$) (відповідно рис. 2.1.5 та рис. 2.1.6).

Так, як свідчать отримані дані, у жінок, так, як і в ситуації з впливом такого чинника, як “*вік*”, спостерігається позитивна динаміка стосовно впливу чинників, які мають відношення до стажу роботи (загального та на посаді): відбувається зростання рівня розвитку “індекса організаційної культури” у жінок із стажем до 5 років та стажем від 36 до 50 років. В той же час, у чоловіків спостерігається зовсім інша ситуація (“*коливання*” оцінки, з “*провалами*” та “*підйомами*”).

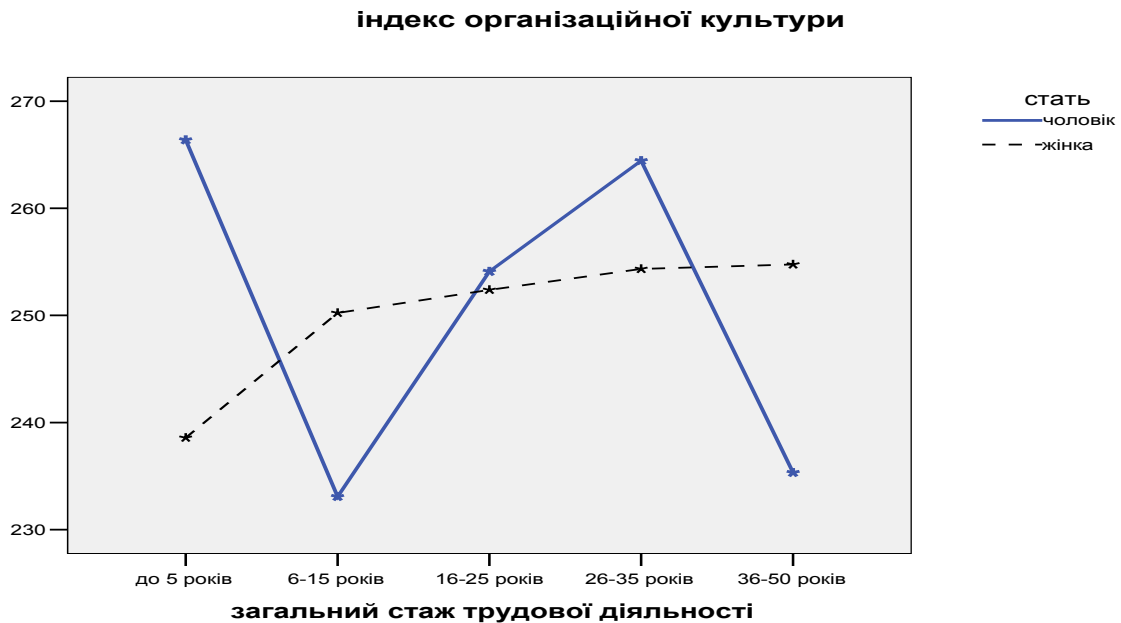


Рис. 2.1.5. Вплив статі та загального стажу роботи персоналу освітніх організацій на оцінку рівня розвитку “індекса організаційної культури” освітніх організацій

Так, якщо на початку стажу трудової діяльності та стажу роботи на посаді (до 5 років) чоловіки високо оцінюють рівень розвитку “індекса організаційної культури”, то в період стажу роботи (загального та на посаді) від 5 до 15 років ця оцінка різко падає, а потім починає поступово підніматися у період, коли стаж (загальний та на посаді) складає від 16 до 25 років та досягає свого піку у період від 26 до 35 років. Очевидно, це відображає певну потребу чоловіків в нових відчуттях, ідеях, підходах тощо. З іншого боку, можливо, це обумовлено, що чоловіки-педагогічні працівники працюють в жіночих колективах, які не завжди відрізняється інноваційністю.

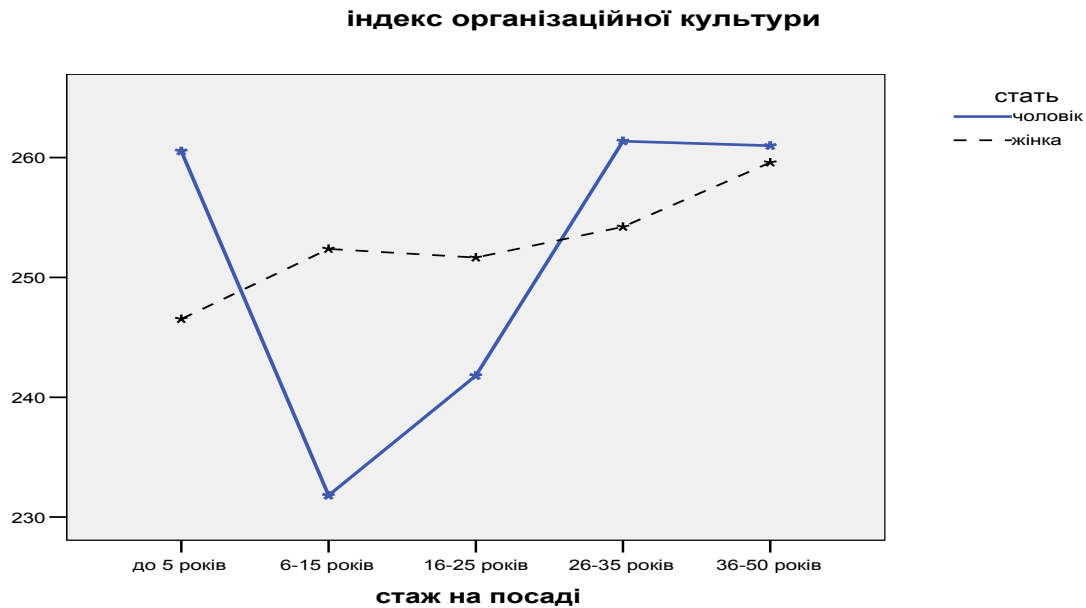


Рис. 2.1.6. Вплив статі та стажу роботи на посаді персоналу освітніх організацій на оцінку рівня розвитку “індекса організаційної культури” освітніх організацій

При цьому спостерігаються певні відмінності при порівняльному аналізі двох категорій стажу щодо періоду стажу від 36 до 50 років: у процесі аналізу чинника “загальний стаж роботи” видно, що оцінка рівня розвитку “індекса організаційної культури” чоловіками у цей період знову падає (рис.2.1.5). В той же час, у процесі аналізу детермінанти “стаж роботи на посаді” видно, що даний показник залишається на такому ж приблизно рівні, як і при попередньому показнику стажу (від 26 до 35 років) (рис. 2.1.6). Очевидно, у першому випадку це має відношення до переходу чоловіків-педагогічних працівників до пенсійного віку, коли зменшується соціальна та професійна активність, в той час, у другому випадку, коли людина має постійну посаду і певний захист в організації, то, скоріше всього, її критичність в оцінці рівня розвитку організаційної культури буде нижчою.

Таким чином, при поєднанні таких детермінант, як “стать” та “стаж роботи (загальний та на посаді), знову, ж таки, як і при поєднанні таких

детермінант, як “стать” і “вік” та “освіта” проявилась *більш критична позиція чоловіків* в оцінці рівня розвитку організаційної культури

Отже, у процесі дослідження виявлено *вплив соціально-демографічних характеристик персоналу*, які можуть самостійно або при взаємодії з іншими детермінантами, впливати на рівень розвитку організаційної культури освітніх організацій.

1.4. Зв’язок між рівнем розвитку компонентів і загального показника організаційної культури освітніх організацій та “зовнішніми” детермінантами мезорівня (характеристиками організації)

Третє завдання дослідження полягало у вивченні зв’язку між рівнем розвитку компонентів і загального показника організаційної культури освітніх організацій та “зовнішніми” детермінантами мезорівня (характеристиками організації).

Як впливає із даних, які представлено в табл. 2.1.6, виявлено зв’язок між рівнем розвитку окремих компонентів організаційної культури та «індексом організаційної культури» освітніх організацій та низкою характеристик організації (із 20 показників статистично значущий зв’язок виявлено за 7 показниками, тобто майже за однією третиною).

Як видно з табл. 2.1.6, найбільша кількість статистично значущих зв’язків виявлено за таким показником, як «*час існування організації*». Так, встановлено *зворотний (негативний) зв’язок* між рівнем розвитку таких компонентів організаційної культури, як «управління» ($p < 0,01$), «мотивація і мораль» ($p < 0,05$) та «індексом організаційної культури» ($p < 0,05$) і «*часом існування організації*». Це проявляється в тому, що в міру збільшення часу існування в організації вказані показники організаційної культури знижуються.

**Зв'язок між рівнем розвитку компонентів організаційної культури
освітніх організацій та чинниками організації (*r*)**

Компоненти організаційної культури	Тип навчального закладу	Кількість осіб, які працюють в організації	Час існування організації	Місце розташування організації
Робота	<u>0,098*</u>	-0,004	-0,042	0,041
Комунікації	0,062	-0,060	-0,068	0,052
Управління	0,012	<u>-0,083*</u>	<u>-0,105**</u>	<u>0,094*</u>
Мотивація і мораль	0,038	<u>-0,094*</u>	<u>-0,086*</u>	0,071
Загальний показник організаційної культури	0,050	-0,063	<u>-0,102*</u>	0,079

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Такий самий, зворотний (негативний), зв'язок виявлено і щодо такого чинника, як «кількість осіб, які працюють в організації»: в міру підвищення кількості працівників оцінка рівня розвитку таких компонентів організаційної культури, як «управління» ($p < 0,05$) і «мотивація і мораль» ($p < 0,05$), знижується (табл. 2.1.6).

Щодо впливу такої детермінанти, як «тип навчального закладу», то тут спостерігається менш «рельєфна» картина: вплив цієї детермінанти проявляється лише за окремим компонентом організаційної культури, яким є «робота» ($p < 0,05$). Суть такого зв'язку є *прямим (позитивним)*: в міру переходу від традиційних до інноваційних навчальних закладів рівень оцінки «роботи» підвищується (табл. 2.1.6). Це є особливо значущим, оскільки, як зазначалось вище, в цілому по масиву рівень оцінки такої складової організаційної культури, як «робота», значно нижче, порівняно з іншими

складовими. Отже, використання інноваційних підходів до роботи, як це спостерігається в інноваційних типах навчальних закладів, дійсно може сприяти підвищенню оцінки персоналом провідної, на наш погляд, складової організаційної культури, якою є «робота».

Щодо впливу такої детермінанти, як *«місце розташування організації»*, то тут спостерігається також менш виражена картина: вплив цієї детермінанти проявляється лише за окремою складовою організаційної культури, якою є «управління» ($p < 0,05$). Суть *такого, прямого (позитивного)*, зв'язку полягає в тому, що в організаціях, які розміщені в місті, такий показник оцінюється вище (табл. 2.1.6).

У цілому, результати дослідження показали *наявність зв'язку, хоча і помірно вираженого, між рівнем розвитку організаційної культури і характеристиками організації*. Такий вплив може мати як позитивний, так і негативний характер. Найбільш «чутливою» до впливу характеристик організації є такий компонент організаційної культури, як «управління» (із 4 компонентів організаційної культури статистично значущий зв'язок зафіксовано за 3 компонентами).

Далі вивчався зв'язок між рівнем розвитку загального показника організаційної культури освітніх організацій та спільним впливом двох характеристик організації (між собою), а також зі спільним впливом характеристик організації з «соціально-демографічними і організаційно-професійними характеристиками».

Цей етап дослідження здійснювався за допомогою дисперсійного аналізу, який дає можливість проаналізувати спільний вплив двох і більше детермінант на прояви певного феномену.

Як показали результати дослідження, найбільшу кількість статистично значущих зв'язків (чотири) виявлено при взаємодії такої характеристики організації, як *«тип навчального закладу»*, з іншими показниками («кількістю осіб, які працюють в організації»; «часом існування організації»; «статтю персоналу» та «сімейним станом персоналу»).

Так, у процесі дослідження виявлено *спільний вплив таких детермінант, як «тип навчального закладу» та «кількість осіб, які працюють в організації», на оцінку персоналом рівня розвитку «індекса організаційної культури»* ($p < 0,05$) (рис. 2.1.7).

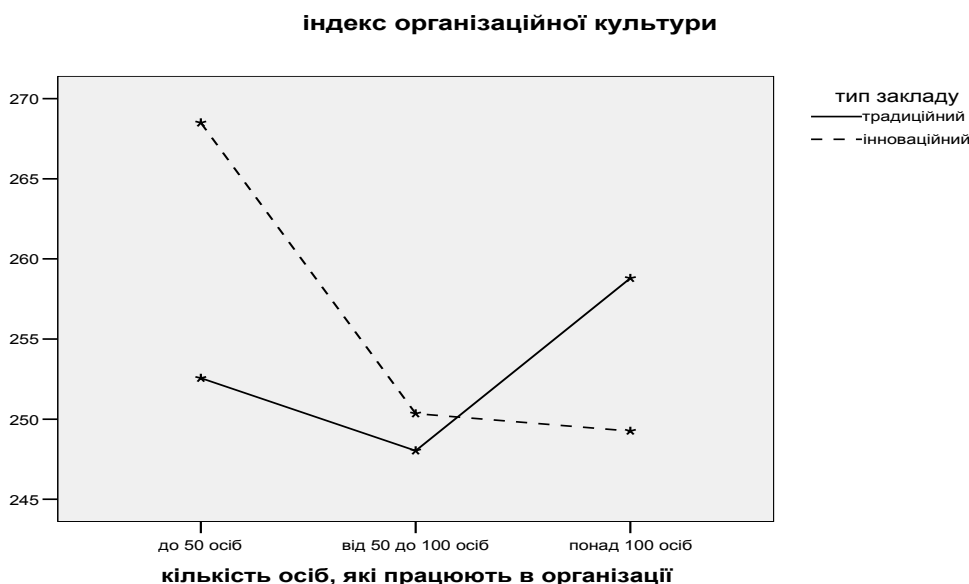


Рис. 2.1.7. Вплив «типу навчального закладу» та «кількості осіб, які працюють в організації» на оцінку персоналом рівня розвитку «індекса організаційної культури» освітніх організацій

Дані, які представлено на рис. 2.1.7, свідчать про те, що збільшення кількості осіб, які працюють в інноваційних освітніх організаціях, призводить до зменшення оцінки рівня розвитку «індекса організаційної культури». В той час, як збільшення кількості осіб, які працюють у традиційних освітніх організаціях, призводить до поступового підвищення оцінки рівня розвитку «індекса організаційної культури». Очевидно, це обумовлено тим, що в інноваційних навчальних персонал більш критично ставиться до організації їх діяльності, як у суто професійному, так і в соціальному плані. Отже, збільшення кількості працівників у традиційних освітніх організаціях потребує особливої уваги з боку адміністрації в контексті розвитку організаційної культури.

Окрім того, у процесі дослідження виявлено *спільний вплив таких детермінант, як «тип навчального закладу» та «час існування організації», на оцінку персоналом рівня розвитку «індекса організаційної культури»* ($p < 0,05$) (рис. 2.1.8).

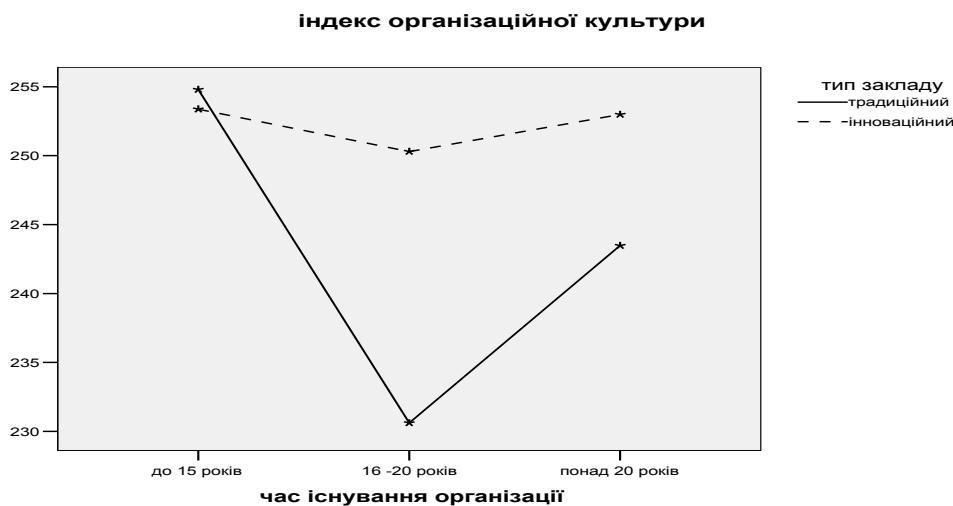


Рис. 2.1.8. Вплив «типу навчального закладу» і «часу існування організації» на оцінку персоналом рівня розвитку «індекса організаційної культури» освітніх організацій

Результати, які представлено на рис. 2.1.8, говорять про те, що збільшення часу існування інноваційних освітніх організацій практично не впливає на оцінку персоналом рівня розвитку «індекса організаційної культури». В той час, збільшення часу існування традиційних освітніх організацій призводить до зниження оцінки персоналом рівня розвитку «індекса організаційної культури» в період від 16 до 20 років (що, напевне, свідчить про особливий статус цього періоду в життєдіяльності освітніх організацій), з подальшим підвищенням оцінки цього показника в період існування організації понад 20 років. Очевидно, можна говорити про те, що традиційні освітні організації потребують більшої уваги в процесі часової динаміки їх діяльності щодо розвитку організаційної культури.

Констатовано також *спільний вплив «типу навчального закладу» і «статі персоналу»* на оцінку персоналом рівня розвитку «індекса організаційної культури» ($p < 0,05$) (рис. 2.1.9).



Рис. 2.1.9. Вплив чинників «тип навчального закладу» і «стать персоналу» на оцінку персоналом рівня розвитку «індекса організаційної культури» освітніх організацій

Суть виявленого зв'язку проявляється в тому, що чоловіки в інноваційних навчальних закладах значно критичніше оцінюють рівень розвитку «індекса організаційної культури», порівняно з чоловіками в традиційних навчальних закладах. Окрім того, «розрив» в оцінках цього показника з боку чоловіків і жінок в інноваційних навчальних закладах є більш вираженим, ніж в аналогічних оцінках в традиційних навчальних закладах. Це, очевидно, обумовлено більш творчим підходом чоловіків в організації їх діяльності в інноваційних навчальних закладах. Тому саме чоловікам в інноваційних освітніх організаціях потрібно, на наш погляд, приділяти особливу увагу в контексті їх участі в розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Результати дослідження показали також *спільний вплив «типу навчального закладу» і «сімейного стану персоналу»* на оцінку персоналом рівня розвитку «індекса організаційної культури» ($p < 0,01$) (рис. 2.1.10).

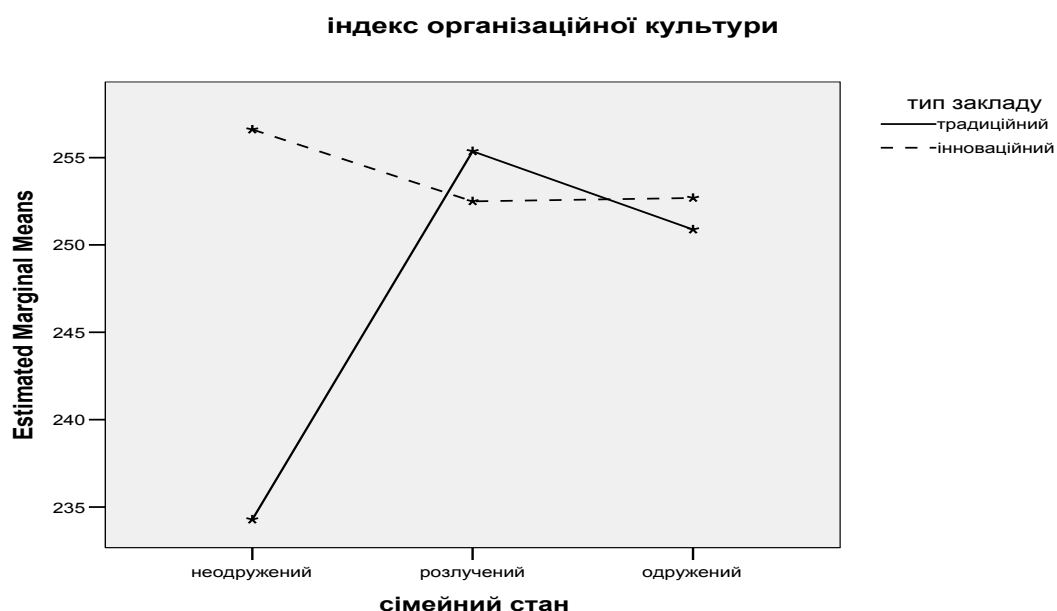


Рис. 2.1.10. Вплив «тип навчального закладу» і «сімейний стан» на оцінку персоналом рівня розвитку «індекса організаційної культури» освітніх організацій

Суть виявленої закономірності полягає в тому, що сімейний стан персоналу практично не впливає на оцінку рівня розвитку «індекса організаційної культури» в інноваційних освітніх організаціях: педагогічні працівники з різними сімейним станом достатньо високо оцінюють організаційну культуру (за деякої вищої оцінки цього показника неодруженими). В той же час, у традиційних освітніх закладах неодружені педагогічні працівники значно нижче оцінюють рівень розвитку організаційної культури, порівняно з аналогічною категорією в інноваційних навчальних закладах, а розлучені і одружені педагогічні працівники

наближаються за оцінкою показника, що вивчається, до інноваційних навчальних закладів. Скоріше за все, це свідчить, що в інноваційних навчальних закладах організаційна культура орієнтована на урахування інтересів і цінностей усіх категорій педагогічних працівників, незалежно від їх сімейного стану. Тому в традиційних освітніх організаціях потрібно, на наш погляд, приділяти увагу всім категоріям персоналу (виділених за їх сімейним станом) у контексті аналізу проблеми організаційної культури.

Отже, така характеристика організації, як *«тип навчального закладу»*, при оцінці персоналом освітніх організацій рівня розвитку організаційної культури певною мірою взаємодіє як з іншими характеристиками організації, так і з соціально-демографічними характеристиками персоналу.

Далі проаналізуємо спільний, разом з іншими детермінантами, вплив на оцінку рівня розвитку організаційної культури такої характеристики організації, як *«час існування організації»*. Як показали результати дослідження, тут виявлено, як і в попередньому випадку, чотири статистично значущі зв'язки (з *«типом навчального закладу»*, *«місцем розташування навчального закладу»*, *«віком персоналу»* та *«стажем роботи на посаді персоналу»*).

Спільний вплив детермінант *«час існування організації»* і *«тип навчального закладу»* уже було розглянуто вище, тому розглянемо вплив інших чинників.

У процесі дослідження виявлено *спільний вплив таких детермінант, як «час існування організації» і «місце розташування організації»* на оцінку персоналом рівня розвитку *«індекса організаційної культури»* ($p < 0,01$) (рис. 2.1.11).

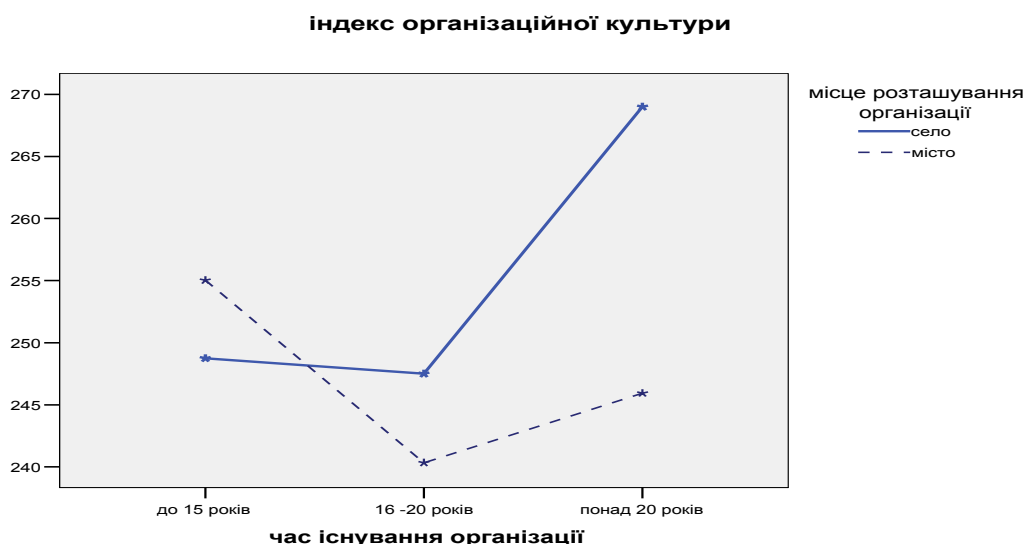


Рис. 2.1.11. Вплив чинників «час існування організації» і «місце розташування організації» на оцінку персоналом рівня розвитку «індекса організаційної культури» освітніх організацій

Результати, які представлено на рис. 2.1.11, говорять про те, що збільшення часу існування освітніх організацій, які знаходяться в місті, в цілому негативно впливає на оцінку персоналом рівня розвитку «індекса організаційної культури», особливо, в період існування від 16 до 20 років. В той же час, збільшення часу існування освітніх організацій, які знаходяться у селі, призводить до ледве помітно зниження оцінки рівня розвитку «індекса організаційної культури» в період від 16 до 20 років (що, напевне, ще раз свідчить про особливий статус цього періоду в життєдіяльності освітніх організацій), з різко вираженим подальшим підвищенням в оцінці цього показника в період існування організації понад 20 років. Очевидно, можна говорити про те, що міські школи потребують виражених інноваційних підходів (нових ідей розвитку, структурних змін тощо) в міру набуття ними «часового статусу», в той час як у сільських школах це, навпаки, сприяє підвищенню рівня оцінки індекса організаційної культури.

Як показали результати дослідження, виявлено статистично значущі показники щодо *спільного впливу таких детермінант, як «час існування організації» і «вік персоналу»*, на оцінку персоналом рівня розвитку «індекса організаційної культури» ($p < 0,01$) (рис. 2.1.12).

Як свідчать дані, які представлено на рис. 2.1.12, в освітніх організаціях з часом існування до 15 років зростає оцінка рівня розвитку організаційної культури у персоналом від 30 років і нижче до віку від 31 до 40 років, а далі вона залишається майже на однаковому рівні. В той же час, в організаціях із часом існування понад 20 років ця оцінка має «хвилеподібний» характер: опускається вниз у персоналу від 31 до 40 років, різко піднімається вгору в персоналу від 41 до 50 років і знову опускається вниз у персоналу понад 50 років. Ще більш виражені зміни в сторону «різкого падіння вниз» у певних вікових категорій, які є найбільш активними в професійному плані (від 31 до 40 років та від 41 до 50 років), спостерігаються в організаціях з часом існування від 16 до 20 років. Потім оцінка знов різко піднімається у персоналу у віці понад 50 років і досягає того самого рівня, як у персоналу до 30 років.

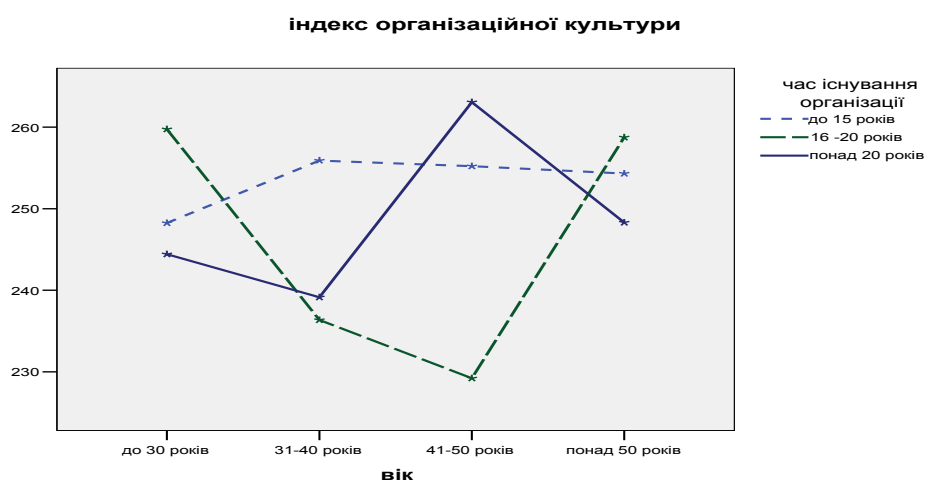


Рис. 2.1.12. Вплив «часу існування організації» та «віку персоналу» на оцінку персоналом рівня розвитку «індекса організаційної культури» освітніх організацій

Отже, можна говорити про те, що період існування організації від 16 до 20 років та понад 20 років є більш проблемним, порівняно із періодом існування організації до 15 років, особливо в період існування організацій понад 20 років, і потребує особливої уваги в контексті розвитку організаційної культури (наприклад, посилення значущості існуючих цінностей, норм тощо або ж, навпаки, висування нових ідей та підходів).

Аналогічна ситуація виявлена і щодо *спільного впливу таких детермінант, як «час існування організації» і «стаж роботи на посаді персоналу»* на оцінку персоналом рівня розвитку «індекса організаційної культури» ($p < 0,01$) (рис. 2.1.13.).

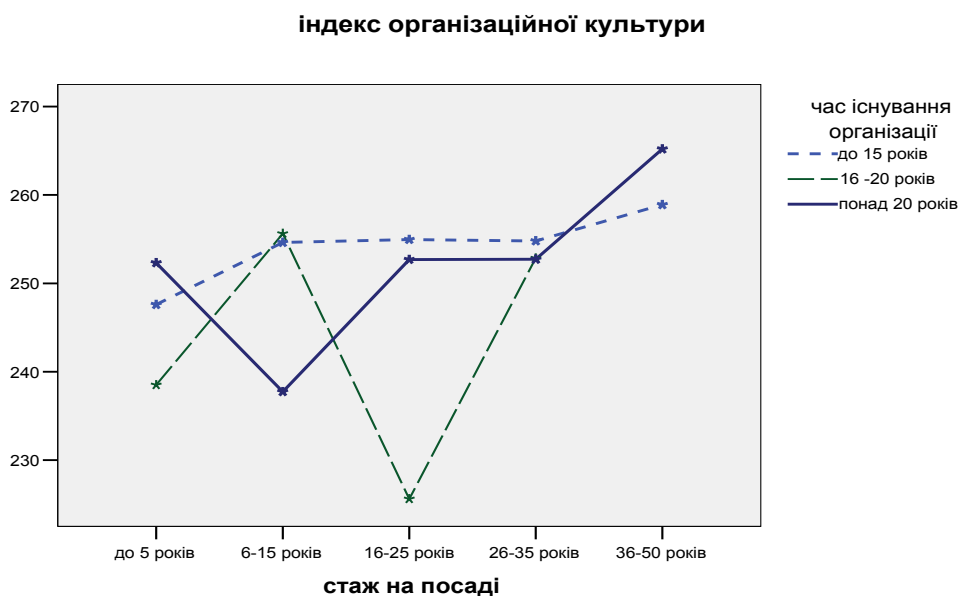


Рис. 2.1.13. Вплив «часу існування організації» та «стажу на посаді персоналу» на оцінку персоналом рівня розвитку «індекса організаційної культури» освітніх організацій

Як видно із отриманих даних, найбільш «спокійним» та позитивно спрямованим є час існування організації до 15 років: тут спостерігається підвищення позитивної оцінки рівня розвитку організаційної культури протягом збільшення стажу роботи персоналу на посаді. Разом із тим, в

організаціях із часом існування від 16 до 20 років та після 20 років оцінка «коливається», утворюючи певні «впадини» та «підйоми». І тут найбільш «критичним» віком є стаж на посаді персоналу від 16 до 25 років (в організаціях з часом існування від 16 до 20 років) та стаж від 6 до 15 років (в організаціях з часом існування понад 20 років), тобто найбільш активний професійний вік. Отже, як і в попередньому випадку (спільного впливу чинників «час існування організації» та «вік»), отримані дані свідчать на наявність певних *«проблемних» періодів в існуванні організації*, якими є період існування від 16 до 20 років та період існування понад 20 років.

І, насамкінець, проаналізуємо спільний, разом з іншими детермінантами, вплив на оцінку рівня розвитку організаційної культури такої характеристики організації, як *«кількість осіб, які працюють в організації»*. Як показали результати дослідження, тут виявлено дещо менші, у порівнянні з попередніми чинниками, два статистично значущі зв'язки (*«типом навчального закладу» та «місцем розташування навчального закладу»*).

Оскільки спільний вплив такої детермінанти разом із детермінантою «тип навчального закладу» уже було розглянуто раніше, то тут проаналізуємо *спільний вплив таких детермінант, як «кількість осіб, які працюють в організації» і «місце розташування організації»* на оцінку персоналом рівня розвитку «індекса організаційної культури» (рис. 2.1.14).

Як видно із рис. 2.1.14, збільшення кількості осіб, які працюють в освітніх організаціях, що знаходяться у місті, практично не впливає на оцінку розвитку «індекса організаційної культури». В той час, як збільшення кількості осіб, які працюють в освітніх організаціях, що знаходяться в селі, призводить до поступового зниження рівня розвитку «індекса організаційної культури». Очевидно, це обумовлено тим, що в сільській місцевості загальноосвітні навчальні заклади «розкидані» по кількох невеликих селах, що утруднює взаємодію між цими підрозділами і знижує розвиток організаційної культури в цілому.

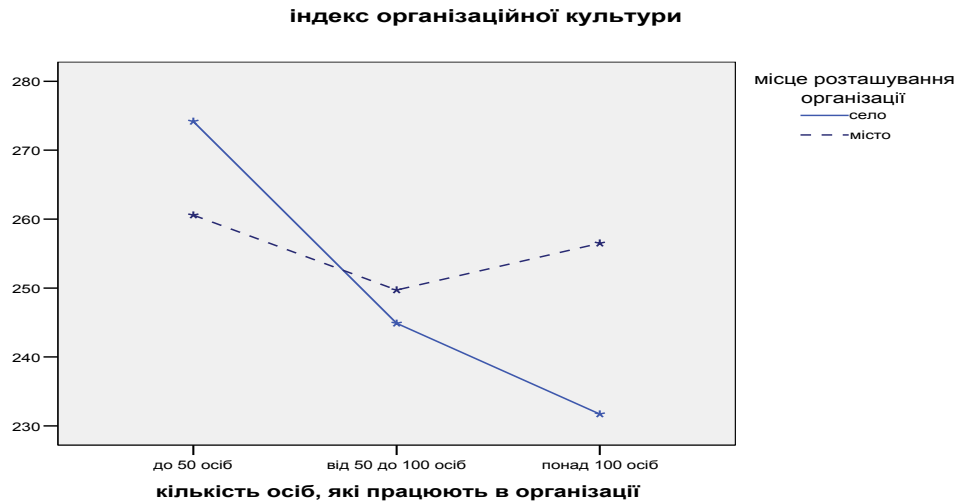


Рис. 2.1.14. Вплив «кількості осіб, які працюють в організації» і «місця розташування організації» на оцінку персоналом рівня розвитку «індекса організаційної культури» освітніх організацій

Таким чином, дослідження виявило *вплив характеристик організації*, які можуть виступати як окремі детермінанти або взаємодіяти з іншими детермінантами, на рівень розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Висновки

На основі результатів дослідження зроблено наступні висновки:

1. При достатньо високій оцінці загального показника організаційної культури, рівень розвитку такого компоненту організаційної культури, як “робота”, за оцінкою опитаного персоналу освітніх організацій, майже вдвічі відстає від рівня розвитку інших компонентів (“комунікація”, “управління”, “мотивація і мораль”), що свідчить про необхідність його посилення в структурі організаційної культури. Певного посилення потребує і такий компонент організаційної культури, як “управління”.

2. Встановлено зв’язок між оцінкою загального показника організаційної культури («індекса організаційної культури») та *організаційно-професійними чинниками*:

а) найбільш виражено даний зв'язок проявляється стосовно усіх *кваліфікаційно-посадових характеристик персоналу* («посада», «кваліфікаційна категорія», «педагогічне звання персоналу»), що проявляється в тому, що підвищення рівня вираженості даних характеристик персоналу сприяє більш позитивній оцінці персоналом рівня розвитку загального показника організаційної культури;

б) менш вираженим є даний зв'язок стосовно *освітньо-стажєвих характеристик персоналу* і проявляється лише стосовно таких чинників, як «загальний стаж роботи» і «стаж роботи на посаді» (із збільшенням загального стажу роботи та стажу роботи на посаді позитивна оцінка загального показника організаційної культури зростає).

в) *стимулюючі чинники* (наявність або відсутність у персоналу нагород республіканського або регіонального рівня) в «чистому» вигляді не впливають на оцінку рівня розвитку організаційної культури освітніх організацій, але у поєднанні із таким чинником, як «рівень освіти», вони можуть здійснювати позитивний вплив на оцінку рівня її розвитку.

3. Встановлено ряд статистично значущих закономірностей щодо зв'язку між оцінкою персоналом рівня розвитку загального показника організаційної культури («індекса організаційної культури») та власне *соціально-демографічними чинниками*:

а) соціально-демографічні чинники (вік, стать, сімейний стан) в «чистому вигляді» (як окремі, самостійні показники) практично не впливають на оцінку персоналом рівня розвитку організаційної культури освітніх організацій (за виключенням впливу чинника «вік» на таку складову організаційної культури, як «управління»);

б) разом з тим, при спільному впливі таких чинників, як «*вік*» і «*стать*» (їх взаємодії всередині групи соціально-демографічних чинників) спостерігається відмінності між чоловіками і жінками: позитивна динаміка оцінки рівня організаційної культури з боку жінок і негативна динаміка

оцінки з боку чоловіків (яка починається у віці від 31 до 50 років, який є активним професійним віком);

в) чинник *“сімейний стан”* є не *“чуттєвим”* взагалі (ні як самостійний, ні в поєднанні з іншими соціально-демографічними та організаційно-професійними чинниками) до оцінки персоналом рівня розвитку організаційної культури освітніх організацій.

4. Виявлено статистично значущий зв'язок, хоча і помірно виражений, між оцінкою рівня розвитку організаційної культури і *характеристиками організації (як окремими самостійними показниками)*:

а) найбільшу кількість статистично значущих зв'язків виявлено за таким показником, як *«час існування організації»*, далі слідує *«кількість осіб в організації»*, і на останньому місці знаходиться *«тип навчального закладу»* та *«місце розташування організації»*;

б) виявлено прямий (позитивний) зв'язок між такими чинниками, як *«тип навчального закладу»* і *«місце знаходження організації»* та оцінкою персоналом рівня розвитку окремих показників організаційної культури: в інноваційних навчальних закладів та освітніх організацій, які знаходяться в місті, оцінка персоналом рівня розвитку окремих показників організаційної культури вища, ніж у традиційних освітніх організаціях і тих, які знаходяться в селі;

в) виявлено зворотний (негативний) зв'язок між такими чинниками, як *«час існування організації»* та *«кількість людей в організації»* та оцінкою персоналом рівня розвитку окремих показників організаційної культури: в міру збільшення часу існування організації та кількості людей в організації оцінка персоналом рівня розвитку окремих показників організаційної культури знижується;

г) найбільш *«чутливим»* до впливу характеристик організації є такий компонент організаційної культури, як *«управління»*.

8. Встановлено *низку статистично значущих закономірностей* щодо зв'язку між оцінкою персоналом рівня розвитку загального показника організаційної культури («індекса організаційної культури») та спільною взаємодією чинників організації із соціально-демографічними та організаційно-професійними чинниками.

9. З метою підвищення рівня оцінки персоналом організаційної культури освітніх організацій потрібно, на наш погляд, приділяти особливу увагу персоналу, який має більш низький рівень вираженості посадово-кваліфікаційних характеристик (посада, кваліфікаційна категорія, педагогічне звання персоналу), стажевих характеристик (загальний стаж роботи та стаж роботи на посаді), а також чоловікам із вищою освітою та ін.

Література

1. Апішева А. Ш. Організаційна культура кафедри як чинник розвитку конкурентоздатності вищого навчального закладу / А. Ш. Апішева // Тези VI Міжнародної науково-практичної конференції з організаційної психології (Керч, 25–27 червня 2009 р.) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, О. А. Філь. – К. : Інтерлінк, 2009. – С. 222–224.
2. Іщук О. В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник становлення професійної ідентичності студентів : автореф. ... канд. психологічних наук, спец. : 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія / О. В. Іщук. – К. : Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2013. – 20 с.
3. Калініна Л. М. Моделі управлінської діяльності керівника школи – педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи / Л. М. Калініна // Збірник наук. праць / [ред. кол. : Л. І. Даниленко та ін.]. – К. : Логос, 2000. – С. 35–41.
4. Карамушка Л.М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Том.1.: Організаційна

психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.: Наук. світ, 2009. – Ч. 24. – С. 196 - 208.

5. Карамушка Л.М. Комплекс методик для вивчення особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій / Л.М. Карамушка, К.В.Терещенко, В.І. Лагодзінська, В.М. Івкін, А.М. Шевченко // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. – Алчевськ : ДонДТУ, 2014. – Т. 1. – Вип. 40. – С. 9-15.

6. Карамушка Л.М. Організаційний розвиток як детермінанта розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко // Теоретичні і прикладні проблеми психології: Збірник наукових праць / Гол. ред. Завацька Н.Є. – Луганськ: НОУЛІДЖ, 2014 – № 1 (33) – С. 196-205.

7. Креденцер О.В. Підприємницький тип організаційної культури / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. – Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. 1. – Вип. 39. – С. 10-15.

8. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самоотренировки : учебное пособие / И. Д. Ладанов. – М. : Издательство «Корпоративные стратегии». – 2004. – 496 с.

9. Мітічкіна О. О. Соціально-психологічні чинники формування організаційної культури студентів вищих навчальних закладів : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи / О. О. Мітічкіна ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2012. – 20 с.

10. Онаць О. М. Управління розвитком професійної компетентності молодого

- вчителя загальноосвітнього навчального закладу : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / О. М. Онаць ; Інститут педагогіки АПН України. – К., 2006. – 250 с.
11. Побірченко Н. А. Інноваційні акценти управління організаційною культурою шкільного навчання / Н. А. Побірченко // Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього закладу : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (4–5 квітня 2013 року). – К.: Економія, 2013. – С. 14–23.
12. Серкіс Ж. В. Технологія формування і розвитку організаційної культури закладу середньої освіти // Актуальні проблеми психології. Том I : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002. – Ч. 6. – С. 140–145.
13. Спіцина Л.В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник формування акмеологічної культури майбутнього професіонала – Л.В. Спіцина // Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору. – Київ, У(17) том, 2009 – С. 571-578.
14. Тимошко Г.М. Формування організаційної культури у процесі фахової підготовки керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г.М. Тимошко // Вісник післядипломної освіти: зб. наукових праць / Ун-т менедж. освіти НАПН України ; редкол. : О.Л. Ануфрієва [та ін.]. – Вип. 6 (19). – К. : АТОПОЛ, 2012. – С. 104–114.
15. Шевченко А.М. Оцінка працівниками загальноосвітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типів рівня розвитку організаційної культури / А.М. Шевченко // Актуальні проблеми психології. Т. 1 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2010. – Част. 25. – С. 86–92.

16. Терещенко К.В. Толерантність як чинник розвитку організаційної культури закладів освіти / К.В. Терещенко // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Вип. 39. – С. 16–18.

Розділ 2. АНАЛІЗ «ЗОВНІШНІХ» ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ТИПІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

(Креденцер О.В.)

2.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження «зовнішніх» детермінант розвитку типів організаційної культури освітніх організацій

2.2. Аналіз рівня розвитку типів організаційної культури освітніх організацій

2.3. Зв'язок між рівнем розвитку типів організаційної культури освітніх організацій та детермінантами мікрорівня (організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу)

2.4. Зв'язок між рівнем розвитку типів організаційної культури освітніх організацій та детермінантами мезорівня (характеристиками організації) освітніх організацій

2.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження «зовнішніх» детермінант типів організаційної культури освітніх організацій

Багатьма дослідниками в сфері психології, економіки та менеджменту доведено, що організаційна культура є вагомим чинником підвищення ефективності діяльності сучасних організацій. Тому дослідження проблем, пов'язаних зі змістом, структурою, детермінантами розвитку організаційної культури тривалий час залишаються досить актуальними в сучасній науці. Не дивлячись на досить велику кількість досліджень організаційної культури, залишаються недостатньо розробленими підходи щодо аналізу типів організаційної культури, існує певна дискусійність як в теоретичній, так і в емпіричній площинах.

Організаційну культуру можна спостерігати в будь-якій організації, але вона скрізь різна. Будь-яка типологія організаційної культури виділяє деякі ідеальні типи, що виражають лише провідні тенденції в діяльності тих або інших організацій. У реальному ж житті, в «чистому вигляді» вони зустрічаються досить рідко. Проте з метою діагностики розвитку культури організацій, варто проводити типологічний аналіз організаційної культури. При цьому можливі різні критерії, отже, і різні класифікації, типології.

Серед найвідоміших концепцій щодо типів організаційної культури, розроблених *зарубіжними* фахівцями можна назвати праці І. Ансоффа [1], Т. Дейла [6], К. Камерона [2], Р. Куїнна [2], М. Мескона [5], У. Оучи [7], Т. Рюттінгера [9], Г. Хофстеде [14], Э. Шейна [13] та ін.

Значну увагу проблемам формування та розвитку організаційної культури, зокрема дослідженню її типів приділено й *українськими* дослідниками (Л. Карамушка [3; 4], П. Прокоп'єва [8], Ж. Серкіс [10], І. Сняданко [3], А. Шевченко [4] та ін.). Разом з тим, питання, щодо детермінант розвитку різних типів організаційної культури освітніх організацій, висвітлені, на наш погляд, недостатньо.

Мета дослідження – проаналізувати «зовнішні» детермінанти розвитку типів організаційної культури.

Завдання дослідження:

1. Дослідити рівень розвитку основних типів організаційної культури освітніх організацій;
2. Проаналізувати зв'язок між рівнем розвитку типів організаційної культури освітніх організацій та детермінантами мікрорівня (організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу);
3. Проаналізувати зв'язок між рівнем розвитку типів організаційної культури освітніх організацій та детермінантами мезорівня (характеристиками організації);

Дослідження проводилось в 2014 році в загальноосвітніх навчальних закладах різних регіонів України. Дослідженням охоплено 475 працівників освітніх організацій.

Методи дослідження: а) для аналізу типів організаційної культури освітніх організацій використовувався «Опитувальник на визначення схильності до типу організаційної культури» Д. Коула [12]; б) організаційно-професійні та соціально-демографічні чинники визначались за допомогою спеціально розробленої «анкети-паспортички» (Л.М. Карамушка); в) для статистичної обробки та аналізу даних використовувались методи описової статистики, кореляційний та дисперсійний аналізи.

Математична обробка даних здійснювалась за допомогою комп'ютерного пакета статистичних програм SPSS (версія 13).

2.2. Аналіз рівня розвитку типів організаційної культури освітніх організацій

Для виконання першого завдання нашого дослідження нами було проаналізовано рівень розвитку типів організаційної культури освітніх організацій за Д. Коулом. Дана типологія передбачає наявність 4 типів організаційної культури: органічна, підприємницька, бюрократична та партиципативна [12].

Аналіз отриманих даних показав (табл. 2.2.1), що на високому рівні в найбільшій мірі представлена партиципативна організаційна культура (28,2 %) та органічна організаційна культура (13,8 %).

Разом з тим, досить мала кількість опитаних працівників шкіл вказали на високий рівень розвитку підприємницького типу організаційної культури (1,5%) та бюрократичного типу організаційної культури (1,2%).

**Рівень розвитку типів організаційної культури освітніх організацій
(в % від загальної кількості)**

Тип організаційної культури	Рівень прояву		
	<i>Високий</i>	<i>Середній</i>	<i>Низький</i>
Органічна організаційна культура	13,8	44,7	41,4
Підприємницька організаційна культура	1,5	20,7	77,8
Бюрократична організаційна культура	1,2	24,9	73,9
Партиципативна організаційна культура	28,2	39,0	32,7

Аналогічні результати показав аналіз даних за середніми величинами (рис. 2.2.1). Найбільші показники має партиципативна організаційна культура (4.32) та органічна організаційна культура (3.82), а найменші – підприємницький тип організаційної культури (1.57) та бюрократичний тип організаційної культури (2.29).



Рис. 2.2.1. Середні показники вираженості типів організаційної культури освітніх організацій

Нагадаємо, що *партиципативний* (від англ. «participate» – брати участь) тип організаційної культури передбачає орієнтацію працівників на взаємодію, співробітництво, роботу в команді. Більшість проблемних питань

в такому випадку вирішуються всебічним обговоренням для спільного вироблення способів рішення проблеми, а роль керівництва зводиться до координації групової взаємодії персоналу організації.

Органічна організаційна культура передбачає чітко визначену та побудовану ієрархічну структуру, функції та відповідальність кожного із членів цієї структури також визначені чітко й виконуються в точності. Пріоритетними є інтереси спільної справи, тому бажання й інтереси особистості оцінюються й мають значення тільки у випадку їхньої погодженості з метою організації.

Підприємницький тип організаційної культури передбачає організацію діяльності за допомоги вільних ініціатив персоналу, працівники здатні приймати творчі та нестандартні рішення та брати на себе відповідальність за результати цих рішень. Ця культура орієнтується в більшій мірі на особистість, ніж на організацію. Разом з тим, задовольняючи потреби персоналу, організація має співробітників, які самореалізуються в рамках даної структури, і при цьому приносять їй прибуток.

Діяльність організації з *бюрократичним типом організаційної культури* визначається й направляється сильним керівництвом, лідерство та функції персоналу ґрунтуються на формальних посадах, офіційному положенні і статусі. У такій організації важко адаптуватися творчим особистостям, що звикли працювати не з конкретними завданнями, а із проблемами й шукати шляхи рішення самостійно.

Таким чином, на наш погляд, можна говорити про те, що в більшості досліджених освітніх закладах переважаючим типом організаційної культури є партиципативна та органічна організаційні культури, які на нашу думку, є певною мірою «традиційними» для вітчизняної сфери освіти.

Разом з тим, можна говорити про те, що такий більш «інноваційний» тип організації культури, як підприємницький, представлений, на наш погляд, в недостатній мірі. Адже, в сучасних умовах, на наш погляд, необхідно надавати працівникам освіти можливості більшої ініціативи, творчості, відповідальності, самореалізації.

Бюрократичний тип організації культури більше притаманний для таких соціальних сфер, як, наприклад, військова, правоохоронна, тощо. Тому низька вираженість бюрократичного типу організації культури, на нашу думку, є досить логічним фактом. Разом з тим, в окремих випадках, в освітніх організаціях наявність такого типу організації культури є можливим, адже виконання певних завдань іноді вимагає прояву у керівництва та персоналу лідерських якостей, чіткої організації та виконання посадових функцій.

Отже, отримані дані говорять, на наш погляд, по-перше, про певний дисбаланс між рівнем вираженості різних типів організації культури, а, по-друге, про необхідність розвитку організації культури освітніх закладів шляхом можливості гармонійного поєднання різних типів організації культури.

2.3. Зв'язок між рівнем розвитку типів організації культури освітніх організацій та детермінантами мікрорівня (організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу)

Для виконання *другого завдання* нашого дослідження нами був проаналізований *кореляційний зв'язок між рівнем розвитку типів організації культури освітніх організацій та детермінантами мікрорівня (організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу).*

Що стосується *організаційно-професійних детермінант*, то результати дослідження показали наявність статистично значущого кореляційного зв'язку між рівнем розвитку партиципативної організаційної культури та кваліфікаційною категорією педагогічних працівників ($r=0,125$; $p<0,05$). Тобто, можна говорити про те, що підвищення кваліфікаційної категорії працівників сприяє більшій вираженості партиципативної організаційної культури (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

Зв'язок між організаційно-професійними чинниками (посадово-кваліфікаційними) та типами організаційної культури освітніх організацій (коефіцієнт кореляції r)

Тип організаційної культури	Посада	Кваліфікаційна категорія	Педагогічне звання
Органічна організаційна культура	0,057	-0,056	-0,062
Підприємницька організаційна культура	0,042	-0,088	-0,068
Бюрократична організаційна культура	-0,013	-0,038	0,009
Партиципативна організаційна культура	-0,057	<u>0,125*</u>	0,079

* $p<0.05$

Окрім того, як бачимо з таблиці 2.2.3, дослідження виявило наявність зворотнього статистично значущого кореляційного зв'язку між органічним типом організаційної культури та такими «стажевими» характеристиками персоналу, як загальний стаж роботи та стаж роботи на посаді ($r = - 0,116$ та $r = - 0,126$; $p<0,05$), який полягає в тому, що зі збільшенням як загального стажу роботи, так і стажу роботи на посаді, зменшується вияв органічного типу організаційної культури. Це логічно пояснюється, на наш погляд, тим, що вже досвідчені працівники не хочуть тільки чітко виконувати посадові функції, а вони прагнуть до більш вираженої самореалізації, самоактуалізації,

до тісної взаємодії з іншими працівниками, до командної роботи, мають потреби у реалізації власних інтересів тощо.

Таблиця 2.2.3

Зв'язок між організаційно-професійними чинниками (освітньо-стажевими) та типами організаційної культури освітніх організацій (коефіцієнт кореляції r)

Тип організаційної культури	Рівень освіти	Тип освіти	Загальний стаж роботи	Стаж роботи на посаді
Органічна організаційна культура	-0,029	0,005	<u>-0,116*</u>	<u>-0,126*</u>
Підприємницька організаційна культура	0,074	0,085	-0,026	-0,056
Бюрократична організаційна культура	-0,068	-0,074	0,018	0,043
Партиципативна організаційна культура	0,031	0,005	0,086	0,093

* $p < 0,05$

Щодо *соціально-демографічних детермінант*, то дані таблиці 2.2.4 говорять про те, що існує статистично значущий зв'язок між рівнем розвитку партиципативної організаційної культури та віком працівників ($r=0,111$; $p < 0,05$). Суть цього зв'язку полягає в тому, що зі збільшенням віку персоналу освітніх організацій збільшується вираженість партиципативного типу організаційної культури. Даний факт підтверджує тенденції, виявлені стосовно кореляційного зв'язку, пов'язаних зі стажем роботи персоналу загальноосвітніх навчальних закладів. Люди більш старшого віку в більшій мірі прагнуть до партнерської взаємодії, командної роботи тощо.

Для більш детального аналізу результатів дослідження нами був проведений дисперсійний аналіз даних, результати якого показали вплив на типи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів наступних чинників.

Зв'язок між соціально-демографічними чинниками та типами організаційної культури освітніх організацій (коефіцієнт кореляції r)

Типи організаційної культури	Вік	Стать	Сімейний стан
Органічна організаційна культура	-0,075	0,006	0,006
Підприємницька організаційна культура	-0,073	0,059	-0,057
Бюрократична організаційна культура	-0,014	-0,023	-0,072
Партиципативна організаційна культура	<u>0,111*</u>	-0,021	0,089

* $p < 0,05$

Як бачимо із рис. 2.2.2, існують статистично значущі відмінності в оцінці рівня розвитку *партиципативної організаційної культури* у працівників загальноосвітніх навчальних закладів із різним педагогічним званням та стажем роботи на посаді ($p < 0,05$). Так, оцінка рівня розвитку партиципативної організаційної культури старших вчителів та викладачів зростає по мірі збільшення їх стажу на посаді, хоча після 35 років роботи на посаді ця оцінка дещо знижується. Натомість у методистів спостерігається протилежна тенденція: зі збільшенням стажу роботи на посаді – оцінка рівня розвитку партиципативної організаційної культури зменшується.

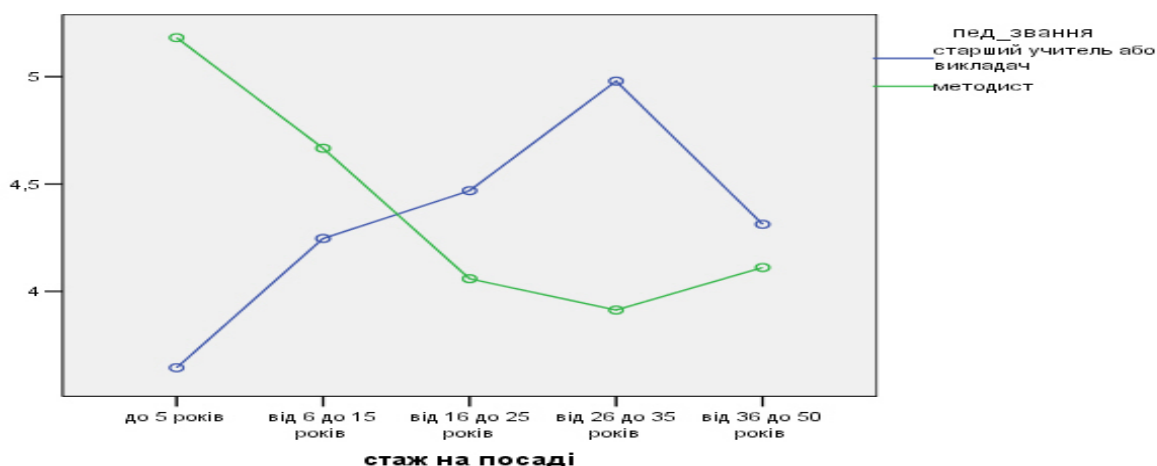


Рис. 2.2.2. Вплив педагогічного звання та стажу роботи на посаді персоналу загальноосвітніх навчальних закладів на рівень розвитку партиципативної організаційної культури ($p < 0,05$)

Окрім того, дослідження показало, що на рівень розвитку *органічної організаційної культури* впливають *тип освіти та стать* ($p < 0,05$). Так, дані рис. 2.2.3 показують, що чоловіки-освітяни з гуманітарною освітою оцінюють органічний тип організаційної культури на найнижчому рівні, в той час, як чоловіки з технічно-економічною та природничою освітою оцінюють цей тип організаційної культури на досить високому рівні. Тобто, чоловіки-гуманітарії прагнуть не тільки до чіткої функціональної структури в освітніх організаціях, але й хочуть задовольняти свої власні професійні інтереси та потреби, самореалізовуватись, вирішувати різного роду інноваційні завдання, працювати в команді тощо. Що стосується жінок-освітян, то, як бачимо, найбільш критично рівень розвитку органічного типу організаційної культури оцінюють жінки з освітою технічно-економічного профілю.

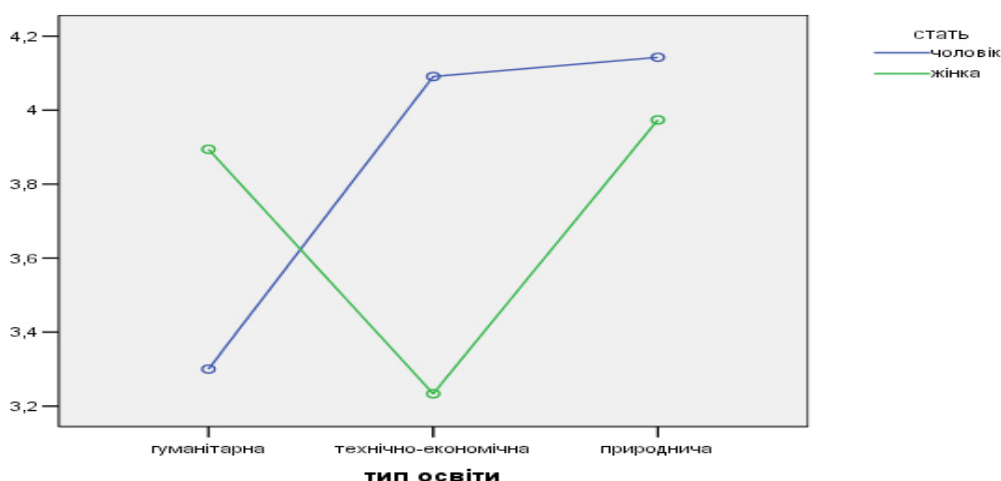


Рис. 2.2.3. Вплив освіти та статі персоналу загальноосвітніх навчальних закладів на рівень розвитку органічної організаційної культури ($p < 0,05$)

Відмінності в оцінці рівня розвитку *органічної організаційної культури* показали і працівники загальноосвітніх навчальних закладів з *різними типом освіти та різного сімейного стану* ($p < 0,05$). Зокрема, найвище оцінюють рівень розвитку органічної організаційної культури неодружені працівники

загальноосвітніх навчальних закладів з технічно-економічною освітою. А найбільш критичними в оцінці цього типу є розлучені працівники з технічно-економічною освітою (рис. 2.2.4). У інших респондентів, як ми бачимо, з різним сімейним статусом та гуманітарною та природничою освітою суттєвих відмінностей не спостерігається.

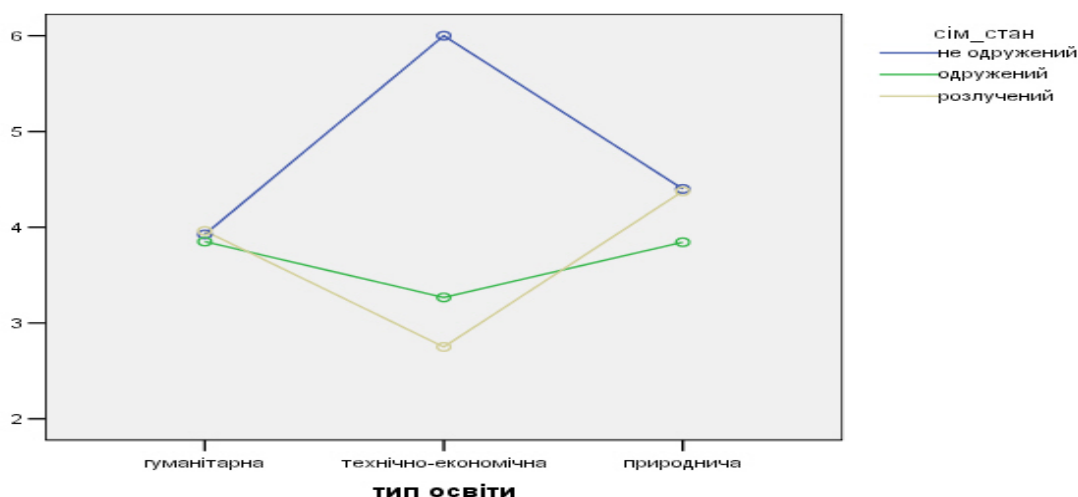


Рис. 2.2.4. Вплив сімейного статусу та типу освіти персоналу загальноосвітніх навчальних закладів на рівень розвитку організаційної культури ($p < 0,05$)

Таким чином, дослідження показало, що на рівень розвитку типів організаційної культури освітніх організацій впливають детермінанти мікрорівня (організаційно-професійні та соціально-демографічні характеристики персоналу).

2.4. Зв'язок між рівнем розвитку типів організаційної культури освітніх організацій та детермінантами мезорівня (характеристиками організації)

Для виконання *третього завдання* нашого дослідження нами був проаналізований *кореляційний зв'язок між типами організаційної культури освітніх організацій та організаційними детермінантами* (кількість осіб, які

працюють в організації, час існування організації, місце її розташування, тип освітньої організації).

Дані *табл. 2.2.5* показують наявність зворотного статистично значущого кореляційного зв'язку між органічним типом організаційної культури та кількістю осіб, які працюють в організації ($r = -0,172$; $p < 0,01$). Це говорить про те, що чим більше кількість працівників в освітній організації, тим нижче рівень органічної культури. Це логічно пояснюється, на наш погляд, тим, що на практиці велику кількість працівників досить важко чітко та злагоджено структурувати та організувати. Чим більше працівників в організації, тим більше знайдеться людей, які, окрім загальних організаційних інтересів, бажають реалізовувати і свої власні потреби. Отже, отримані дані ще раз підтверджують, що управління великими за чисельністю колективами потребують від менеджерів організацій спеціальних компетенцій щодо розвитку відповідної організаційної культури.

Таблиця 2.2.5

Зв'язок між типами організаційної культури освітніх організацій та організаційними чинниками (коефіцієнт кореляції r)

Типи організаційної культури	Кількість осіб, які працюють в організації	Час існування організації	Місце розташування організації
Органічна організаційна культура	<u>-0,172**</u>	-0,040	0,057
Підприємницька організаційна культура	0,015	0,048	-0,038
Бюрократична організаційна культура	0,086	0,037	<u>0,125*</u>
Партиципативна організаційна культура	0,049	-0,029	<u>-0,119*</u>

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Отримані дані також показали, що існує статистично значущий зв'язок між бюрократичним типом організаційної культури та *місцем розташування освітньої організації* ($r = 0,125$; $p < 0,05$), який проявляється в тому, що бюрократичний тип організаційної культури більш виражений в освітніх організаціях, які розташовані у містах, ніж у селах та селищах міського типу. Це можна пояснити, на наш погляд, тим, що у великих містах люди більш орієнтовані на самостійність, індивідуалістичний стиль діяльності тощо. Тому для ефективної організації їх діяльності іноді необхідно проявляти більш авторитарний стиль управління, більш жорсткий розподіл функцій тощо.

Окрім того, із табл. 2.2.5 ми бачимо, що місце розташування освітньої організації впливає також і на рівень вираженості партиципативної організаційної культури ($r = - 0,119$; $p < 0,05$). Однак, як ми бачимо, характер цього зв'язку протилежний, тобто партиципативний тип організаційної культури більш виражений в освітніх організаціях, які розташовані у селах та селищах міського типу. Очевидним є те, що в сільських школах, де працівники дуже добре знають один одного, дуже часто мають дружні або навіть родинні зв'язки, побудувати таку «командну» організаційну культуру, орієнтовану на співробітництво та тісну взаємодію, легше, ніж це зробити в міській школі. Отже, керівникам міських шкіл можна порадити більше звертати увагу на посилення «корпоративного духу», дружньої атмосфери в колективах, формування різного роду команд тощо.

Ще однією характеристикою освітніх організацій, яку ми дослідили в контексті вираженості типів організаційної культури, став *тип освітньої організації* (традиційні чи інноваційні). Результати дослідження показали, що існують статистично значущі відмінності в традиційних та інноваційних організаціях щодо вираженості органічного ($r = 0,254$; $p < 0,001$), підприємницького ($r = 0,140$; $p < 0,05$) та партиципативного типів ($r = - 0,322$; $p < 0,001$) організаційної культури (табл. 2.2.6). Таким чином, дані показують, що в інноваційних освітніх організаціях більш вираженими є органічний та

підприємницький тип організаційної культури, а в традиційних – партиципативний тип організаційної культури. За методом спряжених таблиць виявлено, що 66,7 % персоналу традиційних освітніх закладів оцінили рівень органічної організаційної культури на низькому рівні та 30,4 % – на високому. В той же час, майже дві треті працівників інноваційних шкіл (69,6 %) оцінили вираженість цього типу організаційної культури на високому рівні, а 33,3 % – на низькому. І зовсім протилежні дані встановлені щодо партиципативного типу організаційної культури.

Таблиця 2.2.6

Зв'язок між типом освітньої організації (традиційні та інноваційні) та типами їх організаційної культури (коефіцієнт кореляції r)

Типи організаційної культури	Тип освітньої організації (традиційні та інноваційні)
Органічна організаційна культура	<u>0,254***</u>
Підприємницька організаційна культура	<u>0,140*</u>
Бюрократична організаційна культура	0,061
Партиципативна організаційна культура	<u>-0,322***</u>

*** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

Виявлені закономірності можна аргументувати, на наш погляд, тим, що в інноваційних організаціях працюють співробітники, які більшою мірою орієнтовані на самореалізацію, ініціативу та творчість. Отже, можна говорити про те, що в інноваційних освітніх організаціях, надаючи персоналу можливості орієнтуватися на свої потреби та самореалізовуватись, потрібно робити «акцент» і на обов'язкове досягнення цілей організації в цілому, поєднуючи їх з власними цілями та інтересами.

Висновки.

Проведене дослідження показало:

1. Найбільш вираженими типами організаційної культури освітніх організацій є органічний та партиципативний типи. В найменшій мірі – підприємницький та бюрократичний типи організаційної культури.

2. Кореляційний аналіз даних показав наявність статистично значущих зв'язків між типами організаційної культури та такими організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу загальноосвітніх навчальних закладів як кваліфікаційна категорія, загальний стаж роботи, стаж роботи на посаді та вік. Це знайшло відображення в наступному:

- підвищення кваліфікаційної категорії працівників сприяє більшій вираженості партиципативної організаційної культури;
- зі збільшенням як загального стажу роботи, так і стажу роботи на посаді, зменшується вияв органічного типу організаційної культури;
- зі збільшенням віку персоналу освітніх організацій збільшується вираженість партиципативного типу організаційної культури.

3. Дисперсійний аналіз даних дозволив виявити статистично значущий вплив на рівень розвитку типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів взаємодії наступних детермінант:

- на рівень розвитку партиципативної організаційної культури впливає педагогічне звання та стаж роботи на посаді працівників загальноосвітніх навчальних закладів;
- на рівень розвитку органічної організаційної культури впливають тип освіти та стать, а також тип освіти та сімейний стан працівників загальноосвітніх навчальних закладів.

4. Кореляційний аналіз даних показав наявність статистично значущих зв'язків між типами організаційної культури та такими характеристиками організації, як кількість осіб, які працюють в організації, місце її

розташування та тип освітньої організації. Це знайшло відображення в наступному:

- зі збільшенням кількості осіб, які працюють в організації, зменшується вираженість органічного типу організаційної культури;
- бюрократичний тип організаційної культури більш виражений в освітніх організаціях, які розташовані у містах, ніж у селах та селищах міського типу;
- партиципативний тип організаційної культури більш виражений в освітніх організаціях, які розташовані у селах та селищах міського типу;
- в інноваційних освітніх організаціях більш вираженими є органічний та підприємницький тип організаційної культури, а в традиційних – партиципативний тип організаційної культури.

5. Практична значущість ідентифікації різних типів організаційних культур полягає, на наш погляд, в тому, що знання типу організаційної культури дає можливість, по-перше, більш адекватно оцінити позитивні та негативні аспекти даного типу культури, що існує в організації (враховуючи, наприклад, національні особливості, специфіку соціальної сфери, потреби менеджменту тощо), по-друге, більш ефективно побудувати систему управління існуючою організаційною культурою, та, по-третє, за потребою, більш точно виробляти технології формування та зміни організаційної культури.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление./ И. Ансофф / [Пер. с англ.] - М.: Прогресс, 1989. - 519 с.
2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин / [Пер. с англ. под ред. И.В.Андреевой]. - СПб.: Питер, 2001. – 320с.
3. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури: [Навчальний посібник] / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко / – К. – Львів: Край, 2010. – 212 с.

4. Карамушка Л.М. «Прогресивні» та «консервативні» типи організаційної культури: порівняльний аналіз організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типів / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. - Алчевськ : ЛАДО, 2014. – Т. 1. – Вип. 40. – С. 15-20.
5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / – М.: Дело, 1992. - 464 с.
6. Молл Е.Г. Организационная культура / Е.Г. Молл // Организационное поведение : [Хрестоматия]. – Самара : Издательский дом «Бахрах-М», 2006. – С. 38-49.
7. Оучи У. Методы организации производства. Японско-американские подходы: [пер. с англ.] / У. Оучи. – М.: Прогресс, 1984. – 217 с.
8. Прокоп'єва П.В. Психологічні особливості стилів керівництва як фактор організаційної культури освітньої організації / П.В. Прокоп'єва // Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. С.Д. Максименка, Л.А. Онуфрієвої. – Вип. 1. – Кам'янець-Подільський: Аксіома. – 2008. – С. 238-249.
9. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. [Пер. с нем.] / Р. Рюттингер. – М: ЭКОМ, 1992. – 240 с.
10. Серкіс Ж.В. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування організаційної культури школи / Ж.В. Серкіс / Автореф. дис... канд. псих. наук: 19.00.07. – К., 2004. – 21 с.
11. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
12. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – [2-е изд., перераб. и доп.] – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

13. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование / Э.Х. Шейн / [Пер. с англ.] под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
14. Hofstede, G. Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations / G. Hofstede. – [2-nd ed.]. – Thousand Oaks, CA : Sage, 2001. – 596 p.

ЧАСТИНА 3
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ «ВНУТРІШНІХ»
ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ,
ЯКІ МАЮТЬ ВІДНОШЕННЯ ДО ДІЯЛЬНОСТІ
МЕНЕДЖЕРІВ ТА ПРАЦІВНИКІВ

Розділ 1. РОЛЬ САМОЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ
ОРГАНІЗАЦІЙ У РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ
(О. І. Бондарчук)

1.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження ролі самоефективності менеджерів організацій у розвитку організаційної культури освітніх організацій

1.2. Зміст і структура самоефективності менеджерів освітніх організацій

1.3. Особливості розвитку самоефективності менеджерів освітніх організацій

1.4. Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та самоефективністю менеджерів

1.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження ролі самоефективності менеджерів організацій у розвитку організаційної культури освітніх організацій

Особливу роль у становленні та розвитку організаційної культури освітньої організації відіграють переконання її менеджера в тому, що у нього є необхідні потенційні можливості та рівень професійної компетентності для

успішного виконання поставлених завдань, іншими словами, самоефективність.

Водночас, теоретичний аналіз літератури [3; 15 та ін.] і практики діяльності менеджерів освітніх організацій свідчать про існування суперечностей:

- між високими вимогами до професії і реальним статусом освітян у суспільстві;
- між вимогами, що висуваються до особистості і діяльності менеджера освіти і фактичним рівнем готовності до виконання своїх професійних функцій;
- типовою системою підготовки менеджера освітньої організації й індивідуально-творчим характером його діяльності;
- між необхідністю приймати самостійні, творчі рішення та серйозним обмеженням самостійності управлінців з боку вищого керівництва;
- між необхідністю займати жорстку позицію, спрямовану на забезпечення «виживання» освітньої організації в складних й суперечливих умовах ринкової економіки, і, відповідно до основної мети діяльності, виявляти у поведінці зразки гуманності, толерантності, високої духовності («сіяти розумне, добре, вічне»).

Все це може викликати дисонанс між оцінкою власних психологічних якостей і способів поведінки, діяльності, спілкування та очікуваною оцінкою інших і, в кінцевому рахунку, позначитися на рівні самоефективності управлінців як детермінанти розвитку організаційної культури.

Слід зазначити, що проблема самоефективності вже була предметом уваги дослідників (А. Бандура [1], А. Бояринцева [6], М. Гайдар [8] В. Лук'яненко [19], Е. Майлз [36]; Т. Урдан [40]; О. Фаст [29], Е. Шейн [38], М. Шерер [39] та ін.).

З іншого боку, досліджено психологічні аспекти організаційного розвитку (Дж. Л. Гібсон [10], В. П. Казмиренко [12], Л. М. Карамушка [15] та ін.), в тому числі, у контексті розвитку організаційної культури

(Л. М. Карамушка [14], Ж. Серкіс [25]; Дж. Хофстеде [35]; Е. Шейн [38] та ін.).

Водночас, у даних роботах проблема самоефективності керівників освітніх організацій як психологічної детермінанти розвитку організаційної культури, попри всю її актуальність, спеціально не вивчалася. Це й зумовило доцільність визначення ролі самоефективності менеджерів організацій у розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Об'єкт дослідження: самоефективність менеджерів освітніх організацій.

Предмет дослідження: взаємозв'язок між самоефективністю менеджерів освітніх організацій та рівнем розвитку організаційної культури.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити самоефективність менеджера освітньої організації як психологічної детермінанти розвитку організаційної культури.

Завдання дослідження:

1. За результатами теоретичного аналізу літератури виокремити основні підходи до дослідження самоефективності особистості.
2. Визначити зміст і складові самоефективності менеджерів освітніх організацій.
3. Емпірично дослідити особливості самоефективності менеджерів освітніх організацій.
4. Дослідити взаємозв'язок між самоефективністю менеджерів освітніх організацій та рівнем розвитку організаційної культури.

Методика та організація дослідження. З метою дослідження взаємозв'язку самоефективності керівників освітньої організації та рівня розвитку організаційної культури використано такі методи дослідження:

- опитувальник самоефективності М. Шерера та Дж. Меддукса (в модифікації А. Бояринцевої) [6];
- методика І. Ладанова «Оцінка рівня організаційної культури» [18];

- методика К. Камерона, Р. Куінна «Інструмент оцінки організаційної культури» [13].

- проєктивна методика «Шлях успішного керівника» (авторська розробка) [3].

- статистично-математичні методи опрацювання даних (кореляційний, дисперсійний аналізи) з використанням комп'ютерної програми SPSS (версія 17.0).

Вибірку досліджуваних склали 140 керівників загальноосвітніх навчальних закладів з усіх регіонів України, які проходили курси підвищення кваліфікації в Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України протягом 2013-2014 рр.

Статистичне опрацювання одержаних даних та їх графічне представлення здійснювалося за допомогою комп'ютерного пакету статистичних програм SPSS (версія 17.0) та Excel.

1.2. Зміст і структура самоєфективності менеджерів освітніх організацій

За результатами теоретичного аналізу літератури виокремлено декілька підходів до розуміння сутності поняття «самоєфективність»: соціально-когнітивний, психоаналітичний, гуманістичний, компетенісний, акмеологічний, особистісно-діяльнісний тощо.

Згідно *соціально-когнітивного підходу* (А. Бандура [1], М. Шерер [30] та ін.) самоєфективність ґрунтується на ідеї про те, що людина може оволодіти необхідними поведінковими реакціями та демонструвати їх всякий раз, коли це потрібно, виявляючи почуття самоповаги, компетентності та ефективності.

А. Бандура [1] виокремив характеристики самоєфективності, що визначають її вплив на поведінку суб'єкта: рівень, узагальненість і силу.

Рівень самоефективності описує уявлення людини про свою здатність справлятися з однією і тією ж діяльністю за різних ступенів її складності. Сила самоефективності характеризує ступінь впевненості людини у своїй здатності здійснювати певну діяльність. Від неї залежить, наскільки стійкою буде віра людини в свої здібності в разі загрози невдачі. Широта (узагальненість) самоефективності показує, як переносяться переконання у власній ефективності, сформовані в одній сфері діяльності, на інші сфери.

З позицій концепції А. Бандури самоефективність завжди усвідомлюється людиною, отже, є феноменом самосвідомості особистості. Це особливий когнітивний механізм, який дозволяє суб'єкту аналізувати свої можливості при виконанні певних дій, забезпечує актуалізацію їх мотивації, форми поведінки та виникнення емоцій. При цьому виокремлюються діяльнісний та соціальний виміри самоефективності [1].

За *психоаналітичним підходом* (А. Адлер [30] та ін.) під самоефективністю розуміють інтегральну здатність бути компетентним, відповідати вимогам довкілля. У межах даного підходу виокремлюють мотив ефективності, який спонукає особистість долати відчуття неадекватності та неповноцінності, спрямовує до намагання стати компетентним.

У річищі *гуманістичного підходу* самоефективність співвідноситься із самоактуалізацією (за А. Маслоу [30]), людиною як активним суб'єктом своєї життєдіяльності (за А. Брушлинським [7]).

Згідно *компетентнісного підходу* (В. Толочек [27], Д. Ньюстром, К. Девіс [22] та ін.) самоефективність трактують як властивість особистості, що характеризує здатність людини управляти своїм розвитком і діяльністю з метою ефективного досягнення поставлених завдань.

Дослідники, які працюють у межах *акмеологічного підходу* (А. Деркач, В. Зазикін [11] та ін.) визначають самоефективність як властивість особистості, яка зумовлює переконання людини в тому, що вона самостійно може управляти своєю поведінкою та розвитком так, щоби бути продуктивною, досягати вершин у творчості («акме»).

Особистісно-діяльнісний підхід до самоефективності (А. Бояринцева [6], Р. Кричевський [17] та ін.) акцентує увагу на самооцінці власних здібностей у виконанні тих чи інших задач чи стосунках з іншими людьми. Відповідно виокремлюють діяльнісну самоефективність як оцінку власних здібностей у виконанні тих чи інших задач та соціальну самоефективність як оцінку власних здібностей у стосунках з іншими людьми, які визначають успішність у встановленні соціальних контактів [6].

Отже, теоретичний аналіз літератури свідчить, що в сучасній психології конструкт «самоефективність» відносять до різних класів психологічних явищ, але найчастіше фігурує його розуміння як переконаності, віри суб'єкта в свої можливості здійснювати діяльність, а також власний розвиток у ході досягнення поставлених перед ним цілей і завдань.

Загальним в існуючих визначеннях є акцент на оптимістичному самопереконанні людини щодо своїх можливостей контролювати події при досягненні цілей, а також віднесення самоефективності до майбутньої активності, а не тієї, що вже відбулася. Відповідно самоефективність являє собою поєднання уявлень людини про свої можливості та здібності бути продуктивним при здійсненні майбутньої поведінки, діяльності, спілкування та її впевненості в тому, що вона зуміє реалізувати себе в них і досягти очікуваного результату [32].

Висока самоефективність зазвичай виявляється пов'язаною з високою результативністю діяльності [9; 16 33; 36 та ін.]. Чим сильніше виражене почуття самоефективності, тим більш високі цілі ставить перед собою суб'єкт і тим більшу наполегливість в їх досягненні демонструє. У цьому випадку відпрацьовуються сценарії успіху, які забезпечують особистість позитивними орієнтирами в майбутньому. Люди, які вважають себе неефективними, більш схильні виробляти сценарії невдач, які перешкоджають успіху у виконанні, акцентуючи їхню увагу на особистих недоліках і на можливих відхиленнях перебігу подій від бажаного напрямку [16, с. 777–778].

Л. Орбан-Лембрик зазначає, що особистості, наділені високою самоефективністю, наполегливіші, менш тривожні, краще вчаться та не схильні до депресій. Дослідниця вказує на необхідність усвідомлення людиною власної гідності, тобто, уявлення про свою цінність як особистості, що є одним із способів усвідомлення відповідальності перед собою. При цьому утвердження гідності в поведінці через асертивні стратегії сприятиме успішності взаємодії особистості з іншими людьми [23].

Водночас, занадто сильно виражена самоефективність може виявитися дисфункціональною, що дає підстави зробити висновок про необхідність враховувати особливості діяльності, в якій вимірюється самоефективність. Адже, на відміну від впевненості в собі як узагальненої особистісної характеристики, самоефективність є вузько специфічною по відношенні до діяльності, що виконується суб'єктом [16; 32].

Виходячи з цього, *самоефективність менеджера освітньої організації* можна трактувати як внутрішнє переконання управлінця в тому, що він має необхідні потенційні можливості та рівень професійної компетентності для успішного виконання робочих завдань та розв'язання професійних проблем, пов'язаних з управлінням процесами навчання, виховання та розвитку особистості (*діяльнісна самоефективність*), реалізації рольових очікувань усіх суб'єктів навчально-виховного процесу в ситуації управлінського спілкування (*соціальна самоефективність*).

Відповідно у *структурі самоефективності* можна виокремити діяльнісну та соціальну самоефективність. Діяльнісна самоефективність виявляється в уявленнях менеджера про те, що він має необхідні знання, вміння, навички, ефективно володіє професійними технологіями, і його впевненості в тому, що він зможе продуктивно використовувати їх у своїй діяльності.

Соціальна самоефективність менеджера в професійній сфері зумовлює його уявлення про те, що він володіє таким соціально-комунікативним потенціалом і досвідом, який дозволяє менеджеру бути компетентним у

професійному спілкуванні, у поєднанні з упевненістю, що він зуміє ефективно й адекватно реалізувати їх у ситуаціях взаємодії з людьми.

1.3. Особливості розвитку самоефективності менеджерів освітніх організацій

На першому етапі емпіричного дослідження визначено *рівні самоефективності* керівників освітніх організацій (табл. 3.1.1).

Таблиця 3.1.1

Рівні самоефективності керівників освітніх організацій

Види самоефективності	Рівні вираженості (кількість досліджуваних у %)		
	низький	середній	високий
діяльнісна	3,1	67,7	29,2
соціальна	18,5	56,9	24,6
загальна	11,5	60,8	27,7

Як випливає з даних, наведених у табл. 3.1.1, лише 27,7% досліджуваних керівників мають високий рівень самоефективності, при цьому рівень діяльнісної самоефективності дещо вищий ніж соціальної (29,2 і 24,6% досліджуваних з високим рівнем та 3,1% і 18,5% досліджуваних з низьким рівнем відповідно).

Привертає увагу також позитивна динаміка розвитку самоефективності порівняно з нашими результатами дослідження самоефективності керівників освітніх організацій у 2008 р. [3]: досліджуваних з низьким рівнем самоефективності стало значно менше, натомість зросла кількість управлінців із середнім рівнем самоефективності. Водночас кількість управлінців з високим рівнем самоефективності практично не змінилася.

До того ж, якщо порівняти одержані результати з даними А. Бояринцевої [6], яка досліджувала показники самоефективності у підприємців, можна стверджувати, що в середньому самооцінка самоефективності керівників освітніх організацій стала такою ж (7,7 балів), у той час, як раніше в управлінців-освітян вона була нижче (7,15 балів) ніж у підприємців (7,6 балів).

На наступному етапі емпіричного дослідження виявлено особливості самоефективності менеджерів освітніх організацій залежно від соціально-демографічних та професійно-організаційних чинників.

Щодо *соціально-демографічних чинників самоефективності менеджерів освітніх організацій* виявлено статично значущі відмінності у рівнях самоефективності залежно від статі, віку та сімейного стану досліджуваних.

Так, зокрема, за результатами дисперсійного аналізу встановлено вищий рівень самоефективності жінок-управлінців, особливо старших за віком (рис. 3.1.1).

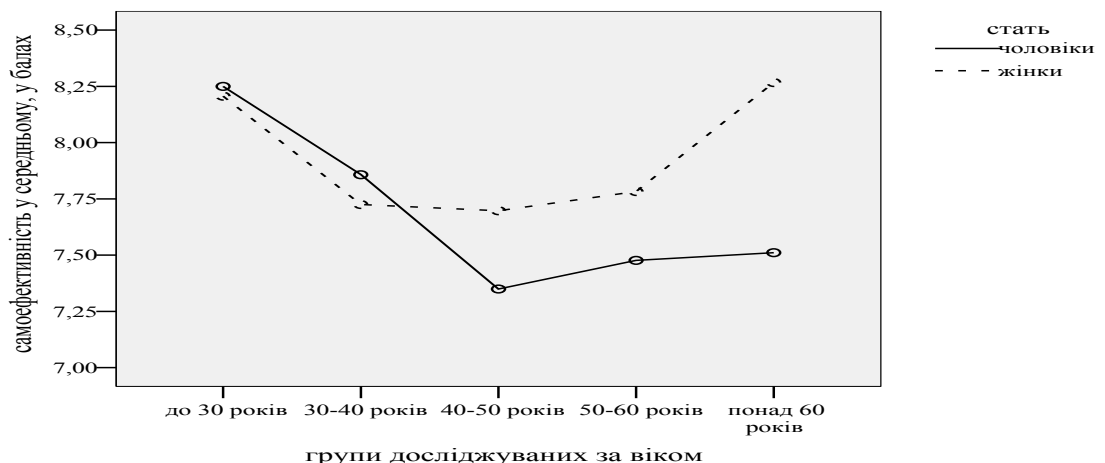


Рис. 3.1.1. Гендерно-вікові особливості самоефективності менеджерів освітніх організацій

Як видно на рис. 3.1.1, молоді менеджери різної статі віком до 30 років і 30-40 років практично не відрізняються за рівнем самоефективності. Натомість для менеджерів чоловічої статі, які мають понад 40 років, рівень самоефективності значно нижче ніж у жінок ($p < 0,01$).

Особливо чітко ці відмінності проявляються в разі соціальної самоефективності досліджуваних управлінців (рис. 3.1.2).

З рис. 3.1.2 випливає, що соціальна самоефективність жінок – менеджерів освіти вища ніж чоловіків, особливо старших за віком ($p < 0,01$).

Такі результати узгоджуються з численними даними про вищий рівень розвитку особистісних характеристик жінок, що мають відношення до сфери спілкування, і можуть бути пояснені, з одного боку, тим, що жінки порівняно з чоловіками ростуть у більш структурованому і директивному світі, через що вони схильні користуватися асимілятивними стратегіями, в той час, як чоловіки в ситуації розв'язання проблеми частіше схильні користуватися акомодативними стратегіями [2; 3; 20; 26].

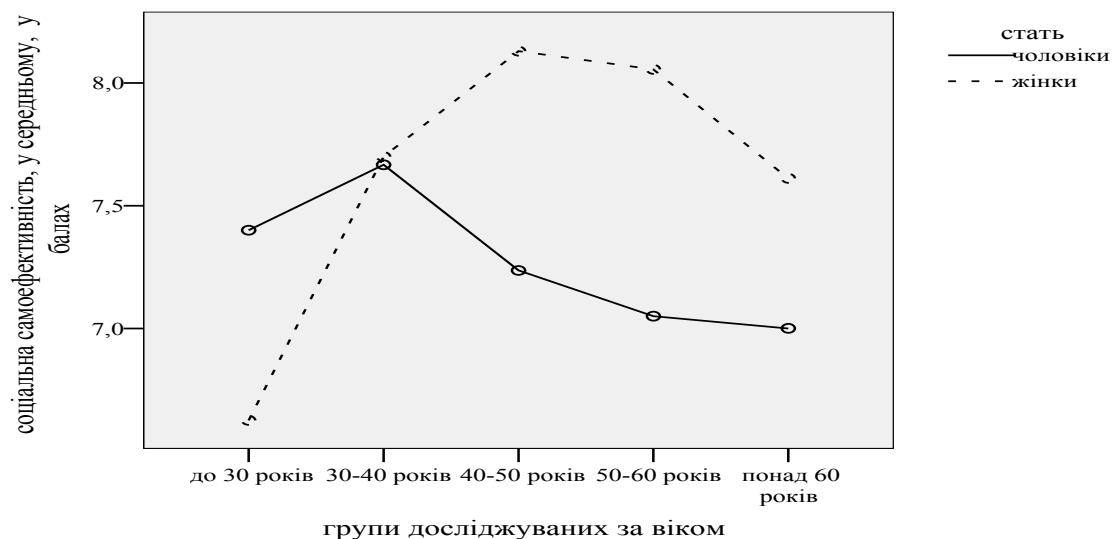


Рис. 3.1.2. Особливості соціальної самоефективності менеджерів освітніх організацій залежно від статі та віку

З іншого боку для чоловіків – менеджерів освітніх організацій може йтися про «страх успіху» в нетрадиційній для чоловіків професійній сфері, якою вважається освіта й виховання [26; 28].

Привертають увагу гендерні особливості самоефективності досліджуваних управлінців залежно від їхнього сімейного стану (рис. 3.1.3).

З рис. 3.1.3 випливає, що сімейний стан кардинально протилежним чином позначається на самоефективності управлінців залежно від статі: більш самоефективними є неодружені чоловіки та одружені жінки – менеджери освітніх організацій ($p < 0,01$).

Щодо професійно-організаційних чинників самоефективності менеджерів освітніх організацій виявлено статично значущі відмінності у рівнях самоефективності залежно від типу освіти менеджерів; посади; стажу діяльності; кількості осіб, які працюють в освітній організації; місця її розташування, та, на рівні слабкої тенденції – залежно від типу освітньої організації.

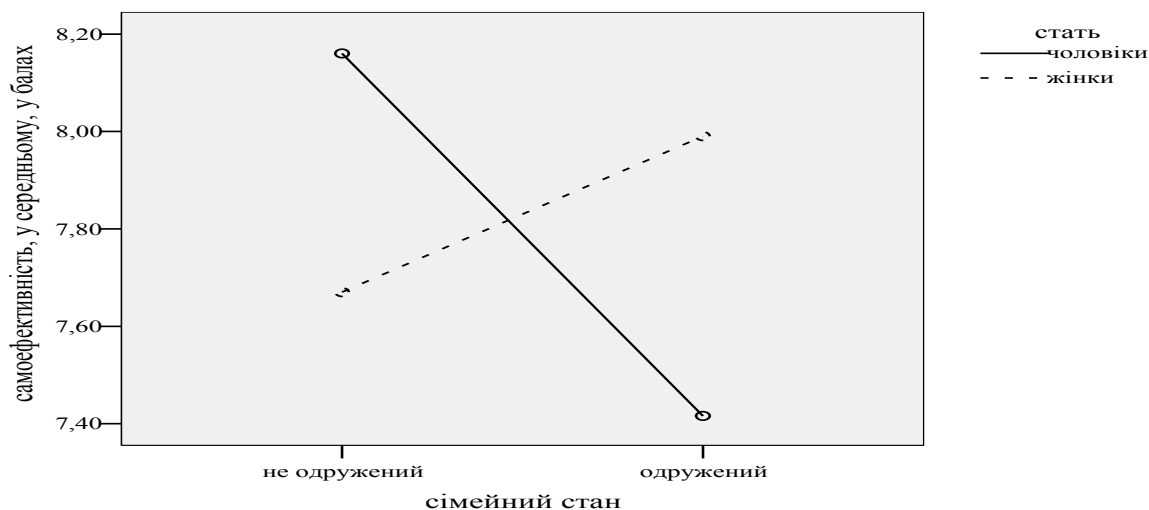


Рис. 3.1.3. Особливості самоефективності менеджерів освітніх організацій залежно від сімейного стану

Так, зокрема, виявлено значно нижчі показники соціальної самоефективності для менеджерів, які отримали освіту у природничо-технічній сфері, ніж у гуманітарній (рис. 3.1.4).

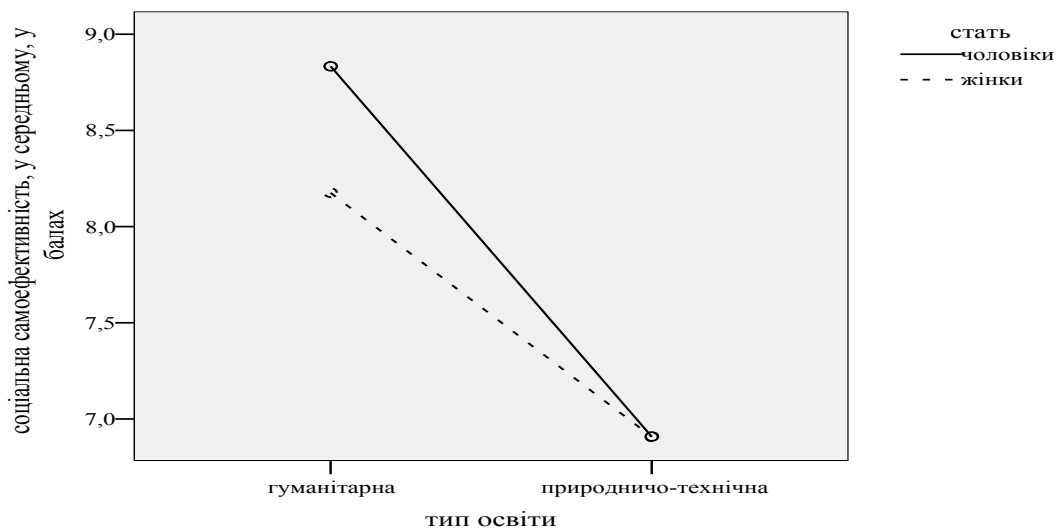


Рис. 3.1.4. Особливості самоефективності менеджерів освітніх організацій залежно від типу освіти

Такі результати узгоджуються з даними інших досліджень, в яких йдеться про проблеми розвитку комунікативних здібностей та соціальної адаптації майбутніх інженерів, фахівців з комп'ютерних технологій тощо [24 та ін.].

Цікавими є дані щодо особливостей самоефективності управлінців залежно від посади (рис. 3.1.5; рис. 3.1.6).

Так, як це показано на рис. 3.1.5, показники діяльній самоефективності вище у директорів закладів освіти ніж у їх заступників ($p < 0,01$).

Натомість щодо соціальної самоефективності картина змінюється на протилежну, як це видно з рис. 3.1.6: заступники директорів характеризуються більшим її рівнем, ніж директори.

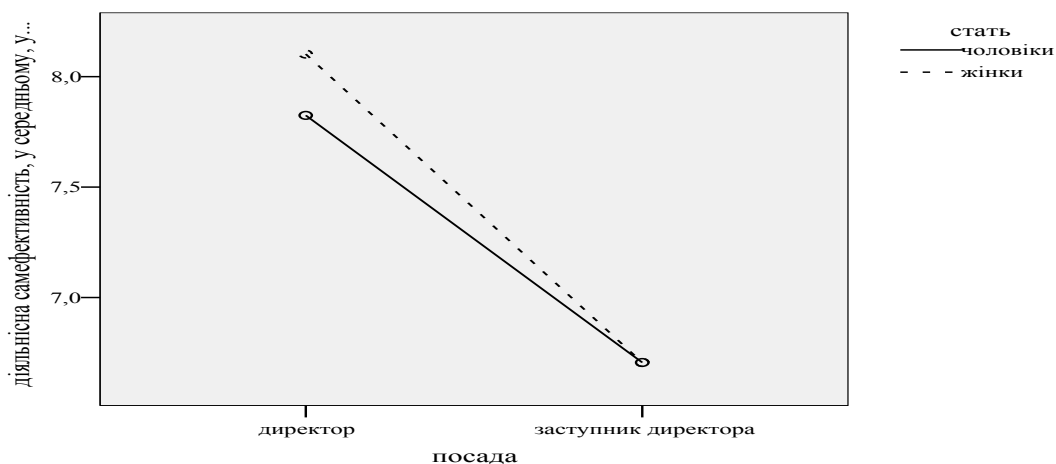


Рис. 3.1.5. Особливості діяльнісної самоєфективності менеджерів освітніх організацій залежно від посади

На наш погляд, це певною мірою може бути пояснено специфікою функціональних обов'язків зазначених категорій управлінців. Адже заступники директора насамперед безпосередньо спілкуються з персоналом освітньої організації, мобілізуючи його на виконання поточних завдань. Самий же зміст цих завдань визначається директором школи.

Крім того, за результатами дисперсійного аналізу виявлено, що зі збільшенням *стажу управлінців* їх самоєфективність менше, особливо у керівників чоловічої статі ($p < 0,01$).

Варто зазначити, що як для чоловіків, так і для жінок зі стажем управлінської діяльності понад 20 років характерні більш низькі оцінки самоєфективності.

Цей факт може свідчити про розвиток у керівників певних проявів емоційного вигорання та професійних деформацій особистості, стереотипів поведінки у здійсненні управлінських функцій, зниження самооцінки тощо.

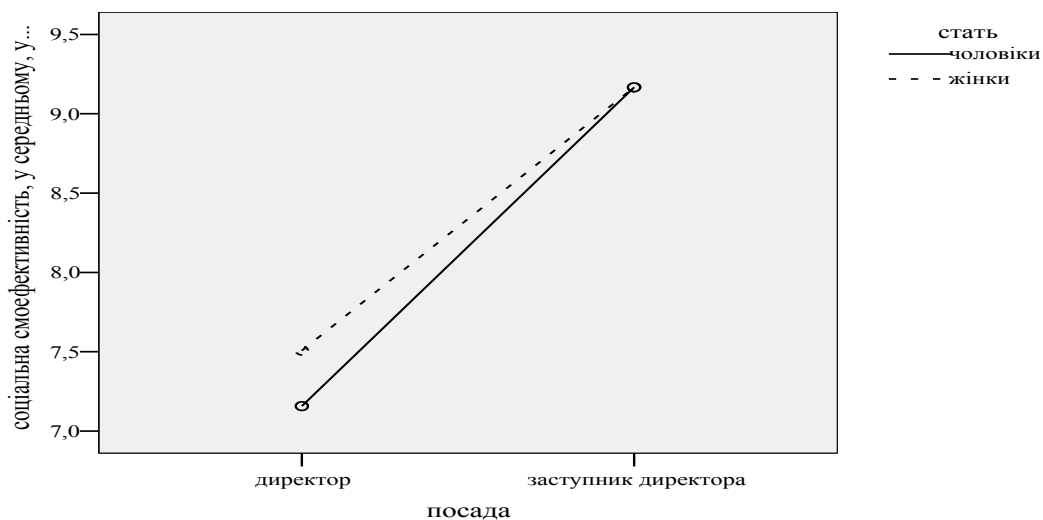


Рис. 3.1.6. Особливості соціальної самоефективності менеджерів освітніх організацій залежно від посади

За результатами дисперсійного аналізу (на рівні тенденції $p = 0,1$) виявлено особливості самоефективності керівників освітніх організацій залежно від типу навчального закладу (рис. 3.1.7).

Так, для керівників загальноосвітніх навчальних закладів нового типу (ліцеїв, гімназій та ін.) спостерігаються дещо вищі оцінки самоефективності порівняно з керівниками традиційних закладів. Установлений факт є цілком правомірним, адже самоефективність є когнітивним конструктом, що ґрунтується на особистому досвіді успішного виконання діяльності. У зв'язку з цим Р. Корсіні та А. Ауербах зазначають: «...найбільш ефективний спосіб повірити у власну ефективність – досягнути високих результатів у чому-небудь. Успіхи закладають основу стійкого переконання людини в особистій ефективності» [16, с. 777–778].

Крім того, виявлено нижчі показники самоефективності залежно від кількості осіб, які працюють в організації: із зростанням кількості працюючих осіб самоефективність менеджерів у цілому є меншою ($p < 0,01$).

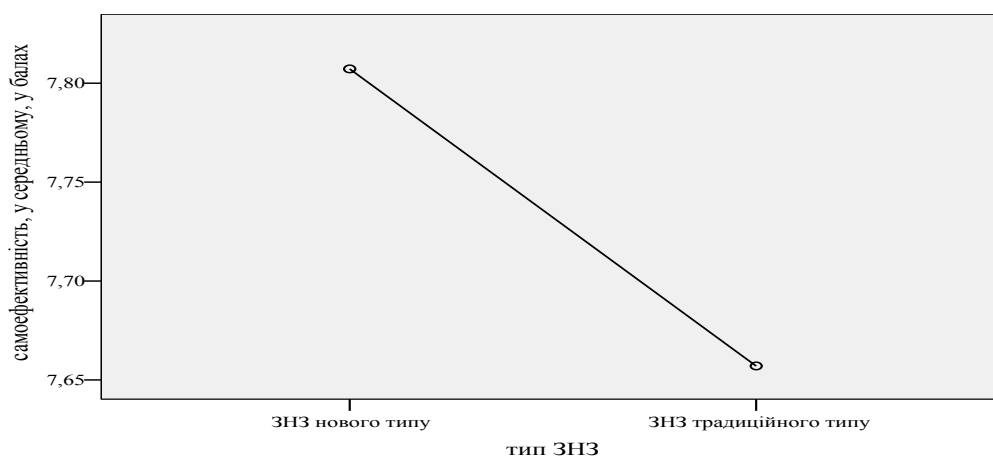


Рис. 3.1.7. Особливості самоєфективності менеджерів освітніх організацій залежно від типу освітньої організації

Разом з тим, констатовано гендерні відмінності соціальної самоєфективності досліджуваних управлінців залежно від кількості осіб, які працюють в освітній організації (рис. 3.1.8).

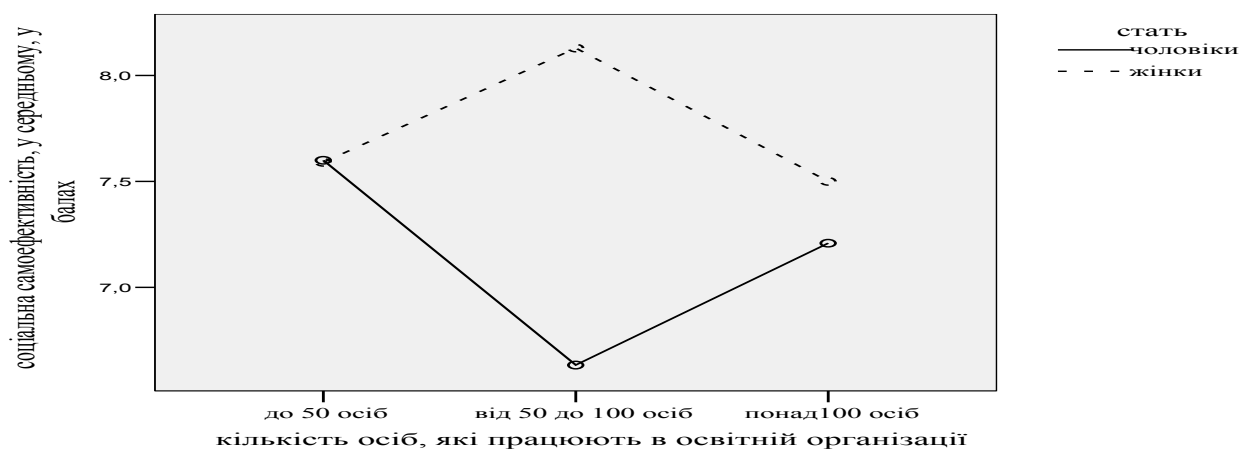


Рис. 3.1.8. Гендерні особливості соціальної самоєфективності менеджерів залежно від кількості осіб, як працюють в освітній організації

Як випливає з рис. 3.1.8, жінки – менеджери освіти із зростанням кількості осіб, які працюють в освітній організації, мають значно вищі показники самоефективності ніж чоловіки – управлінці ($p < 0,01$).

Також виявлено особливості соціальної самоефективності досліджуваних управлінців залежно від місця розташування освітніх організацій (рис. 3.1.9).

З рис. 3.1.9. видно, що вищі показники соціальної самоефективності характерні для менеджерів, чії освітні організації розташовані у сільській місцевості, ніж у міській ($p < 0,01$).

За допомогою проєктивної методики «Шлях успішного керівника» (авторська розробка) [3] виявлено особливості уявлень управлінців про успішну кар'єру. Так, було виокремлено чотири групи показників: самореалізація і розвиток в усіх сферах життя; поєднання особистісного і професійного розвитку; самореалізація лише у професійній сфері; вертикальна кар'єра. Слід зазначити, що за нашими даними приблизно 67 % керівників освітніх організацій пов'язують успішність кар'єри із зовнішніми віхами професійного зростання, здобуттям певних посад тощо.

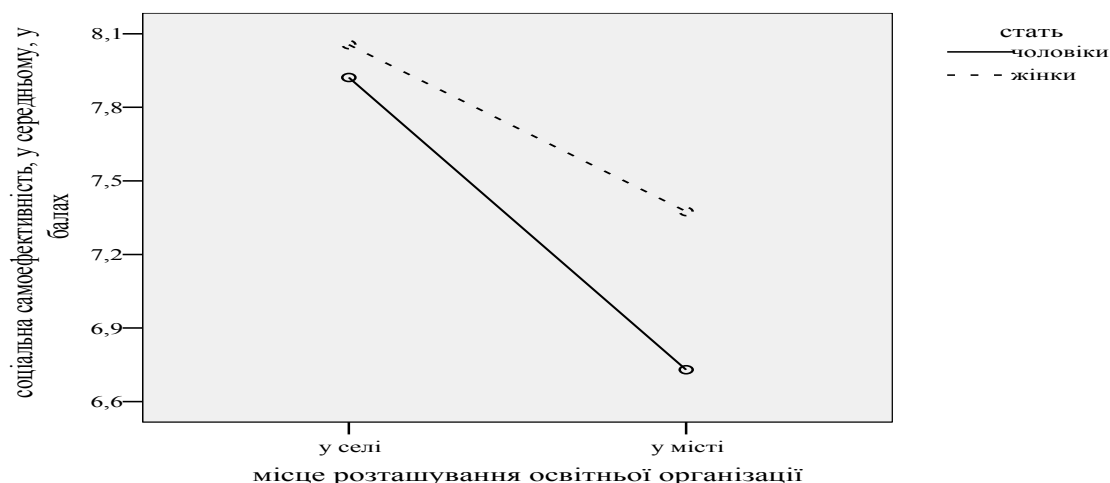


Рис. 3.1.9. Особливості соціальної самоефективності менеджерів освітніх організацій залежно від місця їх розташування

За результатами дисперсійного аналізу встановлено статистично значущий зв'язок ($p < 0,01$) між показниками самоефективності керівників та уявленнями про успішну їхню кар'єру. Найбільш високі оцінки себе як ефективного менеджера відповідають уявленням про самореалізацію і розвиток в усіх сферах життєдіяльності. При цьому для представників чоловічої статі успішність та ефективність більш пов'язана із здійсненням вертикальної кар'єри, на відміну від жінок.

1.4. Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та самоефективністю менеджерів

На наступному етапі емпіричного дослідження виявлено *особливості оцінки управління рівня розвитку та особливостей організаційної культури* в освітніх організаціях, якими вони керують.

Насамперед, за методикою І. Ладанова «Оцінка рівня організаційної культури» [18] встановлено, що керівники загальноосвітніх навчальних закладів оцінюють організаційну культуру досить високо: 20% досліджуваних визначають її середній рівень, а 80% – високий рівень. Такі результати узгоджуються з даними, одержаними Л. Карамушкою та А. Шевченко [14]. Досліджуваних, які б визначали рівень організаційної культури як такий, що має тенденцію до деградації, або, навпаки, як дуже високий у нашому дослідженні виявлено не було.

Крім того, за методикою К. Камерона, Р. Куїнна «Інструмент оцінки організаційної культури» (OCAI) [13] встановлено розподіл досліджуваних *за орієнтацією на певний тип організаційної культури*.

При цьому було враховано, що організація з переважною ієрархічною культурою зосереджена на внутрішніх проблемах, потребі в стабільності й керованості (контролі). Цілісність організації підтримують формальні правила й політика. Заохочується ретельність і ефективність.

В умовах ринкової культура (культури конкуренції) організація центрована на зовнішніх факторах і результатах, потребі в стабільності й керованості (контролі). Цілісність організації підтримується за рахунок акценту на завоювання частки ринку, лідируючих позицій на ньому.

Кланова культура (культура єднання) сприяє зосередженню організації на внутрішніх проблемах. Культура клану характеризує доброзичливо орієнтоване місце для роботи. Надається значення розвитку людських ресурсів з необхідною згуртованістю й мораллю. Успіх визначається турботою про людей, заохочується командна робота і єдність.

За адхократичної культури (культури творчості) організація зосереджена на зовнішніх факторах із високим ступенем гнучкості й індивідуалізму. Культурі творчості характерні динамічні, творчі умови роботи, що заохочують ініціативність, заповзятливість, свободу творчості, володіння унікальними продуктами або послугами [13, с. 208-209].

Як відомо, за методикою К. Камерона, Р. Куїнна досліджуваним пропонується оцінити «реально діючий» тип культури (на даний час) і «бажаний» (у майбутньому). Примітно, що за нашими даними, керівники освітніх організацій у середньому більше орієнтовані на консервативний тип культури не лише в умовах сьогодення, але у майбутньому, при цьому за критерієм знаків така орієнтація статистично значуще ($p < 0,01$) посилюється (табл. 3.1.2).

Таблиця 3.1.2

Орієнтація досліджуваних керівників освітніх організацій на тип організаційної культури

Типи культури	Бали, у середньому	
	На даний час	У майбутньому
ієрархічна культура	31,8*	38,1*
ринкова культура	25,2*	26,9*
кланова культура	23,2*	19,3*
адхократична культура	19,8*	15,2*

* $p < 0,01$.

Ці результати, в основному співпадаючи з даними дослідження Л. Карамушки, А. Шевченко [14] щодо тенденцій розвитку організаційної культури освітніх організацій, водночас різко розходяться з ними щодо певного зменшення орієнтації управлінців на «бажану» ієрархічну культуру. У нашому дослідженні, навпаки, констатовано досить великий «приріст» управлінців, орієнтованих на таку культуру ($p < 0,01$) у майбутньому.

На нашу думку, одним із можливих пояснень такого факту може стати вплив останніх суспільно-політичних подій в країні, коли в умовах невизначеності і постійних змін бажаним для багатьох стає досягнення стабільності й порядку.

Цей висновок певною мірою підтверджують результати дисперсійного аналізу, за яким зі збільшенням стажу управлінської діяльності констатовано меншу кількість управлінців, орієнтованих на адхократичну культуру, хоча у чоловіків така тенденція виражена менше (рис. 3.1.10, $p < 0,01$).

Подібні результати виявлено й щодо орієнтації досліджуваних на кланову культуру.

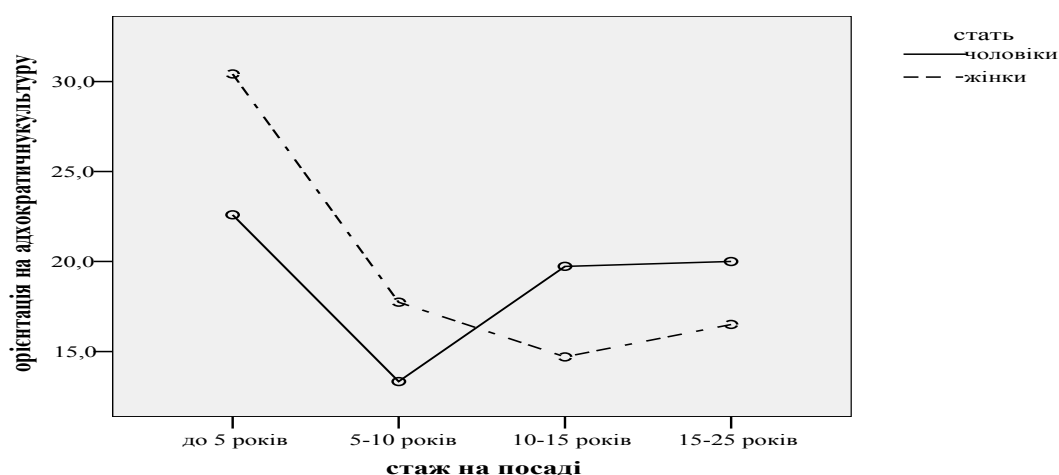


Рис. 3.1.10. Особливості орієнтації керівників освітніх організацій на адхократичну культуру залежно від стажу управлінської діяльності

Натомість, кількість управлінців, орієнтованих на ринкову і, особливо, ієрархічну культуру, зі збільшенням стажу роботи значно зростає ($p < 0,01$).

За узагальненням результатів методики К. Камерона, Р. Куїнна «Інструмент оцінки організаційної культури» (OCAI) встановлено розподіл досліджуваних за типом організаційної культури [13]: «консервативним» (ієрархічна та ринкова культури) і «прогресивним» (адхократична і кланова культури) (табл. 3.1.3).

Таблиця 3.1.3

Розподіл досліджуваних керівників освітніх організацій за орієнтацією на «прогресивний» чи «консервативний» типи організаційної культури

Типи культури	Кількість досліджуваних (у %)
«прогресивний»	26,2
«консервативний»	73,8

З даних, наведених у табл. 3.1.3, випливає, що лише 26,2% досліджуваних керівників освітніх організацій орієнтовані на прогресивні типи організаційної культури, а переважна більшість (73,8%) – на консервативні.

Як свідчать результати кореляційного аналізу (на рівні тенденції, $p = 0,07$), чоловіки у цілому більше орієнтовані на прогресивні типи культури ніж жінки-управлінці (31,6% проти 18,5%). Виключенням з цього є жінки – керівники освітніх організацій з управлінським стажем до 5 років, які орієнтовані на прогресивні типи культур більше, ніж чоловіки-управлінці (88,3% проти 55,6%).

На заключному етапі емпіричного дослідження за результатами дисперсійного аналізу встановлені *особливості самоефективності залежно від орієнтації управлінців на тип організаційної культури*: управлінці з високою самоефективністю більше орієнтуються на прогресивні типи культури, натомість управлінці з низькою самоефективністю – на консервативні типи (на рівні тенденції, $p = 0,85$).

При цьому встановлено гендерні відмінності самоефективності керівників освітніх організацій залежно від орієнтації на тип організаційної культури (рис. 3.1.11).

Як впливає з рис. 3.1.11, чоловіки-управлінці з високими показниками самоефективності більше орієнтовані на прогресивні типи культур, натомість чоловіки з низькою самоефективністю – на консервативні типи культур (на рівні тенденції, $p = 0,92$).

Для жінок-управлінців така залежність виявлена лише в разі кланової культури (на рівні тенденції, $p = 0,76$).

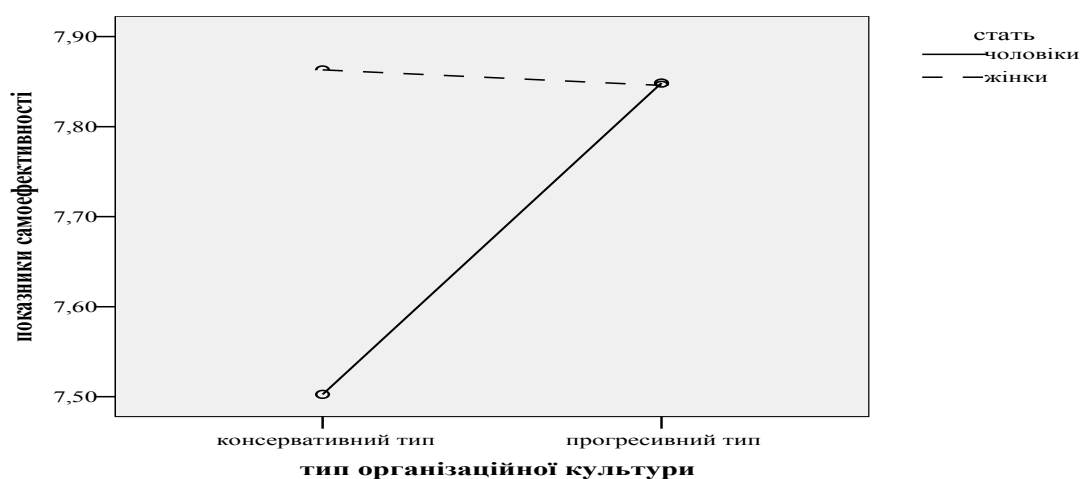


Рис. 3.1.11. Особливості самоефективності управлінців залежно від орієнтації на тип організаційної культури

Натомість, для управлінців різної статі, орієнтованих на *адхократичну* культуру, показники самоефективності статично значуще відрізняються: у чоловіків зі збільшенням рівня самоефективності зростає рівень орієнтації на адхократичну культуру, а у жінок з високим рівнем самоефективності навпаки, спадає ($p < 0,01$) (рис. 3.1.12).

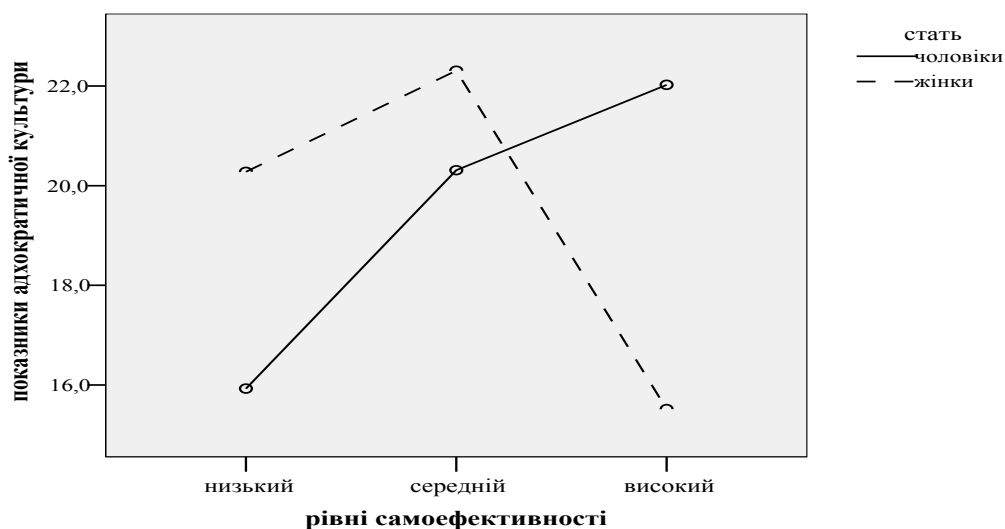


Рис. 3.1.12. Гендерні особливості орієнтації управлінців на адхократичну культуру залежно від рівня самоєфективності

Водночас, за даними дисперсійного аналізу такі жінки більше орієнтовані на ієрархічний тип організаційної культури (рис. 3.1.13).

Гендерні відмінності у взаємозв'язку організаційної культури та самоєфективності управлінців, з одного боку, можна пояснити через *еволюційний тип пояснення*. Зокрема, за концепцією В. Геодакяна диференціація статей є результатом спеціалізації організмів за двома головними аспектами еволюції – збереження (жінки) і зміни (чоловіки) генетичної інформації. У зв'язку з цим жінки є філогенетично ригідними і онтогенетично пластичними, а чоловіки, навпаки, – філогенетично пластичними і онтогенетично ригідними. Природа «видає» для чоловіків велику кількість усіх можливих комбінацій, а потім «відтинає» те, що є нежиттєздатним на даний момент [9].

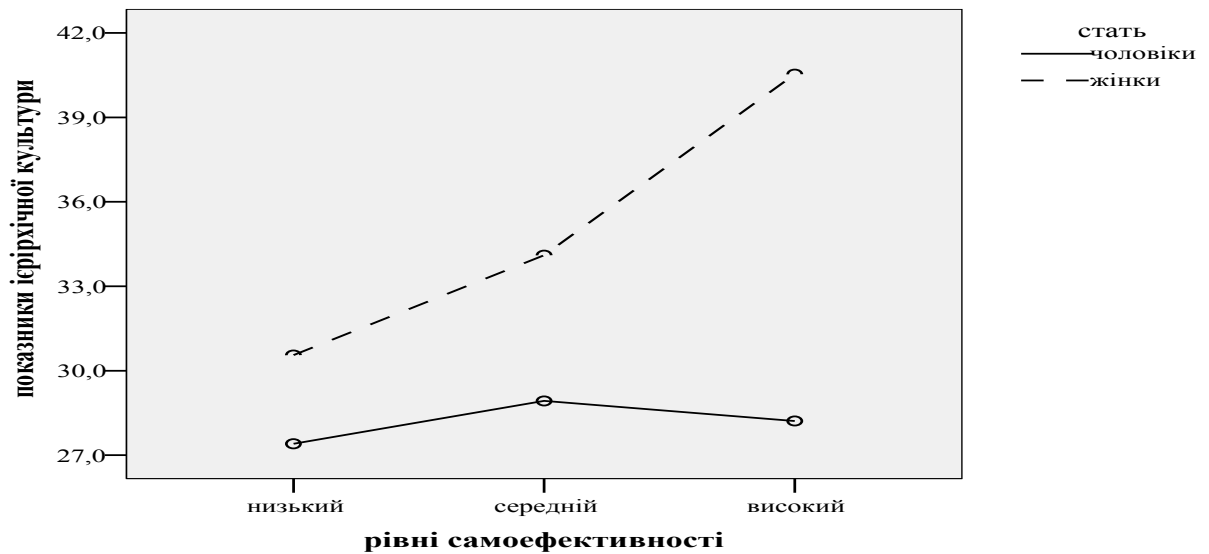


Рис. 3.1.13. Гендерні особливості орієнтації управлінців на ієрархічну культуру залежно від рівня самоєфективності

З іншого боку, у межах культурального типу пояснення гендерних відмінностей робиться акцент на гендерних відмінностях, що зумовлені різними культурами. У контексті даного підходу, за словами Д. Майерса, гендерна соціалізація дає дівчаткам «корені», а хлопчикам — «крила» [20]. Як нам уявляється, в даному випадку йдеться про вплив традиційних гендерних стереотипів щодо змісту праці чоловіків і жінок: традиційною для жінок вважається виконавча, обслуговуюча діяльність, а для чоловіків діяльність інструментальна, творча, керівна [2].

Що ж до ринкової культури – встановлений обернений зв'язок між рівнем самоєфективності управлінців і показниками орієнтації на даний тип культури незалежно від статі ($p < 0,05$). Пояснення таких результатів потребує додаткових досліджень. Водночас, ураховуючи попередні результати, можна висловити припущення про особливу роль самоєфективності для організаційної культури, орієнтованої на внутрішні фактори.

Висновки

Самоефективність менеджера є важливою детермінантою розвитку організаційної культури освітньої організації. Вона являє собою внутрішнє переконання управлінця в тому, що він має необхідні потенційні можливості і рівень професійної компетентності для успішного виконання робочих завдань та розв'язання професійних проблем (ділова самоефективність), реалізації рольових очікувань у ситуації ділового спілкування (соціальна самоефективність).

Установлено, що високий рівень самоефективності властивий лише третині досліджуваних керівників освітніх організацій. Визначено особливості самоефективності менеджерів освітніх організацій залежно від соціально-демографічних (стать, вік, сімейний стан) та організаційно-професійних (тип освіти, посада, стаж управлінської діяльності, тип навчального закладу, місце його розташування тощо) чинників.

Констатовано позитивну динаміку у показниках самоефективності досліджуваних управлінців протягом останніх п'яти років, особливо у жінок-керівників зі стажем управлінської діяльності до 5 років.

Виявлено особливості орієнтації управлінців на певний тип організаційної культури залежно від рівня самоефективності: більша орієнтація досліджуваних з високою самоефективністю на прогресивні (кланову та адхократичну) типи і з низькою самоефективністю – на консервативні (ієрархічну та ринкову) типи культури.

Відповідно, доцільним уявляється сприяння розвитку самоефективності управлінців, яке, зокрема, можна забезпечити в умовах післядипломної освіти.

Перспектива подальших досліджень полягає у визначенні психологічних умов та обґрунтуванні програми розвитку самоефективності керівників як важливої детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Література

1. Бандура А. Теория социального научения / Альберт Бандура; пер. с англ. – СПб. : Евразия, 2000. – 320 с.
2. Берн Ш.М. Гендерная психология. / Шон М. Берн ; пер. с англ. С. Рысева, Л. Царук, М. Моисеева и др. — СПб. : Нева, 2001. — 320 с. — (Секреты психологии мужчины и женщины). — (Проект «Психология - BEST»).
3. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О. І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
4. Бондарчук О. І. Вплив самоефективності керівників на розвиток організаційної культури освітніх організацій / О. І. Бондарчук // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К., 2014. – Т. 1. – Вип. 41. – С. 7-11.
5. Бондарчук О. І. Організаційно-професійні особливості самоефективності керівників освітніх організацій / О. І. Бондарчук // Проблеми сучасної психології: зб. наук. праць Кам'янець-Подільського нац. університету імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України; за ред. С. Д. Максименко, Л. А. Ануфрієвої. – К. : Аксіома, 2015. – С. 57–69.
6. Бояринцева А. В. Мотивационно-когнитивные характеристики личности молодого предпринимателя : дис.... канд. психол. наук : 19.00.01 / А. В. Бояринцева. – М., 1995. – 249 с.
7. Брушлинский А. В. Психология субъекта / А. В. Брушлинский // Психологический журнал. — 2003. — Т. 24. — № 2. — С. 15—17.
8. Гайдар М. И. Развитие личностной самоэффективности студентов-психологов на этапе вузовского обучения: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07 / Марк Игоревич Гайдар. – Воронеж, 2008. – 260 с.
9. Геодакян В. А. Теория дифференции полов / В. А. Геодакян // Человек в системе наук. — М. : Наука, 1989. — С. 171.-189.

10. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы : учебник для вузов / Джеймс Л. Гибсон, Джон Иванцевич, Джеймс Х. Доннелл-мл. ; пер. с англ. – М. : Инфра-М, 2000. – 662 с. – (Унив. учеб.)
11. Деркач А.А. Акмеология: учеб. пособие / А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин. — СПб : Питер, 2003. — 256 с.
12. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций / В. П. Казмиренко. – К. : МЗУУП, 1993. – 384 с.
13. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
14. Карамушка Л. М. «Прогресивні» та «консервативні» типи організаційної культури: порівняльний аналіз організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типів / Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України ; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. - Алчевськ : ЛАДО, 2014. – С. 15-20.
15. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
16. Корсини Р. Психологическая энциклопедия / Р. Корсини, А. Ауэрбах.. СПб. : Питер, 2006. – 1096 с.
17. Кричевский Р. Л. Психология лидерства / Р. Л. Кричевский. – М. : Стату, 2007. – С. 439-534.
18. Ладанов И. А. Социокультура организации / И. А. Ладанов // Организационное поведение : [хрестоматия] / [ред.-сост. Д. Я. Райгородский]. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2006. – С. 120-168.
19. Лук'яненко В. В. Роль самоефективності у становленні особистості юнацького віку / В. В. Лук'яненко // Гуманітарний вісник – Дод. 1 до Вип. 27, том V(38): Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». – К. : Гнозис 2012. – С. 254–260.

20. Майерс Д. Социальная психология. / Д. Майерс ; пер. с англ. В. Гаврилова, С. Шпак, С. Меленовской [и др.]– СПб. : Питер Ком, 1998. – С. 225-267. Маслоу
21. Максименко С.Д. Генезис существования личности / С.Д. Максименко. — К. : Издательство ООО «КММ», 2006. — 240 с.
22. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение Поведение человека на рабочем месте. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
23. Орбан-Лембрик Соціальна психологія : навч. посіб. / Л.Е. Орбан-Лембрик. — К. : Академвидав, 2005. — 448 с.
24. Папакиця О. К. Психологічні особливості інформаційної готовності майбутніх інженерів до професійної діяльності. / О. К. Папакиця // Проблеми сучасної психології: зб. наук. праць Кам'янець Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України ; за ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. – Вип. 18. – Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2012. – С 634–645.
25. Серкіс Ж. В. Про організаційну культуру закладу освіти / Ж. В. Серкіс // Практична психологія та соціальна робота. – № 9 - 10. – 2002. – С. 4-9.
26. Титаренко Т.М. Життєвий світ особистості: у межах і за межами буденності / Т.М. Титаренко. — К. : Либідь, 2003. — 376 с.
27. Толочек В. А. Организационная психология: управление персоналом / В. А. Толочек. – М. : Мир безопасности, 2004. – 176 с.
28. Турецкая Г.В. Страх успеха: психологическое исследование феномена / Г.В. Турецкая // Психологический журнал. – 1998. – Т. 19. – № 1. – С. 37–46.
29. Фаст О. Л. Формування педагогічної самоефективності майбутніх учителів початкових класів у професійній підготовці : дис...канд.. пед.. наук: спец.: 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти / О. Л. Фаст; Волинський національний університет імені Лесі Українки. – Луцьк, 2012. – 235 с.

30. Фрейджер, Р. Личность. Теории, упражнения, эксперименты / Роберт Фрейджер, Джеймс Фейдимен ; пер. с англ. Е. Будаговой, М. Васильевой, В. Кучерявкина [и др.] — СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2006. — 704 с. — (Большая университетская библиотека).
31. Шевченко А. М. Психологічні особливості розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів : автореф...канд. психол н. : спец. : 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія / А. М. Шевченко / Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – К., 2014. – 20 с.
32. Шепелева Е. А. Особенности учебной и социальной самоэффективности школьников : автореф. ... канд. психол. наук : спец. : 19.00.07 – педагогическая психология (психологические науки) / Е. А. Шепелева; МГУ имени М. В. Ломоносова. – М., 2008. – 24 с.
33. Ghafoor A. Mediating role of creative self-efficacy / Azka Ghafoor, Tahir Masood Qureshi, Hassan Rasool Azeemi and Syed Tahir Hijazi // African Journal of Business Management. – 2011. – Vol. 5(27). – P. 11093–11103.
34. Harris S. G. Organizational culture and individual sensemaking: A schema-based perspective / S. G. Harris // Organization Science. – 1994. – № 5(3) – P. 309–321.
35. Hofstede G. Culture and organizations: Software of the Mind. / G. Hofstede. – New York : McGraw-Hill, 1997. – 279 p.
36. Miles E. W. Advancing validity of self-efficacy in negotiation through focusing at the domain level / Edward W. Miles, Todd J. Maurer // Journal of Occupational and Organizational Psychology. –2012. – Vol. 85. – Is. 1. – P. 23–41.
37. Schunk D. H. Self-Efficacy Theory / Dale H. Schunk, Frank P // Handbook of Motivation at School; eds. : Kathryn R. Wentzel Allan Wigfield. – New York : Routledge, 2009. – P. 35-55.
38. Schein E. H. Organizational culture and leadership / E. H. Schein. – 3rd ed. – San Francisco : Jossey-Bass, 2004. – 437 p.

39. Sherer M. The self-efficacy scale: construction and validation / M. Sherer, J.E. Maddux, B. Mercandante, S. Prentice-Dunn, B. Jacobs, R. Rogers // Psychological reports. – 1982. – Vol. 51. – P.663–671.
40. Urdan T. Self-efficacy beliefs of adolescents / T. Urdan, F. Pajares. – Information Age Publishing, Greenwich, 2006. – 380 p.

Розділ 2. СТАВЛЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ЗМІН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ (Івкін В.М.)

2.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження ставлення персоналу до змін та проблеми розвитку організаційної культури освітніх організацій

2.2. Сутність ставлення персоналу освітніх організацій до змін

2.3. Особливості ставлення персоналу освітніх організацій до змін

2.4. Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та ставленням персоналу освітніх організацій до змін

2.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження ставлення персоналу до змін та проблеми розвитку організаційної культури освітніх організацій

В сьогоденні умовах постійних соціально-економічних, інформаційних і технологічних змін, які спостерігаються в усіх сферах соціального життя, як на національному, так і на міжнародному рівні, ставлення персоналу освітніх організацій до змін виступає важливим чинником забезпечення успішної діяльності освітніх організацій.

Аналіз літератури показує, що проблема впровадження змін в освітніх організаціях знайшла певне відображення в літературних джерелах [1; 4; 5; 6; 8; 9 та ін.]. У цих роботах розкрито сутність змін, види змін, які спостерігаються в освітніх організаціях, їх позитивні та негативні аспекти, співвідношення змін та організаційного розвитку. Окрім того, проаналізовано причини опору персоналу освітніх організацій змінам та причини їх подолання, особливості підготовки персоналу до введення змін тощо.

Однак, проблема ставлення персоналу освітніх організацій до змін у контексті його взаємозв'язку з типами організаційної культури освітніх організацій не виступала раніше предметом спеціального вивчення.

Об'єкт дослідження: організаційна культура освітніх організацій.

Предмет дослідження: ставлення персоналу до змін як детермінанта розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Мета дослідження: проаналізувати особливості типи ставлення персоналу освітніх організацій до змін і визначити їх зв'язок з організаційною культурою освітніх організацій.

Завдання дослідження:

1. Визначити особливості ставлення персоналу освітніх організацій до змін.
2. Визначити вплив на ставлення персоналу до змін чинників мікро- та мезорівня.
3. Визначити типи організаційної культури освітніх організацій.
4. Проаналізувати зв'язок між особливостями ставлення персоналу до змін і типами організаційної культури освітніх організацій.

Методика та організація досліджень.

Дослідження проводилося у 2014 р. В опитуванні прийняло участь 475 керівників та працівників загальноосвітніх навчальних закладів різних регіонів України.

Дослідження типів ставлення персоналу до змін здійснювалося за допомогою методики «Як Ви ставитесь до змін?» К. Фрайлінгера, І. Фішера [8]. Ця методика дає можливість виділити такі типи ставлення особистості до змін: «традиціоналіст»; «реаліст»; «вільнодумець».

Для вивчення особливостей розвитку типів організаційної культури використовувалася методика «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді [7]. За допомогою цієї методики можна проаналізувати такі типи організаційної культури: культура «влади», культура «ролей», культура «завдання», культура «особистості».

Зазначені методики входили до складу «Комплексу методик для вивчення особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій» [2].

Статистична обробка даних здійснювалась із використанням комп'ютерної програми SPSS (версія 13).

2.2. Сутність ставлення персоналу освітніх організацій до змін

На основі аналізу літератури [8] можна виділити такі типи ставлення особистості до змін:

а) *«традиціоналіст»*: зміни непокоять представників даної групи або й навіюють страх. Вони поважають старі порядки тому, що їм потрібні непохитні правила, щоб відчувати себе захищеним. Тому вони з радістю плекають традиційні цінності, їх не можна звинувачувати, якщо вони твердять, що встановлені принципи порядку донині є визначальними для спільного життя людей. Однак при цьому представникам даної групи не можна забувати, що часи змінюються, при цьому не можна заперечувати, що суспільство розвивається, а разом з цим старі традиції відмирають чи втрачають свій сенс. Тому їм варто не триматися за старі принципи, що погіршують їх життя і життя їх близьких;

б) *«реаліст»*: представники даної групи реалістично оцінюють зміни: що повинно бути, то повинно бути. Вони дотримуються даного правила навіть тоді, коли зміни пов'язані з болісними розставаннями та звичками. Хоча вони йдуть поруч із часом, вони роблять зміни тільки такого типу, які здаються виправданим. Про них можна сказати, що зміни будь-якою ціною – це не Ваш стиль. Інновації вони вводять не різко, а послідовно, пристосовуючи їх до мінливих умов довкілля. Інстинктивно вони відчують, що життя означає зріст та зміни. Цей принцип вони обрали лейтмотивом їхніх дій. Їхнє кредо: якщо нічого змінити не можна, настає смерть;

в) «вільнодумець»: зміни означають для них радість життя. Традиції та звичаї вони не дуже поважають. Застарілі структури та ідеї навіюють на них нудьгу. Це виражається як в їхній поведінці, так і в одязі. Вони не тримаються за довготривалі відносини. Уявлення про те, що можна все життя прожити з однією й тією ж людиною, лякають їх. В роботі їм також потрібно різноманіття. Як тільки робота перестає їх цікавити, вони починають шукати іншу. Це може бути потягом до свободи, заради якої їм хочеться протягом усього життя щось переробляти і острахом перед прив'язаністю, що робить їх вічним мандрівником без постійного житла.

2.3. Особливості ставлення персоналу освітніх організацій до змін

Перше завдання дослідження полягало у вивченні особливостей ставлення персоналу освітніх організацій до змін.

На основі наведених у *табл. 3.2.1* даних можна дійти висновку, що в опитаних учасників дослідження у ставленні до змін на першому місці (за рівнем представленості осіб з високим рівнем вираженості певного типу ставлення до змін) знаходиться такий тип, як «традиціоналіст» (34,3%), далі слідує «реаліст» (31,0%), і на останньому місці, із значним відривом, знаходиться «вільнодумець» (25,8%).

Таблиця 3.2.1

Рівні розвитку типів ставлення персоналу освітніх організацій до змін (%)

Типи ставлення до змін	Рівні розвитку ставлення до змін		
	<i>Низький</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>
«Традиціоналіст»	27,3	38,4	34,3
«Реаліст»	24,3	44,8	31,0
«Вільнодумець»	47,0	27,2	25,8

Очевидно, переважання серед опитаних «традиціоналістів» і «реалістів» і обумовлює недостатню орієнтацію персоналу освітніх організацій на впровадження інноваційних змін в освітніх організаціях.

Друге завдання дослідження було спрямоване на вивчення зв'язку між рівнем розвитку певного типу ставлення персоналу до змін та чинниками мікрорівня (організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу) і чинниками мезорівня (характеристиками організації).

Що стосується *організаційно-професійних характеристик персоналу*, то результати дослідження показали, що існують статистично значущі зв'язки між ставленням персоналу освітніх організацій до змін та лише однією групою організаційно-професійних характеристик (посадово-кваліфікаційними характеристиками персоналу).

Як впливає із даних, які представлено в табл. 3.2.2, виявлено зв'язок між рівнем розвитку такого типу ставлення до змін, як «традиціоналіст» та таким чинником, як «педагогічне звання» ($r=-0,180$; $p<0,05$). Це проявляється в тому, що в міру підвищення педагогічного звання рівень вираженості такого типу ставлення до змін, як «традиціоналіст», підвищується. Ця тенденція, напевне, відображає реальну тенденцію в освітніх організаціях, коли перехід до кваліфікаційної категорії «методист» сприяє утвердженню ними лише «відпрацьованих» технологій роботи і не сприяє впровадженню нових, «революційних», підходів.

У дослідженні *не виявлено* статистично значущого зв'язку між рівнем розвитку типів ставлення персоналу до змін та такими організаційно-професійними характеристиками, як «освітньо-стажєві» та «стимулюючі», а також *соціально-демографічними характеристиками* (вік, стать, сімейний стан) персоналу.

Таблиця 3.2.2

Взаємозв'язок між рівнем розвитку ставлення до змін персоналу освітніх організацій та організаційно-професійними чинниками (посадово-кваліфікаційними) (*r*)

Типи ставлення до змін	Посада	Кваліфікаційна категорія	Педагогічне звання
«Традиціоналіст»	0,080	-0,100	<u>0,180*</u>
«Реаліст»	-0,065	0,024	0,137
«Вільнодумець»	-0,008	-0,047	0,022

* $p < 0,05$

Що стосується чинників *мезорівня*, то як свідчать дані, які наведено в табл. 3.2.3, існує *негативний статистично значущий зв'язок* між рівнем розвитку такого типу ставлення до змін персоналу освітніх організацій, як «реаліст» ($r = -0,145$; $p < 0,05$), та *типом навчального закладу*. Суть цього зв'язку полягає в тому, що в інноваційних навчальних закладах кількість осіб, які належать до типу ставлення до змін «реаліст», зменшується, порівняно з традиційними навчальними закладами.

Таблиця 3.2.3

Взаємозв'язок між рівнем розвитку ставлення до змін персоналу освітніх організацій та характеристиками організації (*r*)

Типи ставлення до змін	Тип навчального закладу	Кількість осіб, які працюють в організації	Час існування організації	Місце розташування організації
«Традиціоналіст»	-0,075	0,027	0,012	0,084
«Реаліст»	<u>-0,145*</u>	0,032	-0,037	0,092
«Вільнодумець»	- 0,038	-0,034	0,112	0,007

* $p < 0,05$

Очевидно, можна говорити про те, що в інноваційних навчальних закладах більш вираженою є схильність персоналу думати нестандартно, нетрадиційно, що і обумовлює можливість впровадження інноваційних підходів в організації їхньої діяльності.

Разом із тим, дослідження не виявило статично *значущого зв'язку* між типом ставлення персоналу освітніх організацій до змін та такими характеристиками організації, як «кількість людей, які працюють в організації», «час існування організації», «місце знаходження організації».

У цілому, результати дослідження показали досить *незначний вплив* чинників мезо- та мікрорівня на ставлення персоналу освітніх організацій до змін.

2.4. Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та ставленням персоналу освітніх організацій до змін

Третє завдання дослідження полягало у вивченні типів організаційної культури освітніх організацій.

Як видно із *табл. 3.2.4*, на першому місці за таким показником, як високий рівень розвитку організаційної культури, знаходиться культура «ролі» (41,6%), далі слідує культура «завдання» (29,6%), і на останніх місцях, із значним відривом від двох попередніх типів культур, знаходяться культура «влади» (19,9%) та культура «особистості» (19,7%).

Таблиця 3.2.4

Рівні розвитку типів організаційної культури освітніх організацій (%)

Типи організаційної культури	Рівні розвитку ставлення до змін		
	<i>Низький</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>
Культура «влади»	30,8	49,3	19,9
Культура «ролі»	21,5	36,9	41,6
Культура «завдання»	29,9	40,5	29,6
Культура «особистості»	38,5	41,8	19,7

Отримані дані свідчать про те, що в освітніх організаціях *переважає* тип організаційної культури «ролі», який згідно з підходами, наявними в літературі [3], належить до «консервативних» типів організаційної культури. Разом із тим, позитивно можна оцінити той факт, що інший тип організаційної культури (культура «влади»), який також, згідно із згаданими підходом, належить до «консервативних» типів, представлений значно менше. Тобто, можна зробити висновок, що серед «консервативних» типів організаційної культури переважають не авторитарні типи культур, а функціональні, що також можна оцінити в цілому позитивно.

Також отримані дані говорять про те, що недостатньо представленими в практиці діяльності освітніх організацій є «прогресивні» типи організаційних культур (культура «завдання» і культура «особистості»), особливо культура «особистості». Тому *посилення «прогресивних» типів* організаційної культури в діяльності освітніх організацій є, на наш погляд, одним із перспективних напрямків їхньої діяльності.

Четверте завдання дослідження було спрямоване на вивчення зв'язку між особливостями ставлення персоналу освітніх організацій до змін і типами організаційної культури.

Дані, які наведені в *табл. 3.2.5*, свідчать про те, що існує *позитивний статистично значущий взаємозв'язок* ($r=0,166$; $p<0,01$) між рівнем розвитку такого типу ставлення до змін, як «традиціоналіст», та рівнем розвитку такого типу організаційної культури, як *культура «ролі»*. Суть виявленої закономірності полягає в тому, що кількість осіб, які належать до типу ставлення до змін «традиціоналіст», зростає в освітніх організаціях, яким притаманний такий тип організаційної культури, як *культура «ролей»*. І, відповідно, спостерігається зворотний зв'язок: в організаціях з організаційною культурою «ролі» переважає персонал із типом ставлення до змін «традиціоналіст», оскільки такий тип культури зорієнтований, насамперед, на чіткий розподіл функцій і ефективне виконання.

Це узгоджується із положенням, яке висунули Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко [3], що такий тип організаційної культури, як культура «ролей», належать до «консервативних» типів організаційної культури освітніх організацій, оскільки їх упровадження в освітніх організаціях не орієнтоване на досягненню нових, інноваційних результатів.

Окрім того, виявлено *позитивний статистично значущий зв'язок* ($r=0,123$; $p<0,05$) між рівнем розвитку такого ставлення до змін, як «вільнодумець» та таким типом організаційної культури, як культура «особистості». Суть виявленої закономірності полягає в тому, що кількість осіб, які належать до типу ставлення до змін «вільнодумець», зростає в освітніх організаціях, яким притаманний такий тип організаційної культури, як культура «особистості». І відповідно, спостерігається зворотний зв'язок: в організаціях з типом організаційної культури «особистості» переважає персонал із типом ставлення до змін «вільнодумець», оскільки такий тип культури зорієнтований, насамперед, на висування нових ідей, створення умов для розвитку та самореалізації особистості.

Таблиця 3.2.5

Зв'язок між рівнем розвитку ставлення до змін персоналу освітніх організацій та типами організаційної культури (коефіцієнт кореляції r_s)

Типи ставлення до змін	Види організаційної культури			
	Культура «влади»	Культура «ролі»	Культура «завдання»	Культура «особистості»
«Традиціоналіст»	-0,017	<u>0,166**</u>	0,062	0,020
«Реаліст»	0,054	0,011	0,069	-0,044
«Вільнодумець»	0,080	-0,030	0,037	<u>0,123*</u>

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Це, знову ж таки, узгоджується з положенням, які висловили Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко [3], що такий тип організаційної культури, як культура «особистості» належить до «прогресивних» типів організаційної культури освітніх організацій, оскільки їх впровадження в освітніх організаціях сприяє як розвитку персоналу, так і організації в цілому.

Отже, результати дослідження в цілому показали, що існує *позитивний зв'язок* між певними типами ставлення персоналу освітніх організацій до змін та певними типами організаційної культури.

Висновки

На основі результатів дослідження зроблено наступні висновки:

1. Констатовано переважання серед персоналу освітніх організацій таких типів ставлення персоналу до змін, як «традиціоналіст» та «реаліст», з недостатньою представленістю такого типу ставлення до змін, як «вільнодумець».

2. Виявлено статистично значущий зв'язок між певними типами ставлення до змін персоналу освітніх організацій та чинниками мезо- і мікрорівня: а) в інноваційних навчальних закладах кількість працівників, які належать до типу ставлення до змін «реаліст», зменшується, порівняно з традиційними навчальними закладами; б) у міру підвищення педагогічного звання персоналу рівень вираженості такого типу ставлення до змін, як «традиціоналіст», підвищується. В цілому, вплив чинників мезо- і мікрорівня на вияви ставлення персоналу до змін не є вираженим.

3. Констатовано переважання в освітніх організаціях «консервативного» типу організаційної культури (культури «ролі») і недостатню представленість «прогресивного» типу організаційної культури (культури «особистості»).

4. Встановлено, що існує позитивний статистично значущий зв'язок між рівнем розвитку певних типів ставлення персоналу освітніх організацій до змін та рівнем розвитку певних типів організаційної культури: а) тип

ставлення персоналу до змін «традиціоналіст» корелює з типом організаційної культури «ролі»; б) тип ставлення персоналу до змін «вільнодумець» корелює з типом організаційної культури «особистість».

5. Отримані результати доцільно враховувати у практиці діяльності освітніх організацій з метою забезпечення адекватного ставлення персоналу до змін та розвитку «прогресивних» типів організаційної культури.

Література

1. Бондарчук О.І. Психологічні проблеми соціалізації освітян в умовах соціально-економічних трансформацій / О.І. Бондарчук // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К., 2009. – Т. IX. – Ч. 2. – С. 35–44.
2. Карамушка Л.М. Комплекс методик для вивчення особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій / Л.М. Карамушка, К.В. Терещенко, В.І. Лагодзінська, В.М. Івкін, А.М. Шевченко // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. - Алчевськ : ДонДТУ, 2014. – Т. 1. – Вип. 40. – С. 9–15.
3. Карамушка Л.М. «Прогресивні» та «консервативні» типи організаційної культури: порівняльний аналіз організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типів / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. - Алчевськ : ДонДТУ, 2014. – Т. 1. – Вип. 40. – С. 15–20.
4. Карамушка Л.М. Формування психологічної готовності персоналу вищої школи до діяльності в умовах соціально-економічних змін : монографія /

Л.М. Карамушка, О.С. Толков. – Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2013. – 260 с.

5. Креденцер О.В. Підприємницька поведінка як чинники ефективного введення змін в освітніх організаціях / О.В. Креденцер // Соціально-психологічні чинники взаємодії суспільства та освіти : м-ли методологічного семінару НАПН України 17 листопада 2010 р. / за ред. акад. С.Д. Максименка. – К.: Вид-во «Інтепрес ЛТД», 2010. – С. 357–366.

6. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.

27. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.

8. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер / пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. – М. : Книгописная палата, 2002. – С. 31–33 ; 251–252.

9. Karamushka, L.N. Positive and negative aspects of Educational Organizations' Development in Ukraine Chapter in: Human Factors of a Global Society: a System of Systems Perspective // Eds Mark T., Karwowski W., Frankowicz M., Kantola J., Zgaga P. (eds.). – Bosa Roca, USA: CRC Press, Taylor & Francis Group, 2014. – P. 931–938.

Розділ 3. РОЛЬ ТОЛЕРАНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ (Терещенко К.В.)

3.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження ролі толерантності персоналу організацій як детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій

3.2. Зміст та структура толерантності персоналу освітніх організацій

3.3. Рівень розвитку толерантності персоналу освітніх організацій

3.4. Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій і толерантністю персоналу

3.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження ролі толерантності персоналу організацій як детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій

Глобалізаційні тенденції, які знаходять відображення в Україні, посилення в країні процесів зовнішньої і внутрішньої міграції, введення демократичних європейських норм і цінностей зумовлюють необхідність сприяння формуванню толерантного ставлення громадян до представників інших культурних, етнічних та соціальних груп.

Оскільки соціальні процеси значною мірою відображаються в діяльності освітніх організацій, виникає потреба відповідності вітчизняних навчальних закладів сучасним вимогам. Останнє, у свою чергу, викликає необхідність формування толерантності персоналу закладів освіти як детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Разом із тим, аналіз літературних джерел вказує на те, що проблема дослідження толерантності у контексті розвитку організаційної культури закладів освіти розроблена недостатньо. Отже, актуальність цієї проблеми та

її недостатня розробленість зумовлює вибір теми нашого дослідження: аналіз толерантності персоналу як детермінанти розвитку організаційної культури освітніх закладів.

Об'єкт дослідження: організаційна культура освітніх організацій.

Предмет дослідження: толерантність персоналу як детермінанта розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Мета дослідження: вивчення рівня розвитку толерантності персоналу та її зв'язку з організаційною культурою освітніх організацій.

Завдання дослідження:

1. Розкрити зміст та структуру толерантності персоналу освітніх організацій.

2. Встановити загальний рівень розвитку толерантності персоналу освітніх організацій, а також рівні розвитку основних її видів та компонентів.

3. Проаналізувати зв'язок рівня розвитку толерантності персоналу освітніх організацій, основних її видів та компонентів, із рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Методика та організація дослідження. Дослідження толерантності персоналу освітніх організацій як детермінанти розвитку їх організаційної культури проводилося у 2014 р. У ході дослідження використовувалися такі опитувальники:

а) для дослідження індексу та основних складових організаційної культури – «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова [8];

б) для дослідження загального індексу толерантності – «Експрес-опитувальник «Індекс толерантності» Г. Солдатової, О. Кравцової, О. Хухлаєва, Л. Шайгерової [16];

в) для дослідження основних видів та компонентів толерантності – «Види та компоненти толерантності-інтолерантності» Г. Бардієр [1].

В опитуванні брали участь 475 керівників та працівників загальноосвітніх навчальних закладів різних регіонів України.

Математичну обробку даних проводили за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 13.0). Для обробки даних використовували методи дескриптивного та кореляційного аналізу.

3.2. Зміст та структура толерантності персоналу освітніх організацій

Розкриваючи зміст поняття «толерантність», слід зазначити, що в наукових джерелах існує чимало визначень *толерантності* (походить від лат. *tolerantia* – терпіння, терпимість). Серед них – толерантність як терпимість до різних думок, неупередженість в оцінці людей і подій [11]; здатність індивіда сприймати без агресії думки, судження, особливості поведінки і зовнішності іншої людини [18].

Толерантність, згідно з визначенням Г. Солдатової та Л. Шайгерової [16], – інтегральна характеристика індивіда, що визначає його здатність у проблемних та кризових ситуаціях активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем з метою відновлення своєї нервово-психічної стійкості, успішної адаптації, недопущення конфронтації і розвитку позитивних взаємовідносин з собою та з навколишнім світом. Значення толерантності як соціально-психологічної характеристики особистості висвітлюють у своїх працях Г. Олпорт [12], Л. Орбан-Лембрик [13], Л. Почебут [15], А. Скок [18].

Отже, виконуючи *перше завдання* дослідження, на основі наукових розробок [11; 16; 18] будемо розглядати толерантність як інтегральну характеристику особистості, що передбачає терпимість, неупередженість, неагресивність у сприйнятті думок та звичаїв інших людей.

Спираючись на критерії стійкості-нестійкості до впливу інших та самоповаги, Л. Почебут визначає толерантність як стійкість до тиску з боку інших, доброзичливість, захист своєї гідності та своїх інтересів, при повазі до інтересів іншої людини [15]. Дослідниця виокремлює наступні атрибути толерантності: стійкість до впливу, тиску з боку Іншого; визнання права

Іншого мати свою думку; асертивність – захист своєї думки, своїх ідей, інтересів при визнанні права Іншого мати і відстоювати свої ідеї й інтереси; довіра до Іншого, заснована на знанні про те, що поведінка цієї людини не принесе вам шкоди, інтерес до думки Іншого (небайдужість) [15].

Згідно з дослідженнями С. Щеколдіної [цит. за 9], виокремлюють такі типи толерантності: расова толерантність, міжкласова толерантність, міжнаціональна толерантність, релігійна толерантність, географічна толерантність, освітня толерантність, вікова толерантність, фізіологічна толерантність, гендерна толерантність, сексуально-орієнтована толерантність, толерантність стосовно маргіналів, політична толерантність, зовнішньополітична толерантність.

Іншу класифікацію видів прояву толерантності на основі базових діапазонів подібності-відмінності наводить Г. Бардієр [1] (табл. 3.3.1).

Таблиця 3.3.1

Види прояву толерантності в соціальній психології (Г. Бардієр) [1]

Базові діапазони подібності-відмінності	Види прояву толерантності
Віково-статеві й індивідуально-типові відмінності між людьми, що мають соціальне вираження	Гендерна, дитяча, міжпоколінна, вікова толерантність
Особистісні і соціально-психологічні відмінності	Міжособистісна і міжгрупова толерантність, що включає у себе кілька зрізів: психофізіологічний, характерологічний, особистісний, потребово-мотиваційний, нормативно-цільовий, ціннісний, морально-етичний, смислоутворюючий, діяльнісно-стильовий тощо
Соціокультурні і культурно-історичні відмінності	Соціально-економічна, політична, професійна, міжетнічна, міжконфесійна, міжкультурна толерантність

Як видно з таблиці 3.3.1, дослідниця виокремлює три базові діапазони подібності-відмінності: віково-статеві й індивідуально-типові відмінності між людьми, що мають соціальне вираження; особистісні і соціально-психологічні відмінності; соціокультурні і культурно-історичні відмінності.

На противагу толерантності, *інтолерантність* являє собою прояв нетерпимості у відносинах і поведінці людини при взаємодії з іншими людьми на основі найрізноманітніших ознак [15]. До крайніх проявів інтолерантної поведінки можна віднести дискримінацію, ксенофобію, расизм, екстремізм.

На важливість розвитку толерантності персоналу в полікультурному середовищі організацій вказують чимало вчених [6; 22; 23]. Зокрема, формування позитивного ставлення менеджерів та персоналу до представників інших культур в міжнародних компаніях сприяє розвитку організаційної культури компанії та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. Так, згідно з дослідженнями Р. Діка, менеджери, які сильніше ідентифікували себе з новою командою за кордоном, відчували себе краще адаптованими до нової ситуації, були більш задоволені роботою і самі більш позитивно оцінювали свою продуктивність [6].

Сьогодні у науковій літературі широко розглядається проблема різноманіття в організаціях [22]. Термін «різноманіття» (англ. *diversity*) охоплює всю множину відмінностей та подібностей між особами в організаціях [22]. Для ефективного управління організацією менеджерам потрібно інтегрувати, об'єднати в єдине ціле колективний набір відмінностей та подібностей, що існують всередині організації. Однією з таких єднальних цінностей виступає толерантність менеджерів та працівників. Отже, виходячи з визначення сутності організаційної культури [7; 21], толерантність персоналу можна розглядати як важливу детермінанту розвитку організаційної культури організацій різного типу.

Неоднорідність структури організацій, наявність носіїв певних субкультур всередині організації зумовлюють необхідність прояву різних видів толерантності персоналу. Гетерогенність персоналу за професійною ознакою, наявність представників різних професійних груп призводять до того, що серед інших видів соціальної толерантності значне місце в організації посідає професійна толерантність. Крім того, слід акцентувати значущість управлінської толерантності як терпимого ставлення до тих, хто займає вищу посаду в ієрархічній структурі організації, а також звернути увагу на необхідність сприяння формуванню освітньої толерантності персоналу як неупередженості у ставленні до працівників з різним рівнем освіти.

У наукових джерелах присутня думка про важливість розвитку толерантності персоналу освітніх організацій як умови забезпечення розвитку толерантності учнівської молоді [2-5; 9-10; 13; 17]. На значенні толерантності як важливої професійної якості педагогічного працівника наголошують вітчизняні дослідники О. Брюховецька [2], В. Полякова [14], О. Руда [17] та ін.

У дослідженнях О. Мітічкіної [10] розкрито особливості формування організаційної культури навчальних закладів: з одного боку, вищий навчальний заклад є універсальною організацією, і тому процесу формування його організаційної культури притаманні всі визначені у психологічних дослідженнях особливості, з іншого боку, організаційна культура студентів вищого навчального закладу має свої специфічні соціально-психологічні характеристики. Зокрема, студентські групи нерідко формують власні субкультури, які впливають на формування організаційної культури закладу в цілому [10].

Оскільки учні та студенти під час навчання створюють навчальні групи, що мають соціально-психологічні ознаки малих груп [10], на перший план в студентському середовищі виступає міжособистісна та міжгрупова

толерантність. Гетерогенність студентських груп зумовлює необхідність прояву різних типів соціальної толерантності (гендерна, вікова, релігійна, міжетнічна, міжкультурна толерантність тощо), у тому числі з боку педагогічних працівників.

Слід зазначити, що особливого значення формування толерантних взаємин набуває в умовах полікультурного середовища навчальних закладів. На думку Л. Орбан-Лембрик [13], у ситуаціях міжкультурної взаємодії особливо актуалізується комунікативна толерантність, що розглядається як певний спосіб ставлення співрозмовників одне до одного в процесі спілкування, як репрезентація в комунікативному просторі їх психічних станів, якостей і дій під час обміну інформацією і налагодження взаємодії.

У попередніх дослідженнях нами детально проаналізовано толерантність персоналу в контексті розвитку організаційної культури освітніх організацій [19; 20]. На нашу думку, толерантність персоналу освітніх організацій слід розглядати як інтегральну цінність, що а) входить у систему цінностей освітньої організації; б) знаходить своє відображення у місії та завданнях діяльності освітньої організації; в) пронизує всі рівні управління організацією; г) охоплює взаємодію фахівців всередині освітньої організації у процесі професійної діяльності і взаємодію з клієнтами та іншими організаціями.

Отже, толерантність педагогів постає вагомим чинником розвитку організаційної культури навчальних закладів. Дійсно, у трактуванні Л. Вишневської [3], однією зі сфер, де вкрай необхідне формування установок і норм толерантності, є система освіти, яка сприятиме вихованню чуйних і відповідальних громадян, відкритих до впливу інших культур, здатних цінувати свободу, поважати людську гідність та індивідуальність.

Таким чином, толерантність персоналу освітніх організацій в усій складності її структури слід розглядати як важливу психологічну детермінанту розвитку організаційної культури закладів освіти.

3.3. Рівень розвитку толерантності персоналу освітніх організацій

Виконуючи *друге завдання* дослідження, за допомогою методики «Експрес-опитувальник «Індекс толерантності» Г. Солдатової, О. Кравцової, О. Хухлаєва, Л. Шайгерової [16] встановлено *загальний індекс толерантності персоналу освітніх організацій* (табл. 3.3.2.). Виявлено, що серед педагогів переважає середній рівень розвитку толерантності (93,4%). Лише 6,6% опитаних характеризуються високим рівнем розвитку толерантності. Разом із тим, особи з низьким рівнем розвитку толерантності відсутні.

Таблиця 3.3.2

Рівні розвитку загального індексу толерантності персоналу освітніх організацій (у % від загальної кількості респондентів)

	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Загальний індекс толерантності	0	93,4	6,6

Далі нами було проаналізовано рівні розвитку *основних видів толерантності персоналу освітніх організацій* (табл. 3.3.3). Згідно з результатами дослідження, виконаного за допомогою методики «Види та компоненти толерантності-інтолерантності» Г. Бардієр [1], серед видів толерантності педагогів переважає *міжособистісна* толерантність (87,4% респондентів характеризуються високим рівнем розвитку цього виду толерантності). Дещо менш представленими на високому рівні виявляються *управлінська* та *міжпоколінна* толерантність (відповідно в 85,5% та 81,7% респондентів). Такі види толерантності, як *міжкультурна*, *міжконфесійна*, *гендерна*, *професійна* та *міжетнічна*, представлені на високому рівні в приблизно двох третин осіб (від 60,1% до 68,8%). Отримані дані вказують на високу значущість для респондентів насамперед міжособистісної, управлінської та міжпоколінної толерантності.

Рівні розвитку основних видів толерантності персоналу освітніх організацій (у % від загальної кількості респондентів)

Види толерантності	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Міжпоколінна толерантність	3,2	15,1	81,7
Гендерна толерантність	3,2	31,3	65,5
Міжособистісна толерантність	3,2	9,4	87,4
Міжетнічна толерантність	4,8	26,3	68,9
Міжкультурна толерантність	2,7	37,2	60,1
Міжконфесійна толерантність	2,4	35,0	62,6
Професійна толерантність	3,2	28,0	68,8
Управлінська толерантність	1,0	13,5	85,5
Соціально-економічна толерантність	4,1	81,0	14,9
Політична толерантність	14,0	83,2	2,8

Слід зазначати, що за такими видами толерантності персоналу освітніх організацій, як *соціально-економічна* та *політична*, переважає середній рівень розвитку (відповідно 81,0% та 83,2% респондентів). Водночас високим рівнем розвитку соціально-економічної та політичної толерантності характеризуються відповідно 14,9% та 2,8% опитаних. Отримані результати пов'язані, на наш погляд, з впливом соціально-економічної та політичної ситуації в країні, що проявляється у більш низьких показниках соціально-економічної та політичної толерантності педагогів порівняно з іншими видами толерантності.

Наступним кроком дослідження було встановлення рівнів розвитку *основних компонентів толерантності персоналу освітніх організацій* (табл. 3.3.4).

Таблиця 3.3.4

Рівні розвитку основних компонентів толерантності персоналу освітніх організацій (у % від загальної кількості респондентів)

Компоненти толерантності	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
афективний	2,9	24,3	72,8
когнітивний	2,1	21,0	76,9
конативний	1,8	62,5	35,7
потребово-мотиваційний	3,2	64,8	32,0
діяльнісно-стильовий	1,8	45,7	52,5
етико-нормативний	2,8	4,6	92,6
ціннісно-орієнтаційний	3,2	65,7	31,1
особистісно-смісловий	2,2	69,5	28,3
ідентифікаційно-груповий	4,0	55,8	40,2
ідентифікаційно-особистісний	2,8	19,3	77,9

Згідно з результатами дослідження, найбільш представлений на високому рівні розвитку *етико-нормативний* компонент толерантності педагогічних працівників, у якому толерантність виступає як етична норма. Зокрема, переважна більшість (92,6 %) респондентів характеризуються високим рівнем розвитку цього компонента.

Дещо менш вираженим є *ідентифікаційно-особистісний* компонент толерантності педагогів, який, за визначенням Г. Бардієр, свідчить про те, що толерантність людини базується на її особистісній самоідентифікації, а також про ступінь сформованості спектру ідентичностей у сферах можливого прояву толерантності [1]. Вищезгаданий компонент представлений на високому рівні в 77,9 % опитаних працівників освітніх організацій.

За результатами опитування, високим рівнем розвитку *когнітивного* компонента характеризуються 76,9 % опитаних. Отже, понад три чверті

опитаних освітян виявляють прагнення пізнати та зрозуміти точку зору співрозмовника, відмінну від власної.

Як показали результати дослідження, понад дві третини респондентів (72,8 %) демонструють високорозвинений *афективний* компонент толерантності, тобто в їх толерантному ставленні до співрозмовника значною мірою присутні емоції і почуття.

Діяльнісно-стильовий компонент толерантності є високорозвинений у понад половини опитаних (52,5 %) та проявляється як сталий толерантний стиль поведінки у взаємодії з оточуючими.

Дещо менш розвинутих є *ідентифікаційно-груповий* компонент, який демонструє, згідно з визначенням Г. Бардієр [1], наскільки толерантність особи базується на її ідентифікації з близькою соціальною групою. Цей компонент представлений на високому рівні в 40,2 % опитаних педагогів.

Конативний компонент як готовність до взаємодії проявляється на високому рівні у понад третини респондентів (35,7%).

Найменш вираженими виявилися *потребово-мотиваційний*, *ціннісно-орієнтаційний* та *особистісно-смісловий* компоненти толерантності освітян. Дійсно, вищезгадані компоненти мають високий рівень прояву у менш ніж третини респондентів (відповідно в 32,0 %, 31,1 % та 28,3 % опитаних).

Отже, найбільш вираженими серед перед персоналу освітніх організацій виявилися компоненти толерантності, що проявляються у структурі толерантності як етичні норми (етико-нормативний компонент), спосіб самоідентифікації (ідентифікаційно-особистісний компонент), спосіб пізнання (когнітивний компонент), вияв емоцій та почуттів (афективний компонент). У свою чергу, найменш розвинуті компоненти являють собою толерантність як особистісний смисл (особистісно-смісловий компонент), пріоритетну цінність (ціннісно-орієнтаційний компонент) та прагнення до встановлення толерантних відносин (потребово-мотиваційний компонент).

3.4. Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій і толерантністю персоналу

Виконуючи *третє завдання* дослідження, здійснено аналіз зв'язку між загальним показником та компонентами організаційної культури закладів освіти з одного боку й толерантністю персоналу освітніх організацій з іншого боку.

У ході дослідження встановлено прямий зв'язок між *загальним показником організаційної культури закладів освіти та загальним індексом толерантності персоналу освітніх організацій* ($r = 0,199$, $p < 0,01$). Крім того, констатовано прямий зв'язок між *загальним показником організаційної культури закладів освіти й такими видами толерантності персоналу освітніх організацій* (табл. 3.3.5): управлінською ($r = 0,288$, $p < 0,001$), міжконфесійною ($r = 0,236$, $p < 0,001$), професійною ($r = 0,162$, $p < 0,05$), міжкультурною толерантністю ($r = 0,156$, $p < 0,05$), міжпоколінною ($r = 0,154$, $p < 0,05$), міжетнічною ($r = 0,142$, $p < 0,05$), гендерною ($r = 0,141$, $p < 0,05$). Отже, чим більш вираженими є основні види толерантності педагогів, тим вище організаційна культура закладу.

Виявлено позитивний кореляційний зв'язок між компонентом організаційної культури «робота» та управлінською ($r = 0,183$, $p < 0,01$), міжконфесійною ($r = 0,173$, $p < 0,01$), міжпоколінною ($r = 0,152$, $p < 0,05$), професійною ($r = 0,140$, $p < 0,05$), гендерною ($r = 0,125$, $p < 0,05$) та міжкультурною ($r = 0,121$, $p < 0,05$) толерантністю персоналу освітніх організацій (табл. 3.3.5). Таким чином, позитивна робоча атмосфера пов'язана з терпимим сприйняттям відмінностей між працівниками всередині організацій за професійними, посадовими, віковими, гендерними, релігійними, культурними ознаками.

Зв'язок загального показника та компонентів організаційної культури з основними видами толерантності персоналу освітніх організацій (r)

Види толерантності	Загальний показник організаційної культури	Компоненти організаційної культури			
		Робота	Комунікації	Управління	Мотивація і мораль
Міжпоколінна толерантність	<u>0,154*</u>	<u>0,152*</u>	<u>0,126*</u>	0,047	0,113
Гендерна толерантність	<u>0,141*</u>	<u>0,125*</u>	<u>0,143*</u>	0,087	0,103
Міжособистісна толерантність	0,102	0,048	0,051	0,039	0,068
Міжетнічна толерантність	<u>0,142*</u>	0,116	<u>0,125*</u>	0,066	<u>0,121*</u>
Міжкультурна толерантність	<u>0,156*</u>	<u>0,121*</u>	0,112	0,092	<u>0,128*</u>
Міжконфесійна толерантність	<u>0,236***</u>	<u>0,173**</u>	<u>0,149*</u>	<u>0,169**</u>	<u>0,219***</u>
Професійна толерантність	<u>0,162*</u>	<u>0,140*</u>	<u>0,131*</u>	0,117	0,118
Управлінська толерантність	<u>0,288***</u>	<u>0,183**</u>	<u>0,236***</u>	<u>0,172**</u>	<u>0,205**</u>
Соціально-економічна толерантність	0,033	0,076	0,073	0,062	0,010
Політична толерантність	0,022	0,014	0,030	0,039	0,026

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Дослідженням встановлено наявність зв'язку між компонентом «комунікації» й управлінською ($r = 0,236$, $p < 0,001$), міжконфесійною ($r = 0,149$, $p < 0,05$), гендерною ($r = 0,143$, $p < 0,05$), професійною ($r = 0,131$, $p < 0,05$), міжпоколінною ($r = 0,126$, $p < 0,05$), та міжетнічною ($r = 0,125$, $p < 0,05$) толерантністю персоналу освітніх організацій. Як видно з табл. 3.3.5, найбільш тісний зв'язок виявлено між компонентом «комунікації» та управлінською толерантністю. Отже, добре налагоджена система

комунікацій в організації напряду пов'язана з толерантним ставленням працівників до представників інших професійних та соціальних груп всередині організацій, що проявляється не тільки в горизонтальних, але й у вертикальних стосунках, зокрема у ставленні до осіб, які посідають більш високі щаблі у ієрархічній структурі організації.

Що стосується компонента організаційної культури навчальних закладів «*управління*», то встановлений зв'язок між цим компонентом й управлінською ($r = 0,172$, $p < 0,01$) та міжконфесійною ($r = 0,169$, $p < 0,01$) толерантністю персоналу освітніх організацій.

Якщо розглядати компонент організаційної культури «*мотивація і мораль*», то простежується позитивний кореляційний зв'язок між цим компонентом й міжконфесійною ($r = 0,219$, $p < 0,001$), управлінською ($r = 0,205$, $p < 0,01$), міжкультурною ($r = 0,128$, $p < 0,05$) та міжетнічною ($r = 0,121$, $p < 0,05$) толерантністю педагогів. Отже, позитивне ставлення до осіб, які відрізняються за релігійними, етнічними, культурними ознаками або займають вищу посаду, стає основою розвитку компонента організаційної культури закладів освіти «*мотивація і мораль*».

Слід звернути увагу на відсутність зв'язку між загальним показником та компонентами організаційної культури закладів освіти з одного боку та міжособистісною, соціально-економічною та політичною толерантністю педагогів з іншого боку. Отже, особиста приязнь або неприязнь, соціально-економічний статус та політичні погляди персоналу освітніх організацій не здійснюють значного впливу на організаційну культуру закладу в цілому.

Таким чином, встановлено зв'язок між загальним показником та компонентами організаційної культури з одного боку й окремими видами толерантності персоналу закладів освіти з іншого боку, що дозволяє розглядати толерантність персоналу як детермінанту розвитку організаційної культури освітніх організацій. В цілому на основі отриманих результатів можна вважати, що компоненти організаційної культури «*робота*»,

«комунікації», «мотивація і мораль» пов'язані з більшим діапазоном основних видів толерантності педагогів порівняно з компонентом «управління».

У ході дослідження проаналізовано взаємозв'язок між *загальним показником та компонентами організаційної культури закладів освіти й компонентами толерантності персоналу освітніх організацій* (табл. 3.3.6).

Таблиця 3.3.6

Взаємозв'язок загального показнику та компонентів організаційної культури із компонентами толерантності персоналу освітніх організацій

(r)

Компоненти толерантності	Загальний показник організаційної культури	Компоненти організаційної культури			
		Робота	Комунікації	Управління	Мотивація і мораль
афективний	0,120	0,057	0,107	0,069	0,094
когнітивний	<u>0,173**</u>	<u>0,148*</u>	<u>0,125*</u>	0,100	<u>0,123*</u>
конативний	<u>0,153*</u>	<u>0,203**</u>	<u>0,128*</u>	0,094	0,109
потребово-мотиваційний	<u>0,145*</u>	0,075	0,094	0,107	<u>0,133*</u>
діяльнісно-стильовий	<u>0,241***</u>	<u>0,190**</u>	<u>0,229***</u>	<u>0,208**</u>	<u>0,208**</u>
етико-нормативний	<u>0,273***</u>	<u>0,212***</u>	<u>0,201**</u>	<u>0,178**</u>	<u>0,197**</u>
ціннісно-орієнтаційний	0,100	0,092	0,107	0,061	0,048
особистісно-смысловий	<u>0,186**</u>	<u>0,164**</u>	<u>0,188**</u>	<u>0,137*</u>	<u>0,134*</u>
ідентифікаційно-груповий	0,074	0,029	0,041	0,008	0,071
ідентифікаційно-особистісний	0,111	0,082	0,057	0,008	0,101

***p < 0,001; **p < 0,01; *p < 0,05

Як видно з табл. 3.3.6, простежується прямий зв'язок *когнітивного компонента* толерантності персоналу освітніх організацій із *загальним*

показником організаційної культури ($r = 0,173$, $p < 0,01$) та компонентами організаційної культури «робота» ($r = 0,148$, $p < 0,05$), «комунікації» ($r = 0,125$, $p < 0,05$), «мотивація і мораль» ($r = 0,123$, $p < 0,05$). Таким чином, прагнення педагогів до пізнання та розуміння іншої людини здійснюють позитивний вплив на культуру освітніх організацій.

Дослідження встановило, що конативний компонент толерантності персоналу освітніх організацій пов'язаний із загальним показником організаційної культури ($r = 0,153$, $p < 0,05$) та компонентами організаційної культури «робота» ($r = 0,203$, $p < 0,01$), «комунікації» ($r = 0,128$, $p < 0,05$). Отже, готовність педагогів до толерантної взаємодії сприяє розвитку організаційної культури закладу в цілому та вищезгаданих її складових.

Виявлено зв'язок потребово-мотиваційного компонента толерантності персоналу освітніх організацій із загальним показником організаційної культури ($r = 0,145$, $p < 0,05$) та компонентом «мотивація і мораль» ($r = 0,133$, $p < 0,05$).

Діяльнісно-стильовий компонент толерантності, у свою чергу, пов'язаний із загальним показником організаційної культури ($r = 0,241$, $p < 0,001$) та такими компонентами організаційної культури: «робота» ($r = 0,190$, $p < 0,01$), «комунікації» ($r = 0,229$, $p < 0,001$), «управління» ($r = 0,208$, $p < 0,01$), «мотивація і мораль» ($r = 0,208$, $p < 0,01$). Отримані дані свідчать про значний позитивний вплив толерантного стилю поведінки педагогів на культуру організації в цілому та окремі її складові.

Дослідженням встановлено наявність взаємозв'язку між етико-нормативним компонентом толерантності педагогів й загальним показником ($r = 0,273$, $p < 0,001$) та компонентами організаційної культури «робота» ($r = 0,212$, $p < 0,001$), «комунікації» ($r = 0,201$, $p < 0,01$), «управління» ($r = 0,178$, $p < 0,01$), «мотивація і мораль» ($r = 0,197$, $p < 0,01$). Отже, чим більш розвинутими є етичні норми членів педагогічного колективу, пов'язані з толерантністю, тим краще організаційна культура закладу в цілому.

Окрім того, значущий кореляційний зв'язок виявлено між особистісно-смысловим компонентом толерантності освітян й загальним показником організаційної культури ($r = 0,186$, $p < 0,01$) та такими компонентами організаційної культури: «робота» ($r = 0,164$, $p < 0,01$), «комунікації» ($r = 0,188$, $p < 0,01$), «управління» ($r = 0,137$, $p < 0,05$), «мотивація і мораль» ($r = 0,134$, $p < 0,05$). Тим самим, важливість для людини встановлення толерантних відносин, коли толерантність виступає як особистісний смисл, сприяє позитивній атмосфері в організації.

Звертає на себе увагу відсутність зв'язку афективного, ціннісно-орієнтаційного, ідентифікаційно-групового та ідентифікаційно-особистісного компонентів толерантності педагогів із загальним показником та компонентами організаційної культури закладів освіти.

Таким чином, найтісніший зв'язок встановлено між загальним показником та компонентами організаційної культури навчальних закладів, з одного боку, та етико-нормативним, діяльнісно-стильовим, особистісно-смысловим компонентами толерантності персоналу освітніх організацій, з іншого боку.

Висновки

На основі результатів дослідження зроблено наступні висновки:

1. Толерантність трактується як інтегральна характеристика особистості, що передбачає терпимість, неупередженість, неагресивність у сприйнятті думок та звичаїв інших людей.

2. Толерантність персоналу освітніх організацій є інтегральною цінністю, що входить у систему цінностей освітньої організації, знаходить своє відображення у місії та завданнях діяльності освітньої організації, пронизує всі рівні управління організацією, охоплює взаємодію фахівців всередині освітньої організації у процесі професійної діяльності і взаємодію з клієнтами та іншими організаціями.

3. В умовах навчальних закладів особливої значущості набуває формування толерантності персоналу та учнів як детермінанти розвитку організаційної культури закладу освіти в цілому. Специфіка середовища освітніх організацій спричинює актуалізацію в педагогів та молоді певних видів толерантності (міжособистісна, вікова, гендерна, міжкультурна, міжетнічна толерантність тощо).

4. Загальний індекс толерантності персоналу освітніх організацій представлений переважно середнім рівнем розвитку.

5. Серед основних видів толерантності персоналу освітніх організацій міжособистісна, управлінська, міжкультурна, міжконфесійна, міжпоколінна, гендерна, професійна та міжетнічна толерантність переважно представлені на високому рівні розвитку, тоді як у випадку соціально-економічної та політичної толерантності переважає середній рівень розвитку цих характеристик.

6. Найбільш вираженими виявилися компоненти толерантності персоналу освітніх організацій, що проявляються у структурі толерантності як етичні норми (етико-нормативний компонент), спосіб самоідентифікації (ідентифікаційно-особистісний компонент), спосіб пізнання (когнітивний компонент), вияв емоцій та почуттів (афективний компонент).

7. Встановлено зв'язок між загальним показником організаційної культури закладів освіти й загальним індексом толерантності, а також управлінською, міжконфесійною, міжпоколінною, гендерною, міжетнічною, міжкультурною толерантністю персоналу освітніх організацій, що дозволяє розглядати толерантність персоналу як детермінанту розвитку організаційної культури освітніх організацій.

8. Компоненти організаційної культури «робота», «комунікації», «мотивація і мораль» пов'язані з більшим діапазоном видів толерантності педагогів порівняно з компонентом «управління».

9. Констатовано зв'язок загального показника та компонентів організаційної культури навчальних закладів із етико-нормативним,

діяльнісно-стильовим та особистісно-смісловим компонентами толерантності персоналу освітніх організацій.

10. Отримані результати доцільно використовувати для створення системи психологічного забезпечення розвитку толерантності персоналу освітніх організацій.

Література

1. Бардиер Г.Л. Социальная психология толерантности / Г.Л. Бардиер. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2005. – 188 с.
2. Брюховецька О.В. Проблема професійної толерантності керівників освітніх організацій / О.В. Брюховецька // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць / Ун-т менедж. освіти НАПН України / [редкол. : О.Л. Ануфрієва та ін.]. – К., 2005. – Вип. 3 (16) / [голов. ред. В.В. Олійник]. – 2011. – С. 214–219.
3. Вишневська Л. Проблема формування толерантності в педагогічних дослідженнях / Л. Вишневська // Гуманізація навчально-виховного процесу. – 2010. – Вип. LII. – Част. I. – С. 17–22.
4. Вишневська Л. Особливості формування толерантних відносин студентів у полікультурному середовищі вищого навчального закладу / Л. Вишневська // Гуманізація навчально-виховного процесу. – 2012. – Вип. LX. – С. 42–48.
5. Грива О.А. Толерантність в процесі становлення молоді в умовах полікультурного середовища / О.А. Грива : автореф. дис ... доктора філософських наук із спеціальності 09.00.10 – філософія освіти. Національний педагогічний університет імені М.П.Драгоманова. – К.: 2008. – 20 с.
6. Дик Р.В. Преданность и идентификация в организации ; пер. с нем. / Р.В. Дик. – Х. : Гуманитарный центр, 2006. – 142 с.

7. Карамушка Л.М. Структура організаційної культури: основні напрямки дослідження / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2013. – Вип. 37. – С. 3–6.
8. Ладанов И.А. Социокультура организации / И.А. Ладанов // Организационное поведение : [хрестоматия] / [ред.-сост. Райгородский Д.Я.]. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2006. – С. 120–168.
9. Литвинова С. Толерантність як соціально-педагогічна проблема / С. Литвинова // Гуманізація навчально-виховного процесу. – 2010. – Вип. LIІ.– Част. I. – С. 176–181.
10. Мітічкіна О.О. Основні соціально-психологічні характеристики організаційної культури вищих навчальних закладів / О.О. Мітічкіна // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2013. – Вип. 37. – С. 21–23.
11. Москаленко В.В. Соціальна психологія : підручник / В.В. Москаленко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 688 с.
12. Олпорт Г. Толерантная личность / Г. Олпорт // Национальный психологический журнал. – 2011. – №2(6). – С. 155–159.
13. Орбан-Лембрик Л. Толерантність як основа адекватних взаємин у полікультурному світі / Л. Орбан-Лембрик // Соціальна психологія. – 2008. – № 4. – С. 73–85.
14. Полякова В.І. Соціально-психологічні проблеми розвитку гендерної толерантності педагогічних працівників / В.І. Полякова // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені

- Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ЛАДО, 2014. – Вип. 40. – С. 156-160.
15. Почебут Л.Г. Кросс-культурная и этническая психология : учеб. пособие / Л.Г. Почебут . – СПб. : Питер, 2012. – 336 с.
16. Психодиагностика толерантности личности / под ред. Г.У. Солдатовой, Л.А. Шайгеровой. – М. : Смысл, 2008. – 172 с.
17. Руда О.Ю. Толерантність у роботі викладача з підлітками / О.Ю. Руда // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. – 2010. – Вип. 2. – С. 181-184.
18. Скок А.Г. Стан вивчення змісту та основних компонентів толерантності в психології / А.Г. Скок // Актуальні проблеми психології. Т. 1 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2005. – Част. 14. – С. 143–147.
19. Терещенко К.В. Толерантність як чинник розвитку організаційної культури закладів освіти / К.В. Терещенко // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Вип. 39. – С. 16–18.
20. Терещенко К.В. Толерантність персоналу в контексті розвитку організаційної культури інноваційних і традиційних закладів освіти // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2015. – № 1. – С. 140-147.

21. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование / Э.Х. Шейн / [Пер. с англ.] под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
22. Kreitner, R. Organizational behavior / R. Kreitner, A. Kiniski. – New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., 2001. – 774 p.
23. Noe, R.A. Human resource management: gaining a competitive advantage / R.A. Noe et all. – The McGraw-Hill Companies, Inc., 2000. – 637 p.

Розділ 4. ПІДПРИЄМНИЦЬКА АКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ (Креденцер О.В.)

- 4.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження підприємницької активності персоналу організацій як детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій*
- 4.2. Сутність та структура підприємницької активності персоналу освітніх організацій*
- 4.3. Рівень розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій*
- 4.4. Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та підприємницькою активністю персоналу*

4.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження підприємницької активності персоналу організацій як детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій

Дослідження психологічних проблем підприємництва останнім часом набули значної актуальності в організаційній та економічній психології.

Так, загальні концептуальні підходи щодо *психології підприємництва* були визначені західними (Р. Н. Брокгаус [32], Й. Шумпетер [30] та ін.), російськими (О. С. Дейнека [4], О. К. Зав'ялова [5], В. П. Позняков [20] та ін.) та українськими вченими (Л. М. Карамушка [22], О.В. Креденцер [11], С. Д. Максименко [16], В. В. Москаленко [17], Ю. Ф. Пачковський [19] та ін.). Певні аспекти проблеми *формування підприємницької активності та поведінки персоналу організацій* були висвітлені в працях зарубіжних (І. Ансофф [1], Р.Д. Хізріч [33], Г. Пінчот, Е. Пінчот [34], М. Эбнер, Г. Франк, К. Корунка, М. Люгер [31] та ін.) та російських (А.А. Карпунін [7], В. П. Позняков [20], С.Ф. Чурюмова [29] та ін.) дослідників. Разом з тим,

проблема підприємницької активності персоналу, як детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій, наскільки нам відомо, раніше не виступала предметом спеціальних наукових досліджень.

Об'єкт дослідження: організаційна культура.

Предмет дослідження: підприємницька активність персоналу освітніх організацій як детермінанта розвитку організаційної культури.

Мета дослідження – дослідити рівень розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та її взаємозв'язок із організаційною культурою.

Відповідно до сформульованої мети поставлені наступні **завдання дослідження:**

1) На основі теоретичного аналізу проблеми визначити сутність, основні характеристики підприємницької активності персоналу освітніх організацій та її роль в розвитку організаційної культури.

2) Проаналізувати рівень розвитку окремих характеристик та інтегрального показника підприємницької активності персоналу освітніх організацій.

3) Дослідити зв'язок між підприємницькою активністю персоналу освітніх організацій та організаційною культурою.

Дослідження проводилось в 2014 році в загальноосвітніх навчальних закладах різних регіонів України. Дослідженням охоплено 475 працівників освітніх організацій.

Методи дослідження: а) дослідження особливостей розвитку організаційної культури здійснювалося за методикою «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова [13]; б) основні характеристики підприємницької активності визначались за методикою «Тест на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)» [22] та «Шкали самооцінки інновативних якостей особистості (Н.М. Лебедева, А.Н. Татарко) [14]; б) організаційно-професійні та соціально-демографічні чинники визначались за допомоги спеціально розробленої «анкети-паспортички» (Л.М.

Карамушка); в) для статистичної обробки та аналізу даних використовувались методи описової статистики, кореляційний та дисперсійний аналізи.

Більш детально зазначені методики описані у 2 розділі монографії.

Математична обробка даних здійснювались за допомогою комп'ютерного пакета статистичних програм SPSS (версія 13).

У наступних підрозділах подано результати проведеного дослідження.

4.2. Сутність та структура підприємницької активності персоналу освітніх організацій

Для ефективної діяльності сучасних організацій менеджерам та персоналу вже недостатньо «тільки» виробляти якісні продукти або надавати кваліфікаційні послуги, їм необхідно постійно рухатись вперед, розвиватися, продукувати інновації, творити, самовдосконалюватись, шукати нові напрямки діяльності та інноваційні засоби реалізації. За таких умов діяльність менеджерів та персоналу організацій стає подібною до діяльності підприємців.

В зв'язку з цим, в теорії та практиці підприємництва в кінці 70 – х років ХХ ст. з'являється низка робіт, здебільшого американських авторів, присвячених новому напрямку в підприємстві – «інтрапренерство» (від англ. «intrapreneurship»), тобто «внутрішнє підприємництво» (на відміну від «entrepreneurship») [34]. Поняття «інтрапренерства» вперше було введено у науковий обіг Г. Пінчотом у 1978 році. Під внутрішнім підприємництвом дослідник розуміє розвиток духу підприємництва в середині наявної організації [34].

У дослідженнях російських та українських авторів можна зустріти декілька термінів-синонімів, які відображають суть «інтрапренерства»: внутрішнє підприємництво, внутріфірмове підприємництво, внутрішньокорпоративне підприємництво, внутрішньоорганізаційне

підприємництво тощо [9; 15; 18; 24; 31]. В контексті нашого дослідження, на нашу думку, більш адекватним та сучасним є термін «внутрішньоорганізаційне підприємництво», який ми і будемо використовувати в роботі.

Сутність внутрішньоорганізаційного підприємництва полягає у тому, що в існуючій організації створюються умови для продукування інноваційних підприємницьких ідей, їх реалізації та практичного використання, з метою підвищення ефективності діяльності організації. Тобто внутрішньоорганізаційне підприємництво базується на інтеграції підприємницької активності особистості та організації.

Як бачимо, аналогічно до класичного підприємництва, внутрішньоорганізаційне підприємництво має психологічну складову.

Тому, особливої актуальності сьогодні набуває інноваційний напрямок, який знаходиться на стику організаційної та економічної психології – **психологія внутрішньоорганізаційного підприємництва** – яка вивчає психологічні умови, чинники та ресурси розвитку підприємницької активності персоналу та його реалізацію всередині існуючої організації.

Відомі фахівці в сфері внутрішньоорганізаційного підприємництва (М. Ебнер, Г. Франк, К. Корунка, М. Люгер [31]) також підкреслюють, що внутрішнє підприємництво – це вияв підприємницької активності всередині вже існуючої організації. Відповідно внутрішній підприємець – це людина, яка ініціює і виявляє підприємницьку поведінку в межах діючої організації.

Багато фахівців (М. Ебнер, Г. Франк, К. Корунка, М. Люгер [31], Р.Д. Хізрич [33], Й. Шумпетер [30] та ін.) вказують на те, що підприємці та внутрішні підприємці мають багато спільних рис. Разом з тим, вони наголошують на тому, що існує декілька суттєвих відмінностей, серед яких можна назвати, насамперед, середовище та ступінь ризику, який базується на власності. Підприємці завжди діють у зовнішньому середовищі та ризикують власним капіталом, а внутрішні підприємці працюють у

внутрішньоорганізаційному середовищі та ризикують тільки своєю кар'єрою [31].

Отже, у рамках виконання *першого завдання* дослідження, базуючись на даному підході та спираючись на визначені нами раніше психологічні характеристики підприємництва [11; 12; 23], констатуємо, що основним психологічним індикатором (характеристикою) розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва на рівні особистості є рівень розвитку *підприємницької активності персоналу організації*. Під **підприємницькою активністю персоналу організацій** розуміється особливий тип професійної активності особистості, що здійснюється в рамках організації, задля її інтересів та інтересів її клієнтів, і характеризується сукупністю психологічних ознак: ризикованість, інноваційність, творчість, незалежність (автономність), орієнтація на досягнення (результат), цілеспрямованість та прагнення до саморозвитку.

Згідно нашої концепції розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва забезпечує, з одного боку (на рівні організації), організаційний розвиток, конкурентоздатність організації та високий рівень організаційної культури, а, з іншого боку (на рівні особистості), надає можливість самореалізації персоналу організації, підвищує їх задоволеність роботою, відданість організації.

Теоретичний та емпіричний аналіз проблеми говорить про те, що внутрішньоорганізаційне підприємництво сьогодні є актуальним для всіх соціальних сфер, включаючи такі «некомерційні» сфери, як медицина, освіта, наука [2; 3; 7-9; 21; 25; 28].

В наших попередніх дослідженнях показано, що вияв підприємливості менеджерами освітніх організацій позитивно впливає на організаційний розвиток освітніх організацій [21]. В основу цього дослідження покладено припущення про те, що однією із детермінант, що сприяє розвитку організаційної культури є підприємницька активність персоналу освітніх

організацій. Результати емпіричного дослідження представлені в наступних підрозділах.

4.3. Рівень розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій

Для виконання *другого завдання* нашого дослідження нами було визначено *рівень розвитку таких характеристик підприємницької активності у персоналу освітніх організацій, як інноваційність, ризикованість, схильність до творчості (творчість), потреба в незалежності (незалежність), потреба в досягненнях (подальшому розвитку), цілеспрямованість та рішучість.*

Розглянемо послідовно отримані результати.

Що стосується окремих характеристик підприємницької активності, то, як свідчать дані таблиці 3.4.1, в цілому спостерігається недостатній рівень розвитку як окремих характеристик, так і загального показника підприємницької активності, хоча по певним показникам і спостерігається позитивна тенденція. Так, найбільший рівень розвитку мають такі характеристики, як інноваційність (33,9 % опитаних мають високий рівень розвитку) та цілеспрямованість та рішучість (46,6 % опитаних мають високий рівень розвитку). Отже, третина працівників освітніх організацій мають високий рівень інноваційності (інновативних якостей особистості). Слід зазначити, що, проводячи дослідження щодо розвитку інноваційності серед менеджерів освітніх організацій (О.В. Креденцер, 2010), ми отримали значно «гірші» результати [10]. Так, високий рівень розвитку інноваційності спостерігався лише у 2,2 % опитаних менеджерів освітніх організацій, на середньому – 42,2 %, на низькому – 55,6 %. Тобто, ми можемо припустити, що окрім менеджерів освітніх організацій, інші працівники в більшій мірі орієнтовані на інновації.

Рівень розвитку окремих характеристик та інтегрального показника підприємницької активності персоналу освітніх організацій (в % від загальної кількості)

Характеристики	Рівні розвитку		
	<i>Високий</i>	<i>Середній</i>	<i>Низький</i>
Інноваційність	33,9	61,6	4,5
Ризикованість	3,4	47,5	49,2
Творчість	4,8	57,6	37,6
Незалежність	3,1	47,3	49,6
Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)	0,3	29,4	70,3
Цілеспрямованість та рішучість	46,6	41,8	11,6
Підприємницька активність (інтегральний показник)	21,8	48,2	30,0

Окрім того, майже половина опитаних освітян мають високий рівень розвитку цілеспрямованості та рішучості (46,6 %). На наш погляд, можна припустити, що отримані дані, окрім індивідуальних особливостей, детерміновані певними соціальними факторами та загально суспільними тенденціями: бажанням і більшою, ніж раніше, рішучістю до інновацій та змін в суспільстві в цілому та в освітній галузі зокрема.

Інші характеристики отримали зовсім невеликі показники високого рівня розвитку: потреба в досягненнях (подальшому розвитку) (0,3 %), незалежність (3,1 %), ризикованість (3,4 %), творчість (4,8 %). Отже, із отриманих даних можна побачити певну проблему щодо рівня розвитку цих «ключових» характеристик підприємницької активності, а, відповідно, можливе ускладнення в розвитку внутрішнього підприємництва в освітніх організаціях.

Якщо порівнювати наведені дані з даними, отриманими в попередніх наших дослідженнях (О.В. Креденцер, 2013), то в цілому можна говорити про те, що загальна «проблемна картина» майже не змінилась [21].

Отже, в цілому можна зробити висновок про те, що за більшістю характеристик підприємницької активності працівники освітніх організацій мають низький рівень розвитку.

Що стосується *інтегрального показника підприємницької поведінки* в цілому, то результати дослідження показали, що у третини (30,0 %) працівників освітніх організацій підприємницька активність розвинута на низькому рівні. На середньому рівні розвитку підприємницька активність спостерігається у 48,2 % опитаних. І лише у 21,8 % опитаних освітян підприємницька активність має високий рівень розвитку. Тобто, можна зробити висновок, що основна частина працівників освітніх організацій мають недостатній рівень розвитку підприємницької активності.

Також в ході дослідження нами був проаналізований кореляційний зв'язок між рівнем розвитку підприємницької активності та окремих її характеристик та *організаційно-професійними* (посадово-кваліфікаційними та освітньо-стажевими), *соціально-демографічними* характеристиками персоналу та *характеристиками освітніх організацій*.

Розглянемо, насамперед, вплив *посадово-кваліфікаційних характеристик* персоналу освітніх організацій на рівень розвитку показників їх підприємницької активності. Так, результати дослідження показали (табл. 3.4.2), що педагогічне звання персоналу освітніх організацій на рівні статистичної значущості впливає на такі показники підприємницької активності, як ризикованість ($r=0,106$; $p<0,05$), незалежність ($r=0,143$; $p<0,05$), потреба в досягненнях (подальшому розвитку) ($r=0,172$; $p<0,05$), цілеспрямованість та рішучість ($r=0,117$; $p<0,05$) та в цілому на рівень розвитку підприємницької активності ($r=0,112$; $p<0,05$). Отже, ми можемо говорити про те, що у методистів рівень розвитку ризикованості, незалежності, потреби в досягненнях (подальшому розвитку), цілеспрямованості та рішучості та рівень розвитку підприємницької активності в цілому вищий, ніж у старшого вчителя, викладача. На наш погляд, це може бути обумовлено більшою регламентованістю роботи

викладачів, ніж методистів, а тому вони біль вільно, творчо та ініціативно можуть працювати та розроблювати нові проекти.

Таблиця 3.4.2

Зв'язок між організаційно-професійними характеристиками персоналу освітніх організацій (посадово-кваліфікаційними) та характеристиками підприємницької активності (коефіцієнт кореляції r)

Характеристики підприємницької активності	Посада	Кваліфікаційна категорія	Педагогічне звання
Інноваційність	-0,071	0,031	0,063
Ризикованість	0,054	0,094	<u>0,106*</u>
Творчість	-0,031	<u>-0,139*</u>	0,089
Незалежність	0,040	0,042	<u>0,143*</u>
Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)	-0,041	-0,001	<u>0,172*</u>
Цілеспрямованість та рішучість	0,045	0,030	<u>0,117*</u>
Підприємницька активність (інтегральний показник)	-0,029	-0,071	<u>0,112*</u>

* $p < 0,05$

Окрім того, аналіз отриманих даних показав зворотній статистично значущий зв'язок між рівнем розвитку творчості та кваліфікаційною категорією ($r = -0,139$; $p < 0,05$). Тобто, зі збільшенням кваліфікаційної категорії персоналу освітніх організацій, зменшується рівень розвитку творчості.

Що стосується *освітньо-стажєвих характеристик* персоналу освітніх організацій, то тут результати дослідження показують також ряд цікавих, на наш погляд, тенденцій. Так, дані таблиці 3.4.3 говорять про наявність статистично значущого зав'язку між рівнем розвитку потреби в досягненнях (подальшому розвитку) та типом освіти персоналу освітніх організацій ($r = 0,159$; $p < 0,01$). Тобто, у освітян з гуманітарною освітою цей показник має менший рівень розвитку ніж у тих, хто має технічно-економічну та природничу освіту. На наш погляд, це можна пояснити тим, що гуманітарні науки можливо більше націлені на сам процес виконання, ніж на конкретний

результат, на відміну від більш «точних» природничих та економічних наук. Разом з тим, орієнтація на досягнення конкретного результату є, на наш погляд, важливою умовою успішного виконання будь-якого завдання, та, зокрема, реалізації підприємницької активності. Тому в процесі діяльності менеджерам організацій варто особливо акцентувати на це увагу.

Таблиця 3.4.3

Зв'язок між організаційно-професійними характеристиками персоналу освітніх організацій (освітньо-стажевими) та характеристиками підприємницької активності (коефіцієнт кореляції r)

Характеристики підприємницької активності	Рівень освіти	Тип освіти	Загальний стаж роботи	Стаж роботи на посаді
Інноваційність	0,056	0,072	0,022	0,029
Ризикованість	-0,002	0,080	0,033	-0,102
Творчість	0,027	0,024	-0,170*	-0,118*
Незалежність	-0,006	0,085	0,026	-0,048
Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)	0,006	0,159**	0,014	-0,068
Цілеспрямованість та рішучість	0,039	0,053	-0,070	-0,098
Підприємницька активність (інтегральний показник)				-0,132*

* $p < 0,05$

Також дослідження показало «негативний» вплив загального стажу роботи та стажу роботи на посаді на рівень розвитку творчості ($r = -0,170$; $p < 0,05$ та $r = 0,118$; $p < 0,05$ відповідно). Тобто, зі збільшенням стажу роботи в цілому і на конкретній посаді персоналу освітніх організацій, зменшується рівень розвитку творчості.

Окрім того, стаж роботи на посаді «негативно» впливає і на рівень розвитку підприємницької активності в цілому ($r = -0,132$; $p < 0,05$). Спостерігається найбільший рівень розвитку цього показника у працівників, які тільки прийшли на посаду (до 3 років). Отже, можна говорити про

наявність певної професійної деформації у персоналу освітніх організацій, які досить довго працюють на одній і тій ж посаді. Людина «звикає» до неї та перестає впроваджувати нові проекти, інновації, виявляти ініціативу та творчість, працює по «накатаній» стежці, прикриваючись при цьому високим професіоналізмом та великим досвідом роботи. З іншого боку, з часом людина, що довго працює на одній і тій ж посаді може втрачати можливість у подальшій самореалізації, що також може негативно впливати на її професійну активність. Тому, на нашу думку, цей факт повинні враховувати менеджери освітніх організацій та, по-перше, більш критично ставитись до аналізу своєї професійної діяльності (особливо у випадку наявності великого стажу роботи), а, по-друге, приділяти більш уваги працівникам своєї організації, які дуже довго працюють на тій самій посаді (здійснювати ротацию, сприяти кар'єрному розвитку, ставити більш інноваційні завдання тощо).

Щодо *соціально-демографічних характеристик персоналу* освітніх організацій, то тут спостерігається аналогічна ситуація. Існує зворотній статистично значущий зв'язок ($r=-0,176$; $p<0,01$) між рівнем розвитку творчості та віку, тобто з віком рівень розвитку творчості також зменшується (табл. 3.4.4).

Якщо звернутися до представлених вище результатів зв'язку рівня розвитку творчості у персоналу освітніх організацій та такими характеристиками, як кваліфікаційна категорія, загальний стаж роботи, стаж роботи на посаді та вік, і, об'єднавши ці результати, доходимо певних висновків. Найвищий рівень творчості виявляють молоді працівники освітніх організацій з меншою кваліфікаційною категорією та з маленьким стажем роботи, а також ті, які недавно працюють на займаній посаді. Отже, в системі внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях, для реалізації інноваційних проектів необхідно залучати перш за все саме таких працівників. Водночас, особливої уваги слід надавати розвитку такої характеристики у всіх вікових категоріях, особливо у більш старших.

Зв'язок між соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій та характеристиками підприємницької активності (коефіцієнт кореляції r)

Характеристики підприємницької активності	Вік	Стать	Сімейний стан
Інноваційність	0,009	0,102	0,026
Ризикованість	-0,027	-0,033	-0,038
Творчість	-0,176**	0,082	-0,021
Незалежність	0,037	-0,089	-0,009
Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)	0,011	-0,062	0,021
Цілеспрямованість та рішучість			
Підприємницька активність (інтегральний показник)	-0,058	-0,018	-0,007

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Слід зазначити, що отримані дані збігаються з даними Л.М. Карамушки та О.А. Філь, щодо вияву творчості у персоналу освітніх організацій [6]. Автори також вказують на те, що найбільші вияви творчості спостерігаються у працівників освітніх організацій віком до 25 років та стажем роботи до 1 року.

Перейдемо до аналізу зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності та окремих її характеристик та організаційними характеристиками (кількість осіб, які працюють в організації, час існування організації, місце її розташування, тип освітньої організації).

Дані таблиці 3.4.5 говорять про те, що існує зворотній статистично значущий зв'язок між рівнем розвитку цілеспрямованості та рішучості ($r = -0,123$; $p < 0,05$), підприємницькою активністю ($r = -0,108$; $p < 0,05$) та кількістю осіб, які працюють в організації. Тобто, в організаціях з меншою кількістю працівників більш розвинута цілеспрямованість та підприємницька активність.

Зв'язок між типами організаційними характеристиками та характеристиками підприємницької активності персоналу освітніх організацій (коефіцієнт кореляції r)

Характеристики підприємницької активності	Кількість осіб, які працюють в організації	Час існування організації	Місце розташування організації	Тип організації
Інноваційність	-0,086	-0,032	-0,051	0,061
Ризикованість	-0,058	0,040	0,024	<u>0,188**</u>
Творчість	-0,057	0,053	-0,101	0,077
Незалежність	-0,040	0,011	0,020	0,061
Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)	-0,025	-0,060	0,093	0,069
Цілеспрямованість та рішучість	<u>-0,123*</u>	0,014	<u>0,130*</u>	<u>0,120*</u>
Підприємницька активність (інтегральний показник)	<u>-0,108*</u>	0,003	0,037	<u>0,158**</u>

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Окрім того, на вияв цілеспрямованості та рішучості впливає і місце розташування освітньої організації ($r=0,130$; $p < 0,05$). Так, у персоналу освітніх організацій, які розташовані у містах рівень розвитку цієї характеристики вищий, ніж у персоналу освітніх організацій, які розташовані у селах.

Також результати дослідження показали (табл. 3.4.5), що на рівень розвитку ризикованості, цілеспрямованості та рішучості та загального показника підприємницької поведінки на рівні статистичної значущості впливає тип освітньої організації. В інноваційних організаціях рівень розвитку зазначених показників вищий, ніж в традиційних.

Отже, можна зробити висновок про те, що в цілому спостерігається недостатній рівень розвитку підприємницької активності персоналу освітніх

організацій як за окремими характеристиками, так і за інтегральним показником в цілому. На рівень розвитку підприємницької активності та окремих її характеристик впливають організаційно-професійні (посадово-кваліфікаційними та освітньо-стажевими), соціально-демографічні характеристики персоналу та характеристики освітніх організацій.

4.4. Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та підприємницькою активністю персоналу

Для виконання *третього завдання* нашого дослідження нами був проаналізований кореляційний зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та характеристиками підприємницької активності персоналу.

Так дослідження показало (табл. 3.4.6), що існує статистично значущий кореляційний зв'язок між рівнем розвитку *ризикованості* та індексом організаційної культури ($r=0,161$; $p<0,01$) та такими компонентами організаційної культури, як «робота» ($r=0,148$; $p<0,01$), «управління» ($r=0,131$; $p<0,05$) та «мотивація та мораль» ($r=0,210$; $p<0,01$). Отже, вміння іти на розумний (зважений) ризик, адекватна оцінка власних можливостей та ресурсів, вміння приймати складні рішення в умовах не повної інформації сприяє розвитку організаційної культури в цілому та вищезгаданих її компонентів.

Окрім того, існує статистично значущий зв'язок між потребою у досягненнях (подальшому розвитку) та загальним показником організаційної культури ($r=0,105$; $p<0,05$) та «роботою» ($r=0,112$; $p<0,05$). Отримані дані свідчать про позитивний вплив розвинутої потреби в досягненнях (подальшому розвитку) у персоналу освітніх організацій на розвиток організаційної культури в цілому та на компонент «робота» зокрема.

Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та характеристиками підприємницької активності персоналу (коефіцієнт кореляції r)

Характеристики підприємницької активності	Заг. показник ОК	Компоненти організаційної культури			
		«робота»	«комунікації»	«управління»	«мотивація та мораль»
Інноваційність	0,000	0,005	0,008	0,028	0,028
Ризикованість	<u>0,161**</u>	<u>0,148**</u>	0,043	<u>0,131*</u>	<u>0,210**</u>
Творчість	0,048	0,020	0,028	0,083	0,038
Незалежність	0,038	0,040	0,030	0,004	0,098
Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)	<u>0,105*</u>	<u>0,112*</u>	0,101	0,090	0,073
Цілеспрямованість та рішучість	0,018	0,051	0,010	0,018	0,016
Підприємницька активність (інтегральний показник)	<u>0,116*</u>	<u>0,128*</u>	0,043	0,091	<u>0,125*</u>

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Щодо інтегрального показника підприємницької активності, то отримані дані, говорять про те, що існує статистично значущий зв'язок між підприємницькою активністю та індексом організаційної культури ($r=0,116$; $p < 0,05$) та компонентами: «робота» ($r=0,128$; $p < 0,05$) та «мотивація та мораль». Тобто, чим більше вияв підприємницької активності в освітніх організаціях тим вищий рівень розвитку організаційної культури в цілому та компонентів «робота» та «мотивація та мораль», отже покращується ставлення до роботи, підвищується задоволеність роботою, укріплюються етичні принципи роботи тощо.

Отже, результати дослідження показали, що підприємницька активність є детермінантою розвитку організаційної культури освітніх організацій як в цілому, так і за окремими її характеристиками.

Висновки

1. Психологія внутрішньоорганізаційного підприємництва – інноваційний напрям в організаційній та економічній психології, який вивчає психологічні умови, чинники та ресурси розвитку підприємницької активності персоналу та його реалізацію всередині існуючої організації.

2. Підприємницька активність персоналу організацій – це особливий тип професійної активності особистості, що здійснюється в рамках організації, задля її інтересів та інтересів її клієнтів, і характеризується сукупністю психологічних ознак: ризикованість, інноваційність, творчість, незалежність (автономність), орієнтація на досягнення (результат), цілеспрямованість та прагнення до саморозвитку.

3. Результати емпіричного дослідження показали, що більша частина працівників освітніх організацій мають недостатній рівень розвитку підприємницької активності в цілому та окремих її характеристик.

4. Кореляційний аналіз даних показав наявність зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності та окремих її характеристик та організаційно-професійними (посадово-кваліфікаційними та освітньо-стажевими), соціально-демографічними характеристиками персоналу та характеристиками освітніх організацій, який проявляється у наступному:

- 4.1. У методистів рівень розвитку ризикованості, незалежності, потреби в досягненнях (подальшому розвитку), цілеспрямованості та рішучості та рівень розвитку підприємницької активності в цілому вищий, ніж у старшого вчителя, викладача.
- 4.2. Зі збільшенням кваліфікаційної категорії персоналу освітніх організацій, зменшується рівень розвитку творчості.
- 4.3. У освітян з гуманітарною освітою рівень розвитку потреби в досягненнях (подальшому розвитку) менший ніж у тих, хто має технічно-економічну та природничу освіту.

- 4.4. Найвищий рівень творчості виявляють молоді працівники освітніх організацій з меншою кваліфікаційною категорією та з маленьким стажем роботи, а також ті, які недавно працюють на займаній посаді.
- 4.5. Стаж роботи на посаді «негативно» впливає на рівень розвитку підприємницької активності в цілому.
- 4.6. В організаціях з меншою кількістю працівників більш розвинута цілеспрямованість та підприємницька активність.
- 4.7. В інноваційних організаціях рівень розвитку ризикованості, цілеспрямованості та рішучості та загального показника підприємницької поведінки вищий ніж в традиційних.

5. Кореляційний аналіз даних показав наявність зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності та окремих її характеристик та рівнем розвитку організаційної культури та її складових. Це знайшло відображення в наступному:

- 5.1. Рівень розвитку ризикованості позитивно впливає на рівень розвитку організаційної культури та на такі її компоненти, як «робота», «управління», «мотивація та мораль».
- 5.2. Розвинута потреба в досягненнях (подальшому розвитку) у персоналу освітніх організацій сприяє розвитку організаційної культури в цілому та компоненту «робота» зокрема.
- 5.3. Чим більше вияв підприємницької активності в освітніх організаціях тим вищий рівень розвитку організаційної культури в цілому та компонентів «робота» та «мотивація та мораль», отже покращується ставлення до роботи, підвищується задоволеність роботою, укріплюються етичні принципи роботи тощо.

6. Результати дослідження підтверджують наше припущення про те, що підприємницька активність персоналу освітніх організацій виступає детермінантою розвитку організаційної культури та доводять необхідність

розробки спеціальних психологічних програм розвитку підприємницької активності в контексті розвитку організаційної культури.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / Ансофф И. / – Режим доступа : <http://vuzlib.net/beta3/html/1/5182/>
2. Грудзинский А.О. Университет как предпринимательская организация / А.О. Грудзинский // СоцИс. – № 4. – 2003. – С. 113-121.
3. Даниленко Л. І. Інноваційний освітній менеджмент. [Навчальний посібник] / Л.І. Даниленко / - К.: Главник, 2006. – 144 с.
4. Дейнека О.С. Экономическая психология: социально-политические проблемы / О.С. Дейнека / – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1999. – 240 с.
5. Завьялова Е.К. Психология предпринимательства: [Учеб. Пособие] / Е.К. Завьялова, С.Т. Посохова / – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2004. – 296 с.
6. Карамушка Л.М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : Монографія. / Л.М. Карамушка, О.А. Філь / – К.: Фірма «ІНКОС», 2007. – 268 с.
7. Карпунин А.А. Формирование предпринимательского стиля поведения некоммерческих организаций: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Карпунин Андрей Александрович. – СПб., 2005. – 164 с.
8. Кобзева Л.В. Предпринимательский университет: как университету встроиться в экономику в новом десятилетии [Электронный ресурс] / Л.В.Кобзева / Режим доступа: innclub.info/wp-content/uploads/.../кобзева_56_обр_00_ИТР.doc.
9. Константинов Г.Н. Что такое предпринимательский университет / Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович // Вопросы образования. – № 1. – 2007. – С. 49-62.
10. Креденцер О.В. Інноваційність як важлива психологічна характеристика підприємницької поведінки менеджерів освітніх організацій в контексті

- організаційного розвитку / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол.ред.) та ін.]. – Том. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Ч. 29 / За ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Вид-во «А.С.К.», 2011. – С. 70-78.
11. Креденцер О.В. Основні підходи до розуміння сутності феномену підприємництва / О.В. Креденцер // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка: Зб. наук. Праць. – К.: Політехніка, 2005. – № 3. – Ч.1. – С. 133-140.
12. Креденцер О.В. Сутність підприємницької поведінки персоналу сучасних організацій та її роль в організаційному розвитку / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол.ред.) та ін.]. - Том. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Ч. 21-22 / За ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Вид-во «А.С.К.», 2010. – С. 16-21.
13. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки : учебное пособие / И. Д. Ладанов. – М. : Корпоративные стратеги, 2004. – 496 с.
14. Лебедева Н.М. Ценности культуры и развитие общества. Монография / Н.М. Лебедева, А.Н. Татарко / . М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2007. – 189 с.
15. Макаров Е.В. Формирование культуры, благоприятствующей развитию интрапренерства на предприятии / Е.В. Макаров, Р.В. Любимов // Креативная экономика. — 2008. — № 9 (21). — с. 116-120.
16. Максименко С.Д. Психологія підприємницької діяльності / С.Д. Максименко // Філософська і соціологічна думка. – 1993. – № 5.
17. Москаленко В.В. Підприємництво як предмет дослідження економічної психології / В.В. Москаленко // Актуальні проблеми психології. Том. 1.: Економічна психологія. Організаційна психологія. Соціальна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред.

- Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К.: Міленіум, 2003. – Вип. 11. – С. 17 – 20.
18. Организационная культура и предпринимательство [Текст] : учеб. пособие / В.В. Томилов ; Санкт-Петербург. ун-т экономики и финансов. Каф. маркетинга. - Санкт-Петербург : СПбУЭФ, 1994. - 164 с.
19. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: [Навчальний посібник] / Ю.Ф. Пачковський. – К. : Каравела, 2006. – 408 с.
20. Позняков В.П. Психологические отношения и деловая активность российских предпринимателей / В.П. Позняков. – М. : Изд-во “Институт психологии РАН”, 2001. – 240 с.
21. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.
22. Технології роботи організаційних психологів: [Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти] / За наук. ред. Л.М. Карамушки – К.: ІНКОС, 2005. – 366 с.
23. Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): [Навчальний посібник] / За науковою редакцією професора Л. М. Карамушки. – К.: Науковий світ, 2008. – 234 с.
24. Томилов В.В. Маркетинг и интрапренерство в системе предпринимательства: Учеб. пособие / В.В. Томилов, А.А. Крупанин, Т.Д. Хакунов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 130 с.
25. Ушаков К.М. Слово в поддержку «функционирующих школ» / К.М. Ушаков // Директор школы. – № 1. – 2002. – С. 24-26.
26. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. / Н.П. Фетискин. – М. : 2002. – С.59-62
27. Хизрич Р. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха: [пер. с англ.] / Р. Хизрич, М. Питерс. – М.: Прогресс, 1992. – 160 с.

28. Хомин О.В. Интеллектуальный капитал как интерспецифический ресурс интеллектуального предпринимательства / О.В. Хомин // Социальная экономика. – № 3–4.– 2005. – С. 107-115.
29. Чурюмова С.Ф. Формирование и развитие предпринимательского стиля управления как важнейшего фактора повышения эффективности производства: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Чурюмова Светлана Федоровна. – Калининград, 2002. – 151 с.
30. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер / – М.: Изд-во «Прогрес», 1982. – 455 с.
31. Эбнер М. Предпринимательская ориентация в организации. Внутреннее предпринимательство: [Пер. с нем.] / М. Эбнер, Г. Франк, К. Корунка, М. Люгер // Психология труда и организационная психология; т. 6. – Х.: изд-во «Гуманитарный Центр», 2010. – 284 с.
32. Brockhaus R.N. (1982) The psychology of the entrepreneur // Encyclopedia of Entrepreneurship (Ed.: C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall. 1982. p. 39-57.
33. Hisrich R.D. Entrepreneurship / Intrapreneurship. / R.D. Hisrich // American Psychologist. – № 45. – 1990. – С. 209-222.
34. Pinchot G. Intra-Corporate Entrepreneurship / G. Pinchot, E. Pinchot/. – 1978. [Электронный ресурс]: доступ через интернет <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html>.

ЧАСТИНА 4.
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ “ВНУТРІШНІХ”
ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ,
ЯКІ МАЮТЬ ВІДНОШЕННЯ ДО ДІЯЛЬНОСТІ
ОРГАНІЗАЦІЇ

Розділ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК ДЕТЕРМІНАНТА
РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ
ОРГАНІЗАЦІЙ (*Карамушка Л.М., Шевченко А.М.*)

- 1.1. Об’єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження організаційного розвитку як детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій*
- 1.2. Сутність організаційного розвитку освітніх організацій*
- 1.3. Аналіз організаційного розвитку освітніх організацій*
- 1.4. Зв’язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та організаційним розвитком*

1.1. Об’єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження організаційного розвитку як детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій

Сьогоднішнє життя характеризується змінами, які стосуються суспільства, організацій, кожної людини. Особливістю сучасних змін є те, що вони мають *дуже динамічний, глибокий та комплексний характер*, приносять абсолютно нові феномени в політику, економіку, технологію [20]. Відповідно, адаптація до змін є фундаментальною умовою виживання для індивідів і організацій (Wamwangi, K., 2003) [22].

Однією зі стратегій управління змінами є організаційний розвиток (Organizational development (OD)), фундатором якого сорок років тому став американський психолог К. Левін [16].

Проблема організаційного розвитку знайшла певне відображення в розробках ряду *зарубіжних* (Д. Геберт [1], А. Занковський [2], М. Іванов [3], Ф. Лютенс [7], В. Реген [9], Н. Терещук [10] та ін.) та *українських* (Л. Карамушка, В. Івкін, В. Лагодзінська [8] та ін.) вчених, в яких розкрито сутність організаційного розвитку, основні етапи, окремі умови та чинники здійснення.

Що стосується *організаційного розвитку освітніх організацій*, то у процесі спеціальних емпіричних досліджень, проведеного Л. Карамушкою, В. Івкіним, В. Лагодзінською та ін. [8], виявлено *позитивні тенденції* у розв'язанні проблеми організаційного розвитку освітніх організацій: а) проблеми організаційного розвитку розв'язуються, насамперед, безпосередньо «всередині» освітніх організацій (топ-менеджерами, колективом в цілому, окремими працівниками), а не під «тиском» зовнішніх структур, що свідчить, на думку авторів, про певну самостійність, автономію освітніх організацій щодо розв'язання проблеми організаційного розвитку; б) поряд із топ-менеджерами освітніх організацій, значну роль у розв'язанні означеної проблеми відіграють і колективи освітніх організацій.

Разом із тим, у процесі дослідження виявлено і деякі *негативні тенденції* в організаційному розвитку освітніх організацій: клієнти освітніх організацій (учні та їх батьки), потреби та інтереси яких мають відігравати ключову роль у визначенні змісту та напрямів організаційного розвитку, займають останнє місце у розв'язанні проблем організаційного розвитку; не достатньо активними учасниками організаційного розвитку є менеджери середнього рівня (керівники кафедр, методичних об'єднань та ін.) та лінійні менеджери (керівники творчих, професійних груп та ін.), що гальмує реалізацію багатьох ідей організаційного розвитку [8].

Стосовно дослідження організаційного розвитку як чинника розвитку освітніх організацій, то у ряді емпіричних досліджень показано, що рівень організаційного розвитку суттєво впливає на ряд показників діяльності освітніх організацій. Так, О. Філь встановлено взаємозв'язок між організаційним розвитком та рівнем розвитку конкурентоздатності освітніх організацій [8]. О. Бондарчук виявлено взаємозв'язок між організаційним розвитком та особистісним розвитком керівників [8].

Разом з тим, проблема аналізу організаційного розвитку як чинника розвитку організаційної культури освітніх організацій, то вона раніше не виступала предметом спеціального вивчення.

Об'єкт дослідження: організаційна культура освітніх організацій.

Предмет дослідження: організаційний розвиток як детермінанта розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Мета дослідження: проаналізувати особливості організаційного розвитку освітніх організацій і визначити їх зв'язок з організаційною культурою.

Завдання дослідження:

1. Визначити сутність організаційного розвитку освітніх організацій.
2. Визначити рівень організаційного розвитку освітніх організацій.
3. Проаналізувати зв'язок між організаційним розвитком та організаційною культурою освітніх організацій.

Для дослідження *організаційного розвитку* освітніх організацій використовувався опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки) [5]. Дана методика дає можливість дослідити такі показники організаційного розвитку: 1) «Організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку); 2) «Проблемність організаційного розвитку»; 3) рівень організаційного розвитку.

Для дослідження *компонентів та загального показника організаційної культури* використовувалась методика «Оцінка рівня організаційної

культури» І. Ладанова [6]. Дана методика, як уже зазначалось, дозволяє діагностувати такі компоненти організаційної культури: а) «робота»; б) «комунікації»; в) «управління»; г) «мотивація і мораль» (домінуюча мотивація і мораль).

За допомогою *методики «Визначення типу організаційної культури»* Ч. Хенді [11] визначалися типи організаційної культури: (культура «влада», культура «ролі», культура «завдання», культура «особистості»).

Методика К. Камерона, Р. Куїнна «Інструмент оцінки організаційної культури» [4] дала можливість діагностувати різні типи організаційної культури («ієрархічну»: «кланову»: «ринкову»; «адхократичну»), а також аналізувати «реальний» і «бажаний» типи організаційної культури.

Дослідження проводилось у 2014 р. В опитуванні взяло участь 475 педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів традиційного (42,5%) та інноваційного (57,5%) типів.

Статистична обробка даних здійснювалась із використанням комп'ютерної програми SPSS (версія 13).

1.2. Сутність організаційного розвитку освітніх організацій

Аналіз літератури показує, що *організаційний розвиток* розуміється як процес, в ході якого психологічна наука використовує знання та практичну діяльність для того, щоб допомогти організаціям досягнути більшої ефективності, включаючи покращення якості роботи, життя та підвищення продуктивності (Cummins, T.G. & Huse, E., 1989; Cummins, T.G. and Worley, S.G., 1997) [13; 14].

Окрім того, організаційний розвиток можна описати, як методологію або техніку, яка використовується для того, щоб здійснювати зміни в організації або в її підрозділах з метою покращення ефективності її діяльності. Організаційному розвитку притаманні такі *основні характеристики*: а) управління процесами змін; б) впровадження

психологічних знань, зокрема, зі сфери поведінкової психології; в) внесення змін в організаційну культуру; г) розширення організаційних стратегій, структур і процесів для посилення організаційної ефективності і здоров'я працівників та їх цілісне впровадження; е) впровадження довготривалих нових форм активності, таких як самоуправління в діяльності працівників або автономна робота команд та ін., спрямованих на розвиток потенційних можливостей особистості та організації (Wamwangi, K., 2003) [22].

На думку зарубіжних вчених, організаційний розвиток - керований процес зміни організації; нова наукова дисципліна, яка допомагає організаціям адаптуватися до постійних змін [15;18; 19; 20; 21]. Окрім того організаційний розвиток розглядається, як процес, завдяки якому організація розвивається і стає більш ефективною, використовуючи знання і технології поведінкових наук, що направлені на інтеграцію індивідуальних прагнень до особистісного зростання та розвитку; це процес планових змін, безпосередньо пов'язаних з місією організації (підкреслюється гуманістичний аспект) [15;18; 19; 20; 21].

Якщо говорити про те, що в будь-якому випадку організаційний розвиток – це зміна організації, то на нашу думку, специфічними ознаками такої зміни є: її усвідомленість всіма членами організації; її глибинність та масштабність по відношенню до всіх структурних компонентів організації; її ефективна значущість для всієї організації в цілому.

Концепція організаційного розвитку *виникла* на початку 60-х рр. минулого століття, у результаті чого відбулася поступова переорієнтація процесу змін в організації: від жорсткої спрямованості на зростання та експансію до спрямованості на творчий якісний аналіз. Специфіка організаційного розвитку, на відміну від інших форм організаційних змін, полягає у розгляді організації як цілісної системи елементів, що взаємодіють та взаємопов'язані. Організаційний розвиток передбачає послідовне застосування системного підходу до функціональних, структурних, технічних та особистісних взаємостосунків в організації. Програми організаційного

розвитку базуються на систематичному аналізі проблем організації та потреб її керівництва у зміні свого підприємства. Мета таких програм полягає у підвищенні організаційної ефективності на основі використання технік організаційного розвитку [15;18; 19; 20; 21].

Принципова ідея концепції організаційного розвитку полягає в тому, що неможливо досягнути стійкого позитивного зростання підприємства тільки за рахунок окремих імпульсів, «підштовхувачів». Навпаки, організації, як правило, потребують самостійної систематичної стратегії, яка повинна будуватися та реалізовуватися на основі поєднання зовнішніх зусиль (використання передового досвіду розвитку, досягнень науки, запрошення консультантів та спеціалістів) та внутрішніх ресурсів підприємства [15;18; 19; 20; 21]. Іншими словами, організаційний розвиток охоплює всі ті практичні методи і наукові дослідження, які при проектуванні соціальних і структурних умов орієнтовані на активізацію спільної участі членів організації та на підвищення самовизначення членів організації і дотримання демократичних гарантій на виробничих підприємствах [15; 18; 19; 20; 21].

Слід зазначити, що в основі організаційного розвитку лежать *гуманістичні цінності*: створення можливостей для персоналу працювати як «розумним істотам», а не як «ресурсам» для здійснення виробничих процесів; створення можливостей для кожного члена організації, а також для організації в цілому розвивати свій потенціал; пошук можливостей для організації з метою ефективного досягнення її цілей; створення такого середовища в організації, в якому б було можливо знайти захопливу та інноваційну роботу, роботу «з викликом»; створення можливостей для працівників в організації впливати на підходи, які стосуються професійної діяльності, організації та середовища; розгляд кожного працівника як особистості з її комплексом потреб, кожна з яких є значущою для її роботи та життя (Margulies, N., 1972) [17].

На нашу думку, **організаційний розвиток освітніх організацій** передбачає, насамперед, постановку перед освітніми організаціями нових, інноваційних завдань, які відповідають соціально-економічним змінам, які відбуваються в суспільстві, прогнозування інноваційних змін та створення відповідних організаційно-психологічних умов для їх провадження [8].

Нами в попередніх наших роботах [8] виділено основні показники дослідження організаційного розвитку освітніх організацій: “організаційна зрілість” та “проблемність організаційного розвитку”.

Так, під “*організаційною зрілістю*” слід розуміти такий стан розвитку організації (організаційного розвитку), якому притаманні наступні характеристики: працівники чітко знають цілі своєї організації; беруть участь у визначенні цілей своєї організації; вносять нові ідеї та пропозиції в удосконалення організаційних процесів; можуть проявляти свої здібності; проявляють ентузіазм в роботі та ін. Усе це базується на тому, що в організації: створено сприятливі умови праці; переважає демократичний стиль управління; налагоджене ефективне ділове спілкування; спостерігається чітке виконання функцій; розроблена прозора система оцінювання результатів виконання своїх функцій працівниками та ін.

Під “*проблемністю в організаційному розвитку*” слід розуміти такий стан розвитку організацій, якому притаманні наступні характеристики: немає чіткості у визначенні цілей діяльності організації, багато цілей не відомо працівникам; співробітники не беруть участі у схваленні рішень, насамперед, стосовно визначення цілей; вони рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями, скоріше сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них; працівникам важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції з удосконалення організаційних процесів; багато працівників не можуть показати, на що вони здатні; працівники не проявляють ентузіазму в роботі та ін. Усе це є результатом, зокрема, того, що в організації: не створені сприятливі умови для роботи; переважає авторитарний стиль управління; доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями; спостерігається неефективне виконання

функцій; оцінка роботи частіше за все відбувається на основі емоцій або поверхових спостережень та ін.

На основі зазначених показників виділено рівні організаційного розвитку: а) «конструктивний»; б) «проблемний»; в) «кризовий». Детальна характеристика даних показників організаційного розвитку наведена нижче.

1.3. Аналіз організаційного розвитку освітніх організацій

Відповідно до *другого завдання дослідження*, проаналізуємо, насамперед, дані, які стосуються **рівня організаційного розвитку** освітніх організацій (табл. 4.1.1).

Таблиця 4.1.1

Рівень організаційного розвитку освітніх організацій (у % від загальної кількості опитаних)

Показники	Рівні розвитку показників		
	«Кризовий»	«Проблемний»	«Конструктивний»
«Організаційний розвиток»	2,0	33,6	64,4

На основі використання таких показників, як «організаційна зрілість» і «проблемність організаційного розвитку», було встановлено, що на думку двох третіх опитаних педагогічних працівників (64,4%), для освітніх організацій, у яких вони працюють, характерний «конструктивний» рівень організаційного розвитку. Це можна оцінити як позитивний факт.

Можна говорити про те, що для освітніх організацій «конструктивного» типу характерним є те, що працівники чітко знають цілі своєї організації, беруть участь у їх визначенні, вносять нові ідеї та пропозиції в удосконалення організаційних процесів, можуть проявляти свої здібності й ентузіазм у роботі тощо. Усе це може реалізуватися в результаті того, що в організації створено сприятливі умови праці, переважає демократичний стиль управління, налагоджено ефективне ділове спілкування, спостерігається чітке

виконання функцій, розроблено прозору систему оцінювання результатів виконання своїх обов'язків педагогічними працівниками тощо.

Також констатовано, що, за оцінкою третини опитаних, в організаційному розвитку освітніх організацій, у яких вони працюють, існують певні проблеми. Так, 33,6% опитаних вказали на «проблемний» рівень організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів, у яких вони працюють, а 2,0% – на «кризовий» рівень. При таких рівнях організаційного розвитку немає чіткості у визначенні цілей діяльності організації, багато цілей не відомі працівникам, співробітники не беруть участі у прийнятті рішень, насамперед, стосовно визначення цілей; працівники рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями, швидше сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них, їм важко та майже безперспективно висувати і «пробувати» нові ідеї та пропозиції з удосконалення організаційних процесів, багато працівників не можуть показати, на що вони здатні; працівники не виявляють ентузіазму у роботі тощо. В основі такого рівня організаційного розвитку лежить те, що в організації не створено сприятливі умови для роботи, переважає авторитарний стиль управління; доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями; спостерігається неефективне виконання функцій; оцінка роботи частіше відбувається на основі емоцій або поверхових спостережень тощо. При цьому слід зазначити, що при «проблемному» рівні вираженість таких негативних показників може проявлятися на середньому рівні, а при «кризовому» – досягає високих показників.

Отже, отримані дані свідчать про ряд *проблем* у рівні організаційного розвитку освітніх організацій, які можуть негативно позначатися на інших аспектах життєдіяльності навчальних закладів, знайшли детальне відображення в роботах інших авторів [8] і потребують свого вирішення.

1.4. Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та організаційним розвитком

У контексті *третього завдання дослідження* проаналізуємо далі, насамперед, зв'язок між рівнем розвитку компонентів організаційної культури освітніх організацій та організаційним розвитком.

У дослідженні виявлено статистично значущий зв'язок ($p < 0,01$; $p < 0,001$) між рівнем розвитку типів організаційної культури освітніх організацій та організаційним розвитком (табл. 4.1.2.).

Таблиця 4.1.2

Зв'язок між рівнем розвитку компонентів організаційної культури освітніх організацій та організаційним розвитком (у % від загальної кількості опитаних)

Тип організаційної культури	Рівень розвитку компонентів організаційної культури	Рівні організаційного розвитку		
		«Кризовий»	«Проблемний»	«Конструктивний»
«робота»	Низький	12,5**	6,7**	3,5**
	Середній	50,0**	66,6**	52,5**
	Високий	37,5**	26,7**	44,0**
«комунікації»	Низький	12,5**	5,2**	2,3**
	Середній	37,5**	58,5**	44,8**
	Високий	50,0**	36,3**	52,9**
«управління»	Низький	25,0***	11,1***	4,2***
	Середній	37,5***	55,6***	46,3***
	Високий	37,5***	33,3***	49,5***
«мотивація і мораль»	Низький	25,0***	9,6***	3,9***
	Середній	37,5***	59,3***	40,5***
	Високий	37,5***	31,1***	55,6***

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$

Так, встановлено, що при переході від «кризового» та «проблемного» рівнів організаційного розвитку до «конструктивного» спостерігається збільшення кількості опитаних, які вказуються на високий рівень розвитку

всіх компонентів організаційної культури освітніх організацій («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль»). Так, наприклад, кількість осіб, які вказали на високий рівень розвитку такого компонента організаційної культури, як «робота», становить 37,5% та 26,7% опитаних при «кризовому» та «проблемному» рівнях розвитку і значно збільшується кількість опитаних при «конструктивному» рівні розвитку (44,0%). Приблизно подібна ситуація спостерігається і щодо інших компонентів організаційної культури («комунікації», «управління», «мотивація і мораль»). Отже, підвищення рівня організаційного розвитку освітніх організацій може позитивно впливати на рівень розвитку всіх компонентів організаційної культури.

Далі розглянемо зв'язок між **рівнями розвитку типів організаційної культури освітніх організацій та організаційним розвитком**.

У процесі дослідження було встановлено, що в процесі організаційного розвитку освітніх організацій від «кризового» (через «проблемний») до «конструктивного» рівнів зростає рівень розвитку таких «прогресивних» типів організаційної культури, як культура «завдання» ($p < 0,001$) та культура «особистості» ($p < 0,001$) (табл. 4.1.3).

Так, наприклад, кількість осіб, які вказали на високий рівень розвитку типу організаційної культури «завдання» при «кризовому» рівні складає 25,0%, при «проблемному» рівні – 27,6%, при «конструктивному» рівні – 60,0%. Подібна ситуація спостерігається щодо такого типу організаційної культури, як «особистість»: «кризовий» рівень – 25,0%, «проблемний» рівень – 34,0%, «конструктивний» рівень – 44,0%.

У той же час результати дослідження свідчать про те, що по мірі підвищення рівня організаційного розвитку освітніх організацій знижується рівень розвитку такого «консервативного» типу організаційної культури, як культура «влади» ($p < 0,001$). Так, на високий рівень розвитку цього типу організаційної культури вказало 50,0% осіб, які працюють в освітніх організаціях із «кризовим» рівнем розвитку, 35,6% осіб, які працюють у в

освітніх організаціях із «проблемним» рівнем розвитку та 23,8% осіб, які працюють в освітніх організаціях із «конструктивним» рівнем розвитку.

Таблиця 4.1.3

Зв'язок між рівнем розвитку типів організаційної культури освітніх організацій та організаційним розвитком (у % від загальної кількості опитаних)

Тип організаційної культури	Рівень розвитку організаційної культури	Рівні організаційного розвитку		
		«Кризовий»	«Проблемний»	«Конструктивний»
Культура «влади»	Низький	12,5***	20,0***	41,0***
	Середній	37,5***	44,4***	35,2***
	Високий	50,0***	35,6***	23,8***
Культура «ролі»	Низький	37,5	32,1	26,7
	Середній	12,5	32,8	43,4
	Високий	50,0	35,1	29,9
Культура «завдання»	Низький	62,5***	40,3***	21,2***
	Середній	12,5***	32,1***	18,8***
	Високий	25,0***	27,6***	60,0***
Культура Освітніх організацій «особистості»	Низький	50,0***	43,0***	16,2***
	Середній	25,0***	23,0***	39,8***
	Високий	25,0***	34,0***	44,0***

*** $p < 0,001$

Що ж до типу організаційної культури «ролі», то тут виявлено статистично значущу тенденцію ($p < 0,1$) між рівнем організаційного розвитку та даним типом організаційної культури. Це свідчить переважно про те, що тип організаційної культури «ролі», як і в ситуації впливу такого чинника, як «тип загальноосвітнього навчального закладу», є менш «чутливим» до такого чинника.

Щодо зв'язку між рівнем розвитку «реальних» і «бажаних» типів організаційної культури освітніх організацій та організаційним

розвитком, то тут констатовано, що в освітніх організаціях з різним рівнем організаційного розвитку спостерігаються деякі відмінності між «реальними» та «бажаними» типами організаційної культури (табл. 4.1.4).

Таблиця 4.1.4

Зв'язок між рівнем розвитку «реальної» та «бажаної» типів організаційної культури освітніх організацій та організаційним розвитком (у % від загальної кількості опитаних)

Тип організаційної культури	Рівень розвитку організаційної культури	Рівні організаційного розвитку					
		«Кризовий»		«Проблемний»		«Конструктивний»	
		«Реальна»	«Бажана»	«Реальна»	«Бажана»	«Реальна»	«Бажана»
«Кланова»	Низький	50,0***	37,5***	43,9***	43,2***	23,3***	27,5***
	Середній	37,5***	37,5***	37,9***	41,6***	41,8***	34,5***
	Високий	12,5***	25,0***	18,2***	15,2***	34,9***	38,0***
«Адхократична»	Низький	12,5**	25,0	43,2**	38,6	25,6**	26,0
	Середній	50,0**	50,0	37,1**	43,2	43,0**	46,1
	Високий	37,5**	25,0	19,7**	18,2	31,4**	27,9
«Ринкова»	Низький	0,0***	25,0**	11,3***	18,2**	28,3***	34,1**
	Середній	87,5***	37,5**	72,0***	40,2**	62,0***	39,9**
	Високий	12,5***	37,5**	16,7***	41,6**	9,7***	26,0**
«Ієрархічна»	Низький	12,5***	25,0***	26,5***	15,9***	45,0***	37,6***
	Середній	75,0***	37,5***	26,5***	46,2***	36,4***	44,2***
	Високий	12,5***	37,5***	47,0***	37,9***	18,6***	18,2***

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$

Спочатку проаналізуємо зв'язок між рівнем розвитку типів організаційної культури, які мають «внутрішню» спрямованість («ієрархічна» і «кланова») та організаційним розвитком.

У процесі дослідження виявлено, що «консервативний» тип організаційної культури, як «ієрархічна» («реальна»), є найбільш вираженим при «проблемному» рівні організаційного розвитку навчальних закладів ($p < 0,001$). Так, на високий рівень розвитку цього типу організаційної

культури, як «реального», вказало 12,5% педагогічних працівників, які працюють в освітніх організаціях із «кризовим» рівнем організаційного розвитку, 47,0 % – із «проблемним» рівнем організаційного розвитку та 18,6% – із «конструктивним» рівнем організаційного розвитку. Така ж закономірність, але більш виражена, стосовно «негативних» і «позитивних» етапів організаційного розвитку проявляється і щодо «бажаного» типу організаційної культури: на високий рівень розвитку даного типу організаційної культури, як «бажаного», вказало 37,5% педагогічних працівників, які працюють в загальноосвітніх навчальних закладах із «кризовим» рівнем організаційного розвитку, 37,9 % – із «проблемним» рівнем та 18,2% – із «конструктивним» рівнем організаційного розвитку. Як бачимо, тут особливо проявляються відмінності, з одного боку, між «кризовим» і «проблемним» рівнем організаційного розвитку, а з іншого боку, із «конструктивним» рівнем організаційного розвитку.

Разом із тим, значущість такого «прогресивного» типу організаційної культури, як «кланова», зростає в міру підвищення рівня організаційного розвитку освітніх організацій (від «кризового» до проблемного», насамперед, у «реальному» вимірах (табл. 4.1.4). Констатовано, що на «реальний» «клановий» тип організаційної культури вказало 12,5% осіб, які працюють в освітніх організаціях із «кризовим» рівнем розвитку, 18,2%, які працюють в освітніх організаціях із «проблемним» рівнем організаційного розвитку та майже вдвічі більше (34,9%), які працюють в освітніх організаціях із «конструктивним» рівнем організаційного розвитку. Що стосується «бажаного» «кланового» типу організаційної культури, то її значущість явно зростає при переході від «кризового» та «проблемного» рівнів організаційного розвитку до «конструктивного» (38,0% проти 25,0% та 15,2%).

Далі висвітлимо вплив зв'язку між рівнем розвитку типів організаційної культури, які мають «зовнішню» спрямованість («ринкова» і «адхократична») та організаційним розвитком.

Що стосується *«ринкового»* типу організаційної культури, то можна говорити про те, що із підвищенням організаційного розвитку рівень розвитку цього типу культури знижується, особливо це простежується при переході від *«кризового»* та *«проблемного»* рівнів до *«конструктивного»* (табл. 4.1.4). Так, наприклад, на високий рівень *«реального» «ринкового»* типу організаційної культури вказало 12,5% осіб, які працюють в освітніх організаціях із *«кризовим»* рівнем організаційного розвитку, 16,7% – із *«проблемним»* і 9,7% – із *«конструктивним»* рівнем організаційного розвитку.

Слід звернути увагу на те, що, як свідчать результати опитування, педагогічні працівники вказують на необхідність посилення *«ринкового»* типу організаційної культури в майбутньому, що свідчить, на наш погляд, про певну неадекватність розуміння педагогічними працівниками особливостей розвитку різних типів організаційної культури. Одночасно позитивно можна оцінити той факт, що при переході від *«кризового»* та *«проблемного»* до *«конструктивного»* рівня організаційного розвитку значущість цього типу організаційної культури зменшується (відповідно, 37,5%, 41,6% проти 26,0%).

Стосовно *«адхократичного»* типу організаційної культури, то цей тип культури як *«реальний»* найменше проявляється при *«проблемному»* рівні організаційного розвитку: високий рівень розвитку даного типу організаційної культури зафіксовано в 19,7% опитаних, які працюють в освітніх організаціях із *«проблемним»* рівнем організаційного розвитку, тоді як в освітніх організаціях із *«кризовим»* і *«конструктивним»* рівнями організаційного розвитку таких осіб було 37,5% і 31,4% відповідно (табл. 4.1.4.). Статистично значущих відмінностей між освітніми організаціями із різним рівнем організаційного розвитку стосовно *«бажаного» «адхократичного»* типу організаційної культури не виявлено.

Щодо взаємозв'язку між загальним показником розвитку організаційної культури освітніх організацій та організаційним розвитком, то тут встановлено наступне (табл. 4.1.5).

**Взаємозв'язок між рівнем розвитку загального показника організаційної культури освітніх організацій та організаційним розвитком
(у % від загальної кількості опитаних)**

Показники	Рівні розвитку показників	Рівень розвитку загального показника організаційної культури		
		<i>Низький</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>
«Організаційна зрілість»	Низький	35,7**	35,7**	28,6**
	Середній	37,2**	34,9**	27,9**
	Високий	18,2**	46,5**	35,3**
«Проблемність організаційного розвитку»	Низький	22,5	43,7	33,8
	Середній	36,5	36,5	27,0
	Високий	50,0	25,0	25,0
«Організаційний розвиток в цілому»	«Кризовий»	37,5**	37,5**	25,0**
	«Проблемний»	37,0**	34,8**	28,1**
	«Конструктивний»	18,2**	46,5**	35,3**

** $p < 0,01$

Виявлено наявність статистично значущого зв'язку ($p < 0,01$) між загальним показником розвитку організаційної культури освітніх організацій та організаційним розвитком. Це проявляється, насамперед, у тому, що із підвищенням рівня організаційного розвитку збільшується кількість опитаних, які вказали на високий рівень розвитку організаційної культури: «кризовий» рівень – 25,0%, «проблемний» рівень – 28,1%, «конструктивний» рівень – 35,3%.

Відповідно з підвищенням рівня організаційного розвитку (від «кризового» та «проблемного» до «конструктивного») зменшується кількість осіб, які вказали на низький рівень організаційної культури: «кризовий» рівень – 37,5%, «проблемний» рівень – 37,0%, «конструктивний» рівень – 18,2%.

Аналогічна закономірність ($p < 0,01$) проявляється і стосовно такого показника організаційного розвитку, як «*організаційна зрілість*»: підвищення рівня «організаційної зрілості» сприяє підвищенню рівня розвитку організа-

ційної культури (табл. 4.1.5). Так, наприклад, кількість осіб, які вказали на високий рівень організаційної культури, складає 28,6% при низькому рівні «організаційної зрілості», 27,9% – при середньому рівні і 35,3% – при високому рівні.

Що ж до другого показника організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів, яким є *«проблемність організаційного розвитку»*, то виявлено статистично значущу тенденцію ($p < 0,1$) між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та даним показником (табл. 4.1.5). Зміст такого зв'язку полягає в тому, що із підвищенням рівня розвитку даного показника зменшується кількість осіб, які вказують на високий рівень розвитку організаційної культури в освітніх організаціях, у яких вони працюють (низький рівень «проблемності загального розвитку» – 33,8%, середній рівень – 27,0%, високий рівень – 25,0%).

У цілому *доведено*, що забезпечення «конструктивного» рівня організаційного розвитку може суттєвим чином впливати на рівень розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Висновки

1. *Організаційний розвиток (розвиток організації)* освітніх організацій являє собою постановку перед освітніми організаціями нових, інноваційних завдань, які відповідають соціально-економічним змінам, які відбуваються в суспільстві, прогнозування інноваційних змін та створення відповідних організаційно-психологічних умов для їх провадження.

2. На *«конструктивний»* рівень організаційного розвитку освітніх організацій вказало лише дві третини опитаних, решта зазначили, що в їх організаціях присутній *«проблемний»* та *«кризовий»* рівень організаційного розвитку.

3. Підвищення рівня організаційного розвитку освітніх організацій *позитивно впливає на рівень розвитку всіх компонентів організаційної культури* («робота»; «комунікації»; «управління»; «мотивація і мораль»).

4. По мірі підвищення рівня організаційного розвитку освітніх організацій *підвищується* рівень розвитку таких «прогресивних» типів організаційної культури, як культура «завдання» та культура «особистості» і, водночас, *знижується* рівень розвитку такого «консервативного» типу організаційної культури, як культура «влади», і дещо знижується рівень розвитку такого «консервативного» типу культури, як культура «ролі».

5. Така ж закономірність, але менш виражена, спостерігається і щодо таких «прогресивних» типів організаційної культури, як «кланова» і «адхократична», і таких «консервативних» типів організаційної культури, як «ієрархічна» і «ринкова» (в «реальному» та «бажаному» варіантах). Суть даної закономірності полягає в тому, що по мірі підвищення рівня організаційного розвитку (принаймні, у процесі переходу від «проблемного» до «конструктивного» рівня) рівень розвитку «прогресивних» типів організаційної культури підвищується, а «консервативних» – знижується.

6. В цілому у дослідженні доведено, що організаційний розвиток виступає *детермінантою* розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. Тобто, забезпечення «конструктивного» рівня організаційного розвитку може позитивним чином впливати на рівень розвитку організаційної культури освітніх організацій.

7. Доцільною є *психологічна підготовка* керівників та працівників до забезпечення конструктивного розвитку освітніх організацій зокрема, в умовах післядипломної освіти, що може сприяти впровадженню в освітніх організаціях «прогресивних» типів організаційної культури освітніх організацій.

Література

1. Геберт Д. Организационная психология. Человек и организация / Д. Геберт, Л. Фон Розенштиль / [пер. с нем.]. – Х. : Гуманитарный центр О. А. Шипилова, 2006. – 624 с.

2. Занковский А. Н. Организационная психология : учебное пособие для вузов по спец. «Организационная психология» / А. Н. Занковский. – М. : Флинта ; МПСИ, 2000. – 648 с.
3. Иванов М. А. Организационное развитие : системный подход / М.А. Иванов, Д.М. Шустерман // Журнал практического психолога. – 2000. – №5–6. – С. 41–72.
4. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
5. Карамушка Л.М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Том.1.: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: зб. Наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.: Наук. світ, 2009. – Ч. 24. – С. 196 - 208.
6. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки : учебное пособие / И. Д. Ладанов. – М. : Издательство «Корпоративные стратегии». – 2004. – 496 с.
7. Лютенс Ф. Организационное поведение : учебное пособие / Ф. Лютенс ; пер. с англ. – [7-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
8. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.
9. Реген В. Управление комплексным развитием предприятия / В. Реген, Е. Ткаченко. – СПб. : Изд-во Вернера Регена, 2006. – С. 4–11.
10. Терещук Н. И. Участие HR-директора в разработке и принятии решений, касающихся стратегического развития организации / Н. И. Терещук // Справочник по управлению персоналом. – 2002. – № 8. – С. 37–41.
11. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер, 2002. – 224.

12. Center for Organizational Development and Leadership (ODL)
<http://www.google.ru/search?hl=ru&q=Organizational+development+in+education>
13. Cummings, T.G., Huse, E. (1989). *Organization Development and Change*. – St Paul, MN: West Publishing Company.
14. Cummings, T.G., Worley, C.G. (1997) *Organization Development and Change*, 6th Edition, ITP, USA.
15. Education & Organization Development Division
<http://www.mncourts.gov/?page=1310>
16. Lewin, K.(1958). *Group Decision and Social Change*. – New York : Holt, Rinehart and Winston.
17. Margulies, N. (1972). *Organizational Development: Values, Process, and Technology*. New York, NY : McGraw-Hill Book Co.
18. Organizational development in education – colleges, universities, and other schools <http://www.toolpack.com/education.html>
19. Ph.D. in Educational Leadership and Organizational Development
<http://uk.mg40.mail.yahoo.com/neo/launch#>
20. Professional and Organizational Development Network in High Education
<http://www.podnetwork.org>
21. UNNATI Organization for Development Education <http://www.unnati.org/>
22. Wamwangi, K. (2003). 5th Urban & City management course for Africa: Face – face and distance learning version. Module II. Organizational development as a framework for creating anti-poverty strategies and action including gender mainstreaming. Tanzania.

Розділ 2. ТВОРЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ (Лагодзінська В.І.)

2.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження творчого потенціалу організації та проблеми розвитку організаційної культури освітніх організацій

2.2 Зміст та структура творчого потенціалу освітніх організацій

2.3. Рівень розвитку творчого потенціалу організації

2.4. Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та творчим потенціалом організації

2.1. Об'єкт, предмет, мета, завдання, методика та організація дослідження творчого потенціалу організації та проблеми розвитку організаційної культури освітніх організацій

Успішність діяльності сучасних освітніх організацій значною мірою залежить від рівня творчості персоналу, його здатності розв'язувати проблеми, творчості робочого середовища. Однією із важливих умов розвитку типу креативного потенціалу може виступати впровадження в освітніх організаціях певного типу організаційної культури.

Як свідчить аналіз літератури, проблема змісту та сутності організаційної культури, її виявів у різних соціальних сферах знайшла певне відображення в зарубіжній психологічній літературі [4; 14].

Що стосується вітчизняних досліджень, зокрема, проведених на матеріалі освітніх організацій, то українськими психологами розкрито особливості розвитку організаційної культури у вищій школі [2; 3 та ін.] та в установах середньої освіти [10; 12 та ін.].

Також певною мірою проаналізовано взаємозв'язок організаційної культури освітніх організацій з низкою психологічних феноменів: організаційним

розвитком [6], самоефективністю керівників [1], підприємницькою активністю персоналу [8], толерантністю персоналу [11] та ін. Разом із тим, практично не дослідженою залишається проблема взаємозв'язку організаційної культури освітніх організацій та їх креативного потенціалу.

Об'єкт дослідження: організаційна культура освітніх організацій.

Предмет дослідження: творчий потенціал організації як детермінанта розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Мета дослідження: проаналізувати рівень розвитку творчого потенціалу освітніх організацій і визначити його зв'язок з організаційною культурою.

Завдання дослідження:

1. Визначити сутність творчого потенціалу освітніх організацій.
2. Визначити рівень розвитку творчого потенціалу освітніх організацій.
3. Проаналізувати зв'язок між рівнем творчого потенціалу та організаційною культурою освітніх організацій.

Для дослідження креативного потенціалу освітніх організацій використовувався опитувальник «Який Ваш креативний потенціал?» [9]. За допомогою опитувальника вимірювалися такі показники креативного потенціалу освітньої організації: креативність особистості персоналу; креативний підхід персоналу до розв'язання проблеми; креативність робочого середовища освітньої організації; загальний показник креативності.

Дослідження особливостей розвитку типів організаційної культури здійснювалося за методикою «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді [13]. Ця методика дає можливість аналізувати такі типи організаційної культури: культура «влади», культура «ролей», культура «завдань», культура «особистості».

Вказані методики були складовими «Комплексу методик для вивчення особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій» [5].

Дослідження проводилося у 2014 році на базі загальноосвітніх навчальних закладів Київської області. В опитуванні прийняло участь 306 педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів традиційного (42,5%) та інноваційного (57,5%) типів.

Статистична обробка даних здійснювалась із використанням комп'ютерної програми SPSS (версія 13).

2.2. Зміст та структура творчого потенціалу освітніх організацій

На основі аналізу літератури [9] можна говори про те, що в структуру розвитку творчого потенціалу організації входять такі основні складові: а) творчий потенціал особистості (керівників та працівників освітніх організацій); б) здатність керівників та працівників освітніх організацій до креативного розв'язання проблем; в) креативність робочого середовище освітніх організацій.

Творчий потенціал особистості (керівників та працівників освітніх організацій) може такі рівні: а) креативний потенціал особистості стримується деякими почуттями стосовно себе; б) креативний потенціал достатньо розвинений, але не завжди проявляється; в) креативний потенціал високорозвинений та наявні здібності надихати до креативності інших.

Здатність керівників та працівників освітніх організацій до креативного розв'язання проблем може мати такі рівні вираженості: а) стиль розв'язання проблем має тенденцію бути «книжним», йому бракує креативності; б) підхід до розв'язання проблем іноді визначається ригідністю і може приводити до стандартних рішень, які більше, ніж потрібно, спираються на минулі розв'язки подібних проблем; в) відкритий, креативний підхід до розв'язання проблем і здатність підтримувати інших під час розв'язання проблем.

Креативність робочого середовище освітніх організацій визначаються три рівні творчої спрямованості організаційного середовища: а) робоче

середовище не підтримує креативного мислення; б) у робочому середовищу час від часу важко бути креативним; в) робоче середовище є ідеальним для креативної особистості.

Також на основі рівня вираженості трьох названих складових різних можна визначити рівні *загального творчого потенціалу* керівників і працівників освітніх організацій.

Окрім того, на основі порівняльного аналізу результатів, які отримані на основі трьох основних показників творчого потенціалу можна, зокрема, зробити висновки щодо *співвідношення творчого потенціалу керівників (працівників) освітніх організацій та робочого середовища*. Так, наприклад, при цьому може бути таке співвідношення: а) Робоче середовище не підтримує креативного мислення. Якщо спостерігаються високі показники творчості особистості та творчому підходу до розв'язання проблеми, то керівник (працівник) може відчувати напругу га роботі. Потрібно докласти спеціальних зусиль для зміни середовища; б) «Працівник (керівник) працює в ідеальному середовищі для творчості особистості. Однак, якщо у нього низькі оцінки за творчістю особистості та творчим підходом до вирішення проблеми тому йому слід працювати над розвитком його креативного потенціалу. Ніхто не збирається заважати пропонувати нові ідеї».

В результаті, на основі отриманих результатів можуть бути визначені шляхи *оптимізації такого співвідношення*, тобто подальшого гармонійного співвідношення творчого потенціалу особистості й організації.

2.3. Рівень розвитку творчого потенціалу організації

Перше завдання дослідження полягало у вивченні рівня розвитку творчого потенціалу освітніх організацій.

Як видно із даних, наведених в *табл. 4.2.1*, рівень творчого потенціалу освітніх організацій є недостатньо високим, про що свідчить той факт, що

високий рівень всіх складових творчого потенціалу в середньому виявлено менш, ніж у третини опитаних (від 20,7% до 32,7%).

Таблиця 4.2.1

Рівні розвитку творчого потенціалу освітніх організацій (%)

Складові творчого потенціалу	Рівні розвитку креативного потенціалу		
	<i>Низький</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>
Творчість особистості персоналу	31,9	38,9	29,3
Творчий підхід персоналу до розв'язання проблеми	25,6	53,7	20,7
Творчість робочого середовища освітньої організації	30,2	37,1	32,7
<i>Загальний показник творчості</i>	28,6	44,8	26,6

Що стосується конкретних показників творчості за цим показником, то тут спостерігається така картина. На першому місці знаходиться «творчість робочого середовища освітньої організації» (32,7%), далі йде «творчість особистості персоналу» (29,3%) та «загальний показник творчості» (26,6%), і, на останньому місці, з певним відривом, знаходиться «творчий підхід до розв'язання проблеми» (20,7%).

Очевидно, можна говорити про те, що всі показники творчого потенціалу освітніх організацій потребують свого вдосконалення. І при цьому особливої уваги потребує підвищення творчого підходу персоналу до розв'язання проблеми, який є, напевне, «найскладнішим» показником. Скоріше за все, мова йде про те, що певні показники творчості особистості персоналу і робочого середовища автоматично не обумовлюють високі показники творчого підходу

персоналу до розв'язання проблеми, а потребують спеціального навчання персоналу для оволодіння спеціальними технологіями творчого вирішення проблем, які виникають в освітніх організаціях (наприклад, «мозковим штурмом» тощо). Це і може сприяти відходу персоналу від стереотипних, «книжних» підходів до розв'язання існуючих проблем, які базуються лише на попередньому досвіді, не вносячи «свіжих» ідей.

2.4. Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та творчим потенціалом організації

Як видно із *табл. 4.2.2*, існує *позитивний статистично значущий взаємозв'язок* ($r=0,127$; $p<0,05$) між рівнем розвитку творчого потенціалу особистості персоналу та *типом навчального закладу*. Суть такого зв'язку полягає в тому, що в інноваційних навчальних закладах рівень творчого потенціалу особистості персоналу є вищим, ніж у традиційних навчальних закладах, що обумовлено, скоріше за все, вищим рівнем використання нових, прогресивних підходів у навчальних закладах цього типу. Отже, використання в традиційних навчальних закладах інноваційних підходів, які існують в навчальних закладах нового типу, дасть можливість, скоріше за все, підсилити креативність особистості персоналу таких навчальних закладів.

Разом із тим, як свідчать дані, які наведено в *табл. 4.2.2*, існує *негативний статистично значущий зв'язок* між рівнем розвитку творчості робочого середовища освітньої організації ($r=-0,186$; $p<0,01$), загальним показником творчості освітньої організації ($r=-0,200$; $p<0,01$) та *кількістю людей, які працюють в організації*. Суть такого зв'язку полягає в тому, що зі збільшенням кількості людей, які працюють в освітній організації, рівень показників творчого потенціалу зменшується. Скоріше за все, це можна пояснити тим, що збільшення кількості людей в освітній організації не дає можливості для створення достатніх умов для розвитку творчості робочого середовища та загального показника творчості. Отже, врахування кількості

працівників є також важливим для забезпечення творчості освітніх організацій.

Таблиця 4.2.2

Взаємозв'язок між рівнем розвитку творчого потенціалу освітніх організацій та характеристиками організації (*r*)

Складові творчого потенціалу	Тип навчального закладу	Кількість осіб, які працюють в організації	Час існування організації	Місце розташування організації
Творчість особистості	<u>0,127*</u>	-0,074	0,013	-0,033
Творчий підхід персоналу до розв'язання проблеми	0,118	-0,060	0,082	0,001
Творчість робочого середовища	0,064	<u>-0,186**</u>	0,053	<u>-0,137*</u>
Загальний показник творчості	0,102	<u>-0,200**</u>	0,088	-0,115

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Також виявлено *негативний статистично значущий зв'язок* між рівнем розвитку творчості робочого середовища освітньої організації ($r = -0,137$; $p < 0,05$) та *місцем розташування освітньої організації*. Це проявляється в тому, що в освітніх організаціях, які знаходяться в місті, рівень творчості робочого середовища є нижчим, ніж в освітніх організаціях, які знаходяться в селі. Очевидно, це може бути обумовлено тим, що освітні організації, які знаходяться в місті, є більш «урбанізованими», «технологічними», порівняно із освітніми організаціями, які знаходяться в селі, що знижує рівень творчості їх робочого середовища. В той же час, сільські освітні організації менше підпорядковані сучасним урбанізаційним процесам, є «ближчими до землі», що скоріше за все, і сприяє розвитку творчості їх робочого середовища. Отримані дані ламають, на наш погляд, стереотипи, які сьогодні існують серед

певного кола людей стосовно нижчого рівня творчого потенціалу сільських освітніх організацій і свідчать, на наш погляд, навіть про необхідність певного запозичення підходів, які існують в сільських школах, в практиці діяльності міських шкіл.

У цілому, результати другого етапу *засвідчили вплив певних характеристик* організації (типу навчального закладу, кількості людей, які працюють в організації, місця розташування організації) на певні вияви творчості освітніх організацій (творчості особистості персоналу, творчості робочого середовища та загальний показник творчості). Разом із тим, не виявлено впливу жодної із характеристик організації на вияви творчого підходу персоналу до розв'язання проблем, що ще раз, як нам здається, говорить про певний, «особливий» статус цього показника творчості. Також не виявлено впливу такої характеристики організації, як «час існування організації», на вияви жодного із показників творчого потенціалу освітньої організації.

На наступному етапі дослідження вивчено зв'язок між рівнем розвитку творчого потенціалу освітніх організацій та типами організаційної культури.

Із даних, наведених в *табл. 4.2.3*, слідує, що в дослідженні виявлено *позитивний статистично значущий зв'язок* між рівнем розвитку творчого потенціалу особистості персоналу ($r=0,172$; $p<0,01$), рівнем розвитку творчості робочого середовища освітньої організації ($r=0,385$; $p<0,01$), загальним показником творчості ($r=0,278$; $p<0,01$) та рівнем розвитку такого типу організаційної культури, як *культура «завдань»*.

Також, як слідує із *табл. 4.2.3*, виявлено *позитивний статистично значущий зв'язок* між рівнем розвитку творчого потенціалу особистості персоналу ($r=0,156$; $p<0,05$), рівнем розвитку творчості робочого середовища освітньої організації ($r=0,291$; $p<0,01$), загальним показником творчості ($r=0,249$; $p<0,01$) та рівнем розвитку такого типу організаційної культури, як *культура «особистості»*.

Суть встановлених позитивних зв'язків полягає в тому, що впровадження в освітніх організаціях таких типів організаційних культур, як культура «завдань» та культура «особистості», сприяє підвищенню рівня розвитку творчого потенціалу особистості, творчості робочого середовища освітньої організації і загального показника творчого потенціалу. Це ще раз підтверджує положення, які висловили Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко [7], що такі типи організаційної культури, як культура «завдань» та культура «особистості», належать до «прогресивних» типів організаційної культури освітніх організацій, оскільки їх упровадження в освітніх організаціях сприяє досягненню прогресивних результатів у діяльності освітніх організацій.

Таблиця 4.2.3

Зв'язок між рівнем розвитку видів організаційної культури та творчим потенціалом освітніх організацій (коефіцієнт кореляції r)

Складові творчого потенціалу	Види організаційної культури			
	Культура «влади»	Культура «ролей»	Культура «завдань»	Культура «особистості»
Творчість особистості	0,034	-0,031	<u>0,172**</u>	<u>0,156*</u>
Творчий підхід до розв'язання проблеми	-0,061	-0,087	0,083	0,112
Творчість робочого середовища	<u>-0,239**</u>	<u>-0,173**</u>	<u>0,385**</u>	<u>0,291**</u>
Загальний показник творчості	<u>-0,158*</u>	<u>-0,154*</u>	<u>0,278**</u>	<u>0,249**</u>

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Разом із тим, у дослідженні виявлено *негативний статистично значущий зв'язок* між рівнем розвитку творчості і робочого середовища освітньої організації ($r = -0,239$; $p < 0,01$), загальним показником творчого потенціалу ($r = -0,158$; $p < 0,05$) та рівнем розвитку культури «влади» (табл. 4.2.3).

Аналогічна закономірність, тобто, *негативний статистично значущий взаємозв'язок* між рівнем розвитку творчості робочого середовища освітньої організації ($r=-0,173$; $p<0,01$), загальним рівнем творчості ($r=-0,154$; $p<0,05$) та рівнем розвитку *культури «ролей»* (табл. 4.2.3).

Суть встановлених негативних зв'язків полягає в тому, що впровадження в освітніх організаціях культури «влади» і культури «ролей» обумовлює зниження рівня розвитку творчого робочого середовища освітньої організації і рівня розвитку творчого потенціалу освітньої організації в цілому. І, знову ж таки, це ще раз підтверджує положення, які висловили Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко [7], що такі типи організаційної культури, як культура «влади» та культура «ролей», належать до «консервативних» типів організаційної культури освітніх організацій, оскільки їх упровадження в освітніх організаціях не сприяє досягненню інноваційних результатів у діяльності освітніх організацій.

У цілому, результати цього етапу засвідчили *наявність як позитивного, так і негативного зв'язку* між певними виявами творчості освітніх організацій (творчості особистості персоналу, творчості робочого середовища та загальний показником творчості) та певними типами організаційної культури. Разом із тим, не виявлено зв'язку між виявами творчого підходу персоналу до розв'язання проблем та певними типами організаційної культури. Очевидно, такий показник творчості освітньої організації не є «чутливим» до впливу організаційної культури і потребує врахування інших характеристик організації.

Висновки

На основі результатів дослідження зроблено наступні висновки:

1. Рівень розвитку всіх показників творчого потенціалу освітніх організацій є *недостатнім*, особливо це стосується такого показника, як «творчий підхід персоналу до розв'язання проблеми».

2. Виявлено статистично значущий зв'язок між рівнем розвитку певних показників творчості в освітніх організаціях («творчості особистості персоналу», «творчості робочого середовища» та «загального показника

творчості») та «зовнішніх» характеристик організації (типу навчального закладу, кількості людей, які працюють в організації, місця розташування організації).

3. Не виявлено статистично значущого зв'язку між рівнем розвитку такого показника творчого потенціалу освітніх організацій, як *«творчий підхід персоналу до розв'язання проблеми»*, та «зовнішніми» характеристиками організації.

4. Не виявлено впливу такої характеристики організації, як *«час існування організації»*, на вияви жодного із показників творчого потенціалу освітньої організації.

5. Встановлено, що існує *позитивний статистично значущий взаємозв'язок* між рівнем розвитку творчого потенціалу особистості персоналу, рівнем розвитку творчості робочого середовища освітньої організації, загальним показником творчості та рівнем розвитку таких «прогресивних» типів організаційної культури, як *культура «завдань» та культура «особистості»*.

6. Констатовано, що існує *негативний статистично значущий взаємозв'язок* між рівнем розвитку творчості робочого середовища освітньої організації, загальним рівнем творчості та рівнем розвитку таких «консервативних» типів організаційної культури, як *культура «влади» та культура «ролей»*.

7. Виявлені закономірності *доцільно враховувати* в практиці діяльності освітніх організацій з метою підвищення творчого потенціалу організацій та розвитку «прогресивних» типів організаційної культури.

Література

1. Бондарчук О.І. Самоефективність керівника освітньої організації у контексті розвитку організаційної культури / О.І. Бондарчук // Організаційна та економічна психологія в Україні: сучасні проблеми та перспективи розвитку : тези X Ювілейної міжнародної науково-практичної конференції з

- організаційної та економічної психології (Київ, 24–25 квітня 2014 року) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, М.С. Корольчука. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – С. 22–24.
2. Завацька Н.Є. Організаційна культура як складова психологічної культури студентів вищого навчального закладу / С.Б. Кузікова, Н.Є. Завацька, О.О. Мітічкіна // Психологічна культура: види, інваріанти, розвиток : монографія / [відп. ред. Г.Є. Улунова]. – Суми : ВВП «Мрія», 2014. – С. 303–327.
3. Іщук О.В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник становлення професійної ідентичності студентів : автореф. ... канд. психологічних наук, спец. : 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія / О.В. Іщук. – К. : Ін-т психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2013. – 20 с.
4. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
5. Карамушка Л.М. Комплекс методик для вивчення особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій / Л.М. Карамушка, К.В. Терещенко, В.І. Лагодзінська, В.М. Івкін, А.М. Шевченко // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.- Алчевськ : ДонДТУ, 2014. – Т. 1. – Вип. 40. – С. 9–15.
6. Карамушка Л.М. Організаційний розвиток як детермінанта розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко // Теоретичні і прикладні проблеми психології : збірник наукових праць / [гол. ред. Завацька Н.Є.]. – Луганськ : НОУЛДЖ, 2014. – № 1 (33). – С. 196–205.
7. Карамушка Л.М. «Прогресивні» та «консервативні» типи організаційної культури: порівняльний аналіз організаційної культури загальноосвітніх

- навчальних закладів традиційного та інноваційного типів / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. - Алчевськ : ДонДТУ, 2014. – Т. 1. – Вип. 40. – С. 15–20.
8. Креденцер О.В. Підприємницький тип організаційної культури / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. - Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. 1. – Вип. 39. – С. 10–15.
9. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2001. – С. 302–310.
10. Серкіс Ж.В. Технологія формування і розвитку організаційної культури закладу середньої освіти / Ж.В. Серкіс // Актуальні проблеми психології. Том I : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002. – Ч. 6. – С. 140–145.
11. Терещенко К.В. Толерантність педагогічних працівників в контексті розвитку організаційної культури закладів освіти / К.В. Терещенко // Проблеми сучасної психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України та Державного вищого навчального закладу «Запорізький національний університет» / за ред. С.Д. Масименка, Н.Ф. Шевченко, М.Г. Ткалич. – Запоріжжя : ЗНУ, 2014. – № 1(5). – С. 104–111.
12. Управління розвитком організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів : науково-методичний посібник / за редакцією Л.М. Карамушки, А.М. Шевченко. – Біла Церква : КОПОПК, 2014. – 140 с.

13. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
14. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / [пер. с англ.] ; под ред. В.А. Спивака / Э.Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

ПІСЛЯМОВА

Автори монографії сподіваються, що впровадження менеджерами та організаційними психологами представлених у книзі підходів сприятиме розвитку організаційної культури сучасних організацій.

Просимо висловлювати свої думки, зауваження й побажання щодо змісту монографії та його вдосконалення. З цією метою пропонуємо використовувати таку інформацію для *контактів*:

*Лабораторія організаційної психології Інституту психології
імені Г. С. Костюка НАПН України:*

01033,

м. Київ, вул. Паньківська, 2, офіс 22,

тел./факс: (044) 288-07-19, 067 953 40 31;

e-mail: LKARAMA01@gmail.com

ДОДАТКИ

МЕТОДИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ ЇЇ РОЗВИТКУ

МЕТОДИКА «ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ»

І.А. ЛАДАНОВА (Ладанов І.А. Соціокультура організації / І.А. Ладанов // Организационное поведение : [хрестоматія] / [ред.-сост. Райгородский Д.Я.]. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2006. – С. 120–168)

Інструкція для учасників дослідження

Нижче представлена серія тверджень, складових організаційної культури підприємства, згрупованих у чотири секції: робота, комунікації, управління, мотивація і мораль.

При оцінці використовується десятибальна шкала. Якщо твердження повністю збігається з Вашою думкою, то поставте 10 балів, якщо не співпадає з Вашими установкам – 0 балів і так далі.

Текст опитувальника

№ з/п	Твердження	Кількість балів
1.	На нашому підприємстві новим працівникам надається можливість ознайомитися з новими вимогами щодо роботи	
2.	Персонал організації працює за чіткими інструкціями та правилами поведінки всіх категорій працівників	
3.	Наша діяльність чітко і детально організована	
4.	Система заробітної плати в організації не викликає нарікань працівників	
5.	В організації можуть працювати всі бажаючі	
6.	В нашій організації налагоджена система комунікацій	
7.	В організації приймаються своєчасні і ефективні рішення	
8.	Творчість та ініціатива у нас заохочуються	
9.	У підрозділах організації налагоджено раціональну систему підвищення кваліфікації працівників, висунення на нові посади	
10.	В організації культивуються різні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, дискусії тощо)	
11.	Працівникам надається можливість брати участь в прийнятті управлінських рішень	
12.	Працівники організації підтримують хороші взаємини один з одним	
13.	Робочі місця у працівників добре облаштовані	
14.	Працівники організації мають можливість постійно отримувати нову внутрішньоорганізаційну інформацію	
15.	В організації організовано професійну (продуману) оцінку діяльності працівників	

16.	Взаємини працівників з керівництвом гідні високої оцінки	
17.	Все, що потрібне для роботи, у нас завжди під рукою	
18.	В організації схвалюється двостороння комунікація	
19.	Дисциплінарні заходи в організації застосовуються як виключення	
20.	Виявляється увага до індивідуальних відмінностей та потреб працівників	
21.	Робота, яку ви виконуєте, дуже цікава	
22.	В організації заохочується безпосереднє звернення працівників до керівництва	
23.	Конфліктні ситуації в нас вирішуються з урахуванням реальної ситуації	
24.	Прояви ініціативності працівників заохочуються	
25.	Трудове навантаження в організації оптимальне	
26.	В організації практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління	
27.	В організації панує кооперація і взаємоповага між працівниками	
28.	Організація постійно націлена на нововведення	
29.	Працівники гордяться своєю організацією	
	Всього:	

Обробка та інтерпретація результатів

1. Підрахуйте загальний бал. Для цього потрібно додати кількість балів за всі твердження.
2. Підрахуйте середній бал за секціями:

Робота	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25
Комунікації	2, 6, 10, 14, 18, 22
Управління	3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28
Мотивація і мораль	4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29

Загальний показник організаційної культури визначається за загальною сумою отриманих балів. Найбільша кількість балів – 290, найменша – 0.

Показники свідчать про наступні рівні організаційної культури:

290- 261	Дуже високий
260- 175	Високий
174- 115	Середній
нижче 115	Має тенденцію до деградації

Вузькі місця організаційної культури визначаються за середніми величинами секцій. Показники в балах за секціями свідчать про наступні рівні організаційної культури:

10-9	прекрасний
8-6	мажорний
5-4	помітний смуток
3-1	спадаючий

**МЕТОДИКА «ВИЗНАЧЕННЯ ТИПУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ»
ЗА ЧАРЛЬЗОМ ХЕНДІ** (Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : [навч. посіб.] / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – К.-Львів : Край, 2010. – 212 с.)

Інструкція для учасників дослідження

Висловіть свою думку стосовно питань, які пов'язані із діяльністю Вашої організації.

Уважно прочитайте кожне твердження, яке запропоноване в опитувальнику та поставте знак «+», якщо Ви погоджуєтеся з даним твердженням, і знак «-», якщо твердження не відповідає дійсності.

Текст опитувальника

№ з/п	Твердження	Так	Ні
1	організаційна структура сформована відповідно до раціональних форм розподілу праці.		
2	колектив закладу працює на основі чітко визначених обов'язків, функцій, а також їх раціонального розподілу між підрозділами та окремими працівниками.		
3	створено умови для розкриття і реалізації творчості, ініціативності та новаторства працівників.		
4	організація являє собою взаємопов'язані підрозділи-команди, кожна з яких певною мірою незалежна, але несе відповідальність у рамках загальної стратегії розвитку закладу.		
5	функції і завдання працівників класифікуються за певними ознаками, утворюючи загальну схему діяльності організації.		
6	влада та вплив зосереджені навколо керівника організації.		
7	влада визначається службовим положенням і посадою (організаційною роллю).		
8	управлінська діяльність керівника закладу базується на пошані до підлеглих.		
9	джерело управління або впливу – досвід, творче мислення, професіоналізм керівника.		
10	відносини з керівником організації важливіші, ніж повноцінне виконання посадових обов'язків.		
11	рішення приймаються швидко – швидкість прийняття рішень важливіша за якість прийнятого рішення.		
12	управлінські рішення відносяться, як правило, до процедурних (чи вирішити дане питання, чи розпочати виконання даного завдання тощо).		

13	в організації прийнятний груповий метод прийняття рішень.		
14	підбору працівників відводиться важлива місія.		
15	в організації можуть працювати лише ті люди яких зарекомендували перед керівником його підлеглі.		
16	при прийнятті рішення про підвищення висувається єдина вимога – відповідність працівника посадовим інструкціям.		
17	відбір персоналу здійснюється за критерієм професіоналізму претендента.		
18	відбір співробітників здійснюється на підставі дотримання принципу спадкоємності: працівник приймається на роботу у випадку попередньої рекомендації його ким-небудь з оточення керівника організації.		
19	форма внутрішньоорганізаційної комунікації – емпатія, тобто рішення приймаються на основі припущень про думку центральної фігури організації.		
20	в організації незначна кількість службової документації (службових записок, письмових розпоряджень тощо).		
21	в організації важливе значення відіграють формальні письмові правила, розпорядження, накази, положення.		
22	роль особистого контакту (по телефону, на нарадах тощо) значно перевершує роль письмових наказів і положень.		
23	працівники організації сприймають себе як колеги.		
24	управління організацією здійснюється на основі колективного обговорення (пропозиції, поради, зауваження).		
25	управління організацією базується на слухняності та дисциплінованості.		
26	управління організацією базується на переконанні (кожне рішення обґрунтовується, працівники повинні бути переконані в його правильності).		
27	управління здійснюється шляхом координації діяльності співробітників-колег на основі загальної згоди.		
28	контроль за виконанням розпоряджень практично відсутній, оскільки управління засноване на довірі.		
29	можливість контролю за виконанням робіт у керівництва незначна, оскільки управління організацією засноване на загальній згоді.		
30	в закладі мають місце великі витрати на телефонні розмови та відрядження.		
31	діяльність організації здійснюється відповідно до традицій колективу, дружніх відносинах між колегами та довіри до керівника закладу.		
32	високо оцінюються особистісні успіхи, ініціативність.		
33	творча ініціатива, як правило, не заохочується.		

34	довіра досягається на основі успішної та результативної діяльності.		
35	будь-які зміни в організації пов'язані із заміною працівника (звільняється працівник, і на його місце береться новий).		
36	розумні висловлювання самі по собі не мають значення. Їх повинна викласти людина, якій довіряють: джерело думки означає більше, ніж саме думка.		
37	в організації має місце висока роль раціональних доказів незалежно від того, хто їх висловлює.		
38	в організації присутня жорстка централізація управління: рішення приймаються центром, який жорстко контролює їх виконання.		
39	людина і зовнішнє середовище організації сприймаються з позицій раціоналізму і логічного аналізу.		
40	працівники організації виконують свої обов'язки відповідно до розроблених посадових інструкцій.		
41	управління організацією засноване на припущенні стабільності і передбаченості подій, майбутнього.		
42	діяльність організації розбивається на окремі регламентуючі діяльнісні операції.		
43	людина сприймається як невід'ємна частина функціонування та розвитку організації.		
44	людина розглядається як особистість, що володіє визначеними ресурсами, які організація може використовувати для вирішення конкретних проблем.		
45	індивідуальні особливості людини не приймаються до уваги (низька роль людського чинника).		
46	кожен співробітник розглядається як індивідуальність, що володіє свободою і незалежністю.		
47	типова кар'єра в організації – розвиток працівника в одному і тому ж самому напрямі.		
48	працівники організації розраховують пропрацювати в організації до пенсії і більше.		
49	заохочується кар'єрне зростання працівників.		
50	відсутнє планування кар'єри і навчання працівників.		
51	організація регламентує не тільки робочий час, але і життя працівника: широко розвинені системи оплати медичної страховки, регулярне надання оплачуваної відпустки, надання товарів із знижкою, пенсійне забезпечення тощо.		
52	організація має довгу (десятиліття) історію успішного розвитку.		
53	організація проводить обмежену номенклатуру послуг (товарів).		
54	критерієм ефективності діяльності організації є		

	максимальна стандартизація і регламентація діяльності.		
55	будь-які зміни в зовнішньому середовищі організація ігнорує. Типова реакція на зміни - посилення традиційних способів роботи.		
56	у разі зростання конкурентності між закладами керівництво підвищує вимоги до діяльності працівників організації.		
57	на зниження конкурентоспроможності закладу працівники реагують більш старанним виконанням своєї роботи.		
58	у разі невиконання роботи в потрібний термін, працівники працюють в позаробочий час.		
59	в умовах змін (нові технології, зміна переваг клієнтів освітніх послуг) працівники закладу враховують нововведення і планують свою діяльність відповідно до нових вимог, намагаючись зв'язати потреби клієнтів і надання освітніх послуг в єдине ціле.		
60	організація часто здійснює нововведення, постійно оновлює форми і методи діяльності.		
61	вирішення проблем здійснюється в умовах жорсткого дотримання чіткості та правил.		
62	працівники закладу не дотримуються формальних правил і процедур.		
63	критерієм ефективності методу вирішення проблеми є максимальне спрощення початкового завдання і розбиття його на прості завдання.		
64	ефективність методу вирішення проблем визначається досягнутим результатом.		
65	навчання (працівників) розуміється як процес отримання нових знань та навичок.		
66	навчання (працівників) – процес освоєння нового досвіду.		
67	навчання (працівників) сприймається як процес оволодіння новими знаннями та вміннями для кращого вирішення виникаючих проблем.		
68	процес навчання є передачею необхідних знань і навичок тими, хто ними володіє, тим, у кого їх ще немає.		
69	процес навчання полягає в участі працівників в дослідженнях і проектних групах: розгляд педагогічних ситуацій, ділові ігри, тренінги роботи в команді.		
70	кожен працівник організації – творча особистість, професіонал своєї справи, з відчуттям особистої відповідальності, що знаходиться в постійному пошуці		
71	працівники сприймаються як ресурси організації (широко поширений термін «людські ресурси»).		
72	працівники сприймаються як незалежні особи, які надають свої послуги для розвитку освітньої установи.		

73	широко застосовуються формальні методи планування робочої сили: схеми оцінки діяльності персоналу, діагностика потреб в навчанні працівників, курси підвищення кваліфікації тощо.		
74	керівництво, як правило, не дотримується встановлених ними ж правил та інструкцій.		
75	організаційна структура – найважливіший показник, який визначає хто кому підкоряється.		
76	велике значення належить статусним ролям (управлінська команда, працівники з тривалим досвідом роботи, молоді працівники, технічний персонал тощо).		
77	основне завдання управління організації – безперервне і успішне вирішення проблем.		
78	кількість конфліктів між працівниками організації незначна, а проблеми лідерства в колективі неактуальні.		
79	заклад здійснює значні витрати на науково-дослідницьку діяльність, проведення експериментів та випробувань.		
80	управління здійснюється з урахуванням інтересів та побажань всіх співробітників організації.		
81	для вирішення визначеною проблеми, як правило, підбирається команда працівників яка компетентна у вирішенні даного питання.		
82	організації властиві часті обговорення, дискусії.		
83	важливе значення для розвитку організації має талант і професіоналізм окремих працівників.		
84	регламентація, підпорядкування практично відсутні.		
85	оплата праці здійснюється відповідно до результативності виконаної роботи.		
86	управлінська команда закладу часто перебуває у відрядженнях з метою особистого вирішення різних питань.		

Обробка та інтерпретація результатів

Ви дали більшість позитивних відповідей (відмітили знаком «+») на твердження:	Культурний тип вашої організації
1; 2; 6; 10; 11; 14; 15; 18; 19; 21; 23; 28; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 38; 86.	Культура «влада»
2; 5; 7; 12; 16; 20; 25; 33; 39; 40; 41; 42; 43; 45; 47; 48; 51; 52; 42; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 61; 63; 65; 68; 71; 73; 74; 75; 76.	Культура «ролей»
4; 8; 9; 13; 17; 26; 37; 44; 49; 60; 62; 64; 67; 69; 77; 78; 79; 81; 82; 85.	Культура «завдань»
3; 22; 24; 27; 29; 46; 50; 66; 70; 72; 80; 83; 84.	Культура «особистості»

Організація з типом культури «влада»

На рисунку 1 представлено графічне зображення організації з організаційною культурою влади:

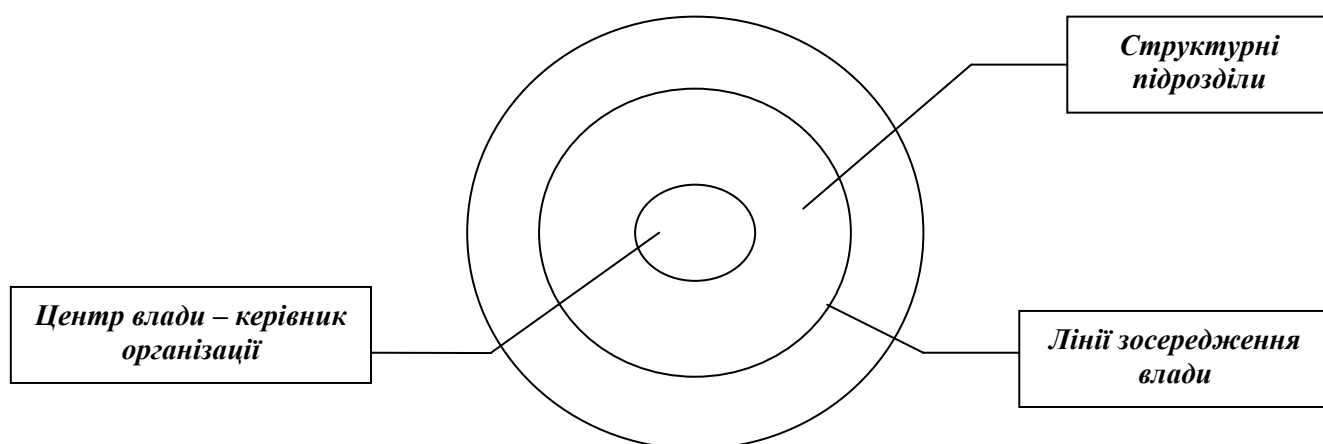


Рис. 1. Організація з організаційною культурою «влада»

Організація з культурою влади виглядає як павутина. Влада та вплив зосереджуються в центрі, де знаходиться керівник організації, і слабшає відповідно до віддалення від центру.

Ця організація, нагадує закритий сімейний клуб, із жорсткими традиціями, культом особистості керівника організації. Такі організації отримали найбільше поширення в епоху індустріальної революції та бурхливого розвитку промисловості в середині ХХ століття.

Люди, які віддають перевагу культурі влади, схильні до інтуїтивного мислення; вони розмірковують цілісно, сприймають та оцінюють повну картину відразу, не розбиваючи її на окремі частини, а потім збираючи її знову. Їм не властиве логічне, аналітичне мислення, послідовне навчання. Вони навчаються методом спроб та помилок. Створення своєї моделі поведінки та особистих цінностей, які приведуть до успіху організації – це ціль навчання. Прихильників культури влади мало цікавлять теорії; це люди дії, їх більше цікавлять вчинки інших людей. Інформацію для особистого розвитку вони отримують в процесі неформального спілкування, а не на лекціях та семінарах.

Люди культури влади намагаються керувати людьми та діяльністю, вони цінують гроші як засіб впливу і для досягнення своїх цілей, витрачають багато зусиль для створення та підтримки широкомасштабної системи корисних зв'язків або знайомств.

Розвиток організації із організаційною культурою «влади» може відбутися за наявності керівника із такими характеристиками як: харизма, мотивація на досягнення. Керівник організації може досягти

Організаційний розвиток закладу із культурою влади можна досягти лише у тому випадку якщо керівникові притаманна харизма, заснована на особистісному успіху, довірі із боку працівників організації.

Організація з типом культури «ролей»

Графічно організація із культурою ролей виглядає як храм, де колони – функціональні підрозділи організації, а фронтон – вищий керівний орган: управлінська команда, заступники тощо, в якій збираються керівники всіх структурних підрозділів (рисунок 2).

Організація із культурою ролей – це, як правило, заклади із високим рівнем конкурентоспроможності. До них відносяться установи, які мають тривалу та успішну історію розвитку, користуються попитом серед клієнтів, мають стабільність і їхня діяльність спрогнозована на тривалий час.

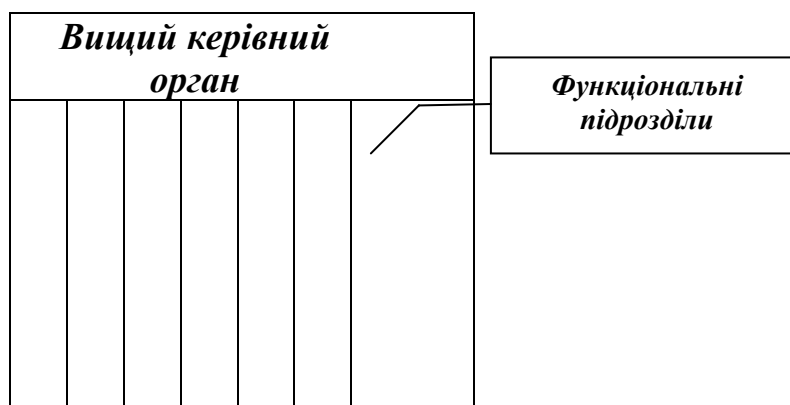


Рис. 2. Організація з організаційною культурою «ролей»

В організаціях із культурою ролей важливе значення відводиться правилам та інструкціям. Працівники в таких організаціях обмежені в проявах своєї індивідуальності, вони лише одні із ресурсів, які необхідні для організаційного розвитку закладу. Всі процеси регламентовані почасовими інструкціями або положеннями про діяльність, тобто кожному працівнику або підрозділу надається роль, яку він повинен виконувати в даній установі, не виходячи за вказані рамки і не відхиляючись за її межі.

Працівникам, які працюють в організації де сформована культура ролей притаманне аналітичне, логічне та послідовне мислення. При вирішенні проблем складні завдання розбиваються на структурні простіші частини. Працівники культури ролей педантичні, акуратні, пунктуальні, вони цінують упорядкованість та передбачуваність. Їм необхідна чітка регламентація діяльності. Зовнішні показники і прояви успіху (окремий кабінет, преміювання, нагородження за виконану

роботу тощо) для працівників культури ролей невід’ємні від справжнього статусу.

Для того, щоб щось змінити в організації із культурою ролей, необхідно в першу чергу змінити склад ролей (посадові обов’язки, організаційну структуру) або систему правил та інструкцій.

Організація з типом культури «завдань»

Графічне зображення організації із культурою «завдань» представлено на рисунку 3:

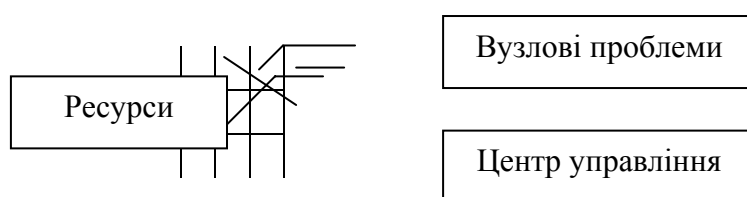


Рис. 3. Організація з організаційною культурою «завдань»

Організація із культурою «завдань» являє собою сітку взаємопов’язаних підрозділів-команд. Кожна команда певною мірою незалежна, але спрямовує свою діяльність відповідно до стратегії організації.

Влада і вплив зосереджені всередині клітинок (команд). Різні ресурси, необхідні для вирішення конкретного завдання (вузлової проблеми) отримуються від працівників усієї організації. Такі установи мають команди талановитих працівників, професіоналів, творчих людей, які знаходяться в постійному пошуку. Організації із культурою «завдань» зорієнтовані на розроблення нових продуктів діяльності, апробацію та впровадження інновацій і новітніх технологій.

Як правило, організації із культурою «завдань» – це установи які займаються науково-дослідною, інноваційною та дослідно-експериментальною діяльністю.

Працівники організацій яким притаманна культура «завдань» – творчі, талановиті, цінують логічність та творчий підхід у виконанні будь-яких завдань, поважають професіоналізм та компетентність. Вирішення проблем, як правило, відбувається за допомогою групового обговорення та дискусування.

Змінити будь-що в організації із культурою «завдань» зможе тільки той менеджер, який користується авторитетом та заслуговує на повагу

працівників за прояви професійних якостей і вмінь щодо ефективного управління організаційним розвитком закладу освіти.

Організація з типом культури «особистість»

Графічно організації із культурою «особистість» являють собою сукупність окремих зірок, зібраних в одне ціле у вільному співвідношенні одна до одної (рисунок 4).

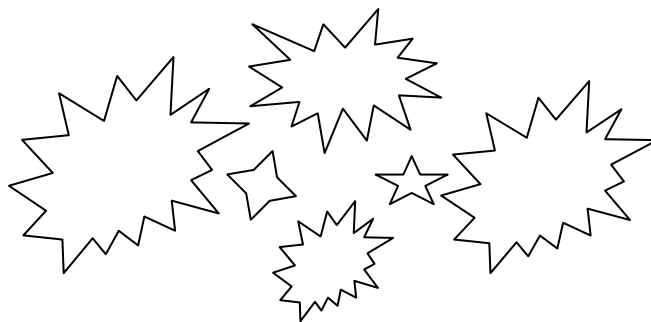


Рис. 4. Організація з організаційною культурою «особистість»

Організація поєднує спеціалістів-колег які працюють над реалізацією визначеної мети та завдань. Основне завдання організації із культурою «особистість» – сприяти професійному розвитку працівника організації та надання можливості для його кар'єрного росту.

Управління в організаціях із культурою «особистість» здійснюється на основі колективізму. Працівники таких організацій цінують професіоналізм, особистісну свободу, незалежність. Управлінські рішення приймаються на основі індивідуального підходу до кожного працівника організації.

Працівники, які працюють в організації із культурою «особистість», ототожнюють себе не із організацією та із її розвитком, а із професією, тобто сприймають себе як вільних працівників, які тимчасово надають свої послуги клієнтам організації. У зв'язку з цим методи адміністративного контролю і впливу є неефективними.

Зміни та організаційний розвиток установ із культурою «особистість» мають здійснюватися на основі співпраці всіх членів колективу. Керівник організацій із типом культури «особистість» має користуватися повагою працівників для ефективного здійснення організаційного розвитку освітньої організації.

ОПИТУВАЛЬНИК «ЯК ВИ СТАВИТЕСЬ ДО ЗМІН?» (Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер / Пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002. – С. 31–33, 251–252)

Інструкція для учасників дослідження

Дайте відповідь на наступні твердження, використовуючи шкалу: 1 – не співпадає; 2 – співпадає, але мало; 3 – близько до співпадання; 4 – дійсно співпадає.

Текст опитувальника

№ з/п	Твердження	
1.	На жаль, традиції та звичаї сьогодні відіграють лише другорядну роль	1 2 3 4
2.	Кримінально-правовим реформам час від часу не можна запобігти	1 2 3 4
3.	Якщо на ринку з'являється новий продукт, то я один з перших, хто його купує (наприклад, відеомагнітофон)	1 2 3 4
4.	Я святкую сімейні свята, як це робили мої батьки	1 2 3 4
5.	Я не дотримуюся принципово якоїсь позиції, а роблю це доти, доки впевнений у її правильності	1 2 3 4
6.	Якщо я виконую якусь роботу тривалий час, то втрачаю до неї інтерес	1 2 3 4
7.	Я купую новий автомобіль лише тоді, коли старий уже неможливо відремонтувати	1 2 3 4
8.	Я з оптимізмом дивлюся в майбутнє	1 2 3 4
9.	У коханні мені потрібне відчуття новизни	1 2 3 4
10.	Якщо когось кохаєш, то треба взяти з ним шлюб	1 2 3 4
11.	У мене багато планів на майбутнє, і я вірю в їх здійснення	1 2 3 4
12.	Я не можу собі уявити, що проживу з однією людиною все життя	1 2 3 4
13.	Мені не дуже до вподоби сучасне мистецтво	1 2 3 4
14.	Я намагаюся пристосуватися до життя	1 2 3 4
15.	Я ніколи не проводжу відпустку в одному й тому ж місці	1 2 3 4
16.	Удома я ціную добротні меблі	1 2 3 4

№ з/п	Твердження	
17.	Я навчився прощатися і тоді, коли відчуваю біль	1 2 3 4
18.	Моє серце відкрите назустріч новому напрямку розвитку	1 2 3 4
19.	Я – за непорушність сім'ї	1 2 3 4
20.	Щоб мати дітей, не обов'язково одружуватися	1 2 3 4
21.	Я з задоволенням роблю перестановку меблів у своїй квартирі	1 2 3 4

Обробка та інтерпретація результатів

Вставте в наведену нижче таблицю свої бали та сумуйте їх. Ви належите до типу, який набрав найбільшу кількість балів. При однаковій кількості балів (чи приблизно однаковій) можна твердити про змішаний тип.

Результат: Як особисто я ставлюся до змін?

ТИП А		ТИП Б		ТИП В	
Питання	Бали	Питання	Бали	Питання	Бали
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
16		17		18	
19		20		21	
Сума:		Сума:		Сума:	

Тип А. Традиціоналіст. Зміни непокоять Вас або й навіюють острах. Ви поважаєте старі порядки тому, що Вам потрібні непохитні правила, щоб відчувати себе захищеним. Тому Ви з радістю плекаєте традиційні цінності. Вас не можна звинувачувати, якщо Ви твердите, що встановлені принципи порядку до нині є визначальними для спільного життя людей. Однак при цьому не можна забувати, що часи змінюються. Не можна заперечувати, що суспільство розвивається, а разом з цим старі традиції відмирають чи втрачають свій сенс. Тому не тримайтеся за старі принципи, що погіршують Ваше життя і життя Ваших близьких.

Тип Б. Реаліст. Ви реалістично оцінюєте зміни: що повинно бути, то повинно бути. Навіть тоді, коли зміни пов'язані з болісними розставаннями та звичками. Хоча Ви йдете поруч із часом, Ви робите зміни тільки такого типу,

який Вам здається виправданим. Зміни будь-якою ціною – це не Ваш стиль. Інновації Ви вводите не різко, а послідовно, пристосовуючи їх до мінливих умов довкілля. Інстинктивно Ви відчуваєте, що життя означає зростання та зміни. Цей принцип Ви обрали лейтмотивом Ваших дій. Ваше кредо: якщо нічого змінити не можна, настає смерть.

Тип В. Вільнодумець. Зміни означають для Вас радість життя. Традиції та звичаї Ви не дуже поважаєте. Застарілі структури та ідеї навівають на Вас нудьгу. Це виражається як у Вашій поведінці, так і в одязі. Ви не тримаєтеся за довготривалі відносини. Уявлення про те, що можна все життя прожити з однією й тією ж людиною, лякають Вас. В роботі Вам також потрібно різноманіття. Як тільки робота перестає Вас цікавити, Ви починаєте шукати іншу. Невже це тільки потяг до свободи, заради якої Ви хочете протягом усього Вашого життя щось переробляти? Чи, може, це лише Ваш страх перед прив'язаністю, що робить Вас вічним мандрівником без постійного житла?

ЕКСПРЕС-ОПИТУВАЛЬНИК «ІНДЕКС ТОЛЕРАНТНОСТІ»
Г.У. СОЛДАТОВОЇ, О.А. КРАВЦОВОЇ, О.Є. ХУХЛАЄВА,
Л.А. ШАЙГЕРОВОЇ (Психодіагностика толерантності личности / под ред.
 Г.У. Солдатовой, Л.А. Шайгеровой. – М. : Смысл, 2008. – С. 46-51)

Інструкція для учасників дослідження

Оцініть, будь ласка, наскільки Ви погоджуєтесь або не погоджуєтесь з наведеними твердженнями і, відповідно, поставте галочку або «+» проти кожного твердження.

Текст опитувальника

№ з/п	Твердження	Абсолютно не згоден	Не згоден	Скоріше не згоден	Скоріше згоден	Згоден	Цілком згоден
1	У засобах масової інформації може бути представлена будь-яка думка						
2	У змішаних шлюбах звичайно більше проблем, ніж у шлюбах між людьми однієї національності						
3	Якщо друг зрадив, треба йому помститися						
4	До кавказців будуть ставитися краще, якщо вони змінять свою поведінку						
5	У суперечці може бути правильним тільки один погляд						
6	Злидарі та бродяги самі винні у своїх проблемах						
7	Нормально вважати, що твій народ кращий за інші						
8	З неохайними людьми неприємно спілкуватися						
9	Навіть якщо у мене є своя думка, я готовий вислухати й інші думки						

10	Усіх психічно хворих людей треба ізолювати від суспільства						
11	Я готовий прийняти за члена моєї сім'ї людину будь-якої національності						
12	Біженцям треба допомагати не більше за всіх інших, оскільки у місцевих мешканців проблем не менше						
13	Якщо хтось поводить себе зі мною брутально, я відповідаю так само						
14	Я хочу, щоб серед моїх друзів були люди різних національностей						
15	Для наведення порядку в країні потрібна «сильна рука»						
16	Приїжджі повинні мати такі ж самі права, що і місцеві мешканці						
17	Людина, яка думає не так, як я, викликає у мене роздратування						
18	До деяких націй та народів важко добре ставитися						
19	Безлад мене дуже дратує						
20	Будь-які релігійні течії мають право на існування						
21	Я можу уявити чорношкіру людину своїм близьким другом						
22	Я хотів би бути більш терплячою людиною стосовно інших						

Обробка та інтерпретація результатів:

Для **кількісного** аналізу підраховується загальний результат без поділу на субшкали.

Кожній відповіді на пряме твердження присвоюється бал від 1 до 6.

Потім отримані бали сумуються.

Номери прямих тверджень: 1,9,11,14,16,20,21,22.

Номери зворотних тверджень: 2,3,4,5,6,7,8,10,12,13,15,17,18,19.

Індивідуальна або групова **оцінка рівня толерантності** здійснюється по наступних ступенях:

20-60- низький рівень толерантності;

61-99 – середній рівень;

100-132 – високий рівень толерантності.

Для **якісного** аналізу рівнів толерантності можна використовувати розподіл на субшкали:

1. Етнічна толерантність: 2,4,7,11,14,18,21.

2. Соціальна толерантність: 1,6,8,10,12,15,16,20.

3. Толерантність як риса особистості: 3,5,9,13,17,19,22.

МЕТОДИКА «ЯК РОЗВИВАЄТЬСЯ ВАША ОРГАНІЗАЦІЯ?» В. ЗІГЕРТА, Л. ЛАНГА, МОДИФІКАЦІЯ Л.М. КАРАМУШКИ (Карамушка Л.М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – Ч. 24. – С. 196–208).

Інструкція для учасників опитування

Із відповідей на тест буде зрозуміло, якою мірою Ваша організація потребує організаційного розвитку.

Висловіть свою думку стосовно питань, які пов'язані з роботою Вашої організації.

Уважно прочитайте кожну гіпотетичну ситуацію, яка запропонована в опитувальнику та поставте знак “+” у відповідному рядку: «ні», «скоріше ні», «скоріше так», «так».

Текст опитувальника

№	Гіпотетичні ситуації	Ні	Скоріше ні	Скоріше так	Так
1	У разі зривів, невдач, порушень у роботі завжди відбувається активний пошук винних				
2	Багато працівників на «лінійних» або інших посадах прагнуть підстрахуватися за допомогою доповідних записок та інших паперів				
3	Доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями				
4	Відсутня ясність, які цілі ставить перед собою організація (інститут, відділ, підрозділ). Багатьом цілі організації не відомі				
5	Якщо допущено помилку, про це дізнається не виконавець, який її допустив, а керівник або колеги				
6	Панує «егоїзм відділу»				

7	Працівники рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями. Скоріше вони сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них («Що ці там, «нагорі», не бачать, чи що, куди все це веде?»)				
8	Спокійно та планомірно зайнятися власною роботою вдається тільки після закінчення робочого дня. До цього завжди є що-небудь важливіше				
9	Більшість керівників не прагнуть того, щоб управління організацією будувалось на колективній основі. Прямо чи опосередковано вони дають зрозуміти, що віддають перевагу опосередкованій, «зрозумілій», системі: «наказ-підкорення»				
10	Коли йдеться про керівництво організації або штатних керівників, зазвичай використовується визначення: «Ці там, «нагорі»				
11	Конфлікти виникають частіше за все через дрібниці				
12	Засідання тривають надто довго і закінчуються частіше за все безрезультатно. Мова йде не про суть питання, а про боротьбу самолюбства				
13	Наскільки добре працівник справляється зі своїми обов'язками, він дізнається дуже рідко. Він навіть не знає, на основі яких критеріїв оцінюється його праця				
14	Важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції щодо вдосконалення технологічних процесів				
15	Ентузіазм в роботі – рідкість				
16	Фактично є дві категорії працівників: «старі» (люди «першого призову, «піонери»»), які вже були в організації, коли вона тільки починала діяти, і «новачки»				
17	Багато працівників «окопуються», використовуючи колективний договір, режим робочого часу та посадові інструкції. Вони пильнують свої права				
18	Коли оцінюється робота, то частіше за все це відбувається на основі емоцій або більш-менш поверхових спостережень				

19	Багатьох працівників турбують питання, навіщо вони так довго вчилися того, чого не можуть застосувати. Вони не можуть показати, на що вони здатні				
20	Розуміння того, що марнування часу та неякісна робота загрожують інтересам організації і, в кінцевому рахунку, самим робочим місяцям, не завжди спостерігається у працівників				
21	Працівники взагалі-то не хочуть колективного управління. Вони прагнуть чітко знати, куди спрямований розвиток, отримувати доручення і не перейматися, якщо ці рішення виявилися хибними				

Обробка та інтерпретація результатів

Проведена модифікація тесту дає можливість дослідити два виділених нами *показники організаційного розвитку*: 1) «Організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку); 2) «Проблемність організаційного розвитку».

Проаналізуємо зміст та особливості обрахування названих показників.

1. «Організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку)

На основі питань, які представлені в опитувальнику, та здійсненого нами аналізу, можна стверджувати, що під *організаційною зрілістю* слід розуміти такий стан розвитку організації (організаційного розвитку), якому притаманні такі характеристики:

- працівники чітко знають цілі своєї організації;
- працівники беруть участь у визначенні цілей своєї організації;
- вносять нові ідеї та пропозиції в удосконалення організаційних процесів;
- можуть проявляти свої здібності;
- проявляють ентузіазм в роботі та ін.

Усе це базується на тому, що в організації:

- створено сприятливі умови праці;
- переважає демократичний стиль управління;
- налагоджене ефективне ділове спілкування;
- спостерігається чітке виконання функцій;
- розроблена прозора система оцінювання результатів виконання своїх функцій працівниками та ін.

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

Враховуючи базові показники методики та зміст показника «організаційна зрілість», нами виділено такі його рівні:

а) *низький рівень* (від 1 до 7 балів) – свідчить про те, що організації притаманний початковий етап організаційної зрілості;

б) *середній рівень* (від 8 до 14 балів) – говорить про те, що організація має вже певні усталені вияви організаційної зрілості;

в) *високий рівень* (від 15 до 21 бала) – констатує наявність «суперпоказників» організаційної зрілості.

2. «Проблемність організаційного розвитку»

На основі питань, які представлено в опитувальнику, та здійсненого нами аналізу можна говорити про те, що під «*проблемністю в організаційному розвитку*» слід розуміти такий стан розвитку організацій, якому притаманні такі характеристики:

- немає чіткості у визначенні цілей діяльності організації, багато цілей не відомо працівникам;
 - співробітники не беруть участі у схваленні рішень, насамперед, стосовно визначення цілей; вони рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями, скоріше сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них;
 - працівникам важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції з удосконалення організаційних процесів;
 - багато працівників не можуть показати, на що вони здібні;
 - працівники не проявляють ентузіазму в роботі та ін.
- Усе це є результатом, зокрема, того, що в організації:
- не створені сприятливі умови для роботи;
 - переважає авторитарний стиль управління;
 - доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями;
 - спостерігається неефективне виконання функцій;
 - оцінка роботи частіше за все відбувається на основі емоцій або поверхових спостережень та ін.

Для *обрахування цього показника* підраховується кількість «+», які вказує досліджуваний у третій колонці (відповідь «скоріше так») та в четвертій колонці (відповідь «так»). Максимальна кількість «+» і, відповідно, кількість балів, які можуть бути набрані за цим показником, може бути 21 (відповідає кількості питань опитувальника – 21).

Враховуючи базові показники методики та визначений нами показник «*проблемність в організаційному розвитку*», можна виділити такі його рівні:

а) *низький рівень* (від 1 до 9 балів) – організація достатньо зріла і не потребує організаційних змін;

б) *середній рівень* (від 10 до 14 балів) – організація має проблеми в організаційному розвитку і потребує організаційних змін;

в) *високий рівень* (від 15 до 21 бала) – для організації характерна криза розвитку.

У результаті об'єднання даних, отриманих за описаними вище показниками організаційного розвитку організацій, нами виділено такі *рівні розвитку організації (організаційного розвитку)* (див. табл.).

До двох «крайніх» рівнів віднесено:

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

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

Проміжне місце між ними займає *«проблемний» рівень* – такий рівень організаційного розвитку, коли спостерігаються середній рівень або низький рівень показника «організаційна зрілість» (від 8 до 14 балів) та середній рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» (від 10 до 14 балів).

**Рівні розвитку організації (організаційного розвитку)
(виділені на основі показників «організаційна зрілість» та «проблемність організаційного розвитку»)**

Рівні організаційного розвитку	Показники організаційного розвитку	
	«організаційна зрілість»	«проблемність організаційного розвитку»
«Конструктивний» рівень	Високий рівень (від 15 до 21 бала)	Низький рівень (від 1 до 9 балів)
«Проблемний» рівень	Середній рівень (від 8 до 14 балів) або низький рівень (від 1 до 7 балів)	Середній рівень (від 10 до 14 балів)
«Кризовий» рівень	Низький рівень (від 1 до 7 балів)	Високий рівень (від 15 до 21 балів)

Отже, зазначена методика дає можливість діагностувати як окремі показники організаційного розвитку, так і організаційний розвиток в цілому.

ОПИТУВАЛЬНИК «ЯКИЙ ВАШ КРЕАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ?»

(Практикум по психології менеджмента и професійноальної діяльності / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – С. 302–310)

Інструкція для учасників дослідження

Більшість людей значно більш креативні, ніж вони думають. Цей опитувальник дозволить Вам пізнати Ваш потенціал і визначити, що саме, можливо, заважає Вам на шляху до більшого новаторства.

Прочитайте, будь ласка, наступні твердження, навпроти кожного твердження поставте знак «X» в одну з колонок залежно від того, чи буває так завжди, часто, іноді, рідко чи ніколи.

Текст опитувальника

	Завжди	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи	БАЛІ
<i>А. Моя особистість</i>						
1. Мені не вистачає впевненості у собі						
2. Я ціную критичність						
3. Я боюся відрізнятись від інших						
4. Мої батьки схвалювали мою креативність						
5. Я почуваюся некомфортно в ситуації невизначеності						
6. Мені подобаються нові обличчя, місця						
7. Мені необхідно постійне відчуття порядку в моєму житті						
8. Я вважаю, що марення, мрії можуть збутися						
9. Я почуваюся ніяково, коли люди виявляють свої почуття						
10. Я отримую задоволення, граючи ролі						
11. Я досягаю більшого, коли наслідую правила						

	Завжди	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи	БАЛІ
12. Я дозволяю своїм почуттям керувати мною						
13. Мені подобається, коли мене вважають незалежним						
14. Мені подобається бути разом з вільно мислячими людьми						
15. Я скоріше креативний, ніж активний						
16. Мені подобається зазирати далеко уперед						
<i>В. Мій підхід до розв'язання проблем</i>						
1. Стикаючись із проблемою, я роблю поспішні висновки						
2. Коли проблема виникає, я стаю об'єктивним і аналітичним						
3. Необхідні всі факти, щоб прийняти рішення						
4. Моє внутрішнє відчуття допомагає мені						
5. Я розраховую на свої минулі знання подібних проблем						
6. Я ненавиджу працювати над деталями						
7. Секрет успіху – в укомплектованому штаті персоналу						
8. Статистичні дані та діаграми дають викривлену картину						
9. До проблем треба підходити одним і тим же чином						
10. Мене сприймають як людину, що розв'язує проблеми оригінально						
11. У мене є труднощі із						

	Завжди	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи	БАЛІ
ідентифікацією проблеми						
12. Я використовую спеціальні техніки для розв'язку проблеми						
13. Я сумую, якщо проблема видається надто складною						
14. Коли інші не беруться за справу, я роблю це, якщо можу						
15. Я люблю читати інструкції перед тим, як почати щось нове						
16. Я вірю, що процес знаходження рішень – творчий						
<i>С. Моє робоче середовище</i>						
1. Люди в моїй організації думають, що їх спосіб дій – найкращий						
2. Навколо мене креативність сприймають як ключ до виживання						
3. Межі моїх повноважень чітко визначені						
4. Тут сприймаються корисні ідеї ззовні						
5. Час для творчих роздумів в цій організації є обмеженим						
6. Змагання між працівниками сприймається як здорове явище						
7. Я міг би охарактеризувати мою організацію як затишну та орієнтовану на співробітництво						
8. У цій організації ми любимо знаходити проблеми						

	Завжди	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи	БАЛІ
9. Тут, якщо ви креативні, це означає – мрійник						
10. У цій організації креативним людям дають свободу						
11. Організаційні процедури вбивають ідеї						
12. Я можу вільно висловлювати свої ідеї, не боячись, що їх вкрадуть						
13. Мене зупиняють, якщо я почну пропонувати нові рішення						
14. Тут хороші ідеї являють цінність самі по собі						
15. Нові ідеї повинні бути детально описані						
16. Інновації схвалюються в цій організації						

Обробка та інтерпретація результатів

Визначення креативного потенціалу

Учасникам видається опитувальник з інструкцією. Після його заповнення пропонується самостійна обробка даних тестування за наступним алгоритмом:

1. Напишіть у кожному рядку бал, який Ви отримали після Вашої відповіді, користуючись таким ключем:

Відповіді на всі непарні питання (1, 3, 5 та ін.) оцінюються так:

Завжди – 1

Часто – 2

Іноді – 3

Рідко – 4

Ніколи – 5

Відповіді на парні питання оцінюються так:

Завжди – 5

Часто – 4

Іноді – 3

Рідко – 2

Ніколи – 1

2. Підрахуйте загальний бал для кожного розділу: А, В і С.
 3. Визначте Ваш креативний потенціал, просумувавши три оцінки: А + В + С.
- Одержаний результат інтерпретується відповідно до наступного опису.

А

16–37. Ваш креативний потенціал стримується деякими Вашими почуттями стосовно себе, і Ви будете здивовані, як багато креативності вивільниться одного разу, коли Ви дозволите собі бути креативним.

38–59. Ваш креативний потенціал достатньо розвинений, але не завжди проявляється. Цьому заважають деякі особливості Вашої особистості. Вам необхідно навчитися регулювати емоційні стани, знижуючи напругу. Це допомагає зменшити дію бар'єрів.

60–80. Ви висококреативні. При цьому Ви маєте здібності надихати до креативності інших.

В

16–37. Ваш стиль розв'язання проблем має тенденцію бути «книжним», йому бракує креативності.

38–59. Ваш підхід до розв'язання проблем іноді визначається ригідністю і може приводити до стандартних рішень, які більше, ніж потрібно, спираються на минулі розв'язки подібних проблем. Намагайтеся звільнитися від цього, і Ваша креативність проявить себе.

60–80. У Вас відкритий, креативний підхід до розв'язання проблем. Ви можете підтримувати інших під час розв'язання проблем. Ви можете скористатися кожним зручним випадком для того, щоб створити дух підприємництва і проблематизувати середовище навколо себе.

С

16–37. Ваше робоче середовище не підтримує креативного мислення. Подивіться на Ваші бали за пунктами А і В. Якщо вони високі, то Ви, безумовно, відчуваєте напругу на роботі. Як Ви збираєтеся боротися з цим?

38–59. Іноді важко бути креативним на Вашій роботі. Якщо у Вас високі оцінки за пунктами А і В, використовуйте Ваші можливості для того, щоб змінити середовище.

60–80. Ви працюєте в ідеальному середовищі для креативної особистості. Однак, якщо у Вас низькі оцінки за пунктами А і В, Вам слід працювати над розвитком Вашої креативного потенціалу. Ніхто не збирається Вам заважати пропонувати нові ідеї.

А + В + С

48–111. Нині Ви розумієте, що всі ми маємо значний потенціал креативності, – йому тільки треба дати шанс проявитися. Тому позбудьтеся перепон для прояву своєї креативності зі свого боку і з боку інших.

112–176. У Вас хороший креативний потенціал, який поки прихований і стримується чи Вами особисто, чи Вашим підходом до розв'язання проблем, чи Вашим робочим середовищем. Ви в змозі змінити кожен з трьох аспектів – так чого ж Ви зволікаєте?

177–240. Ви, вочевидь, висококреативна особистість з великим потенціалом. Продовжуйте розвивати Ваш талант, прагнучи знайти нові шляхи його використання – вдома, у Ваших захопленнях, і, звісно, на роботі.

Відомості про авторів

Карамушка Людмила Миколаївна – заступник директора з науково-організаційної роботи та міжнародних наукових зв'язків Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, завідувачка лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор.

Бондарчук Олена Іванівна – старший науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, доктор психологічних наук, професор.

Винославська Олена Василівна – старший науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, кандидат психологічних наук, доцент.

Креденцер Оксана Валеріївна – старший науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, кандидат психологічних наук, доцент.

Терещенко Кіра Володимирівна – науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, кандидат психологічних наук.

Лагодзінська Валентина Іванівна – науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, кандидат психологічних наук.

Ковальчук Олександр Сергійович – науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України.

Івкін Володимир Миколайович – молодший науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, кандидат психологічних наук, доцент.

Пенцак Карина Анатоліївна – молодший науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України.

Шевченко Антоніна Михайлівна – завідувач Кабінету педагогічних інновацій комунального навчального закладу Київської обласної ради «Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів», кандидат психологічних наук.

Наукове видання

*Карамушка Людмила Миколаївна
Бондарчук Олена Іванівна
Винославська Олена Василівна
Івкін Володимир Миколайович
Ковальчук Олександр Сергійович
Креденцер Оксана Валеріївна
Лагодзінська Валентина Іванівна
Пенцак Карина Анатоліївна
Терещенко Кіра Володимирівна
Шевченко Антоніна Михайлівна*

ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Монографія

За редакцією Л. М. Карамушки

Ум. друк. арк. 12,0

Видано державним коштом. Продаж заборонено.

Авторська редакція

Видавництво "Педагогічна думка"
04053, м. Київ, вул. Артема, 52-а, корп.. 2;
тел./факс: (044) 484-30-71

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовників
розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 3563 від 28.08.2009 р.