

Міністерство освіти і науки України  
Запорізький національний університет

**Л.В. Спіцина**

**СОЦІАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ  
КУЛЬТУРИ**

Навчальний посібник  
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра  
напряму підготовки “Психологія”

Затверджено  
вченою радою ЗНУ  
Протокол № 9 від 22.04.2016



Запоріжжя, 2016

УДК: 316.6:005.73(075.8)  
ББК:Ю95я73  
К:С727

*Рекомендовено вченою родою  
Запорізького національного університету*

Спіцина Л.В., Лукомська Ю.В. Соціальна психологія організаційної культури: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра напряму підготовки “Психологія”– Запоріжжя: “А+”, 2016. – 113 с.

Навчальний посібник містить у систематизованому вигляді матеріал зі спецкурсу “Соціальна психологія організаційної культури”, який дає можливість теоретичного осмислення і практичного вирішення різноманітних завдань, пов’язаних з використанням психологічних ресурсів організаційної культури в системі управління організацією.

В результаті усвідомлення закономірностей прояву, соціально – психологічних механізмів, типологічних особливостей організаційної культури формується психологічна готовність майбутніх фахівців до практичної роботи з завданнями в галузі психології управління та організаційної психології.

Рецензент

*Н.О. Губа*, кандидат психологічних наук, доцент

Відповідальний за випуск

*Є.М. Калюжна*, кандидат психологічних наук, доцент

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи наукових підходів до вивчення соціальної психології організаційної культури.....	
1.1. Концептуальні моделі та наукові джерела теорії організаційної культури.....	9
1.1.1 Наукові джерела теорії організаційної культури .....	9
1.1.2 Культурологічна опосередкованність організаційної культури.....	11
1.1.3 Джерела теорії організаційної культури в менеджменті та психології.....	14
Питання для самоконтролю.....	15
1.2. Організаційно - психологічна опосередкованність феномену організаційної культури.....	16
1.2.1 Теорії організації як чинник розвитку організаційно – культурного напрямку.....	16
1.2.2 Загальне і відмінності понять «організаційна культура» і «корпоративна культура».....	20
Питання для самоконтролю.....	23
1.3. Організаційна парадигма, складові та структура організаційної культури.....	23
1.3.1 Визначення і сутність організаційної культури.....	23
1.3.2 Культурна парадигма та складові організаційної культури.....	34
1.3.3 Основні характеристики та соціально – психологічні аспекти організаційної культури .....	36
Питання для самоконтролю.....	39
1.4. Соціально – психологічні аспекти дослідження та типології організаційної культури.....	41
1.4.1 Проблеми і психологічні аспекти діагностики організаційної культури.....	41
1.4.2 Типології організаційної культури.....	49
Питання для самоконтролю.....	56

РОЗДІЛ 2. Психологічні аспекти управління процесом формування, змін та розвитку організаційної культури.....	
2.1. Формування організаційної культури.....	56
2.1.1 Закономірності формування культури організації.....	57
2.1.2 Умови формування культури організації. ....	60
2.1.3 Чинники впливу на процес формування організаційної культури.....	62
Питання для самоконтролю.....	67
2.2 Впровадження інновацій в організаційно-культурному контексті .....	68
2.2.1 Культура організації як чинник впровадження інновацій.....	68
2.2.2 Зворотній вплив організаційної культури на рівень інноваційності.....	72
2.2.3 Модель інноваційної готовності персоналу організації.....	82
Питання для самоконтролю.....	
2.3. Організаційна культура як чинник соціальної та професійної ідентичності співробітників .....	83
2.3.1 Підходи в соціальній психології ідентичності .....	84
2.3.2 Організаційна культура як чинник соціальної та професійної ідентичності персоналу .....	88
2.4 Вплив організаційної культури на поведінку і роботу персоналу та організаційну ефективність .....	91
Питання для самоконтролю.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	97
ДОДАТКИ.....	102

## ПЕРЕДМОВА

В умовах невинної динаміки соціальних процесів, що відбуваються в Україні і в світі, загострення конкурентної боротьби, нових явищ, що виникають в соціальних і організаційних середовищах, окремої уваги потребує культура сучасних організацій.

Ще Альбер Камю сказав, що в світі паралельно сили смерті і сили примусу є ще одна величезна рушійна сила, яка несе в собі впевненість, і її ім'я культура. Значення цього вислову стає зрозумілим і доречним саме зараз, в умовах глибинних соціальних трансформацій. Грунтовна підготовка та успішне впровадження системних реформ, що є нагальними для сучасної України, неможливі без урахування соціально-психологічних особливостей організацій як таких, що забезпечують важливу соціальну роль у суспільстві - виконання специфічних для своєї галузі функцій. Окремої уваги потребує дослідження соціально – психологічного виміру організаційної культури в контексті трансляції характеристик культурного простору (норм, цінностей, відносин, настанов тощо) організацій у професійний простір, професійну ідентичність, соціальну і професійну культуру особистості.

Безумовним є і той факт, що сучасне суспільство має справу з проблемою, вирішення якої потребує врахування системи чинників різного рівня, і відповідно, системного підходу.

На наш погляд, саме ресурси організаційної культури, як системного та інтегрального феномену, є найбільш адекватною відповіддю вимогам системного підходу у вирішенні сформульованих сьогоденним суспільством завдань. Саме тому було створено цей навчальний посібник, основу змісту якого склали результати науково-дослідної роботи за темою «Соціальна психологія організаційної культури», яка проводилася в Запорізькому національному університеті протягом 2011 – 2015 років під керівництвом Спіциної Л.В.

Методологічною основою даної роботи стала розробка соціально-психологічної моделі організаційної культури вищого навчального закладу на засадах акмеологічного підходу.

Доцільність такої розробки була вмотивована тим, що саме закономірності функціонування й розвитку організаційної культури, на нашу думку, складають змістовну соціально-психологічну основу механізму забезпечення ефективної життєдіяльності і розвитку сучасних організацій.

Програма вивчення навчальної дисципліни «Соціальна психологія організаційної культури» складена відповідно до освітньо - професійної програми підготовки спеціалістів спеціальності «Психологія». Курс “Соціальна психологія організаційної культури” є важливою складовою частиною циклу дисциплін професійної та практичної підготовки. Курс передбачає розкриття закономірностей формування, функціонування та розвитку організаційної культури, її психологічних механізмів як сучасного інструменту управління організацією.

В результаті розуміння можливостей та ресурсів організаційної культури формується психологічна готовність майбутніх фахівців до практичної роботи з завданнями в цій галузі. Отримані за даною програмою знання, вміння та навички дають можливість соціально-психологічного супроводу діяльності організацій на основі звернення до організаційної культури як нового інструменту в управлінні організацією й організаційним розвитком, - такого, що має могутній вплив на показники діяльності сучасної організації. Курс дає можливість теоретичного осмислення і практичного вирішення різноманітних завдань базових курсів «Психологія управління» та «Організаційна психологія» в напрямку, пов'язаному з використанням ресурсів організаційної культури в системі управління організацією. Це передбачає, насамперед, вивчення основних складових та психологічних механізмів організаційної культури, розкриття закономірностей їх прояву, формування та розвитку.

Курс «Соціальна психологія організаційної культури» розрахований на студентів 4 курсу факультету Соціальної педагогіки та психології, спеціальності «Психологія». Курс тісно пов'язаний, доповнює та розширює професійні знання та вміння з професійно-орієнтованих дисциплін: соціальна психологія, психологія управління, організаційна психологія, психологія праці, психологія спілкування та суміжних дисциплін менеджмент та соціологія.

Програма курсу «Соціальна психологія організаційної культури» складається з **2 змістових модулів**:

**1 модуль** – Теоретичні основи наукових підходів до вивчення соціальної психології організаційної культури

**2 модуль** - Психологічні аспекти управління процесом формування, зміни та розвитку організаційної культури.

**Мета курсу** – розкрити закономірності функціонування та розвитку організаційної культури, її психологічних механізмів як сучасного інструменту управління організацією, сформувати системне розуміння психологічних проблем та ресурсів організаційної культури, психологічну готовність до практичної роботи з завданнями в цій галузі.

**Завдання курсу** передбачають системне викладення існуючих наукових уявлень про основні закономірності та явища в галузі організаційної культури, насамперед,

1) визначення поняття організаційної культури, її ролі в різних структурах системи управління.

2) виявлення найважливіших закономірностей поведінки та діяльності людей, обумовлених їх включенням до організацій та також психологічних характеристик самих організацій як носіїв певних культур;

3) стимулювання студентів до самостійного мислення – до готовності впізнавати, аналізувати, знаходити глибинні зв'язки процесів та явищ організаційно-психологічного характеру;

4) оволодіння системою методів психолого-управлінського дослідження, формування та розвитку організаційної культури.

Послідовна реалізація завдань курсу «Соціальна психологія організаційної культури» дозволить студентам:

▪ оволодіти **поняттями**: організаційна культура, організаційна парадигма, рівні організаційної культури, механізми розвитку організації, організаційна ідентичність та лояльність, організаційні інновації, інноваційна готовність персоналу, організаційна діагностика,

▪ отримати **знання** щодо: основних сучасних концепцій організаційної культури; системи базових понять, принципів та закономірностей в галузі психології організаційної культури; найважливіших закономірностей організаційної поведінки, соціального мислення та діяльності людей як суб'єктів

управлінської діяльності, завдань практичної психології в галузі управління функціонуванням та розвитком організаційної культури; загальних основ стратегії побудови психолого-управлінського дослідження та вирішення практичних завдань в галузі соціальної психології організаційної культури

▪ оволодіти **вміннями**: використовувати на практиці одержані знання з соціальної психології організаційної культури, застосовуючи вивчені алгоритми до вирішення організаційно-психологічних проблем; володіти системою наукових понять в галузі організаційної психології та організаційної культури; доречно використовувати методи соціально-психологічних та організаційно-психологічних досліджень організаційної культури; володіння системою методів формування та розвитку організаційної культури.

Представлений у посібнику навчальний матеріал може бути корисний студентам, що навчаються за напрямами підготовки «Психологія», «Соціальна педагогіка», «Менеджмент», «Соціологія» та може використовуватися викладачами вищих навчальних закладів.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

### 1.1. Концептуальні моделі та наукові джерела теорії організаційної культури

#### 1.1.1 Наукові джерела теорії організаційної культури

Теоретико-методологічний аналіз наукових джерел, присвячених організаційній культурі в управлінських, організаційно – психологічних дослідженнях та суміжних наукових галузях показав, що проблематика організаційної культури **багаторівнева і поліаспектна**, відносно нова для нашого суспільства й недостатньо досліджена наукою. У зв'язку з тим, що організаційна культура перебуває на “перетині” менеджменту, психології, культурології, соціології, філософії та інших галузей науки та практики, вона потребує комплексних наукових досліджень на засадах системного підходу за участю фахівців різного профілю.

На сьогодні не існує її загальновизнаного визначення, немає також єдиної точки зору навіть щодо того, коли було розпочато дослідження феномену. Згідно першої точки зору, історію вивчення організаційної культури у західній психологічній науці слід почати з експерименту, що був проведений Е. Мейо у 20-х рр. - 30-х рр. ХХ сторіччя, та, в результаті якого були виявлені раніше приховані психологічні та соціальні чинники, що впливають на продуктивність праці в організації

Згідно іншої точки зору, інтерес до організаційної культури з'явився у 80-роки. До причин появи інтересу до корпоративної культури за кордоном на початку 1980- х рр. можна віднести те, що:

1. Відбулися зміни в зовнішньому середовищі організацій:

- екологічне середовище: забруднення навколишнього середовища;

- науково-технічне оточення: обмеження технічних можливостей у вирішенні проблем, пов'язаних з харчуванням, зростанням безробіття тощо;

- соціальна середовище: мотиваційний криза і втрата сенсу життя.

2. Дані зміни в зовнішньому середовищі призвели до відповідних змін внутрішньо організаційного середовища:

- недолік ідентифікації працівника з організацією;
- синдром недовіри між керівником і підлеглим.

Виходячи з цього, були сформульовані наступні нові завдання для управління:

1) відповідальність перед суспільством, у тому числі й етична;

2) формування «Ми - почуття»;

3) облік в управлінні якісних психологічних складових.

Вирішення зазначених завдань спричинило формування концепції організаційних культур і зростання інтересу до даного феномену. Подальші дослідження в цій сфері показали, що політика всіх успішних компаній обов'язково включає в себе уявлення про організаційну, або корпоративну культуру як запоруку успіху організації .

Така ситуація зумовлена складною логікою розвитку управлінської практики та наукового менеджменту у ХХ сторіччі, що і вплинуло на розробку організаційної культури як самостійного предмета і галузі наукового дослідження та практики.

Множинність уявлень про сутність організаційної культури базується на багатозначній і багаторівневій сутності двох базових феноменів, на перетині яких в теорії і практиці управління було виокремлено організаційну культуру. Мова йде про опосередкування особливостей прояву, атрибутів, і самої сутності організаційної культури, з одного боку, «культурною» складовою цього феномену, з другого, - змістом поняття «організація», яке, по суті, і стає базовим соціальним середовищем для виникнення організаційної культури.

### **1.1.2 Культурологічна опосредкованність поняття «організаційна культура»**

Сьогодні інтерес до галузі знань, що осягає сферу культури, величезний. Можна без перебільшення констатувати, що цей термін став широко вживаним в усіх формах і на всіх рівнях індивідуальної та суспільної свідомості, у всіх сферах людської життєдіяльності, що природньо відображається в семантичній багатозначності цього терміна. Так, говорять про культуру суспільства й особистості, про світову і локальну культуру, матеріальну і духовну, масову та елітарну, про політичну та екологічну, і, нарешті, про культуру організації і культуру управління.

Багатогранність феномена культури відображена в численних підходах до її дослідження. У буквальному перекладі з латинської мови слово «культура» — «coler» означає культивувати або обробляти землю з метою забезпечення визначених потреб людини, а також результат цієї діяльності. Спочатку слово «культура» використовували для визначення всієї трудової діяльності і її результатів, але поступово виникли і переносні значення терміна «культура». Так, давні греки вважали, що культурою духа є філософія, а щоб дух був культурним, його необхідно обробляти так, як селянин обробляє землю. Пізніше культура — це сфера духовного життя суспільства, що охоплює насамперед систему виховання, освіти, духовної творчості (особливо мистецької).

Римський політичний діяч, оратор і письменник Цицерон використав цей термін для позначення того, що є відмінним від природного, тобто змінене, вдосконалене стосовно людини — освіченість і виховання. Всесвітньо відомий художник М.Періх тлумачив термін культура як «культ світла» У XVIII–XIX ст. слово «культура» почали використовувати для означення всієї людської діяльності. Якщо людина мала вишукані манери, була освічена, її вважали «культурною», тим самим підкреслюючи різницю між аристократами і простолюдинами. Культура стає привілеєм інтелектуальної, естетично високочуттєвої еліти. Носії культури становлять меншість, а споживається вона більшістю. За словами Р.Вагнера, поняття культура у декого

асоціюється з оперним театром, чудовою літературою, добрим вихованням.

Ключовим моментом в наукових уявленнях про культуру прийнято вважати вихід в світ в 1871 році книги англійського ученого Е. Тайлора «Первісна культура», що викликала величезний інтерес читачів. Особливістю підходу Е.Тайлора було те, що він прагнув відшукати базові елементи у складі первісної культури і прослідкувати їх розвиток, що дозволило, на його думку, реконструювати початкові форми людського існування. Такі елементи - традиції, обряди і ритуали, міфи і вірування, устрій життя «архаїчних» народів, що знаходяться на дописьменній стадії розвитку, дозволяють зрозуміти багато явищ сучасності, що до цих пір не знаходили пояснення.

У такій ситуації ставало очевидним, що не було, і немає єдиної думки дослідників про те, що саме повинне розумітися під словом «культура» і в чому суть наук, що її вивчають.

Сучасні наукові визначення культури суттєво розширили уявлення щодо цього феномена. У книзі А. Моля «Соціодинаміка культури» уже вказувалося на існування більше 250 таких тлумачень. Американські вчені А.Кребер і К.Клектон зібрали 257 дефініцій культури, в даний час їх налічується більше 500. Щоб упорядкувати отриманий матеріал, А.Кребер і К.Клектон розділили всі визначення на групи залежно від того, яким чином вони були сформовані. Всього було отримано 6 груп визначень:

1. Описові визначення, які інтерпретують культуру як суму всіх видів людської діяльності, звичаїв, вірувань.

2. Історичні визначення, які пов'язують культуру з традиціями і соціальною спадщиною суспільства.

3. Нормативні визначення, які розглядають культуру як сукупність норм і правил, організуючих людську поведінку.

4. Психологічні визначення, відповідно до яких культура є сукупністю форм придбаного поведінки, що виникають в результаті пристосування і культурної адаптації людини до навколишніх умов життя.

5. Структурні визначення, які представляють культуру у вигляді різного роду моделей або єдиної системи взаємозв'язаних феноменів.

6. Генетичні визначення, що ґрунтуються на розумінні культури як результату адаптації людських груп до місця свого

існування.

Існують і достатньо екзотичні визначення, які важко вписати в яку-небудь систему. Наприклад, Й. Хейзінга пропонує розглядати культуру як гру. Саме йому належить класична концепція ігрової генези культури, яка викладена в роботі "Homo ludens" ("Людина граюча"). В основу цієї концепції покладено ідею про сутність та значення гри як джерела культури.

Деякі автори пропонують всі існуючі визначення розглядати як одне розгорнене визначення, кожна окрема частина якого характеризує один з аспектів цілісного явища культури. Зараз, на початку третього тисячоліття, подібні підрахунки вже ніхто не робить, оскільки гострий інтерес до культури спричинив цілу лавину пропозицій її визначень та авторського розуміння культури. Ось, наприклад, деякі з них.

П.С.Гуревич визначає культуру як феномен, «породжений незавершеністю, відкритістю людської природи, розгортанням творчої діяльності людини, що спрямована на пошук сакрального змісту буття». На думку американського соціолога Н.Смелзера, культура символізує переконання, цінності й засоби вираження, які є спільними для якоїсь групи і які служать для упорядкування досвіду і регулювання поведінки людей.

У широкому розумінні «культура» включає усі властиві людині, прищеплені вихованням і суспільно санкціоновані способи діяльності і поведінки з отриманими результатами включно. Ще німецький філософ І.Кант говорив, що «культура показує спроможність людини ставити мету» і додавав «робити так, щоб завжди відноситись до людства, як до цілі і ніколи б не відноситись до нього тільки як до засобу» [35]. Ще більш загальне розуміння культури запропонував Г.В.Плеханов, визначивши культуру як все те, що зроблено людиною, на відміну від того, що створила природа.

Прихильники ціннісного підходу, що домінував у 60-х роках, розуміли культуру як кінцевий результат діяльності людей, що мав визначене соціальне значення і цінність, як об'єднання ідеальної цінності з її матеріальним носієм. Характерним для цього підходу було акцентування ролі культури як сукупності досягнень суспільства в його матеріальному і духовному розвитку.

Технологічний підхід до культури розглядає її, відповідно, як суто технологічну характеристику діяльності людини в освоєнні природи, як сукупність засобів перетворення людських сил і можливостей у суб'єктивні соціально-значимі цінності. Безумовно, людська діяльність має технологічний характер, але технологією, навіть у широкому значенні цього слова, не вичерпуються всі характеристики цієї діяльності.

У 70-х роках минулого століття виникла ще одна концепція, яка отримала назву евристичної, і яка з роками набуває все більшої популярності. Вона акцентує увагу на тому, що саме в процесі творчої діяльності, спрямованої на створення нових матеріальних і духовних цінностей, людина здатна виходити за межі існуючого культурного поля, збагачуючи культуру новими досягненнями.

Поняття «культура» має й інші значення, наприклад: сукупність знакових систем; інформаційний фонд суспільства; риси, що властиві суспільним явищам і, у першу чергу, самій людині, як суб'єкту історичного процесу тощо.

Відзначаючи важливість значення тієї або іншої грані культури, необхідно відпрацювати цілісне уявлення про неї. За словами Г. Гегеля, «чим багатше предмет, якому дається визначення, тобто чим він різнобічніший для розгляду, тим більш різноманітними можуть бути отримані визначення».

### **1.1.3 Джерела теорії організаційної культури в менеджменті та психології**

Як вже відзначалося, історію вивчення організаційної культури у західному менеджменті та психології розпочато з Хоторнського експерименту, що був проведений Е. Мейо у 20-і рр. - 30-і рр. XX сторіччя, та в результаті якого були виявлені раніше приховані психологічні та соціальні чинники, що впливають на продуктивність праці в організації. Висновки дослідника також стосувалися наявності загальних цінностей і неформальної організаційної структури, що впливають на мотивацію до праці.

Більш пізні дослідження організаційної культури пов'язуються зі значними успіхами японських компаній у 80-роки минулого сторіччя, які й змусили дослідників розпочати

вивчення цього складного, ресурсного, і малодослідженого на той час феномену.

На початку 80-х р. Т. Ділом і А. Кеннеді, експертами консалтингової компанії «МакКінзі», видаються монографії «теорії Z»: «У пошуках ефективного управління» і «Корпоративні культури», в яких підкреслюється важлива роль організаційної культури в досягненні організацією економічного успіху, а також в процесі адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Вони визначають культуру організації як «систему неофіційних правил, які роз'яснюють, як люди повинні вести себе». Продовженням цих видань стали результати досліджень Т.Дж. Пітерса і Р. Уотермана, які в 1982 р. показали, що «організації з сильною, розвиненою ідеологією, цінностями, володіють значною перевагою з точки зору успішної діяльності». Також у середині 80-х р. видається книга Е. Шейна «Організаційна культура і лідерство», в якій автор вперше дає їй системну характеристику під кутом зору соціально – психологічних аспектів, механізмів та феноменів організаційної культури.

В 1992 р. Дж. Коттер, Дж. Хескет довели «наявність зв'язку між організаційною культурою і її прибутковістю». У 1989 р. А. Уілкінс досліджує можливості шляхів зміни негативних складових організаційної культури, без розгляду її позитивних аспектів. Дещо пізніше Г. Хофстеде проводить масштабне дослідження типів організаційної культури, визначаючи останню як психологічний актив організації, який може бути використаний для прогнозування фінансових результатів діяльності фірми через п'ять років, а Ч. Хенді в книзі «Боги менеджменту» визначає основні типи організаційної культури з їх докладною характеристикою. Основні типи організаційної культури також виділяють в кінці 90-х років К. Камерон та Р. Куїнн в книзі «Діагностика та зміна організаційної культури», пропонуючи також методику OSAI, яка, безумовно, стала найпопулярнішим і найбільш результативним інструментом її вивчення.

**?** Питання для самоконтролю:

1. Які об'єктивні причини змушують говорити про організаційну культуру як сучасний чинник успіху організації?
2. В чому полягає сутність культурологічної опосередкованості організаційної культури?
3. В який період було розпочато вивчення феномену організаційної культури?
4. Назвіть джерела теорії організаційної культури в менеджменті
5. Які вам відомі джерела теорії організаційної культури в психології?
6. Соціально – психологічні витоки досліджень організаційної культури.
7. Чому існують різні підходи до тлумачення організаційної культури?
8. Назвіть вітчизняних вчених, що досліджували проблеми культури організацій.
9. Наведіть приклади розгляду організаційної культури в рамках різних наукових дисциплін. Чи є відмінності у трактуванні даного феномену?
10. Назвіть напрямки дослідження організаційної культури у психологічній науці.

## **1.2. Організаційно - психологічна опосередкованість феномену організаційної культури**

### **1.2.1. Теорії організації як чинник розвитку організаційно – культурного напрямку**

Для того, щоб орієнтуватися в складній системі організаційно – культурних проявів, і мати змогу їх регулювати, необхідно, насамперед, виробити цілісне уявлення щодо основних тенденцій, які склалися в даному напрямку в організаційному менеджменті.

Звернемося до монографії «Соціальна психологія організацій» (1994) доктора психологічних наук



В.П.Казміренко, першого дослідження в Україні з питань організаційної соціальної психології.

Отже, **перша тенденція**, що є найбільш значущою серед організаційних підходів, виокремлена в даному дослідженні, пов'язана з **інституційно-політичним напрямом** Т.Парсонса, Л.Берталанфі. Соціальні організації розглядаються в ньому як відкриті системи, що мають тенденцію до спеціалізації і диференціації, а також безперервно змінюються, саме тому кожна функціональна система прагне до внутрішньої рівноваги - гомеостазису.

**Друга тенденція** відображає прикладне застосування **загальної теорії систем** щодо функціонування систем різних класів (соціальних, біологічних, фізичних) і будь-якої природи. Управління в системах складних організацій виступає як синтезатор, методологічною основою дії якого є принципи системного аналізу.

**Третій підхід** пов'язаний з логікою **порівняльного аналізу**, спрямованого на визначення провідних параметрів **факторних змінних моделей** організації. Основу цих моделей, як правило, складають соціологічні чинники внутрішнього або зовнішнього по відношенню до організації рівня (Лоуренс, Зігель, Вольф, Янг). Опис та структурування всіх систем зв'язків на якісних і кількісних рівнях, з точки зору послідовників цього підходу, дозволяє створити технологію імітаційного моделювання таких систем з метою науково-обґрунтованого управління і регулювання їх станів.

Основним методологічним положенням концепції **"організаційного опосередкування"** виступає єдність, безперервність організаційного цілого. Всі акти поведінки, взаємодії, комунікації можуть бути пояснені або виміряні тільки через критерії організаційно-цілісного опосередкування. Провідний психологічний механізм - чинник організаційної причетності (Г.Лівітт, Г.Лоуренс, А.Бейвелас). **П'ятий напрям** пов'язаний з **когнітивними процесами в організаційній діяльності**, основна функція яких - "вирішення проблем". Цей напрям своєрідно об'єднує концепції різних наукових формально-логічних підходів (Дж. Гілбрейта, Г.Саймона, Р.Акоффа, Д.Каца, Р.Кана та ін.). Організацію, в межах цього підходу, можна розуміти як своєрідний інформаційно-кібернетичний пристрій, який служить для інформаційного

обміну між підструктурами, взаємозв'язаними єдиною метою, завданнями, ухваленням рішення і вирішення проблем.

І, нарешті, - *напрям*, пов'язаний з аналізом власне соціальних проблем організації, в якому вводиться *імператив соціального порядку* як синонім соціальної гармонії. З цього виходять всі відповідні параметри, ціннісні, контрольні санкції, механізми, що забезпечують закони соціальних зв'язків, соціальних відносин і взаємодій. Якщо виникають збої в тих або інших механізмах соціальної регуляції (через причини зовнішні або внутрішні), порушується порядок соціального життя, виникають процеси дезорганізації, що вимагає нових соціальних субструктур, інституційних функцій і іншого, що створює або опосередковує виникнення необхідних умов для досягнення гармонії і рівноваги. Така логіка функціонування і життєдіяльності соціальної організації.

Сутнісні відмінності, безумовно, будуть характерними для різноманітних організацій в залежності від особливостей сфери сукупільної практики, в якій виникла та чи інша організація. Розглянемо, наприклад, специфічні прояви організаційної культури освітніх організацій.

Основу напрямку, який послужив теоретичною основою для побудови вітчизняної організаційної психології вишів, склали дослідження, присвячені психологічним питанням управління сучасними освітніми організаціями В.П. Казміренко, Л. М. Карамушки, Н. Л. Коломінського, С. Д. Максименко, В. У. Москаленко, Л. Е. Орбан-Лембрик, М. І. Пірен, В. В. Трет'яченко, Ю.М. Швалба та інших дослідників.

Найбільш традиційним для вітчизняної психології довгий час був підхід, заснований на аналізі функціонування і розвитку освітніх установ, переважно середніх, в рамках психології колективу, яка охоплювала питання, пов'язані з формуванням міжособистісних відносин працівників освітньої сфери в процесі здійснення професійної діяльності (А.В.Петровський, А.І. Донцов). Також в українській психології є досвід соціально-психологічного дослідження колективних суб'єктів управління в організаціях (В.В. Трет'яченко), розгляду психологічних проблем управління організаціями (Л.Е. Орбан-Лембрик) та, зокрема, пов'язаних з закладами освіти (Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський).

Суттєві відмінності відрізняють освітні організації від організацій інших галузей. Освітні організації історично складалася як соціальний інститут, покликаний вирішувати два основні завдання. З одного боку, це трансляція норм і зразків культури, без яких неможливий повноцінний розвиток особистості. А з іншого - формування певного набору знань, умінь і навичок, необхідних для відтворення соціальної структури суспільства й успішної адаптації індивіда до соціальних запитів (Швалб Ю.М). Протягом тривалого часу, коли виникла й дістала поширення масова освіта, ці два стратегічні завдання залишалися незмінними. У цій традиційній системі освіти конкретний індивід розглядався як об'єкт педагогічних впливів, а точніше, як матеріал, що підлягає обробці й зміні відповідно до завдань освіти. Саме освіта виступала в ролі опосередковуючої ланки, що забезпечує взаємозв'язок між виробничими потребами суспільства (політичними, ідеологічними, економічними, соціальними тощо) і можливостями розвитку індивіда. Осмислення системного характеру суспільних потреб привело до створення освіти як цілісної системи і освітніх організацій, як соціального інституту, що забезпечує задоволення цих потреб.

Проведений аналіз показує, що для сформованої традиційної системи освіти безумовним пріоритетом був і залишається запит на рівень і якість освіти, що надходить від різних систем суспільного виробництва. Культурологічна складова тут відступає на другий план, виконуючи роль необхідного засобу трансляції і навчання. Відповідно в суспільній масовій свідомості склалося стійке уявлення, що освіта потрібна лише для того, щоб знайти певний соціальний статус і успішно адаптуватись у професійній сфері життєдіяльності. Іншими словами, освіта є утилітарним засобом вирішення прагматичних завдань.

За межами психологічного аналізу довгий час залишалися явища, пов'язані з аналізом механізмів формування, управління і розвитку організаційної культури освітніх установ, зокрема вишів. Як показує досвід організаційно-психологічних і соціально-психологічних досліджень, науково обгрунтоване вирішення цієї проблеми може дати змогу створити умови для ефективного функціонування і розвитку освітньої організації. Суттєво відміним від традиційного розуміння сутності

діяльності освітніх організацій є підхід, орієнтований на культурологічну складову.

Психологічна наука і практика надають достатню кількість аргументів на користь розвитку підходу до освітньої організації, як такого соціального утворення, що потребує глибокого наукового аналізу його організаційної культури. Саме цей підхід, на думку автора, найбільше відповідає суті змін, яких зараз потребує система освіти ( в тому числі, вищої освіти), а саме, за визначенням Асмолова – зміні парадигми освіти, «руху від інформаційної накачки до засвоєння способів культури» [ 1; с.758].

При такому баченні психологічної сутності освітньої організації освіта стає соціокультурною умовою розвитку особистості, а не утилітарним засобом. І саме в цих умовах навчальна діяльність, яку забезпечує освітня організація, може розглядатися як соціокультурний тип діяльності, що виконує особливу функцію зв'язку між предметним змістом культури і психологічними здібностями особистості. А саме, змісти культури тільки потенційно можуть стати змістами індивідуальної свідомості, але реально людина привласнює тільки певні фрагменти культури. Для здійснення цього процесу переходу необхідно, аби форми культури увійшли в зміст навчальної діяльності, були відібрані і спеціально трансформовані. Соціокультурні механізми і процедури такого добору й трансформації базуються на загальному принципі, який полягає у тому, що ті чи інші фрагменти культури вирізняються як цінності, котрі підлягають обов'язковій трансляції і відтворенню у свідомості тих, хто навчається.

### **1.2.2 Загальне і відмінності понять «організаційна культура» і «корпоративна культура»**

Дослідження організаційної культури вітчизняними авторами, що з'явилися на початку 1990-х рр. (В. Д. Козлов і ін.), були присвячені знайомству аудиторії читачів з напрацюваннями західних учених. На початку 2000-х рр. з'явилися ряд адаптованих західних моделей діагностики організаційної культури.

Розглянемо основні точки зору на визначення організаційної і корпоративної культури:

1. Організаційна культура тотожна корпоративній культурі - тобто, як і організаційна, корпоративна культура описується за допомогою однакових термінів: «філософія і ідеологія організації», «ціннісні орієнтації», «вірування», «очікування», «норми», «базові припущення», «артефакти». Автори, що дотримуються даної точки зору, апелюють до західних концепцій, в яких використовуються “Corporate culture” і “Organizational culture” як взаємозамінні. Ідея співвідношення загального (універсального) і приватного (розвиток конкретних рис) - організаційна і корпоративна культура - також відображає даний підхід (В. А. Співака.)

2. Кількісний критерій до розділення сфер використання термінів через визначення розмірів організації в роботах найчастіше означає, що корпоративна культура властива великим торговим і виробничим корпораціям (враховується форма економічної і юридичної структури), організаційна культура – ознака середньої або дрібної організації.

3. Заперечення терміну «корпоративна культура» через його неоднозначність в науці. В цьому випадку вважається, що вживання корпоративної культури збільшує різночитання, тому рекомендує використовувати термін організаційна культура як більш чіткий, зрозуміліший і такий, що має узагальнювальний характер.

4. Організаційна культура і корпоративна культура – самостійні феномени, що розрізняються за способом виникнення і формування. Корпоративна культура спеціально проектується, розробляється і упродовжується керівництвом організації, а організаційна культура складається спонтанно як результат розвитку власне організації.

Корпоративна культура як інструмент регуляції поведінки персоналу в організації сформувалася в умовах особливого соціокультурного середовища - масового суспільства. Індустрія високих технологій і психостанів внесла нові характеристики як організацій, так і персоналу: 1) тенденції організацій не вкладати в розвиток персоналу, а «перехоплювати» «готових» фахівців на конкретні посади диктуються сучасними темпами виробництва; 2) в умовах заміщення бюрократичних структур на гнучкіші і менш ієрархічні виявляється нове розуміння кар'єри – міжорганізаційною.

**Таблиця 1.1**

**Відмінності організаційної і корпоративної культури**

<b>Ознака</b>	<b>Організаційна культура</b>	<b>Корпоративна культура</b>
1. Природа виникнення, обумовленість	Умовами зовнішнього середовища, в т.ч. національною культурою	Внутрішніми цілями організації, заданими конкретними людьми
2. Механізм трансляції	Традиції, передача новачкам успішних моделей «старожилами»	Задання/пред'явлення є вимоги від адміністрації
3. Механізм підкріплення	Успішність моделей поведінки в зовнішньому середовищі	Символьна підтримка; заохочення і санкції
4. Зміст	Система цінностей персоналу	Система принципів, що управляють
5. Інституціоналізація	Базові представлення персоналу	Місія, кодекс корпоративної етики
6. Рівень ціннісного тиску	Низький	Високий

Існує також думка, що основною відмінністю корпоративної культури від організаційної є її зовні задана система цінностей, норм і правил, націлених на підвищення результативності організації. Таким чином, корпоративна культура - інструмент управління за допомогою зовнішньої заданої системи цінностей, норм і правил поведінки персоналу, націлених на підвищення результативності організації. Це досягається регуляцією поведінки персоналу на основі соціотехнологій: масового тиражування способу життя, всемірно підтримуваного з боку вищого керівництва, закріплення ціннісних насичених вимог в зовнішніх атрибутах (умови, що пред'являються до зовнішнього вигляду працівника, виключають, наприклад, свободу у визначенні вибору тканини для костюма, марки автомобіля і т. п.). Таким чином,

корпоративна культура як інструмент управління, розробляється групою експертів в особі керівництва (групою зовнішніх експертів) з певними акцентами на найбільш ефективних для компанії зразках поведінки персоналу.

**?** Питання для самоконтролю:

1. Які вам відомі підходи до визначення організаційної культури?
2. Як співвідносяться між собою терміни «організаційна культура», «корпоративна культура» та «організаційний клімат»?
3. Назвіть функції культури. Які вам відомі підходи до їх визначення?
4. Що дає підставу розглядати організаційної культуру як нематеріальний актив психологічно-організаційного характеру?
5. У чому проявляється роль організаційної культури у системі менеджменту організацій?
6. На яких принципах ґрунтується організаційна культура?
7. Які теорії організації можна розглядати як чинник розвитку організаційно – культурного напрямку?

### **1.3. Організаційна парадигма, сутність та структура організаційної культури**

#### **1.3.1 Визначення і сутність організаційної культури**

На сьогоднішній день єдиного розуміння терміну «організаційна культура» не існує, навпаки, ми маємо понад 50 дефініцій організаційної культури, кожна з яких акцентує якісь певні сторони цього феномену. Так, В.М. Семененко та О.А. Пишненко наводять розуміння різних авторів за ціле десятиліття (1994-2005 р.р.), що висвітлюють різні сторони поняття від розуміння терміну як «цілісності організації» (Роббікс С.), «цінностей людей» (Коссен С.), «прийомів і правил

забезпечення зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівника» (Шейн Е.), «явищ духовного та матеріального життя колективу» (Коротков Є., Силіна А.) та до «стану середовища, що формується та розвивається особистостями та колективами людей» (Папеха Ю.) й загалом розумінь «багатогранної діяльності організації» й «унікальних характеристик особливостей організації» (Голд К.)

Наразі найбільш популярним серед науковців різних галузей, є визначення організаційної культури, запропоноване Едгаром Шейном у 80-ті роки. Науковець розглядає організаційну культуру як своєрідний спосіб адаптації організації до соціокультурного середовища, як «сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою, у міру того як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися достатньо ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися всім членам як правовий образ сприйняття, мислення і відношення людей до конкретних проблем».

Ким С. Камерон і Роберт Е. Куїнн відзначають, що концепція організаційної культури має витoki в двох різних дисциплінах: антропології (наприклад, у формулюванні «організації – це культури») і соціології (наприклад, у формулюванні «організації володіють культурами»)¹. Для того, щоб дати оцінку тим або іншим характеристикам організаційної культури, наприклад, загальноновизнаним цінностям, правилам і традиціями, необхідна опора на функціональну, соціологічну традицію, в рамках якої культура трактується, як атрибут організації, який може бути змірянний окремо від інших організаційних феноменів, а менеджери в стані чіткого визначати відмінності між організаційними культурами і займатися зміною культури і вимірювати культуру, використовуючи емпіричні прийоми. Антропологічний же підхід припускає, що організаційна культура може розглядатися тільки як метафора і неотделима від самої організації.



Використовуючи соціологічний підхід, необхідно чітко визначити, які саме культурні аспекти підлягають розгляду і яким чином повинна бути визначена концепція культури.

Є різні точки зору на суть організаційної культури.

У такому розумінні опускається питання про те, наскільки розроблені певною групою переконання можуть стати переконаннями для інших людей, і що для цього потрібно було б робити менеджерам.

У.Оучи по образу відомої "теорії "X" і "Y"", розробленою Макгрегором, створив "теорію "Z"". Для Оучи культура складається із зборів символів, церемоній і міфів, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання<sup>2</sup>. Питання про те, наскільки всі ці елементи культури внутрішньо приймаються персоналом, що приходить із зовнішнього середовища, і стають регулятором його поведінки, не піднімається.

В ситуації існування такої яскравої та багатокількісної палітри підходів до визначення сутності та змісту організаційної культури, природними є чисельні спроби узагальнення наукових підходів до вирішення цього питання.

Так, О.Г. Тихомирова пропонує розрізняти такі підходи:

- Організаційна культура як характеристика діяльності організації та її членів (Д.Олдхем, Е. Шейн, Р.Холл).

- Організаційна культура як сума її елементів (Д.Хемптон, Д.Гібсон Р.Дафт, Д.Ньюстром і К. Девіс, та інші). Частіше за все до її елементів відносять уявлення про організацію, цінності та переконання, правила та норми поведінки, що підтримується в організації .

- Організаційна культура як цілісна категорія (М. Мескон, Е.Джакус, Діл і Кеннеді)

- Організаційна культура як відображення характеру впливу компонента на організацію, виокремлення найважливішого компоненту (К.Камерон і Р.Куїнн, Р.Гріффін, П.Вейлл, Ф.Харріс і Р. Моран, Д.Елдрідж і А.Кромбі, М. Армстронг). Наприклад, К.Камерон і Р.Куїнн звертають увагу на те, унікальністю організації може бути стиль лідерства або мова і символи, процедури і повсякденні норми, то, як

визначається успіх Камерон, Куинн. П.Вейлл підкреслює наявність в кожній організації системи відносин, дій, артефактів, що робить її відмінною від інших.

У величезному різноманітті підходів до визначень організаційної культури та пошуку критеріїв для диференціації і систематизації її елементів, достатньо чітко вирізняється підхід, згідно якому можна виділити (Смірчих,1983; Ліпатов,1997) два способи використання даного поняття.

Перший підхід розглядає культуру як одну з організаційних підсистем (разом з технологічною, адміністративною і т. д.), що виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища і ідентифікації її співробітників. У цьому сенсі термін «організаційна культура» описує атрибут або властивість групи і є «сукупністю поведінок, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, що розділяються, властивим підприємству, і передаються кожному членові з вуст у вуста як життєвий досвід» (Мішон, Штерн,1985). В цьому випадку, організації *володіють* різними культурами.

Інший підхід до визначення даного терміну полягає в тому, що «культура» — це те, чим організація є. З цих позицій організації розуміються і аналізуються головним чином не в економічних або матеріальних термінах, а в термінах когнітивних або символічних аспектів [Смірчих, 1983]. Дана точка зору виражає суб'єктивніший, або феноменологічний погляд на організацію і має багато загального з концепцією відкритих систем (Скотт, 1987).

З погляду Ліпатова с.А., в даний час в літературі з організаційної культури домінують три основні теоретичні підходи до її вивчення [Вілперт, 1993]: символічний; когнітивний; систематичний (або цілісний).

**Символічний підхід** ґрунтується на дослідженнях «організаційного символізму», або «символічного менеджменту», що з'явилися в кінці 70-х рр. До основних принципів даного підходу можна віднести наступні: 1) сенс або інтерпретації що відбувається в організації важливіше за те, що відбувається насправді; 2) нестабільність і невизначеність, широко поширені в більшості організацій, перешкоджають раціональному вирішенню проблем і ухваленню рішень; 3) люди використовують символи для зменшення невизначеності і

встановлення орієнтирів поведінки при зіткненні з нестабільністю. Як символи можуть виступати емблеми, прапори, міфи, анекдоти, клички, звички, звичаї і тому подібне

Керівники за допомогою символів можуть підтримувати ідеологію організації і орієнтувати співробітників на складному світі. Символи мають сенс і приносять користь тільки тоді, коли члени організації розуміють їх значення однаково, що визначається в першу чергу, існуючими культурними цінностями.

Формування *когнітивного підходу*, як наголошується в літературі (Занковський, 1996; Ілген, Кліїн, 1988), пов'язане з дослідженням когнітивних і символічних аспектів діяльності організації, що розглядаються при цьому як колективні форми свідомості, що є надзвичайно важливим при аналізі сучасних організаційних культур (Смірнич, 1983). «По своїй суті організації є продуктом думки і дії своїх членів», затверджують редактори книги «Думаюча організація» [Симс, Джайоїа, 1986]. Проте в контексті когнітивного підходу основний акцент робиться на таких аспектах культури, як колективна свідомість, когнітивні схеми або загальна система знань, вірувань і правил, що визначають відповідні форми поведінки (Ліпатов).

Організаційна культура, що розуміється таким чином, є придбаними смисловими системами, передаваними за допомогою природної мови і інших символічних засобів, що виконують репрезентативні, директивні і афектні функції і здатних створювати культуральний простір і особливе відчуття реальності.

*Систематичний підхід* в розумінні організаційної культури з'явився як інтеграція двох основних точок зору до визначення, а саме, її розуміння як: 1) спостережувані зразки поведінки членів співтовариства, мова і способи використання матеріальних об'єктів; 2) колективна свідомість, когнітивні схеми або загальна система знань, вірувань і правил, цінностей і ідей, об'єднуючі людей. Природно, що з'являються концепції, в яких культура розуміється як складна «природно-штучна» система з двома основними підсистемами: «нормативно-семіотичною» і «матеріально-денотативной» (Розін, 1994).

Ж. Серкіс виділяє наступні напрямки вивчення організаційної культури: управлінський, економічний, етнокультурний, психологічний, де кожен з напрямків

«висвітлює основний чинник формування та особистісний фактор організаційної культури, а також її основну функцію і, відповідно до них, досліджує це явище».

Також авторка аналізує розуміння терміну з точки зору представників різних концептуальних напрямів у психологічній науці, а саме психоаналітичному, біхевіоральному та когнітивному. Кожна з вказаних концепцій приділяє увагу різним компонентам культури організації (психоаналітична, наприклад, традиціям, ритуалам, міфам, символам, артефактам, тощо; біхевіористична – типу та мотивам трудової поведінки; когнітивна – цінностям, нормам, уявленням, місії), які в свою чергу описують поняття в «ієрархічній сукупності».

Більш детально інтерпретація сутнісного розуміння організаційної культури різними авторами та сформульовані ними на цій основі визначення даного феномену наведені в таблиці 1.2.

**Таблиця 1.2.**

**Визначення організаційної культури**

Автор	Сутнісне розуміння
Л. Елдрідж, А. Кромбі Eldridge J., Crombie A. A Sociology of organizations. — London: Allen & Unwin, 1974. - P. 89	Під культурою організації слід понімати унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і тому подібне, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих осіб в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей.
Х. Шварц, С. Девіс Schawrtz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy// Organizational Dynamics. Summer, 1981. - P. 33	Культура організації є комплексом переконань і очікувань, що розділяються членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих осіб і груп.
У. Оучи Ouchi W. Theory «Z»:	Організаційна культура — це символи, церемонії і міфи, які повідомляють членів організації важливі уявлення про цінності і

<p>Haw American Bussiness can meet the Japanese challange. — Reading, MA.: Addison-Wesly, 1981. - P. 45</p>	<p>переконання.</p>
<p>Л. Смірнич Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis //Administrative Science Quarterly. 1983. Vol. 28. - P. 339-358</p>	<p>Організаційна культура є придбаними смисловими системами, передаваними за допомогою природної мови і інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні і афектні функції і здатні створювати культурний простір і особливе відчуття реальності.</p>
<p>С. Мішон, П.Штерн Michon C, Stern P. La dynamisation sociale. — P.: Ed. d' organisation, 1985. - P. 67</p>	<p>Організаційна культура — сукупність зразків поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, що розділяються, властивим підприємствам, і передаються кожному членові з вуст у вуста як життєвий досвід.</p>
<p>В. Сате Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. — Richard D. Irvin, Inc., 1985. - P. 10</p>	<p>Культура є набором важливих установок (часто не формульованих), що розділяються членами того або іншого суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, переконань.</p>
<p>Е. Шейн Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. — San Francisco: Jossey Bass, 1985. - P. 9</p>	<p>Культура — це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища і внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися</p>

	цінними. Отже, нових членів групи слід навчати цим правилам як єдино правильному способу осягати що-небудь, думати і відчувати в ситуаціях, пов'язаних з вирішенням подібних проблем.
Г. Морган  Morgan G. Images of Organization. — Beverly Hills, Calif.: Sage, 1986. - P. 135	Культура в метафоричному сенсі — це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій і інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які направляють діяльність підприємства в потрібне русло
К. Шольц  Scholz C. Corporate Culture and Strategy — the Problem of Strategic Fit. Long Range Planning, 1987. 20(4). - P. 80	Корпоративна культура є неявною, невидимою і неформальною свідомістю організації, яка управляє поведінкою людей і, у свою чергу, само формується під впливом їх поведінки.
Г. Хофстеде  Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind, London: McGraw-Hill, 1991. - P. 57—61	У широкому сенсі організаційна культура — колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої
А. Уільямс, П Добсон  М. Уолтерс  Williams A, Dobson P., Walters M. Changing Culture: New Organizational Approaches. — London: Institute of Personnel	Культура — це загальні для всіх, відносно стійкі переконання, відносини і цінності, організації, що існують усередині.

Management, 1993. - P. 18	
А. Мак-лін, Ж. Маршалл McLean A., Marshall J. Intervening in cultures, working paper. — University of Bath, 1993. - P. 25	Організаційна культура є сукупність традицій, цінностей, установок, переконань і відносин, які створюють всеосяжний контекст для всього, що ми робимо або про що думаємо, виконуючи роботу в організації.
Э Браун Brown A. Organizational Culture. — London: Pitman Publishing, 1995. - P. 8	Організаційна культура — це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в раз особистих матеріальних формах і в поведінці членів організації.
Б. Карлофф Карлофф Б. Деловая стратегия /Пер. з англ. — М.: Економіка, 1998.- С. 229	Культура корпорації — певні позиції, точки зору, манери поведінки, в яких утілюються основні цінності, вираз цих цінностей втілений в організаційній структурі і в кадровій політиці.
М. Армстронг Армстронг М. Стратегическое управление людскими ресурсами: Пер. з англ. — М: ИНФРА-М, 2002. - С. 134	Корпоративна культура — це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації. Вони можуть не бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей і значною мірою впливають на хід виконання роботи.
Д. Мацумото Мацумото Д. Психология і культура. — Спб.: Прайм -	Організаційна культура — динамічна система правив, що розділяються членами організації. Такі правила включають різноманітні психологічні

<p>Єврознак, 2002. - С. 364</p>	<p>конструкты, наприклад відносини, цінності, переконання, норми і поведінка. Це щось більше, ніж просто поведінкові практики, які ми спостерігаємо в повсякденній виробничій діяльності. Вона має відношення до глибоко вкорінених цінностей і переконань, які вважають важливими для себе не тільки окремі працівники, але і вся організація в цілому.</p>
<p>Р.Л. Крічевський</p> <p>Крічевський р.Л.. Якщо Ви керівник... Елементи психології менеджменту в повсякденній роботі. — М.: Справа, 1998. - С. 147</p>	<p>Корпоративна культура охоплює велику частину явищ духовному і матеріальному життю колективу: домінуючі в ній моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки і укорінені ритуали, манера персоналу одягатися і встановлені стандарти якості, продукту, що випускається, і так далі</p>
<p>П І В Д Е Н Ь. Одегов, П.В. Журавльов</p> <p>Одегов ю.Г. Журавльов п.В. Управління персоналом. — М.: Фінстатінформ, 1997. - С. 126</p>	<p>Культура організації — це сукупність типових для неї цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо або підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників організації. Вони входять в традицію, піддаються змінам і пізнаються по символах. Куль тура організації може розглядатися як вираз цінностей, які втілені в організаційній структурі і в кадровій політиці.</p>
<p>В.А. Співак</p> <p>Співак в.А. Корпоративна культура. — Спб.: Пітер, 2001. - С. 13</p>	<p>Культура корпорації — дуже складне, багатопшарове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища і до власних співробітників.</p>



<p>О.С. Віханський, Аї. Наумов</p> <p>Віханський О.С, Наумов а.І. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес. — М.: Вид-во МГУ, 1995. - С. 421</p>	<p>Організаційна культура — це набір найбільш важливих припушень, що приймаються членами організації і одержуючих вираз в цінностях, що заявляються організацією, задаючих людям орієнтири їх поведінки. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення.</p>
<p>Т.О. Соломанідіна</p> <p>Соломанідіна Т.О. Організаційна культура компанії. — М.:ООО «Журнал "Управління персоналом"», 2003. - С. 10</p>	<p>Організаційна культура — соціальне духовне поле компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу компанії і що дозволяють організації просуватися до успіху.</p>

Представлене в даному огляді розмаїття підходів до визначення організаційної культури обґрунтовує необхідність пошуку загальної площини культурних проявів життєдіяльності організацій. Ці пошуки доцільно спрямувати у сферу «культурної парадигми» організації.

### **1.3.2. Культурна парадигма та складові організаційної культури**

Своєрідне бачення системи складових організаційної культури пропонує Е.Шейн. На його думку, зміст базових представлень організаційної культури відображає основні

проблеми, з якими стикається будь-яка група і організація, а саме, проблеми, обумовлені зовнішніми чинниками і проблеми внутрішньої інтеграції

Сукупність цих (базових) уявлень утворює так звану «культурну парадигму» організації. Вони структуруються, створюючи більшою чи меншою мірою цілісний образ. Цей процес, засвоєння і структуризації в свідомості певних уявлень, по Шейну, викликаний прагненням індивіда уникнути невпевненості, досягти визначеності в повсякденному житті. «Культурна парадигма», через свою значущість (в рамках даної організації) допомагає уникнути цієї невизначеності і визначає відношення індивіда до навколишнього світу, уявлення про природу, людину, сенс його діяльності. У основі її лежать наступні колективні уявлення:

1) Про відносини з навколишнім середовищем, адаптації до неї і виживання.

До цієї групи входять колективні уявлення

- про місію, стратегію, головні завдання організації;
- про цілі, визначувані місією організації;
- про засоби досягнення поставлених цілей;
- про критерії оцінки результатів роботи;
- про стратегії корекції при відхиленнях від мети.

Можливі три варіанти відношення з середовищем, визначуваних культурною парадигмою:

1. прагнення використовувати можливості середовища, по можливості безоплатно використовуючи з нього ресурси, – відношення, характерне для більшості західних країн;

2. прагнення добитися гармонії з середовищем, підхід характерний для східної культури;

3. прагнення захиститися від загрозливого, небезпечного впливу середовища, підхід характерний для суспільств з нерозвиненою економікою, традиційних суспільств.

2) Уявлення, що забезпечують внутрішню інтеграцію організації і що є віддзеркаленням її основних внутрішніх проблем:

- вироблення мови і концептуальних понять групи ;
- визначення групових меж і критеріїв для включення і виключення нових членів;
- розподіл владних і службових повноважень;
- розробка норм довірчих і дружніх відносин і любові;

- визначення і розподіл заохочень і покарань;
- пояснення нез'ясовного.

3) Уявлення про реальність, істину, час і простір задають відношення до фактів фізичного і соціального життя, природу істини, базову концепцію часу і простору, розподілу і призначення його.

4) Уявлення про природу людини і людської діяльності пов'язані з відповіддю на питання про те, що є людина, як він відноситься до своєї праці і своїх обов'язків, який підхід доцільно до нього застосувати (наприклад, теорію X або Y), як повинен поводитися індивід в організації: чи винен він проявляти активність або ініціативу, або перевагу виявляється виконавському стилю поведінки, чи винен він постійно проявляти прагнення до самоудосконалення.

5) Уявлення про людські взаємини, задаючі правила відносин один з одним, перевага, що віддається в організації колективізму або індивідуалізму, ступінь конкурентності між членами організації, уявлення про характер владних відносин і про переважну їх форму: чи винні вони бути традиційними, легітимними, харизматичними, або заснованими на моральному консенсусі, який ступінь ієрархизації в організації.

Ці базові уявлення в достатньо повній мірі вичерпують, за Шейном, зміст культурної парадигми. Система цих уявлень задає своєрідну систему координат, в якій може розглядатися будь-яка культура, проте потрібно враховувати, що в будь-якій організації відносна значущість подібних вимірювань може варіюватися в достатньо широких межах.

### **1.3.3 Основні характеристики та соціально – психологічні аспекти організаційної культури**

П. Харріс і Р. Моран (1991), в концепції яких цілісний підхід знаходить достатньо популярне сучасне втілення, включають в зміст ОК наступні десять характеристик:

1. усвідомлення себе і свого місця в організації (одні культури цінують заховання працівником своїх внутрішніх настроїв, інші заохочують їх зовнішній прояв; у одних випадках незалежність і творчість виражаються через співпрацю, а в інших — через індивідуалізм);

2. комунікаційна система і мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації і відвертість комунікації різняться від групи до групи, від організації до організації; жаргон, використовувані аббревіатури, жестикуляції варіюються залежно від галузевої, функціональної і територіальної приналежності організації);

3. зовнішній вигляд, одяг і уявлення себе на роботі (різноманітність уніформ і спецодягу, ступінь охайності, застосування косметики, зачіски і тому подібне відображають наявність безлічі мікрокультур);

4. що і як їдять люди, звички і традиції в цій області (організація живлення працівників, включаючи наявність або відсутність таких місць на підприємстві; люди приносять з собою їду або відвідують кафетерій усередині або поза організацією; наявність дотації на живлення; періодичність і тривалість живлення; чи їдять працівники різних рівнів разом або окремо і т. п.);

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

6. взаємини між людьми (характер відносин за віком і підлозі, статусу і владі, мудрості і інтелекту, досвіду і знанням, рангу і протоколу, релігії і громадянству і т. п.; ступінь формалізації відносин, отримуваної підтримки, шляху вирішення конфліктів);

7. цінності (як набір орієнтирів в тому, що таке добре і що таке погано) і норми (як набір припущень і очікувань відносно певного типу поведінки) — що люди цінують в своєму організаційному житті (своє положення, титули або саму роботу і т. п.) і як ці цінності зберігаються;

8. віра в щось і відношення до чогось (віра в керівництво, успіх, в свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, в справедливість і т. п.; відношення до колег, до клієнтів і конкурентів і т. п.; вплив релігії і моралі);

9. процес розвитку працівника і навчання (бездумне або усвідомлене виконання роботи; покладаються на інтелект або силу; процедури інформування працівників; підходи до пояснення причин і т. п.);

10. трудова етика і мотивування (відношення до роботи і відповідальність по роботі; розділення і заміщення роботи;

чистота робочого місця; оцінка роботи і винагорода; просування по роботі і так далі) (цит. По Ліпагову, 438).

Як ми бачимо, підхід П. Харріс і Р. Моран детально представляє зміст організаційної культури, і в той же час, чітко відображає проблему відсутності єдиної підстави для виділення її характеристик.

Іншу систему елементів організаційної культури, що має більш чітко виражену психологічну спрямованість, пропонує С.П.Робінс. До них він відносить наступні десять характеристик, що найбільш цінуються в організації:

1. Особиста ініціатива, тобто ступінь відповідальності, свободи і незалежності, якою володіє людина в організації.

2. Ступінь ризику, тобто готовність працівника піти на ризик.

3. Спрямованість дій, тобто організація встановлює чіткі цілі і очікувані результати виконання.

4. Узгодженість дій, тобто положення, при якому підрозділи і люди усередині організації координованого взаємодіють.

5. Управлінська підтримка, тобто забезпечення вільної взаємодії, допомоги і підтримки підлеглим з боку управлінських служб.

6. Контроль, тобто перелік правив і інструкцій, вживаних для контролю і спостереження за поведінкою співробітників.

7. Ідентичність, тобто ступінь ототожнення кожного співробітника з організацією.

8. Система винагороди, тобто ступінь обліку виконання робіт, організація системи заохочень.

9. Конфліктність, тобто готовність співробітника відкрито висловлювати свою думку і піти на конфлікт.

10. Моделі взаємодії, тобто ступінь взаємодії усередині організації, при якій взаємодія виражена у формальній ієрархії і підлеглих.

Найбільш популярним систематичним (цілісним) підходом є концепція Едгара Шейна, представлена в 1985 в книзі «Організаційна культура і лідерство», яка стала першою серйозною теоретичною роботою в цій області.

Е.Шейн, перераховуючи області можливих значень терміну, виділяє наступні концепції, і відповідні ним визначення

поняття «Організаційна культура», що акцентують увагу на тому або іншому її аспекті:

1. Спостережувані поведінкові стереотипи при взаємодії людей: мова, використовувана ними, звичаї і традиції, яких вони дотримуються, ритуали, що здійснюються ними в певних ситуаціях (наприклад, Гоффман 1959, 1967; Джоунс, Мур і Снайдер, 1988; Трайс і Баєр, 1984, 1985; Ван Менен, 1979).

2. Групові норми: властиві робочим групам стандарти і цінності (наприклад, Хоманс, 1950; Килмен і Секстон, 1983).

3. Проголошені цінності: принципи, що артикують, оголошені привселюдно, і цінності, до реалізації яких прагне група, такі як «якість продукції» або «лідерство в цінах» (наприклад, Діл і Кенеді, 1982).

4. Формальна філософія: найбільш загальні політичні і ідеологічні принципи, якими визначаються дії групи по відношенню до акціонерів, службовців, клієнтів або посередників, такі як широко розрекламований «HP Way» *Hewlett-packard* (наприклад, Оучи, 1981; Паскаль і Езес, 1981).

5. Правила гри: правила поведінки при роботі в організації; «обмеження», які слід засвоїти новачкові для того, щоб стати повноцінним членом організації; «заведений порядок» (наприклад, Шейн 1968, 1978; Ван Менен 1976, 1979; Рітті і Фанкхаузер, 1982).

6. Клімат: відчуття, визначуване фізичним складом групи і характерною манерою взаємодії членів організації один з одним, клієнтами або іншими сторонніми особами (наприклад, Шнайдер, 1990; Теґірі і Литвін, 1968).

7. Існуючий практичний досвід: методи і технічні прийоми, використовувані членами групи для досягнення певної мети, здатність здійснювати певні дії, передавана з покоління в покоління і що не вимагає обов'язкової письмової фіксації (наприклад, Аргірайс і Шен 1978; Кук і Янов, 1990; Хендерсон і Кларк, 1990; Пітерс і Уотермен, 1982).

8. Склад мислення, ментальні моделі і/або лінгвістичні парадигми: прийняті когнітивні (пов'язані з пізнанням) системи, що визначають сприйняття, мислення і мову, використовувані членами групи і передавані новим її членам на етапі первинної соціалізації (наприклад, Дуглас, 1986; Хофстід, 1980; Ван Менен 1979).

9. Прийняті значення: миттєве взаєморозуміння, що виникає при взаємодії представників групи один з одним (наприклад, Гиртз,

1973; Смірчих, 1983; Ван Менен 1984).

10. «Базові метафори», або інтеграційні символи: ідеї, відчуття і образи, вироблені групою для самовизначення, які не завжди оцінюються на свідомому рівні, але знаходять втілення в будівлях, офісній структурі і інших матеріальних аспектах існування групи. Цей рівень культури відображає не когнітивні, або оцінні, а емоційні і естетичні реакції членів групи (наприклад, Галаерді 1990; Хетч, 1991; Понді, Фрост, Морган і Дендрідж, 1983; Шульц, 1991) (Ш;28-29).

На думку Шейна, перераховані підходи так чи інакше обґрунтовують доцільність введення поняття організаційна культура, приводячи дослідника до виводу про існування у культури організації двох важливих додаткових елементів, що відрізняють її від звичайної концепції якоїсь спільності уявлень або цінностей. А саме, культура припускає наявність, по-перше, у групи якогось рівня структурної стабільності, по-друге, елементу, сприяючого стабільності, - структуризації, або інтеграції інших елементів.

Виходячи з цього, Едгар Шейн визначає організаційну культуру як: «патерн колективних базових переконань - сформованих самостійно, таких, що знаходяться групою при дозволі проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінними і передавати новим членам групи як правильна система сприйняття і розгляду названих проблем» (Ш; 32).

Цим визначенням автор вводить в розуміння феномена організаційної культури три таких проблеми:

1. Проблема соціалізації в організації, що припускає аналіз способів навчання, процесів передачі досвіду, механізмів соціального контролю.

2. Проблема організаційної «поведінки», яка полягає в розрізненні поведінкових закономірностей, культурних уявлень, що є відзеркаленням, і поведінки, детермінованої ситуаційними чинниками.

3. Питання про можливість існування єдиної культури для крупної організації, тобто проблема розміру соціальної одиниці, до якої може бути застосоване поняття організаційної культури.

При цьому найбільшу значущість концепція організаційної культури, на думку Э. Шейна, має в тих випадках, коли вона дозволяє пояснити незрозумілі і ірраціональні аспекти діяльності груп і організацій. Слід враховувати також, що будь-яка організація, що володіє достатньо стабільним складом і історією напрацювання групового досвіду, формує культуру певного рівня; організації ж з високим ступенем текучості рядових учасників і керівників або з малозмістовною історією можуть і не виробити колективних уявлень. Тобто культуру продукує далеко не будь-яка група або організація, а лише така, яка володітиме достатньо змістовною історією, наслідком якої і стане виникнення певної організаційної культури.

Г.Л.Хаст розглядає організаційну культуру як багаторівневу. Вона складається з трьох рівнів, при цьому вищий рівень також має складну будову. Над корпоративною культурою, на вищому рівні знаходиться мораль, як надперсональна і надкорпоративна категорія (за І. Кантом - це деяка абсолютна ідея, за К. Юнгом - колективне несвідоме, архаїчні символи, архетипи).

На наступному рівні знаходиться сенс життя і діяльності, і далі - цінності організації, її переконання, вірування, уявлення, установки. Вище - задекларована місія організації, як вона є і її еталон («зухвала мета»), а також основні принципи і, нарешті, - зовнішні прояви корпоративної культури.



**Рис. 1.1 Модель організаційної культури (Хаст Г.Л.)**



Цінності і інші елементи 1-го рівня визначають особу людини, мотивують його діяльність, зокрема обумовлюють трудову поведінку. Тому вивчення цінностей, мотивації створює початкову базу знань для розуміння корпоративної культури.

### **? Питання для самоконтролю:**

1. Що являє собою культурна парадигма організації ?
2. Які основні компоненти характеризують організаційну культуру?
3. Які рівні виділяють у організаційній культурі?
4. Назвіть характеристики організаційної культури за Харріс і Моран.
5. Визначення організаційної культури: основні підходи.
6. Назвіть соціально – психологічні аспекти (характеристики) організаційної культури

#### **1.4.1. Проблеми і психологічні аспекти діагностики організаційної культури.**

Питаннями діагностики організаційної культури займається ціла низка зарубіжних (Е. Шейн, Д. Денісон, Ч. Хенді, Ховстеде, Т. Соломанідіна ) та вітчизняних (Г. Захарчин, А. Воронкова, Г. Хаєт) вчених. Крім того, набула поширення практика оцінки організаційної культури як важливої складової інтелектуального капіталу (І. Мойсеєнко, С. Шкарлет), фактору управління персоналом (Н. Гавкалова, А. Доронін).

Стратегії, за допомогою яких здійснюється вивчення організаційної культури, умовно поділяють на три групи: 1) холистична, яка передбачає глибоке занурення дослідника у культуру організації, дослідник при цьому діє як причетний спостерігач, намагається відчувати себе в якості працівника досліджуваної компанії; 2) мовна (або метафорична), яка передбачає вивчення організаційної культури на основі контент-аналізу документації, звітності, а також вивчення особливостей мови і, так званого, організаційного фольклору; 3) кількісна, в рамках якої використовуються різноманітні методи економічних та соціологічних досліджень (К. Камерон, Р. Куїнн).

Найбільш широко відомим серед вітчизняних науковців і практиків є методика ОСАІ, авторами якої є К. Камерон та Р. Куїнн. Проте відкритим залишається питання, наскільки ця методика є відповідною до умов вітчизняних підприємств. Наприклад, вважається, що для цілей економічного дослідження використання холістичної стратегії є недостатньо, хоча окремі фахівці наголошують на ній як на єдино важливому способі вивчення організаційної культури (Е. Шейн, О.В. Харчишина). Найбільш оптимальним варіантом найчастіше вважається використання кількісного підходу у поєднанні із мовним з метою одержання більш цілісного уявлення про особливості організаційної культури досліджуваної компанії.

У наукових і практичних дослідженнях організаційної культури використовується ціла низка як вітчизняних, так і зарубіжних методик: методика Е. Шейна, методика ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна, методика Д. Денісона, методика Г. Захарчин, методика Г. Хаєта та ін.

Е. Шейн вважає кількісні методи діагностики недостатньо достовірними і адекватними щодо такого об'єкта дослідження як організаційна культура. Зокрема, він зазначає, що для оцінки організаційної культури найбільш прийнятним і ефективним є метод клінічного дослідження, який передбачає максимальний рівень залучення, заглиблення дослідника у соціально-культурні процеси підприємства.

Модель ОСАІ є найбільш поширеною і достатньо простою у використанні. Згідно цієї моделі типологія здійснюється на основі визначення напряму орієнтації компанії (внутрішній фокус та інтеграція – зовнішній фокус та диференціація), а також способу вирішення проблем (стабільність і контроль – гнучкість та дискретність).

Методика ОСАІ має більше можливостей у порівнянні із методикою клінічного дослідження Е. Шейна, має низку вагомих переваг, проте також не позбавлена недоліків. Іншими словами, методика ОСАІ дає відповідь на питання: чим культура даного підприємства відрізняється від інших? Якими є найважливіші характеристики діяльності даної організації, тощо. На ці запитання можна спробувати відповісти, застосовуючи в дослідженні культури організації інші методи, зокрема, для визначення її типу.

## 1.4.2 Типології організаційної культури

Аналіз західної і вітчизняної літератури свідчить про те, що в даний час дослідниками запропонований широкий спектр підходів до типології організаційної культури, тому дуже важлива систематизація, яка покликана підвищити ефективність використання різних типологій.

Організаційні культури можна по кількості використовуваних критеріїв (найчастіше зустрічаються двовимірні типології, які зображаються у вигляді матриці або системи координат), а також по кількості типів, що виділяються (найчастіше виділяють чотири типи).

На основі розробок Т. Діла і А.Кеннеді, що запропонували зв'язати організаційну культуру компанії специфікою виду діяльності, була запропонована **типологія Р. Рюттінгера**. Чинниками, на основі яких Р. Рюттінгер розділяє культури організацій, є ступінь ризику і швидкість зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем, ринком.

Швидкий зворотний зв'язок і малий ступінь ризику властиві ринковій **культурі**. Цей тип культури характерний для підприємств торгівлі і збутових організацій, маклерських фірм з продажу нерухомості, фінансових фірм і частково - фірм-виробників комп'ютерів. Від працівників вимагається максимізація кількості ділових контактів з клієнтами, наполегливість в пошуку вигідних операцій, тому заохочується висока активність, схильність до експериментів і наявність таких рис вдачі, як дружелюбність, чарівливість, красномовство, гумор, швидше прагматичність, чим духовність, колективізм, уміння швидко ухвалювати рішення і перевіряти їх на практиці. Звичайно це - молоді люди, мотивовані приналежністю до команди, що успішно діє, і фінансовими стимулами.

При такій культурі в співробітниках розвиваються негативні якості, що утрудняють їх перехід і успішну діяльність в умовах інших культур: гонитва за кількістю в збиток якості, орієнтація на досягнення короткострокового успіху, додання особистим зв'язкам більшої цінності, чим зв'язкам з фірмою, тобто недостатня відданість фірмі, нестійкість до труднощів, що переживаються фірмою, і схильність в цих випадках до зміни місця роботи. Для фірми це чревато високою текучістю кадрів,

слабкістю прогнозування, складнощами у формуванні корпоративної культури.

Швидкий зворотний зв'язок і великий ризик властиві **культурі** вигідних операцій (**спекулятивна культура**), яка властива організаціям, що проводять операції з цінними паперами, платіжними засобами, сировиною. Елементи цієї культури спостерігаються у сфері моди, шоу-бізнесу, виробництва косметики, в спорті, рекламній діяльності, у венчурних організаціях. Зазвичай відбувається швидкий висновок операцій і отримання грошей, необхідне швидке використання шансів.

У організації з таким типом культури потрібні заповзятливі працівники, молоді за віком або «за станом душі», індивідуалісти, що володіють високою зарозумілістю (завищеною самооцінкою), пихатістю, проявляють бійцівські і агресивні якості, твердість, дух змагання, демонструючи нечутливість і відсутність емоцій. У роботі використовуються мова жестів і короткі репліки. Звичайні для таких людей нездатність до колективної праці, наявність чудасій і марновірств і схильність до азартної гри. Працівники мотивовані матеріальними винагородами, можливістю «стати зіркою», роботою «на знос», що вимагає постійної напруги.

Повільний зворотний зв'язок і малий ступінь ризику властиві **адміністративній культурі**, яка характерна для організацій сфери обслуговування, сервісу, підприємств добре захищених галузей, крупних стабільно працюючих фірм і деяких банків, страхових компаній. Такі організації мають сильні тенденції до самозбереження і розвиваються по своїх законах. Культуру таких організацій правомірно назвати «бюрократичною».

У таких організаціях як правило слабка кооперація, першочергова увага приділяється не результату, а формі. Рішення, як правило, всесторонньо обдумані і підстрахували, спілкування і поведінка - церемоніально-субординаційне, численні ритуали чітко пропрацювали і дотримуються правила і розпорядок. У працівниках заохочуються акуратність, ґрунтовність, обережність, прискіпливість, педантичність, покірність, адаптивність. Зв'язок між результатом і винагородою зазвичай відсутній, підвищення працівникам даються «за вислугу років». Мотивація зафіксована у відповідних

документах і часто достатньо суб'єктивна: залежить від волі начальства і особових якостей працівника в сприйнятті начальника. Часто така організація працює сама на себе, у неї слабкий зв'язок з суспільством і погана репутація як про колективного члена співтовариства.

Повільний зворотний зв'язок і великий ризик властиві **інвестиційній (інноваційною) культурі**. Цей тип культури властивий організаціям, орієнтованим на майбутнє, - нафтовим компаніям, інвестиційним банкам, будівельним компаніям, в деякій мірі - армії і промисловим підприємствам, зайнятим виробництвом засобів виробництва. У працівниках цінується ґрунтовність, обачність, терплячість, наполегливість, вірність слову. В умовах високого ступеня ризику, коли при невдачі фірма може загинути, а працівники і керівництво - втратити свої робочі місця, рішення ретельно перевіряються, приймаються колективно. Велике значення надається професіоналізму, досвіду, творчості (Рют;158).

Широко відома **типологія Герта Хофстеде**, розроблена їм на основі опитування 60000 респондентів в 70 країнах світу щодо їх трудових і життєвих цінностей. На основі аналізу результатів досліджень культурних відмінностей в організації управління Г. Хофстеде була створена модель організаційної культури, де автор класифікує культурні аспекти на основі чотирьох характеристик: а) індивідуалізм/колегіальність; б) зона влади; у) усунення невизначеності; г) маскулінізм/ фемінізм.

За ознакою «індивідуалізм - колективізм» оцінюється ступінь інтеграції індивідів в групи. Колективістське співтовариство вимагає великої емоційної залежності людини від організації і відповідно великій відповідальності організації за своїх працівників.

Для «колективістської» культури характерний наступне:

1. працівники чекають, що організація займатиметься їх особистими справами (як в сім'ї) і захищати їх інтереси, тому життя організації в значній мірі впливає на самопочуття її членів;
2. взаємодія в організації ґрунтується на відчутті довіри і лояльності;
3. просування здійснюється відповідно до стажу роботи;
4. керівники дотримуються традиційних поглядів на

форми підтримки активності підлеглих;

5. социальные зв'язки усередині організації характеризуються згуртованістю;

6. отношения між адміністрацією і працівниками базуються зазвичай на моральній основі, на основі особових взаємин (тобто оцінюється сама особа).

Для «індивідуалістичної» культури характерний, що:

1. сотрудники не бажають втручання організації в особисте життя, уникають опіки з її боку; вони сподіваються тільки на себе, відстоюють свої інтереси;

2. организация слабо впливає на самопочуття своїх службовців, функціонування її здійснюється з розрахунком на індивідуальну ініціативу кожного члена;

3. продвижение по службі здійснюється усередині або поза організацією на основі компетенції і «ринкової вартості» індивіда;

4. руководство знаходиться в курсі останніх ідей і методів, намагається утілити їх на практиці, стимулює активність підлеглих співробітників і груп;

5. социальные зв'язки усередині організації характеризуються відомою дистанційністю;

6. відносини між адміністрацією і працівниками ґрунтуються зазвичай на обліку особистого внеску працівника (тобто оцінюється діяльність особи).

Отже, якщо колективістська культура організації припускає ухвалення рішень на основі міжособових відносин, то індивідуалістична культура робить головний упор на формально-діловий принцип.

За ознакою «дистанція влади» характеризується рівень демократизації (авторитаризации) стилю управління. Вводяться поняття низького або високого індексів дистанції власті, що характеризують глибокі відмінності в структурі управління організацією, в системі розподілу ролей і тому подібне. Кожна організація володіє своїм ступенем соціально схвалюваної нерівності статусів працівників.

Організаційна культура, для якої характерний високий індекс дистанції влади характеризується ухваленням уявлень про те, що ієрархія – це природна нерівність, накази не обговорюються, сила переважає над правом, вище керівництво недоступне, співробітники побоюються висловлювати свою

думку, висловлювати незгоду, не дуже довіряють один одному.

Низький індекс, у свою чергу, означає, що в організації досить чітко позначена нерівність ролей, а ієрархічне керівництво орієнтується на зручний для працівників стиль управління, право першествує по відношенню до сили, вищі керівники доступні, для зміни існуючій ієрархії достатньо перерозподілу влади; між керівниками і підлеглими існує прихована гармонія, а між рядовими співробітниками - солідарність.

Третьою ознакою організаційної культури, по Хофстеде, є тенденція до уникнення невизначеності.

Дослідження показують, що, як правило, в організації з високим індексом прагнення до уникнення невизначеності керівники більшою мірою зайняті приватними питаннями і деталями, вони орієнтовані на виконання завдання і більш менш постійні в своєму стилі управління, не люблять ухвалювати ризикованих рішень і брати на себе відповідальність; низька текучість кадрів розглядається як нормальне і позитивне явище. У організаціях з низьким значенням даного індексу керівники вважають за краще займатися стратегічними питаннями, вони орієнтовані на людей і дотримуються гнучкого стилю управління, готові ухвалювати ризиковані рішення і брати всю повноту відповідальності на себе; висока текучість кадрів розглядається як нормальне і позитивне явище.

Четвертий параметр організаційної культури «маскулінізація фемінізація» - відображає мотиваційну спрямованість персоналу на досягнення мети або виконання завдання. Само назва цього параметра пов'язана з осмисленням традиційних сімейних ролей чоловіка і жінки. Чоловік, як правило, демонструючи силу, повинен забезпечувати життя сім'ї, а жінка - займатися поліпшенням якості життя. Отже, чоловіча роль стосовно організації припускає «життя для роботи», тобто орієнтацію на досягнення мети, а жіноча роль - роботу «ради життя», тобто орієнтацію на виконання завдання.

Отже, в «чоловічих» організаційних культурах гуманізація праці розуміється, як можливість бути визнаним, самореалізовуватися; зробити кар'єру. У «жіночих» же організаційних культурах гуманізація праці розглядається, перш за все, як наявність постійної уваги до співробітників, хороших відносин між членами організації.

Від характеру організаційної культури залежать і способи вирішення конфліктів: у «чоловічих» організаціях конфлікт носить характер відкритого і жорсткого протистояння, яке зазвичай доводиться до логічного кінця. У «жіночих» організаціях конфлікт частіше має прихований і врегулювання відносин здійснюється шляхом переговорів. Ця модель послужила основою для створення вітчизняних методик діагностики організаційної культури ().

**Типологія Хенді.** Американський соціолог Ч.Хенді (Charles Handy) на основі аналізу ряду найбільших американських компаній запропонував типологію, в основі якої лежить розподіл влади і пов'язані з нею ціннісні орієнтації особи, які обумовлюють специфічний характер відношення індивіда і організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах її еволюції.

По цьому критерію Ч.Хенді виділяє чотири типи організаційної культури (у вигляді метафоричного виразу).

"Культура влади" ("культура зевса") - культура організації, в якій істотну роль грає момент особистої влади. Символом такої культури може бути павукова мережа. У центрі — лідер, що володіє владою і що вживає її. Не дивлячись на те, що існує і формальна структура організації, і неформальна структура, всі нитки мережі ведуть до боса, що знаходиться в центрі. Більшість організацій починають життя з такої культури, де фортеця мережі означає швидкість в ухваленні рішень. Проте обмеженням тут є те, що якість рішень безпосередньо залежить від «калібру» боса і його внутрішнього круга, інші ж можуть впливати на те, що відбувається лише трохи. Успіх співробітника такої організації полягає в навчанні думати і діяти як бос.

Другий тип організацій представляє культуру ролей, патроном якої є Аполлон — бог порядку і правил. "Рольова культура" (культура Аполлона) - бюрократична культура, що характеризується строгим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією учасників, діяльність яких координується і прямує невеликою сполучною ланкою вищого керівництва підприємства.

Така культура припускає, що люди раціональні, а їх ролі визначені і виконуються відповідно до системи ролей і процедур. Таку культуру Вебер називав бюрократичною, а



Барнс — механістичною. Багато великих і стабільних організацій належать до цього типу: державна адміністрація, страхові компанії, організації з тривалою історією успіху, досягнутого на одному продукті або послужі. Їх сила очевидна, якщо завтра від неї чекають того ж, що і вчора. То ж стає слабкістю, тому що такі організації не можуть швидко вгадати необхідність зміни стратегії і важко адаптуються в нових умовах.

Третій тип — культура завдань у душі богині Афіни, яка, як відомо, протегувала знанням. "Культура завдання" ("культура Афіни") - культура організації, орієнтована перш за все на вирішення завдань, реалізацію проектів. В рамках такої культури менеджмент розглядається як набір проблем, що вимагають свого дозволу. Спочатку визначають проблему, потім визначають ресурси для її вирішення, включаючи персонал, устаткування і гроші.

Символом такої організації є мережа, оскільки ресурси можуть концентруватися, прибуваючи зі всіх частин організації. Таку культуру Барнс назвав органічною (або організмическою). Вона працює добре, якщо затребувана гнучкість і продуктом організації є серія вирішень певних проблем. Такі побудовані консалтингові компанії, рекламні агентства. Навпаки, такі організації працюють погано, якщо затребувані передбаченість і повторюваність, а також коли найважливіша властивість наявної ситуації — обмеженість в засобах.

Нарешті, четвертий тип організацій володіє екзистенціальною культурою, якою протегує Діоніс, — бог вина, пісень і розваг. "Культура особи" ("культура Діоніса") - культура, що ставить в центр уваги інтереси людей, об'єднаних в організацію. Якщо для всіх інших типів характерне підпорядкування індивідуальних цілей цілям організації, тут все навпаки: такі організації існують для того, щоб допомагати в досягненні індивідуальних цілей їх членів. Наприклад, група професіоналів — лікарів, юристів, архітекторів — можуть створити організацію, щоб мати загальний офіс, факс, секретарку. У таких організаціях на першому місці кожен професіонал, вони не визнають босів, хоча можуть приймати координуючі функції від одного зі свого кола. «Такі організації настільки демократичні, що адміністраторові належить зовсім мало функцій. Практично не існує бізнесу або індустріальних

організацій такого типу. Проте всі ми є свідками значних змін природи організацій, при яких все більше довіри до контрактів з незалежними професіоналами» (Ганить;225).

**Типологія У.Оучи.** Найбільший американський фахівець в області управління У.Оучи запропонував свій варіант типології організацій, який базується на відмінностях в регуляції взаємодій і відносин. По Оучи, існує три найбільш поширених типу культури: ринкова, бюрократична, кланова.

Ринкова культура базується на пануванні вартісних відносин. Керівництво і персонал такого типу організацій орієнтуються головним чином на рентабельність. Бюрократична культура ґрунтується головним чином на системі влади, що здійснює регламентацію всієї діяльності підприємства у формі правил, інструкцій і процедур. Кланова культура - елемент неформальних організацій і є доповнення до двох вищезгаданих. Люди в такій організації об'єднані такою, що якою-небудь розділяється всіма системою цінностей.

**Типологія Камерон Д., Куїн Р.** У останнє десятиліття серед дослідників-практиків організаційної культури почала користуватися популярністю методика ОСАІ, розроблена Камерон Д., Куїн Р., що показала надійність і валидність отримуваних результатів на значній кількості прикладів. У основу її побудови покладена ідея взаємодії конкуруючих цінностей: гнучкість і дискретність — стабільність і контроль, зовнішній фокус і диференціація — внутрішній фокус і інтеграція.

Ці координати генеруються двома вимірюваннями, одне з яких відокремлює індикатори ефективності, що виділяють гнучкість, дискретність дій, від індикаторів, ціннісна значущість яких пов'язана із стабільністю, порядком, контролем. Організаційний динамізм і організаційна непохитність — антиподи континууму цього вимірювання. Друге вимірювання відокремлює індикатори ефективності, пов'язані з внутрішньою орієнтацією, інтеграцією і єдністю, від індикаторів, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією, суперництвом. Полярними перебуваннями на цьому вимірюванні є організаційна згуртованість і організаційна незалежність складових частин колективу.

Вказані вище вимірювання утворюють на осі координат чотири квадранти, відповідні чотирьом наборам індикаторів

організаційної ефективності і відповідним типом організаційної культури: клановою, адхократическою культурою, ринковою, ієрархічною культурою. Користуючись стандартними визначеннями, можна дати коротку характеристику кожному з вказаних базових типів організаційної культури.

Кланова культура характеризується як місце роботи, що нагадує велику сім'ю. Лідери організації мислять патерналистически, надаючи велике значення високої згуртованості колективу. Висока обов'язковість організації по відношенню до своїх членів. Успіх організації визначається підтримкою здорового внутрішнього клімату і турботи про людей.

Адхократична культура характеризує динамічне, підприємницьке і творче місце роботи. Відмінними рисами лідерів організації є уміння передбачати, новаторство, орієнтація на ризик. Базові цінності організації полягають в готовності до викликів часу і зовнішнього середовища, відданості до експериментування і новаторства, постійної діяльності на передньому рубежі знань. Успіх організації пов'язаний з виробництвом унікальних і оригінальних продуктів і послуг.

Ринкова культура характеризується як місце роботи, орієнтованої на результати. Лідери організації є жорсткими керівниками усередині колективу і жорсткими конкурентами в зовнішньому середовищі. Основна мета колективу — прагнення перемагати. Успіх організації визначається випередженням конкурентів і лідерством на ринку.

Ієрархічна культура характеризується як формалізоване і структуроване місце роботи. Лідери організації — хороші координатори і організатори. У основі діяльності колективу лежать формальні правила і процедури, що підтримують заданий плавний темп діяльності. Успіх організації пов'язаний із забезпеченням стабільності, передбаченості і рентабельності.

Нескладно відмітити риси схожості в трьох останніх типологіях, особливо в підходах Ч. Хенді і К.Камерон, Р.Куїн. Так, ієрархічна культура в типології К.Камерон, Р.Куїн – це, фактично, культура Аполлона по Ч.Хенді; адхократія певним чином об'єднує риси культури Афіни і Діоніса; кланова культура містить певні риси культури зевса. Дуже істотною, на наш погляд, і продуктивною особливістю підходу К.Камерон, Р.Куїн

є визнання того положення, що в реальних організаціях в тій чи іншій мірі використовуються ознаки всіх типів культур, при цьому одна з них може бути домінантною.

**Концепція Хола.** Основна ідея концепції, запропонованої американським дослідником Холлом в 1976 році, – контекст культури. Для одних культур характерна наявність безлічі атрибутів при відправленні інформації, для інших важливий сам текст повідомлення. В результаті, інтерпретація сенсу повідомлення залежить від контексту ситуації передачі повідомлення. Відповідно можна говорити про високе або низьке значення контексту повідомлення для комунікаторів залежно від культурного середовища.

Представники високо-контекстних культур сильно залежать від зовнішнього оточення, ситуації, невербальної поведінки в створенні і інтерпретації повідомлень. Члени культурної групи з народження вчаться знаходити ключі до кодів, прихованих в контексті комунікації, оскільки багато сенсу передається в повідомленні непрямым шляхом. До висококонтекстних культур автор відносить Японію, Корею, Китай, В'єтнам, країни Середиземномор'я і Середнього Сходу.

У низько-контекстних культурах оточення менш важливе, невербальна поведінка часто ігнорується, таким чином, відправники повідомлення повинні забезпечувати максимум ясної вербальної інформації. Цінується прямий стиль мови, подвійність заважає комунікаціям. До низькоконтекстних культур автор відносить США, Німеччину, країни Скандинавії. Характеристики високо-контекстних культур (ВКК):

- взаємини зазвичай тривалі; кожен залучається до них достатньо глибоко;
- оскільки більшість спілкується, використовуючи загальні коди, комунікації швидкі, економічні, ефективні в типових ситуаціях;
- люди, що володіють владою, особисто відповідальні за дії підлеглих;
- угоди швидше промовляються, чим записуються. Підписання контракту – швидше знак пошани. Підписаний контракт може змінюватися;
- “свої” і “чужі” чітко відрізняються. До “чужих” відносяться не-члени сім'ї, не-члени клану, організації, і так далі, нарешті, іноземці.
- культурні патерни поволі змінюються.

Характеристики низько-контекстних культур (НKK):

- взаємини відносно короткострокові і у меншій мірі залучають людей;
- повідомлення повинні бути ясні, і відправник менше залежить від того, наскільки одержувач здатний вичленяти повідомлення з контексту. Низько контекстні англомовні культури цінують структурований говір як кращий спосіб презентації ідей;
- влада розпорощена по бюрократичній системі;
- угоди записуються. Письмовий контракт – остаточний і офіційний закріплений документ;
- “свої” і “чужі” у меншій мірі розділені. Іноземцям легко увійти до такої культури;
- культурні патерни швидко міняються.

Обмеження даної моделі: інтуїтивний характер, різнорівневі контексти в рамках однієї національної культури. Культуру конкретної країни неможливо описати, користуючись лише одним полюсом шкали. Всі країни показують наявність як високо, так і низькоконтекстного поведінки в різних сферах життя.

**Типологія Кричевського Р.** Практично подібною до типології Ч.Хенді є типологія соціального психолога Кричевського Р.Л., побудована на виділенні пріоритетів в організаційній культурі, розподілі влади і пов'язаних з нею ціннісних орієнтаціях особистості. Кричевський Р.Л. також виділяє чотири типи організаційної культури, а саме

**«Культура влади»** - в даній культурі організації особливу роль грає лідер, його особисті якості і здібності. Як джерело влади помітне місце належить ресурсам, що знаходяться у розпорядженні того або іншого керівника. Організації з такого роду культурою, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Набір персоналу і просування по ступенях ієрархічних сходів здійснюється достатньо часто по критеріях особистої відданості. Даний тип культури дозволяє організації швидко реагувати на зміну ситуації, швидко ухвалювати рішення і організовувати їх виконання.

**«Рольова культура»** - характеризується строгим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок. Цей тип організацій функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких повинне гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особисті якості, а

положення, займане в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати в стабільному навколишньому середовищі.

**«Культура завдання»** - даний вид культури зорієнтований, в першу чергу, на вирішення завдань, на реалізацію проєктів. Ефективність діяльності організацій з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом. Великими владними повноваженнями в таких організаціях володіють ті, хто в даний момент є експертом в провідній області діяльності і хто володіє максимальною кількістю інформації. Ця культура ефективна в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальний в діяльності організації.

**«Культура особи»** - організація з даним типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли добиватися власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися. Влада і контроль носять координуючий характер.

Ми бачимо, що схожість два вищеназваних типологій безперечно як по підставі класифікації, так і по основних рисах і істотних ознаках, що характеризують кожен з чотирьох видів культури.

Черних Е.А. вважає доцільною систематизацію типологій організаційних культур на підставі методологічних принципів, закладених в них. Все типології автор цього підходу розбиває на чотири групи, залежно від того, на підставі якого узагальненого критерію здійснюється типологія. Як такі критерії вибрані етнометричні (кросс-культурні) відмінності; цінності, відносини, особистісні якості і особливості поведінки; система розподілу влади, повноважень і відповідальності; організаційно-функціональні параметри і особливості взаємодії із зовнішнім середовищем.

До групи типологій, побудованих на кросс-культурних відмінностях, Черних Е.А. відносить системи Р. Хофстеде; Р. Мінцберг; Ф. Тромпенаарс і Ч. Хемпден-тернер; Ф. Клухон і Ф.Л. Штротбек, Р. Лейн, Дж. Дістефано і Н. Адлер; Ш. Шварц.

На підставі узагальнених критеріїв цінностей, відносин, особових якостей і особливостей поведінки створені типології

Манфреда ф.Р., Ке де Бреши и Д. Міллер; С. Медок и Д. Паркин; Р. Р. Блейк и Д. С. Моутон; Ц.р. Абрамова, І.А. Костенчук.

Узагальнений критерій системи розподілу влади, повноважень і відповідальності покладений в основу концепцій типології організаційних культур Ч. Хенді; Р. Акоффа; Д. Коула; Т.Ю. Базарова; Я. Хармс.

І, нарешті, організаційно-функціональні параметри і особливості взаємодії із зовнішнім середовищем стали основою концепцій М. Бурці; Т. Діл і А. Кенеді; К. Камерон і Р. Куїнн; Д. Зоненфельд; Л. Костянтин; Р. Гоффі і Г. Джонс; Л. Нельсон і Ф. Бернс; Л.І. Уманський.

На думку автора розглянутого підходу, систематизація типологій організаційних культур дає можливість порівняти аналітичні і прикладні можливості існуючих підходів, визначити сферу їх застосування.

В результаті системного дослідження організаційної культури, яке проводилося в Запорізькому національному університеті під керівництвом Спіціної Л.В. було виявлено низку закономірностей щодо особливостей прояву характеристик організаційних культур різних типів.

### **? Питання для самоконтролю:**

1. Які підходи існують і дослідженні організаційної культури?

2. Що таке «тип організаційної культури»?

3. Які типологічні схеми корпоративної культури Вам відомі?

4. Які типи організаційної культури пропонує розглядати Ч. Хенді?

5. На яких критеріях побудована типологія організаційної культури Г Хофстеде?

6. Розкажіть про типологію організаційної культури Р. Акоффа

7. Які характеристики розглядаються в рамках моделі AGIL та хто її автор?

8. Охарактеризуйте основні типи організаційної культури за К. Камероном та Р. Куїнном.

9. Які вам відомі стратегії в дослідженні організаційної культури?

## РОЗДІЛ 2

# ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ, ЗМІНИ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

### 2.1. Формування організаційної культури

#### 2.1.1 Закономірності формування організаційної культури

Зовнішнє середовище має значний вплив на організацію, що, природно, позначається на її культурі. Проте, як свідчить практика, дві організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні, можуть мати дуже різні культури. Це відбувається тому, що через свій сумісний досвід члени організації по-різному вирішують дві дуже важливі проблеми. Перша — це *зовнішня адаптація*: що повинне бути зроблене організацією для того, щоб вижити в умовах жорсткої зовнішньої конкуренції. Друга — це *внутрішня інтеграція*: як внутрішньоорганізаційні процеси і відносини сприяють її зовнішній адаптації.

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

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

2. *Цілі* (встановлення специфічних цілей і внутрішнє ухвалення їх працівниками).

3. *Засоби* (ресурси, використовувані для досягнення цілей; консолідація зусиль в досягненні вибраної мети; адаптація організаційної структури, оптимізація систем стимулювання і звітності).

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



5. *Коректування поведінки* (створення системи заохочення і покарання, пов'язаної з виконанням або невиконанням поставлених завдань).

Члени організації повинні знати *реально* місію своєї організації, бо, що нерідко декларується з високих трибун для акціонерів і громадськості. Це допоможе їм сформувати розуміння власного внеску у виконання організацією своєї місії.

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

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

Процес зовнішньої адаптації нерозривно пов'язаний з внутрішньою інтеграцією, тобто встановленням і підтримкою ефективних відносин по роботі між членами організації. Це процес пошуку найбільш ефективних способів спільної роботи в організації. Серед проблем *внутрішньої інтеграції* відзначимо наступні:

1. *Спільна мова і концептуальні категорії* (вибір методів комунікації; визначення значення використовуваної мови і концепцій).

2. *Межі організації і критерії входження і виходу з неї* (встановлення критеріїв членства в організації і її групах).

3. *Влада і статус* (встановлення правив з придбання, підтримки і втрати влади; визначення і розподіл статусів в організації).

4. *Особові відносини* (встановлення формальних і неформальних правил про характер організаційних відносин між працівниками, враховуючи їх вік, пів, освіта, досвід і т.п.; визначення допустимого рівня відвертості на роботі).

5. *Нагородження і покарання* (визначення базових критеріїв бажаного і небажаного поведінки і відповідних ним наслідків).

6. *Ідеологія і релігія* (визначення значення і ролі вказаних феноменів в організаційному житті).

На формування організаційної культури, її змісту і окремих параметрів впливає ряд чинників зовнішнього і внутрішнього оточення, але на всіх стадіях розвитку організації особиста культура її керівника (його особиста віра, цінності і стиль поведінки) багато в чому визначають культуру організації. Особливо сильним такий вплив буває в тому випадку, якщо організація знаходиться у стадії становлення, а її керівник володіє видатними особистісними і професійними здібностями.

Формування в організації певної культури пов'язане із специфікою галузі, в якій вона діє, із швидкістю технологічних і інших змін, з особливостями ринку, споживачів і тому подібне. Відомо, що компаніям галузей "високої технології" властива наявність культури, що містить "інноваційні" цінності і віру "в зміни". Проте ця межа може по-різному виявлятися в компаніях однієї і тієї ж галузі залежно від національної культури, в рамках якої організація функціонує.

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

- 1) глибиною;
- 2) тим ступенем, в якому її розділяють члени організації;
- 3) ясністю пріоритетів.

"Глибина" організаційної культури визначається кількістю і стійкістю найважливіших переконань, що розділяються працівниками. Культури з багатьма рівними переконань і цінностей мають сильний вплив на поведінку в організації. У деяких культурах переконання, що розділяються, вірування і цінності чітко ранжовані. Їх відносна важливість і взаємозв'язок не зменшують ролі кожної з них. У інших культурах відносні пріоритети і зв'язки між цінностями, що розділяються, носять розмитий характер. Чітка пріоритетність переконань має більший ефект впливу на поведінку людей, оскільки вони твердо знають, яка цінність повинна переважати у разі ціннісного конфлікту.

Таким чином, сильна культура має глибше коріння в свідомості людей, вона розділяється великим числом працівників і в ній чіткіше визначені пріоритети. Відповідно, така культура має більш глибокий вплив на поведінку працівників в організації.

Сильна культура не тільки створює переваги для організації, але може також виступати серйозною перешкодою на шляху проведення організаційних змін. "Нове" в культурі спочатку завжди слабкіше. Тому оптимальною для реорганізації, мабуть є помірно сильна організаційна культура.

### **2.1.2 Умови формування культури організації**

Багато авторів (Казміренко; Нікіфоров; Маничев, ін.) відзначають, що головною умовою, системостворюючим чинником в утворенні та розвитку організації виступає розвиток людської діяльності. Наочна діяльність людини заснована на пізнанні законів природи і використанні цих законів для перетворення природи в своїх цілях. Це сфера науки, техніки, практики, господарської діяльності, економіки, тобто сфера доцільної діяльності, в якій ніщо не приймається на віру: істинність знання вимагає доказу або експериментальної перевірки, технічний проект оцінюється з погляду здійсненності і при цьому знову-таки вимагає обґрунтування або практичної перевірки, господарська діяльність оцінюється з погляду корисності її результатів.

Саме через вдосконалення форм і видів людської діяльності поняття "організація" предстає в тому вигляді, коли кожна сфера знання або соціального досвіду, що його використовує, повинна дати йому своє визначення. З цієї точки зору, аналізуючи організацію на макрорівні як полі сфер діяльності, загальних для людського суспільства в цілому, не тільки для окремої організації, її можна розглядати в трьох планах:

- ◆ як систему спільної наочної діяльності;
- ◆ як соціальний інститут;
- ◆ як співтовариство (колектив) людей і систему інтерперсональних (міжособових) відносин.

Вид діяльності людини виявляється безпосередньо пов'язаним з його статусом в суспільстві і реалізує певне відношення між людьми як носіями статусу, і саме в цьому сенсі —

як реалізоване відношення — діяльність знаходить своє значення, цілі і спрямованість. Людина завжди є одночасно і суб'єктом наочної діяльності, і суб'єктом і об'єктом соціальних відносин, взаємодії між людьми, соціальної поведінки.

Як суб'єкт і об'єкт соціальних відносин людина включається в соціальний світ. Це світ політики, права, етики, соціальних відносин, конвенцій, угод, домовленостей, в якому прийняті норми і цінності закріплюються в різних соціальних інститутах (община, організація, сім'я, держава, церква, право, системи статусів і ролей і т. д.). На соціальному світі розгортається процес інституалізації як типізації і закріплення в соціальних інститутах легітимних і неписаних норм і цінностей. Будь-яка організація в цьому відношенні - тільки частина соціального порядку суспільства. Недаремно так сильно відрізняються японська, американська і європейська моделі менеджменту.

Але коли в організацію як соціальний інститут приходять новий співробітник, для нього може бути зовсім не очевидний і не дуже зрозумілий створений іншими соціальний порядок, який повинен бути цій людині пояснений, виправданий для нього, тобто повинен стати для нього законним, «легітимним». Саме так виникає організаційна культура — як словесно оформлена, така, що раціоналізована, прийнята співробітниками і керівництвом і передавана від людини до людини усна традиція.

Організаційна культура — це свого роду «характер» організації, те, чим вона відрізняється від інших навіть при схожій організаційній структурі і технології діяльності. На різних етапах розвитку організації шар за шаром формуються елементи організаційної культури. Тому вивчення організаційної культури нагадує археологію: як у археології при розкопках датують культурні шари, так і у вивченні організаційної культури можна зрозуміти сенс її окремих елементів тільки встановивши хронологію їх проходження, пов'язавши з певним етапом розвитку організації.

Часто в організації посадові інструкції співробітників або написані поверхнево і неповно, або зовсім відсутні. Проте всі співробітники якимсь дивом добре знають, чим їм треба займатися. Поясненням цьому служить саме те, що в організації, окрім більш менш формалізованого соціального порядку, існує організаційна культура як система неформалізованих переконань, норм, традицій, ідей та цінностей.

### 2.1.3. Чинники впливу на процес формування організаційної культури

Особливості культури організацій, її цілісної структури та окремих елементів утворюються як реакція на проблеми, що виникають, і несуть на собі функціональне навантаження по дозволу або нівелюванню негативних наслідків даних проблем. Формування різних культурних особливостей, явищ культури, що вже склалася, було викликано певними обставинами, умовами або чинниками, що мали вплив на дану організацію у минулому і, можливо, що продовжують діяти зараз. Тому, перш ніж робити спроби змінити культуру у якому-небудь напрямі, варто проаналізувати, чим було викликано появу даних особливостей, чи змінилися умови, і яку роль відігравали і мають зараз дані явища.

Дослідники феномену організаційної культури відзначають, що серед **чинників, які впливають на її розвиток**, слід виокремлювати чинники **макро-, мезо- та мікрорівня**. **Макрорівню** при цьому відповідають процеси, що мають місце на рівні держав, національних культур: економічні, соціальні та й інші процеси цього рівня не можуть не позначитися на організаціях, що функціонують в рамках цієї держави. **Мезорівень** – це чинники рівня самої організації в цілому, а **мікрорівень** охоплює особистісні прояви особливостей, культури та міжособистісної взаємодії членів, робітників, її. Для формування культури організації слід звертатися до кожного з «шарів» самої організаційної культури й найбільшу увагу приділяти найглибшому – організаційним цінностям. М. Армстронг [10] називає такі сфери, в яких можуть відбиватися організаційні цінності: особливості роботи в команді, обслуговування замовників, конкурентоспроможність, а також інновації.

#### **Зовнішні чинники, що впливають на формування організаційної культури.**

На формування організації і її організаційної культури, безумовно, впливають зовнішні умови. До їх числа можна віднести, наприклад, сприятливу кон'юнктуру ринку, ринкову нішу, асоціативний пропуск в певній групі продуктів або просто присутність в «правильному місці в правильний час». П.К.Власов наводить результати експериментальних досліджень, в процесі

яких були вивчені 92 організації в п'яти різних країнах, що дозволила виявити п'ять типів зовнішніх чинників, які мають суттєвий вплив на формування і функціонування організації.

1. Соціально-економічні умови — ступінь стабільності, характер конкуренції, наявність необхідної сировини і робочої сили.

2. Освітні умови — наявність устаткування і навчання, а також рівень освіти і рівень економічної культури суспільства, який визначає спрямованість устремлінь працівників.

3. Політичні умови — ступінь стабільності, відношення урядових кругів а) до бізнесу (добррозичливе або вороже); б) до контролю за обґрунтованістю ціноутворення; у) до положення на ринку праці і стану робочої сили.

4. Культурні умови — відношення до людських цінностей і роботи, управління, соціальний статус, розшарування суспільства і т. д.; характер профспілок і їх взаємин з підприємцями.

5. Конкретні умови, в яких вирішуються ті або інші завдання, різні для кожного підприємства за типом, характером і значенням.

Проте, зважаючи на зовнішні умови, не можна не враховувати провідної *ролі суб'єктивного компоненту*, що ініціює створення організації. Отже, ідея підприємства, і його концепція визначають суть, природу організації, а лише потім — організаційну філософію, цінності і їх архітектоніку, образ продукту, а також організаційну культуру і форми поведінки в навколишньому соціально-економічному просторі. Перерахуємо *параметри концепції* підприємства, які відіграють роль *внутрішніх чинників*, що дозволяють пояснювати організаційну поведінку, культуру і визначати відмінності між ними. До них Г.С.Нікіфоров і П.К.Власов відносять ієрархію *концепції* організації, яка визначає

- можливість включення в процес виробництва різних соціальних груп і окремих людей;

- привабливість для них організації;

- спрямованість, яка *характеризує* величину соціальної групи, на яку розповсюджується корисність її продукту;

- новизну - ступінь, в якому організація відтворює нову корисність, новий продукт або істотно модифікує старий;

- адекватність, що характеризує доцільність в умовах, що склалися (Нікіф.).

На відміну від цього підходу, при розгляді організації як окремої одиниці соціуму, що взаємодіє з навколишнім середовищем (на мезорівні), Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф., розуміють її як цілеспрямовану систему, головною характеристикою якої є система цілей: від організації в цілому до цілей підрозділів і кожного окремого співробітника фірми. З цієї точки зору можна виділити три рівні і, відповідно, три підсистеми організації: систему цілей, власне організацію і систему контролю.

Аналізу психологічних детермінант розвитку компонентів організаційної культури присвячене дослідження, проведене під керівництвом Л.М.Карамушки в Інституті психології НАПН України ім. Г.С. Костюка . В межах цього дослідження всі умови розвитку організаційної культури було розглянуто в сукупності зовнішніх та внутрішніх **психологічних детермінант розвитку** компонентів організаційної культури.

*До зовнішніх психологічних детермінант*

- на *мікрорівні* було віднесено організаційно - професійні та соціально - демографічні характеристики персоналу;

- на *мезорівні* аналізувалися такі показники, як «час існування організації», «кількість осіб в організації», «тип навчального закладу» та «місце розташування організації».

*До внутрішніх психологічних детермінант* розвитку організаційної культури було віднесено такі показники, як

- самоефективність менеджерів організації;

- ставлення персоналу до змін;

- рівень розвитку толерантності персоналу;

- підприємницька активність персоналу.

Можна назвати ще багато різноманітних чинників, які впливають на процес формування, функціонування та розвитку культури організації з позицій різних авторів, виокремлених за різними критеріями:

**Особистісні** – прояв різних особистісних характеристик людей, що входять в склад організації, в контексті особливостей організаційної культури. .

**Соціальні** – умови навколишнього суспільства, починаючи від рівня життя населення і соціальної інфраструктури і закінчуючи суспільними настроями, відношенням до даного підприємства з боку співтовариства і керівних органів.

**Технічні** – рівень розвитку техніки і технології в основному визначає якість людських ресурсів, яка використовується на підприємстві: рівень освіти, ступінь і характер взаємодії працівників один з одним. Необхідні форми організації праці організаційна структура, технологічні особливості.

**Економічні** – фінансовий стан організації визначає, наскільки адекватну зарплату може запропонувати підприємство своїм співробітникам, що впливає на відношення до праці, рівень плинності кадрів.

**Професійні** – особливості професії накладають відбиток на характер взаємин людей, ціннісні орієнтації, вимагають певних моральних якостей (професійні кодекси, клятва Гіппократа, наприклад). Галузева приналежність і характер праці обумовлюють орієнтацію на такі цінності, які сприяють виживанню організації, додають сенс її існуванню.

**Національні** – вплив національної культури на культуру організації. Це можуть бути і властиві кожній нації особливості поведінки, особливий менталітет, традиції, обумовлені історичним розвитком, особливостями клімату, географічного положення, простору.

**Об'єктивні** – що виникають і діють незалежно від нашої воля і розуміння ситуації.

**Суб'єктивні** – такі, що безпосередньо залежать від сприйняття ситуації і уявлень про ідеальний з боку кожного учасника процесу формування організаційної культури. Особливо це стосується керівників, що володіють всією повнотою влади.

**Керовані** – цілеспрямовані дії можуть підсилити або ослабити їх вплив іноді простим викладом фактів або своєї позиції, відносини, можлива зміна зміст чинника (наприклад, організаційна структура, основні принципи корпоративної кадрової політики, лобіювання якого-небудь законопроекту).

**Некеровані** – може бути некерованість чинників наслідком незнання про їх існуванні, тоді проблема вирішується простим діагностичним дослідженням, проте дія чинника може бути частиною глобальнішого процесу, на який ми не можемо впливати і контролювати його вплив, він продовжує діяти, незважаючи на наші зусилля.



**Прямі** – безпосередньо формуючі параметри і зміст елементів організаційної культури. Такими чинниками будуть статут організації, стиль керівництва, організаційна структура, стандарти якості, прийняті в організації, система стимулювання і тому подібне.

**Непрямі** – їх вплив на формування організаційної культури, зміст її елементів опосередковано, наприклад, діяльність служби PR, реклама, вимоги до дотримання стандартів, поведінка керівників

**Тривалі дії** – незалежно від частоти або тривалості дії чинника вплив його зберігається на тривалий термін (наприклад, мотивація).

**Короткострокові** – вплив чинника продовжується недовго або припиняється відразу після безпосередньої дії на об'єкт (наприклад, стимули).

**Постійні** – чинники діють постійно, можуть обумовлюватися особливостями самого підприємства (умови праці – постійний шум або вібрація, планування і ізоляція робочих місць) або носити глобальніший характер, як, наприклад закони.

**Короткочасні** – дія може бути як разовою, так і може іноді

виникати знов, але очікування його появи може істотно вплинути на діяльність принципів, цінностей, норм і навіть структуру організації. Наприклад, криза.

**Закономірні** – що відображають і узгоджуються із загальними закономірностями розвитку соціальних процесів і явищ чинники, що знаходяться у ряді подібних, прогнозованих чинників.

**Випадкові** – не пов'язані з відомими закономірностями і явищами, неочікувані, без видимих для керівників передумов появи.

**Природні** – виниклі в ході природного розвитку суспільства, організації. Наприклад, демографічна ситуація в країні, стереотипи, що склалися в суспільстві.

**Штучні** – спеціально створені з якою-небудь метою. Наприклад, чорний PR певний напрям кадрової політики (використовувати працівника по максимуму, а потім – викинути або сімейна ідилія).

Перераховані чинники можуть бути доповнені іншими, залежно від позиції дослідника. Чинники впливають на організаційну культуру в комплексі.

Дослідження їх впливу можна провести за допомогою регресійних моделей, факторного аналізу і інших статистичних методів. Результати комплексного аналізу чинників дозволяють грамотно і ефективно управляти розвитком організаційної культури. На практиці можна виділити цілий ряд чинників, що здійснюють найбільший вплив на формування організаційної культури.

Основним чинником формування вважається дія лідерів, що заснували компанію. Ці люди здійснили найбільш сильний вплив на формування культури організації, становлення організаційного клімату.

### ? Питання для самоконтролю:

1. Які існують проблеми зовнішньої адаптації і пристосування організації до постійно змінного зовнішнього оточення?

2. Відомі вам закономірності, пов'язані з проблемами внутрішньої інтеграції, що впливають на формування культури організацій.

3. Які вам відомі умови формування культури організації?

4. Які існують внутрішні чинники впливу на організаційну культуру?

5. Відомі вам чинники зовнішнього впливу на процес формування організаційної культури?

6. Від чого залежить імунітет організації до прихованих "вірусів" інших культур?

7. Назвіть чинники макро-, мезо- та мікрорівня, від яких залежить процес формування організаційної культури.

## **2.2 Впровадження інновацій в організаційно - культурному контексті**

### **2.2.1 Організаційна культура як чинник впровадження інновацій**

В нашому дослідженні соціально – психологічних аспектів організаційної культури, про яке йшлося вище, було досліджено зв'язок особливостей культури організацій, насамперед, їх загальних типологічних характеристик і низки важливих соціально – психологічних параметрів організаційного життя: таких, як соціальна і професійна ідентичність співробітників, інноваційна готовність, гендерна специфіка особливостей поведінки і уявлень співробітників тощо.

Однією з найбільш цікавих для всієї системи життєдіяльності організації та найбільш значущою з огляду на ефективність її діяльності виявилася така характеристика, як готовність персоналу до впровадження інновацій у свою діяльність.

Інноваційна готовність персоналу освітнього закладу передбачає здатність і бажання до саморозвитку, знання про інноваційні методики та техніки й про власний потенціал щодо їх використання, реалізації на практиці, впровадження в педагогічну діяльність

В контексті вивчення питання щодо впровадження інновацій в діяльність організацій, особливостей впливу на цей процес організаційної культури й специфіки даних феноменів в освітньому закладі, було досліджено питання щодо:

- формування організаційної культури як одного з шляхів управління креативністю та інноваційністю в організації;
- інноваційної організаційної культури та її структури;
- зворотнього впливу організаційної культури на рівень інноваційності;
- інноваційної готовності персоналу освітнього закладу.

Інноваційна готовність персоналу вивчалася на основі соціально – психологічних досліджень щодо сутності організаційної культури (Л.М. Карамушка, К. Камерон, Р. Куїнн, С.А. Ліпатов, В.О. Співак, Е. Шейн, Г. Ховстеде, ін.), особливостей організаційної культури навчального закладу

(Л.М. Карамушка, Ж.В. Серкіс, В.М. Сич, Л.В. Спіцина, Г.М. Тимошко та ін.), осмислення специфіки функціонування освітніх закладів різних типів в роботах А. Андрєєва, Д. Зіцера, О.Ю. Коровіної, М.Й. Меєрович, В. Морріса, Т.В. Ткач, В.В. Ткачука та інших авторів.

Основою для розуміння інноваційності в організаційному контексті є наукові розробки таких науковців, як Е.В. Галажинский, В.Є. Клочко, Р.Л. Кричевський, С.Р. Яголковський. Важливим внеском в розуміння ролі креативності у структурі інноваційності та можливостей її розвитку стали компонентна теорія креативності Т. Амабайл й роботи Е. Берна, Дж. Гілфорда, П. Торренса та інших науковців. Значну роль для визначення змісту та структури інноваційної готовності персоналу освітнього закладу відіграли праці Е.В. Бондаревської, А.П. Вірковського, В.В. Краєвського, Л.С. Подимової, В.О. Сластьоніна, та ін.

Однією з ключових умов життєспроможності успішної життєдіяльності сучасних організацій є її здатність до сприйняття нових ідей та тенденцій, що виявляється в можливостях управління творчим потенціалом співробітників та процесами впровадження і розробки інновацій. **Цілеспрямоване формування організаційної культури є одним з основних шляхів, за допомогою якого можливо регулювати процес засвоєння організацією інновацій, та процес творчої діяльності в організації в цілому.**

Зв'язок креативності та культури є очевидним, адже навіть культуру суспільства формують та змінюють нові досягнення людства, вироблені цінності. Н.С. Злобін визначає культуру як «творчу діяльність людини – як минулу, зафіксовану і опредмечену в культурних цінностях, так й насамперед справжню, засновану на розпредмечуванні цих цінностей». При цьому, ставлення в організації до творчості, інноваційність у веденні справ може відрізнитися.

В дослідженні можливостей впливу на цей процес цілеспрямованого інноваційного розвитку організації, вчені, найчастіше, починають з визначення умов, які складають основу успішного впровадження інновацій.

О.М. Асаул пропонує враховувати шість чинників формування організаційної культури, які, безпосередньо можуть

впливати на особливості прояву креативності в конкретній організаційній культурі:

- історія організації та власність (нові організації більш адаптивні і в них частіше стимулюють прояви креативності, ніж у великих бюрократичних підприємствах);

- розмір (невеликі організації є більш гнучкими); технологія виробництва (чим більш дорога і складна – тим більше в організації буде застосовуватися контроль);

- стратегічні цілі організації як чинник, що впливає на постановку особистих робочих цілей кожного співробітника, розуміння кінцевого завдання діяльності (мета «забезпечення якості продукції найлегше контролюється в рольових культурах, а цілі росту краще реалізуються при наявності культури влади...»);

- оточення (нестабільний характер зовнішнього середовища вимагає культури, яка була б чутливою, легко пристосовувалася та швидко реагувала на зміни);

- персонал організації (консервативний або, навпаки, готовий до змін).

Т. Амабайл також робить спробу визначити елементи середовища, що сприяють підвищенню творчої активності. На думку автора, це:

- постановка завдань, що відповідають компетенції й творчим здібностям підлеглого та викликають бажання швидше розпочати його виконання;

- свобода дій, свобода вибору засобів для досягнення мети;

- ресурси (час і гроші): нездійсненні терміни гублять креативність;

- склад робочої групи (має демонструвати одночасно і готовність до взаємодії, і неоднорідність знань і поглядів);

- потреба людей відчувати важливість своєї роботи;

- організаційна підтримка.

С.Р. Яголковській звертає увагу на той факт, що організації, в яких підтримується творча ініціатива, а також додаються певні зусилля з реалізації запропонованих ідей – підтримують загальний рівень креативності та інноваційності дуже високим, а «співробітники значно частіше замислюються про оригінальні і нові способи підвищення ефективності своєї роботи, про поліпшення ергономічних параметрів їх

професійної діяльності». Відповідно до особливостей впровадження інновацій в організації, Ларичева Є.А. пропонує виділяти консервативну та інноваційну організаційну культури. На її думку, **інноваційна організаційна культура складається з таких елементів:** інноваційна культура працівників та керівників (характеристики освітнього та кваліфікаційного рівня й досвіду, особистісні особливості, творчий та інтелектуальний потенціал, цінності та мотивація, особливості робочого місця й взаємовідносин з безпосереднім керівником або підлеглими); інноваційна історія підприємства (негативна історія змін породжує більш сильний опір змінам); інноваційний потенціал підприємства (особливості менеджменту, організації виробництва та кожного з відділів й структур підприємства); інноваційні можливості підприємства (можливості реалізації інноваційного потенціалу підприємства в конкретних сформованих умовах зовнішнього середовища).

На думку С.Р. Яголковського існує 4 чинники, що впливають, на рівень інноваційності організаційної культури: колегіальність у прийнятті рішень (характеризує ступінь відкритості та залученості співробітників у процес прийняття рішень); розподіл влади (ступінь розподіленості інформації, ресурсів і впливу між різними рівнями і підструктурами організації); рівень співпраці в організації, що безпосередньо пов'язаний зі ступенем взаємної підтримки у колективі та свідчить про можливість спільної командної творчої роботи; чинник кар'єрного росту (характеризує «спосіб» професійного росту співробітників: через «передачу досвіду, за допомогою участі в освітніх програмах тощо).

На думку А.В. Баришевої, К.В. Балдіна, С.Н. Галдицької, в організації з інноваційною організаційною культурою має бути створене таке навколишнє середовище, в якому людина відчуває себе вільною, повністю мотивованою до творчої роботи. Така культура «характеризує сприйнятливість людей до нових ідей, їх готовність і здатність підтримувати і реалізовувати нововведення у всіх сферах життя».

### **2.2.1 Зворотній вплив організаційної культури на рівень інноваційності.**

Багато дослідників підкреслюють також зворотній процес: з одного боку, при формуванні сильної культури – у педагогів поступово відбувається сприйняття цінностей нової організаційної культури, в результаті активізується творче життя колективу, включаючи проведення робіт інноваційного характеру, з іншого – факт наявності великої кількості нововведень характеризує середовище організації як інноваційне і вказує на творчу, активну позицію персоналу, що говорить про сильну та ефективну культуру.

Наразі Р. Херлі зазначає, що існують два шляхи впливу організаційної культури на рівень інноваційності:

- 1) мотивація і орієнтація співробітників на інноваційну активність, високо оцінювана всією групою чи організацією;
- 2) встановлення, фіксація і розвиток всередині організації цінностей, пов'язаних з продукуванням і використанням нових ідей, що може призводити до активізації інноваційної активності її членів.

Згідно кроскультурних досліджень, до більшої інноваційності схильні «представники індивідуалістичних культур з низькою дистанцією влади і розвиненою системою комунікацій», тому що психологічні особливості творчої та інноваційної діяльності вимагають певного середовища – «рівності у відносинах, однакових можливостей для всіх, заохочення індивідуального розвитку, наявності деякої міри свободи, ефективних комунікацій, зокрема можливості вільно висловлювати свої думки і почуття».

За результатом аналізу літератури, нами була розроблено таблицю 1.2 «Особливості взаємозв'язку організаційної культури та інноваційності».

Таблиця 2.3.

**Особливості взаємозв'язку організаційної культури та інноваційності**

№	Аналіз головних аспектів взаємозв'язку	Характеристика	Автор
1.	Типи організаційної культури з точки зору інноваційності	Консервативна та інноваційна організаційна культура.	Є.А. Ларичева
2.	Культура як творчість та її зв'язок з іншими характеристиками	Культура розглядається як творча діяльність людини	Н.С. Злобін
		До більшої інноваційності схильні представники індивідуалістичних культур	Н. М. Лебедева
		Організаційна культура та креативність пов'язані також з параметром організаційних цінностей: більш креативні респонденти демонструють більш розвинену систему цінностей Сфери, в яких відображаються організаційні цінності: особливості роботи в команді, обслуговування замовників, конкурентоспроможність, а також інновації	С. Доллінгер  М. Армстронг
		Високий рівень креативності та творчої ініціативи	С.Р. Яголко вский



		співробітників в організаціях стимулює їх до підвищення ефективності праці	
3.	Компоненти інноваційної організаційної культури	Інноваційна культура робітників і керівників, історія підприємства, його інноваційні можливості та потенціал	Є.А. Ларичева.
4.	Умови , чинники формування інноваційної організаційної культури	– історія організації та власність.; – розмір; – технологія виробництва; – стратегічні цілі організації; – оточення; – персонал організації.	О.М. Асаул
		– особливості постановки завдань; – свобода дій й вибору засобів для досягнення мети; – ресурси (час і гроші); – склад робочої групи має демонструвати одночасно й готовність до взаємодії, й неоднорідність знань і поглядів; – потреба людей відчувати важливість своєї роботи, як заохочення; – організаційна підтримка стимулює креативність;	Т. Амабайл
		«Інноваційний	А.В.

		клімат», тобто така середина, що завдяки комплексу характеристик та особливостей стимулює до творчої роботи	Баришева, К.В. Балдін, С.Н. Галдицька
		Мотивація і орієнтація співробітників на інноваційну активність, що ціниться в організації	Р. Херлі
		Формати роботи: до позитивних результатів може призводити як робота у групі, так і самостійно	Й. Шерер
		– Колегіальність у прийнятті рішень; – розподіл влади; – рівень співпраці в організації; – чинник кар'єрного росту	С.Р. Яголко вський

Отже, формування організаційної культури є довгим, багаторівневим процесом, а створення інноваційної організаційної культури потребує роботи на найглибшому рівні – рівні цінностей. Наприклад, в рамках освітнього закладу проблема інноваційності набуває соціального виміру, адже саме в освітньому середовищі починається активне формування особистості як майбутнього діяча і професіонала. **Організаційна культура освітнього закладу** – це система норм та правил поведінки педагогічних працівників, особливостей їх діяльності, системи відношень та, найважливіше, – особливих гуманістичних цінностей і традицій, що об'єднують весь колектив та орієнтують його на досягнення цілей навчального закладу і визначають шляхи їх досягнення.

Серед цілей сучасних освітніх закладів важливим є прагнення до постійного розвитку, що відповідає потребам

сучасного суспільства. При цьому, як зазначають В.А Сластенин та Л.С. Подимова, основні напрямки досліджень – «педагогічної діяльності як творчого процесу» і «розробки інноваційних процесів в освіті» є достатньо новими й розпочалися з другої половини 80-х років.

Креативна педагогічна діяльність, а в ідеалі такою має бути вона вся, пов'язана з відмовою від існуючих норм та штамів та спрямована на освоєння нових педагогічних розробок, методик, технологій на більш високому рівні та на розробку таких технологій, тож вона має бути інноваційною. Діяльність педагога ми розуміємо як таку, що потребує від особистості педагога реалізації творчого потенціалу «креативності як особистісної якості». Л.В. Спіцина підкреслює, що «невміння та нездатність реалізувати себе на творчому рівні в сфері професійної діяльності негативно впливає на рівень самооцінки, особистісну сферу життя, здоров'я людини. Досягнення високого рівня професіоналізму неможливе без формування особистості професіонала, спрямованого на творчу самореалізацію свого потенціалу, особистісний і професійний розвиток».

При тому, що більшість дослідників педагогічної діяльності називають інновації та творчість «обов'язковою умовою педагогічного процесу», «об'єктивною професійною необхідністю» діяльності вчителя, та щоденною необхідною задачею, «діяльністю, що спрямована на постійне вирішення безлічі навчально-виховних задач в мінливих обставинах...» та педагогічних проблемних ситуацій, але «більшість вчителів не знайомі з найбільш типовими методиками виховання, концепціями та освітніми проектами, які стали основою масових педагогічних рухів у різних країнах», – стверджують В.А Сластенин, Л.С. Подимова. Крім того, важлива особливість в тому, що творчий характер має не лише акт рішення педагогічної задачі, а й сам «процес втілення цього рішення в спілкуванні», адже «педагог діє на живому «людському матеріалі».

При наявності значної кількості публікацій та досліджень «педагогічної творчості», єдиного розуміння терміну та його рамок на сьогоднішній день не вироблено. У більш широкому сенсі творча діяльність вчителя розглядається як «діяльність, спрямована на усвідомлення і вирішення проблем,

що постійно виникають у педагогічному процесі». Серед особливостей педагогічної творчості виділяють такі: тимчасова спресованість загальної структури творчого процесу педагога; тривалість виявлення результатів роботи; необхідність поєднання творчого процесу педагога з творчим процесом учня и усього педагогічного колективу; необхідність керувати своїм психічним станом. Слід підкреслити, що «творчі здібності мають однакову природу як для природничих, так і для гуманітарних напрямів.

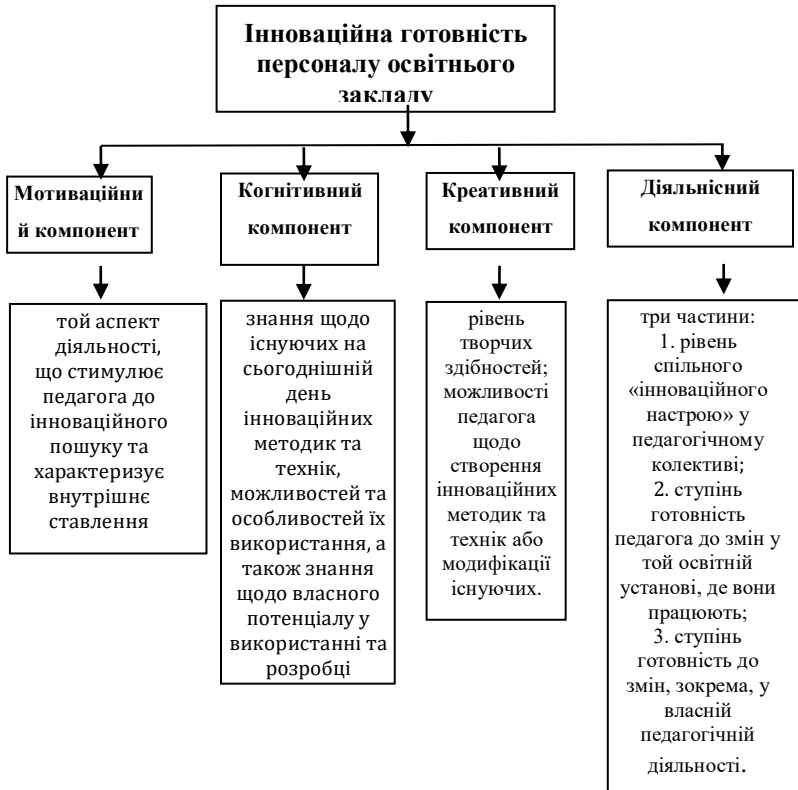
У більш вузькому тлумаченні з «педагогічною творчістю» пов'язують «створення нових оригінальних систем, процеси педагогічних інновацій». З точки зору формування інноваційної організаційної культури освітнього закладу, важливо, щоб весь персонал сучасного освітнього закладу був готовим до інновацій та мотивованим для їх впровадження.

### **2.2.3 Модель інноваційної готовності персоналу організацій**

*Інноваційна готовність персоналу* освітнього закладу передбачає здатність і бажання до саморозвитку, знання про інноваційні методики та техніки й про власний потенціал щодо їх використання, реалізації на практиці, впровадження в педагогічну діяльність. Діагностична модель дослідження передбачає вивчення інноваційної готовності персоналу освітнього закладу у сукупності структурних компонентів: мотиваційного, когнітивного, креативного та діяльнісного. Проаналізуємо загальну схему моделі інноваційної готовності персоналу освітнього закладу (рис 1.2):

*Мотиваційний компонент інноваційної готовності персоналу освітнього закладу* – це той аспект діяльності, що стимулює педагога до творчого, інноваційного пошуку; це внутрішнє ставлення педагогів до інновацій, те, за допомогою чого у педагогів виникає бажання до професійного самовдосконалення, педагогічної творчості. Серед мотивуючих аспектів слід виокремити наступні: готовність іти за лідером, готовність до інновацій за умови матеріальної винагороди, за умови можливості взяти на себе відповідальність за інновацію, за умови особистісної та професійної самореалізації, за умови

відсутності серйозних змін, готовність до інновацій на підставі минулого досвіду, на основі позитивного емоційного



**Рис. 2.2. Модель інноваційної готовності персоналу освітнього закладу**

сприйняття всього нового. В рамках даного компоненту інноваційної готовності важливим є прояв педагогами інтересу до нововведень та його позитивна динаміка. Значущим є позитивне ставлення до нововведення та можливостей його впровадження, бажання займатися ними, прагнення оцінювати свій професійний і особистісний досвід з позицій інноваційності. При цьому педагог має усвідомлювати свої реальні можливості, необхідність роботи над собою та існуючі проблеми й відповідально ставитися до їх вирішення.

*Когнітивний компонент інноваційної готовності персоналу освітнього закладу* – це його знання щодо існуючих на сьогоднішній день інноваційних методик та технік, можливостей та особливостей їх використання, а також знання щодо власного потенціалу у використанні та розробці інновацій та стиль мислення. Стиль мислення кожної людини, її підхід до вирішення проблем, прийняття рішень та творчості взагалі є індивідуальним та саме від нього буде залежитиме, чи схильна людина використовувати нове, або для неї є більш характерним використовувати традиційні техніки викладання. Тобто, даний компонент складається з двох частин: з одного боку, людина має бути зацікавлена у новому, бажати самовдосконалення – тоді педагог буде у постійному пошуці нової інформації щодо інноваційних розробок та у процесі впровадження й апробації їх, з іншого – він має усвідомлювати власний потенціал щодо зміни, вдосконалення вже існуючого та розробки нового – тоді, чи не кожна впроваджена методика, навіть з традиційного педагогічного арсеналу, буде мати авторську модифікацію, а у більш широкому сенсі – цей педагог буде прагнути до постійної розробки нових, оригінальних способів викладання.

*Креативний компонент інноваційної готовності персоналу освітнього закладу* показує саме той рівень інноваційності розробок, що може бути досягнутий педагогом. Цей компонент демонструє можливості педагога щодо створення нових методик та технік, модифікації вже існуючих, моделюванні їх при використанні на практиці. На нашу думку, ґрунтується даний компонент інноваційної готовності персоналу освітнього закладу безпосередньо на особистісній креативності особистості. Чим вищим є результати за даним компонентом, тим більш оригінальним є спосіб викладання конкретного педагога. Високий рівень даного компоненту інноваційної готовності персоналу освітнього закладу має означати високорозвинуту уяву, креативність, допитливість, схильність до творчості та ризику, бажання експериментувати.

*Діяльнісний компонент інноваційної готовності персоналу освітнього закладу* демонструє безпосередню готовність педагогів до змін, що складається з трьох частин: по-перше, спільний «інноваційний настрій» у педагогічному колективі, загальне бажання всього колективу використовувати інновації у своїй роботі, адже те, яким чином до інновацій

ставляться колеги, безумовно, буде впливати на власне ставлення; по-друге, готовність педагогів до змін у тій освітній установі, де вони працюють та, по-третє, зокрема, у власній педагогічній діяльності. Високі показники за діяльнісним компонентом інноваційної готовності персоналу освітнього закладу висвітлюють систему якісної взаємодітримки у педагогічному колективі та загальне позитивне ставлення до інновацій, що автоматично стимулює кожного члену колективу (або нових членів) до подібного відношення. Крім того, високі показники демонструють готовність педагогів як до впровадження зміни у власної діяльності, так і можливість бачення й прогнозування результату, ефекту впливу, що відображається на системі організаційної культури в цілому.

Отже, на нашу думку, впровадження інновацій в освітньому закладі є особливим процесом, що потребує врахування впливу комплексу чинників, найбільш важливими з яких є соціально – психологічні особливості колективу, а саме, особистісні особливості педагогів, їх креативність, творчий потенціал, бажання до змін, а також специфічна інноваційна організаційна культура, й та творча атмосфера, що створена в освітньому закладі та спонукає до інноваційності. Нашим переконанням є те, що лише креативний педагог, творчо працюючий і готовий до подальшого сприйняття інновацій, здатний навчати та розвивати креативного учня.

На нашу думку, для управління креативністю педагога існує декілька шляхів. Найбільш ефективним способом підвищення інноваційної готовності співробітників є формування такої організаційної культури, при якій креативність та використання інновацій є цінністю для персоналу. В дослідженні Лукомської Ю., що було виконано за вказаною науково – дослідною темою, була розроблена модель інноваційної готовності персоналу освітнього закладу, кожен з компонентів якої має бути врахований при формування інноваційної організаційної культури.

В результаті проведеного емпіричного дослідження, було доказано існування зв'язку типу організаційної культури освітнього закладу та рівню інноваційної готовності його співробітників, а саме, було виявлено зв'язок інноваційної готовності персоналу з рівнем формалізації (і відповідним типом) організаційної культури.

Для діагностики типу організаційної культури та її особливостей в дослідженні використовувався опитувальник OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) Камерон К., Куїнн Р. Ця методика призначена для оцінки типу існуючої та бажаної організаційної культури на основі уявлення про чотири типи культури організацій, а саме: кланова, ринкова, адхократична та бюрократична культури, - що розрізняються на основі «рамкової конструкції конкуруючих цінностей».

За результатами нашого дослідження, виявлено, що домінуючим типом існуючої організаційної культури у всіх досліджених освітніх організаціях є «Клан» ( 45,7% загальної вибірки). При цьому, кожен з 4 типів організаційної культури може домінувати при певних умовах в будь - якому з освітніх закладів. Однією з найважливіших умов наявності рівномірно високих показників інноваційної готовності педагогів (кожного з її компонентів), є аспект узгодженості параметрів організаційної культури. Неузгодженій організаційній культурі відповідають амбівалентні прояви структурних компонентів інноваційної готовності персоналу освітнього закладу. Це підтверджується наявністю кореляційних зв'язків типів організаційної культури з компонентами інноваційної готовності персоналу освітнього закладу.

Для освітніх закладів виявлено домінування типів готовності співробітників до інновацій «на основі позитивного емоційного сприйняття всього нового» (33,3%) та «за умови особистісної та професійної самореалізації» (30,4%).

Зв'язки типів організаційної культури з різними рівнями прояву компонентів інноваційної готовності підтверджують припущення щодо важливості існуючих цінностей даного типу організаційної культури для формування потрібних якостей та характеристик інноваційної готовності персоналу освітнього закладу.

Саме тому основою для формування інноваційної готовності педагогів має бути побудова такої узгодженої організаційної культури, ядром якої є цінності гуманізму та любов до дітей, в основі якої лежать взаємодопомога у колективі, увага та повага до творчої та інноваційної діяльності, бажання до розвитку та вивчення, освоєння і впровадження інновацій.



Отже, цінності інноваційності організаційної культури забезпечують розвиток креативності співробітників, що в свою чергу призводить до підвищення їх готовності до інновацій.

Також доведено, що одним з найбільш ефективних засобів підвищення інноваційної готовності персоналу організації є психологічний тренінг. Тренінгова програма з підвищення інноваційної готовності персоналу освітнього закладу на основі формування інноваційних цінностей і норм організаційної культури забезпечує а) встановлення довіри у комунікації та створення сприятливих умов спілкування співробітників між собою; б) розуміння ними важливості активної, дієвої позиції щодо інновацій та значущості взаєморозуміння та взаємної підтримки колег у цьому напрямку; в) виявлення власного потенціалу до використання інновацій, усвідомлення нових можливостей інноваційних технологій, взаємонавчання та орієнтацію співробітників на творчу діяльність на базі інноваційних процесів; г) роботу з індивідуальними та організаційними цінностями, підвищення значущості цінностей іншого, як результат створення єдиного ціннісного поля освітньої установи та спільного інноваційного «настрою» у колективі, стимулювання ініціативної поведінки щодо впровадження інновацій в діяльність та допомоги колегам.

Розробки та результати, отримані у нашому дослідженні, мають широкий спектр можливостей практичного використання, і, насамперед, розроблена модель інноваційної готовності персоналу може бути використана для діагностики та корекції як в цілому, так і для кожного окремо взятого компоненту. Розроблена технологія підвищення інноваційної готовності персоналу освітнього закладу на основі формування інноваційних цінностей і норм організаційної культури запропонована для впровадження у діяльність психологічних служб освітніх закладів різних типів.

**?** Питання для самоконтролю:

1.З яких елементів складається інноваційна організаційна культура?

2.Що таке інноваційна готовність персоналу?

3.З яких компонентів складається інноваційна готовність персоналу?

4. Назвіть наукові джерела терміну «інновація» і психологічні школи, що існують у дослідженнях.

5. Що являє собою інноваційна організаційна культура та яка її структура.

6. В чому виявляється зворотній вплив організаційної культури на рівень інноваційності?

### **2.3. Організаційна культура як чинник соціальної та професійної ідентичності співробітників**

Як вже було підкреслено вище, в нашому дослідженні було досліджено зв'язок особливостей культури організацій, і насамперед, їх загальних типологічних характеристик з низкою важливих соціально – психологічних параметрів організаційного життя: таких, як гендерна специфіка поведінки і уявлень співробітників (Спіцина Л.В., 2006), соціальна ідентичність (Спіцина Л.В., 2007, 2013) і професійна ідентичність співробітників (Іщук О.В., 2013), професійна відповідальність (Сафіулліна Ю.О., 2014), інноваційна готовність персоналу (Лукомська Ю.О., 2016) тощо.

На основі проведених досліджень сьогодні ми обгрунтовано можемо розглядати організаційну культуру як найважливіший чинник формування, підтримки та розвитку соціальної та професійної ідентичності співробітників.

Так, з позицій соціально – конструктивістського підходу в дослідженні організацій (Герген К, Ліпатов С.), висувається положення щодо того, що члени організації, знаходячись в різних відносинах з іншими людьми та взаємодіючи з ними, створюють відносини, які характеризуються різними соціальними конструкціями реальності, що надають значення всьому, що відбувається в організації.

В контексті соціально-конструктивістського підходу, організаційна ідентичність набуває особливого значення в

процесі визначення особливостей організаційної культури. Ідентичність є, з одного боку, динамічним компонентом психіки, що чуйно реагує на зміни в навколишньому соціальному середовищі; з іншого боку – виступає потужним механізмом регуляції системи відносин, цілей, цінностей людини, особливостей його поведінки і діяльності.

### **2.3.1 Підходи в соціальній психології ідентичності**

Основні принципи вивчення організаційної ідентичності витікають з теорії соціальної ідентичності Г.Тейфела. Згідно цієї теорії, соціальну ідентичність ми можемо визначити як динамічну систему соціальних конструктів особистості, що формується в процесі її взаємодії з соціальним оточенням і активної побудови особистістю соціальної реальності, впливає на її ціннісно-смыслову сферу і поведінку. Ідентичність безпосередньо впливає на процес формування особистості, визначаючи характеристики її відношення до себе, до інших, до своєї організації, до суспільства в цілому, які складають Я-концепцію особистості.

За останні десятиріччя в психології сформувався практично новий напрям: соціальна психологія ідентичності. Так, за даними Дж. Марсія, за останні 25 років було здійснено понад 300 вагомих наукових розробок з проблем психології ідентичності. При цьому досліджуються найрізноманітніші види ідентичностей: соціальна, особистісна, професійна, усвідомлена, неусвідомлена, ядерна, статева, рольова, гендерна, тощо.

Загальне визначення поняття ідентичність виглядає як широка концепція, що включає всі якості особистісних сполучень, які обумовлені великою кількістю біологічних, соціальних, психологічних та культурних факторів. На сьогоднішній день, поняття ідентичність в різних контекстах широко використовується і в психології, і в соціології, і в філософії, і в етології, і в політичній науці. [Павлова О.М.]

Більшість дослідників трактують ідентичність як наслідок якогось процесу (самопізнання, саморозуміння, ототожнення, ідентифікації - відчуження тощо) і підкреслюють її екзистенційний характер поряд з функціональним. Ідентичність обговорюють і як почуття, і як суму знань про себе,

і як поведінкову єдність, тобто вона виступає як складний інтегративний психологічний феномен.

Дослідники найчастіше виокремлюють декілька основних підходів, що розглядають структуру, генезис, умови та особливості становлення і розвитку ідентичності, котрі мають власне предметне поле аналізу. Це такі підходи:

1. *Психоаналітичний* представляють Е. Еріксон, З. Фрейд, Дж. Марсія, А. Ватерман, О. Кернберг, Х. Хартман, найбільш відомими з яких є психоаналітична концепція Е. Еріксона, статусний підхід Дж. Марсія, ціннісно-вольовий підхід А. Ватермана.

О.М. Павлова виділяє *психодинамічний підхід* щодо дослідження психіки людини, який розглядає ідентичність як суттєву та невід'ємну складову, що знаходиться у тісному взаємозв'язку та взаємодії з такими психічними підструктурами як: Ід, Его та Супер Его. Ідентичність виконує есенціальну та інтегративну функцію у психіці людини, одночасно являючись стрижнем, навколо якого об'єднується особистість. Особа зі сформованою ідентичністю – є тотожною, тобто у неї цілісний образ власного «Я», який створюється та підтримується особистістю безперервно протягом всього життя.

Погляд Е. Еріксона на ідентичність передбачає розрізнення загальнолюдського (усвідомлення людиною себе представником біологічного виду, людства, осмислення його глобальних проблем), групового (усвідомлення своєї належності до певних груп) та індивідуального (усвідомлення власної неповторності, намагання розвивати свої здібності) рівнів ідентичності. Успішне становлення особистості у соціумі, домінування певного рівня її ідентичності, зумовлюються суспільним (історичний розвиток суспільства та його специфіка) та індивідуальним (життєвий цикл особистості) часом.

Е. Еріксон, як і інші науковці, - Р. Столер, О. Кернберг, Ф. Гринейкр, розглядав ідентичність як таку, що, з одного боку, досягає цілісності та завершеності у пубертатний період, а з іншого, ніколи не лишається незмінною, зазнає перетворень та змін до кінця життя особистості. Тож, Е. Еріксон зробив припущення, що єдиний шлях до визначення ідентичності – це спробувати зрозуміти, в яких контекстах вона могла б застосовуватися (відчуття ідентичності, процес формування ідентичності, ідентичність як конфігурація).

Ідентичність — одна з найсуттєвіших характеристик людини, без котрої вона не може бути усвідомлюваною автономною особистістю. За визначенням Е. Еріксона, ідентичність базується на відчутті totoжності самому собі та безперервності свого існування у часі та просторі, та на усвідомленні того факту, що ці totoжність та безперервність визнаються оточуючими.

Також до психоаналітичної концепції належить *статусний підхід Дж. Марсія*, який припустив наявність чотирьох основних станів, або статусів ідентичності:

1) дифузна ідентичність – стан, що характерний для людей, які не мають чітких цілей, цінностей, переконань, і не намагаються щось змінювати;

2) передчасна ідентичність – статус, коли людина формально робить вибір цілей, цінностей, але у неї відсутні внутрішні переконання у правильності даного вибору, адже цей вибір здійснено оточенням особистості;

3) мораторій – стан кризи ідентичності, у якому перебуває людина, але вона активно намагається вирішити проблему, випробовуючи і досліджуючи різні альтернативні варіанти. Як правило, люди від мораторію переходять до досягнутої ідентичності;

4) досягнута ідентичність – цим статусом володіє людина, яка пройшла через кризу, сформувавши певну сукупність знань про себе, про свої цінності і власні переконання. До цих виборів відноситься професійні цілі, ідеологічні та релігійні переконання.

Спираючись на модель А. Ватермана, представника *ціннісно-вольового підходу*, почуття досягнення ідентичності поступово руйнується в міру того, як мета, цінності і переконання втрачають свою життєздатність і вже не відповідають вимогам мінливого життя. Якщо при цьому розпочинається процес подолання кризи, то ідентичність переструктурується відповідно до нових вимог соціуму. Якщо в структурі ідентичності починає домінувати «механізм психологічного захисту», і особистість не бажає помічати змін, що сталися, то виникає криза ідентичності.

До структури ідентичності, поряд з природними задатками, базовими потребами, ефективними «психологічними захистами», успішними сублимаціями, постійними ролями,

входять і «значущі ідентифікації», які й відіграють визначальну роль в тому, з якими саме моральними цінностями і нормами поведінки солідаризується індивід.

2. *Біхевіористський підхід пов'язують з такими персоналіями як Е. Гоффман, Л. Карпман, Ч. Кулей, Дж. Мід, Р. Фогельсон, Дж. Хабермас, Д. Кемпбелл, М. Шеріф.*

*Біхевіористський підхід* так і не зробив ідентичність самостійним предметом досліджень. В рамках цього підходу проблему ідентичності дослідники вивели на соціальний рівень, розглядаючи її як наслідок міжгрупових відносин.

Отже, представники біхевіористського напрямку у психології висвітлюють ідентичність як результат процесу наування та відтворення поведінки або окремих соціально стверджених дій. Важливим для становлення ідентичності є усвідомлення власної належності до соціальної групи.

3. *Когнітивний підхід представляють роботи Д. Абрамс, Г. Брейкуелл, Дж. Тернер, Г. Теджфел, М. Яромовіц.*

Ідентичність, згідно *когнітивному підходу*, уявляється як когнітивна система, що має дві підсистеми: особистісну і соціальну. За Г. Теджфелом, це два полюси єдиного біполярного континууму, в якому здійснюється вибір форми поведінки, залежно від того, яка саме ідентичність актуалізується. Отже, підхід, що традиційно пов'язується з Г. Теджфела і Дж. Тернера, можна визначити як спробу подолання дихотомії особистісного та безособистісного в людині.

Г. Брейкуелл інакше розв'язує проблему співвідношення соціальної та особистісної ідентичності. На її думку, ідентичність має соціальне походження, а особистісна ідентичність – вторинна по відношенню до соціальної. Засвоєні індивідом категорії соціальної ідентичності, з точки зору Г. Брейкуелл, дають можливість людині пізнавати себе як особистість, що відрізняється від інших. Таким чином, динаміка ідентичності людини – це процес безперервної діалектичної взаємодії особистісної і соціальної ідентичності.

На думку С. Московічі, основу ідентифікаційної матриці людини складає велика сукупність ідентичностей. І саме та ідентичність, яка стає провідною на певний момент, організує свою ієрархію і свій порядок в структурі ідентифікаційної матриці, саме вона визначає параметри, за якими відбувається порівняння [45, с. 130].

**4. Екзистенційно - гуманістичний підхід пов'язують з роботами Д. Б'юдженіаля, А. Міндел, Е. Міндел, К. Ясперса, А. Маслоу.**

Екзистенційно - гуманістичний підхід пояснює ідентичність як внутрішнє усвідомлення індивідом взаємозв'язку зовнішнього світу і самого себе. Представники даного підходу розуміють особистісну ідентичність як неподільну та принципово цілісну єдність, яка обумовлюється інтегральними переживаннями, а не окремими ізольованими аспектами, процесами та проявами.

Усвідомлення власної ідентичності є вродженою мотиваційною тенденцією, що властива всім людям і є основою та поштовхом до будь-якої поведінки і розвитку особистості. Тож, основною тезою вчення про ідентичність, з точки зору екзистенційно-гуманістичного підходу, являється твердження, що «індивід прагне усвідомити власну ідентичність і страждає, якщо цього не відбувається».

**5. Структурно-динамічний** підхід представлено дослідженнями: В. Агеев, Н. Антонова, М. Боришевський, П. Гнатенко, В. Зливков, Н. Іванова, І. Кон , К. Коростеліна, П. Лушин, В. Павленко, В. Столін, Л. Шнейдер , В. Ядов.

Структурно-динамічний підхід визначає ідентичність як динамічну структуру, що розвивається нелінійно і нерівномірно і визначається прагненням особистості до цілісності. Л. Шнейдер розглядає ідентичність як синтез всіх характеристик людини в унікальну структуру, яка визначається і змінюється в результаті орієнтації в соціальному середовищі, котре постійно змінюється. Аналіз теоретичних та практичних досліджень в області професійної та особистісної ідентичності показав, що ця проблема потребує теоретико-методологічного обґрунтування, емпіричної розробки та практико-орієнтованого методичного забезпечення.

### **2.3.2 Організаційна культура як чинник соціальної та професійної ідентичності персоналу**

В контексті вказаного нашого дослідження соціально – психологічних аспектів культури організацій, яке проводилося

у Запорізькому національному університеті з 2011 по 2015 рік, було здійснено вивчення впливу організаційної культури вищу на формування професійної ідентичності студентів (Ішук О.В., 2013).

*Професійна ідентичність студентів* в психології розглядається як мотиваційно-сміслові джерело професійної свідомості, обумовлене афективним, оцінним та когнітивним компонентом приналежності до власної професії.

Професійна ідентичність студентів охоплює не тільки усвідомлення своєї тотожності з професійною спільнотою, але і оцінку, важливість членства в ньому, відчуття значущості обраної професії. В процесі навчання у закладі вищої освіти студент засвоює значення різних характеристик, присутніх в її когнітивній структурі.

Становлення та розвиток професійної ідентичності студентів розглядається в системі наступних чинників: 1) чинники макрорівня (особливості політичного та соціального розвитку України; соціально-психологічні особливості регіону; особливості соціальної сфери); 2) чинники мезорівня (форма власності вищого навчального закладу; особливості домінуючого типу організаційної культури; факультет за типом освіти); 3) чинники мікрорівня (курс навчання; соціально-демографічні особливості).

*Становлення професійної ідентичності студентів у вищому навчальному закладі* розглядається як таке, що включає наступні стадії: 1) усвідомлений вибір майбутньої професії; 2) успішна адаптація до вищого навчального закладу; 3) інтеріоризація професійно важливих знань, якостей та формування образу «Я-як-Фахівець»; 4) усвідомлення власної професійної ідентичності; 5) формування готовності входження до реального професійного середовища.

В оптимальному варіанті розгортання цього процесу, для формування професійної ідентичності, студенти вищих навчальних закладів мають обирати майбутню професію усвідомлено та виважено; під час навчання у вищому закладі освіти успішно адаптуватися до способів передачі та отримання професійних знань; сформувати образ «Я-як-Фахівець» і накопичувати та інтеріоризувати професійно важливі знання та якості; усвідомлювати власну професійну ідентичність;



використовуючи набутий під час навчання досвід та адаптуватися до реального професійного середовища й успішно соціалізуватися в професії.

Виявлено, що організаційна культура вищого навчального закладу суттєво впливає на становлення професійної ідентичності студентів. Неузгодженість уявлень студентів щодо організаційної культури власного університету формує розмиті «Я - концепції», її зміст та структуру. Виявлено, що неузгодженість бачення домінуючої культури в організації провокує низький рівень усвідомлення студентами власної професійної ідентичності як компонента «Я образу» особистості.

При цьому чітко простежується невизначеність позиції по відношенню до майбутньої професії, студенти готові працювати за фахом, навіть не відчуваючи емоційного потягу до роботи. Така ситуація доповнюється високими показниками так званої псевдопозитивної ідентичності, що означає неадекватно завищену оцінку власного професійного спрямування.

Протилежна ситуація складається при узгодженні в організації уявлень стосовно домінуючого типу організаційної культури вищого навчального закладу.

Професійна ідентичність у структурі «Я образу» студента займає перші місця серед інших характеристик, що підтвердилося і результатами психодіагностики професійної ідентичності студентів (за опитувальником У.Родигіної). Такий стан речей супроводжується переважно позитивними емоціями і високим рівнем усвідомленої активності стосовно майбутньої професії.

Можна говорити також про можливість впливу на становлення професійної ідентичності шляхом проведення тренінгових програм. З цією метою було розроблено та експериментально апробовано тренінг «Усвідомлення впливу організаційної культури вищого навчального закладу на становлення професійної ідентичності студентів». Дизайн та зміст тренінгу базувалися на визначених психологічних особливостях організаційної культури вищого навчального закладу та професійної ідентичності студентів.

Ця програма забезпечила а) узгодженість уявлень студентів стосовно організаційної культури вищого навчального закладу, б) усвідомлення впливу психологічних особливостей

культури на становлення професійної ідентичності студентів, в) підвищення загального рівня усвідомлення власної професійної ідентичності студентами вищого навчального закладу, г) становлення статусу «досягнутої позитивної ідентичності» та активної позиції, що супроводжується позитивними емоціями стосовно майбутньої професії.

На основі проведеного дослідження цікавим було б подальше впровадження результатів щодо соціально – психологічних аспектів впливу організаційної культури, в тому числі, організація психологічного консультування керівників та студентів вищих навчальних закладів щодо можливостей впливу культури закладу на процес формування професійної ідентичності

Питання для самоконтролю:

1. Які основні підходи, що розглядають структуру, генезис та умови становлення і розвитку ідентичності, виокремлюють в психологічній науці?

2. Які концепції належать до психоаналітичного напрямку в дослідженні соціальної ідентичності особистості?

3. До якого підходу належить концепція ідентичності Дж. Тернера, Г. Теджфела, і в чому полягає її сутність?

4. Що таке професійна ідентичність персоналу, і як вона співвідноситься з соціальною ідентичністю?

5. Як впливає організаційна культура на становлення професійної ідентичності персоналу?

6. Що відрізняє організаційну культуру вищого навчального закладу?

7. Що характеризує організаційну культуру як чинник соціальної та професійної ідентичності персоналу?

#### **2.4 Вплив організаційної культури на поведінку і роботу персоналу та організаційну ефективність**

У вітчизняних роботах ми зустрічаємо інший принцип створення структурної моделі організаційної культури, що припускає виділення декількох блоків, або елементів культури (В.А. Співак). На основі підходу А.А. Погорадзе (1990), автор

пропонує розглядати організаційну культуру як систему, що включає наступні елементи:

- культуру умов праці - сукупність об'єктивних умов і суб'єктивних чинників, що визначають поведінку людини в процесі виробничої діяльності. Ця частина культури виробництва включає характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психологічних, соціально-психологічних і естетичних умов;

- культуру засобів праці і трудового процесу характеризують такі елементи, як впровадження новітніх досягнень науки і техніки у виробництво, рівень механізації і автоматизації, якість устаткування і інструментів, ритмічність і планомірність роботи підприємства, рівень матеріально-технічного забезпечення, якість продукції, що випускається, використання передових методів праці, методи оцінки результатів праці, забезпечення дисципліни;

- культуру міжособових відносин (комунікацій) в трудовому колективі визначають соціально-психологічний клімат, наявність відчуття колективізму, взаємодопомога, наявність і розділення всіма працівниками цінностей і переконань компанії. Окрім внутрішніх комунікацій корпорація активно здійснює комунікації з суб'єктами зовнішнього середовища, тому культура зовнішніх комунікацій також є елементом корпоративної культури, важливим чинником іміджу і ефективності;

- культуру управління визначають методи управління, стиль керівництва, гуманізм, індивідуальний підхід, сприйняття персоналу як надбання фірми, професіоналізм управлінців, включаючи комунікативну компетентність, методи стимулювання, що приймаються, підвищення рівня задоволеності працею і т.д.;

- культуру працівника В.А. Співак представляє у вигляді сукупності етичної культури і культури праці. Етична культура розглядається як що має зовнішню складову, яка виявляється в поведінці людини, знанні ним етикету, правил поведінки, хороших манер. Внутрішню культуру складають моральність його мислення, ціннісні орієнтації, переконання і культура відчуттів, уміння емпатически сприймати стани інших людей, співпереживати. Культуру праці визначають виходячи з рівня освіти і кваліфікації працівника, його відношення до праці, дисциплінованості (включаючи технологічну і трудову дисципліну), старанності, творчості на робочому місці.

При цьому зміст організаційної культури визначається не простою сумою її елементів, а тим, як вони взаємозв'язані між собою і як формують певні зразки поведінки, а також ступенем значущості тих, що формують її базових елементів.

М.Магура в дослідженні впливу організаційної культури на поведінку і роботу членів організації, виходить з наступної моделі елементів культури. Ядром організаційної культури є цінності, установки, пріоритети працівників, що пов'язані з їх роботою в даній організації, більшою чи меншою мірою розділяються всіма співробітниками. Цінності можуть бути як позитивними, орієнтуючими людей на такі зразки поведінки, які підтримують досягнення організаційних цілей, так і негативними, які негативно впливають на організаційну ефективність.

Далі до основних елементів автор відносить систему відносин, лежачу в основі організаційної культури, - ті найважливіші відносини, які визначають сприйняття співробітниками своєї роботи і організації, формують і визначають поведінкові норми і робочу поведінку членів організації. Це такі відносини, як відношення керівництва до працівників, відношення працівників до керівництва, відношення персоналу до роботи, відношення працівників до клієнтів і тому подібне

Поведінкові норми - це ті вимоги (як зафіксовані в документах, так і негласні) до поведінки працівників, які сприймаються ними як якоесь зведення правила, що визначають, якою повинна бути "правильна", "належна" поведінка членів організації в тих або інших стандартних ситуаціях. Наприклад, швидке і якісне обслуговування клієнтів, беззастережного виконання наказів і розпоряджень керівництва, допомоги і співпраці в командній роботі і тому подібне

Як наступний елемент М.І.Магурой виділяються дії і поведінка працівників, направлені на досягнення конкретних результатів або виконання доручених завдань. Це спостережувані прояви організаційної культури, її зовнішня сторона, але саме по діях і поведінці працівників ми можемо судити про те, як в цілому стан організаційної культури, чи сприяє вона ефективній роботі організації, успішному проведенню змін, чи підтримує вироблену стратегію розвитку чи ні (17).

*Організаційна культура управління описується системою ознак, визначених за декількома критеріями:*

- позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності, її саморозвитку, а також цінність підприємства як умови реалізації такого способу;

- негативна – відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві в цілому є позитивним, однак для окремого співробітника з погляду його саморозвитку та самореалізації – невідповідним.

Культура організації виявляється прийнятною на певний період часу й за певних умов. Зміна державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові технології вимагають змін корпоративної культури організації, що гальмують підвищення її ефективності. Для створення нової культури організації потрібно багато часу, оскільки стара корпоративна культура укорінюється у свідомості людей, що зберігають прихильність до неї. Ця робота містить у собі формування нової місії, цілей підприємства та її ідеології, моделі ефективного управління, використання досвіду попередньої діяльності, традицій і процедур, що укорінилися, оцінку ефективності організації, її формальної структури, проектування приміщень і будинків тощо [8].

На можливість зміни культури впливають фактори:

- організаційна криза – ставить під сумнів практику та відкриває можливості для прийняття нових цінностей. Прикладами кризи можуть бути погіршення ефективності праці, ріст плинності кадрів, втрата довіри громадян;

- зміна керівництва. Оскільки вище керівництво є головним фактором у формуванні культури організації, заміна її головних керівників сприяє введенню нових цінностей. Але нове керівництво не є гарантією того, що службовці приймуть нові цінності. Нові лідери повинні мати чітке альтернативне бачення того, якими мають бути організація та її авторитет;

- етап розвитку організації. Змінити культуру організації легше в перехідні періоди від її створення до росту та від зрілості до ліквідації або реорганізації. Коли організація вступає

в стадію зростання, основні зміни організаційної культури будуть необхідні. Культура організації ще не встановлена, і працівники приймуть її зміни, якщо:

- попередній успіх установи не відповідає сучасним умовам;

- працівники незадоволені загальним станом справ в організації;

- репутація керівника організації під сумнівом.

Інша можливість зміни культури з'являється, коли організація переходить до стадії спаду. На цій стадії зазвичай необхідне скорочення службовців, зниження витрат і вжиття інших заходів, що свідчать про кризову ситуацію організації:

- вік організації – чим меншим він буде, тим менш сталими будуть його цінності. Зміна культури більш ймовірна в молодій організації;

- розмір організації. Змінити культуру легше в невеликій організації, оскільки в ній спілкування керівників із працівниками більш тісне, що збільшує можливості поширення нових цінностей;

- рівень культури. Чим більше поширена культура в організації і вища згуртованість колективу, що розділяє загальні цінності, тим складніше змінити культуру. Слабка культура більше ніж сильна піддається змінам.

Чим менше схожості помічає новий співробітник в новому оточенні порівняно зі своїм попереднім місцем роботи, чим більше для нього ступінь новизни і чим менше його досвід в зміні виробничих ролей, тим частіше він використовуватиме методи спостереження і рідше – прямі питання в процесі акультурації.

Нові співробітники з вищою самооцінкою удаватимуться до методу прямого питання частіше, ніж ті, у яких самооцінка низька. Чим більше новизна контексту, тим значніше стають завдання акультурації [4].

На всіх етапах історичного розвитку України суттєвий вплив на її економічне середовище та економічну культуру мали ті чи інші особливості національного буття, національного характеру суспільної свідомості та психології українства. Особливо важливе значення в зазначеному контексті має національний характер. Досліджуючи вплив національного

характеру українців на формування корпоративної культури, слід враховувати ту обставину, що для української культури є характерним надання пріоритету не формальному розуму, а нормам морального життя суспільства, творчості. Ці норми базуються на принципах індивідуальності та людяності, гармонії з природою [11].

Високоякісний та конкурентоспроможний персонал є гарантом успішної та ефективної діяльності організації, тому в інтересах високоякісного розвитку трудового потенціалу вітчизняних підприємств украї необхідним є формування позитивної корпоративної культури.

### **? Питання для самоконтролю:**

1. Які існують проблеми зовнішньої адаптації і пристосування організації до постійно змінного зовнішнього оточення?

2. Відомі вам закономірності, пов'язані з проблемами внутрішньої інтеграції, що впливають на формування культури організацій.

3. Які вам відомі умови формування культури організації?

4. Які існують внутрішні чинники впливу на організаційну культуру?

5. Відомі вам чинники зовнішнього впливу на процес формування організаційної культури?

6. Від чого залежить імунітет організації до прихованих "вірусів" інших культур?

7. Назвіть чинники макро-, мезо- та мікрорівня, від яких залежить процес формування організаційної культури.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

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. – 202 с.
- 2.Блохіна І.О. Основні концептуальні підходи до визначення структурно-змістовних компонентів організаційної культури / І.О. Блохіна // Науковий часопис НПУ ім. М.П. Драгоманова. Серія №12. Психологічні науки: Зб. наукових праць. – К.: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2006. – № 11 (35). – С.54-59
- 3.Большой психологический словарь / [сост. и общ. ред. Б. Мещеряков, В. Зинченко]. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2003. – 672 с. (Проект «Психологическая энциклопедия»).
- 4.Веретенев В.И. Менеджмент корпоративной культуры [Электронный ресурс]/ В.И. Веретенев. – Режим доступа: <http://www.emsi.ru/books.html>
- 5.Вертакова Ю. В. Управление инновациями: теория и практика : учеб. пособие / Ю. В. Вертакова, Е. С. Симоненко. – М.: Эксмо, 2008. - 432 с.
- 6.Власова О.І. Соціальна психологія організацій та управління. Підручник/ Власова О.І., Никоненко Ю.В. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 398 с.
- 7.Занковский А. Н. Организационная психология : Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология» / А. Н. Занковский. – М. : Флинта: МПСИ, 2004. – 648 с.
- 8.Ильина Н.А. Социально-психологические проблемы внедрения нововведений [Электронный ресурс]/ Ильина Н.А. //Проблемы управленческих нововведений и хозяйственного экспериментирования. – Таллин, 1978. – Режим доступа: [www.asu.ru/cppkp/index.files/ucheb.files/innov/.../chapter1.doc](http://www.asu.ru/cppkp/index.files/ucheb.files/innov/.../chapter1.doc)
- 9.Казмиренко В.П. Социальная психология организаций / В.П. Казмиренко. – Киев, 1993. – 191с.
10. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.



11. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатні управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): Монографія / Л.М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : Фірма «ІНКОС», 2007. – 268 с.

12.Ларичева Е.А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства / Менеджмент в России и за рубежом, №5, 2004. – С. 25-32

13. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С.А. Липатов // Вестник Московского университета. – 1997. – №4. – С. 55–65. – (Серия 14. Психология).

14.Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посібник / Лозниця В. С. – К. : КНЕУ, 1997. — 248 с.

15.Лукомська Ю.О. Інноваційність організаційної культури освітнього закладу як умова оптимізації процесу соціалізації / Ю.О. Лукомська // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Кіровоград: Імек-ЛТД, 2013. – Том XI. – Соціальна психологія. – Вип. 6. – Книга II. – С. 60-68.

16. Маркарян Е. С. Теория культуры и современная наука /Е.С. Маркарян. –М.: Мысль, 1983. 284 с

17. Модели и методы управления персоналом / ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.

18. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]/Ю.П. Морозов. – М.: ЮНИТИ. 2000. – Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент. – Режим доступа: [http://www.koob.ru/morozov\\_y\\_p/innovation\\_manag](http://www.koob.ru/morozov_y_p/innovation_manag)

19.Моляко В.О. Психологічна готовність до творчої праці. – К.: Знання УРСР, 1989. – 215 с.

20.Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие [Электронный ресурс]/ А.М. Мухамедьяров. – 2-е изд.: ИНФРА-М, 2008. – Режим доступа: <http://www.litres.ru>

21.Орбан-Лембрик Л. Е. Основы психології управління : монографія / Орбан-Лембрик Л. Е. – Івано-Франківськ : Плай, 2002. – 426 с.

22.Парсонс Т. Система координат действия и общая теория систем действия: культура, личность и место социальных систем// Американская социологическая мысль. – М. – 1996

23. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебное пособие /Т.Н. Персикова. – Логос, 2011. – 224 с.
24. Погодина А.В. Модели корпоративной культуры вузов [Электронный ресурс] / Погодина А.В., Крылова С.Д. // Психологическая наука и образование, 2008. – № 5. – С. 92-97. – Режим доступа: [http://www.psyppress.ru/files/18432/psyedu\\_2008\\_n5\\_Pogodina\\_Krilova.pdf](http://www.psyppress.ru/files/18432/psyedu_2008_n5_Pogodina_Krilova.pdf)
25. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология: Учебное пособие. / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер - СПб.: Изд-во «Речь», 2002. – 298 с.
26. Почебут Л.Г. Психологическое обеспечение внедрения инноваций [Электронный ресурс]/ Л.Г. Почебут, В.А.Чикер. – Режим доступа: [ecsosman.hse.ru/data/2011/03/05/1214895047/009](http://ecsosman.hse.ru/data/2011/03/05/1214895047/009)
27. Семенов Ю.Г. Организационная культура: управление и диагностика. — М.: Логос, 2006. – 255 с.
28. Семененко В.М. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування [Електронний ресурс]/ В.М. Семененко, О.А. Пишненко//Економіка: реалії часу. – 2012. – №3-4 (4-5). – с. 73-77. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No3-4/73-77.pdf>
29. Серкіс Ж. В. Про організаційну культуру закладу освіти / Ж. В. Серкіс // Практична психологія та соціальна робота. – К.: НАПН України, 2002. – № 9-10. – С. 4 - 9.
30. Слостенин В.А. Педагогика: инновационная деятельность/ Слостенин В.А, Подымова Л.С. – М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1997. – 224 с.
31. Снетков В.М. Психология коммуникации в организациях / Снетков В.М. –М.: Институт общегуманитарных исследований, 2002. – 192 с.
32. Сняданко І.І. Особливості управління організаційною культурою освітньої організації [Електронний ресурс]/ / Сняданко І.І. // Гуманітарний вісник ДВНЗ Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Г. Сковороди»: Науково-теоретичний збірник. – Переяслав-Хмельницький, 2008. – Вип.. 16. – С. 227-230. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Gvpkhdpi/2008\\_16СЛ227-230](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gvpkhdpi/2008_16СЛ227-230)

33. Советова О.С. Основы социальной психологии инноваций/ О.С. Советова. – Спб., Изд-во С.-Петербург. Ун-та., 2000. – 152 с.

34.Спивак В.А. Организационная культура/ В.А. Спивак. – СПб.: Нева, 2004. – 224 с.

35. Спіцина Л.В., Лукомська Ю.О. Тип організаційної культури як чинник інноваційної готовності персоналу освітнього закладу // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол.: С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – Т. І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2015. – Вип. 42. – С. 29-36.

36.Спіцина Л.В. Проблема організаційної ідентичності в системі організаційної культури ВНЗ/ Л.В. Спіцина// Актуальні проблеми психології. – Київ, 2007. – Том Х. Частина 1. – С.259-264.

37.Спіцина Л.В. Соціально-психологічна модель організаційної культури вищого навчального закладу (акмеологічний підхід)/ Л.В. Спіцина// Наукові студії із соціальної та політичної психології. Випуск 28 (31). – Київ: ІСПП, 2011. – С.135 – 145.

38.Спіцина Л.В. Сучасні тенденції психологічних досліджень організаційної культури вищих навчальних закладів/ Л.В. Спіцина//Вісник Харківського університету. Серія психологія. – Харків, 2012. – №1032 – С. 164-169.

39. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие/ О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

40.Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): навч. посіб. / [Карамушка Л. М., Федосова Г. Л., Філь О. А. та ін.] ; за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008. – 230 с.

41. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие для студентов вузов/ О. Г. Тихомирова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 151 с.

42. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка / Третьяченко В. В. – К. : Стило, 1997. – 585 с.

43. Філь О.А. Теоретична модель конкурентоздатності організацій/ О.А. Філь // Психологія організаційного розвитку сучасних організацій у сфері освіти, промисловості та бізнесу: тези VIII Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (4-6 жовтня 2012 року, м. Алчевськ) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. - Алчевськ: ДонГТУ; центр планування кар'єри, 2012. – С.24-27

44. Хребина С. В. Организационная психология образования: феноменология и концепция развития [Электронный ресурс]: автореф. дис. доктора пси. наук. – Сочи, 2007. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/organizatsionnaya-psikhologiya-obrazovaniya-fenomenologiya-i-kontseptsiya-razvitiya>

45. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.

46. Элвессон Мэтс. Организационная культура / М. Элвессон; ер. с англ. — Х. : Изд-во Гуманитарный Центр. 2005, — 460 с.

## «Уровень организационно культуры» (ОК)\*

	Суждения	Баллы									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

\*Машков В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента. / В.Н. Машков – СПб: Речь, 2005. – 303 с.

7.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Рвение и инициатива у нас поощряются	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Наши работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Рабочие места у нас обустроены	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15.	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Работа для меня интересна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	бригадиров к руководству										
23.	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



### *Подсчет баллов*

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.
2. Посчитайте средний балл по секциям:  
Работа - 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.  
Коммуникации - 2, 6, 10, 14, 18, 22.  
Управление - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.  
Мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

### *Интерпретация*

Индекс «ОК» определяется по общей сумме по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

261 – 290 - очень высокий

175 – 260 - высокий

115 – 174 - средний

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9-10 - великолепное

6-8 - мажорное

4-5 - заметное уныние

1-3 - упадочное

### *Выводы:*

1. Предлагаемые выше 29 суждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все суждения значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению

предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию оздоровительных мер – это анализ и соответствующее реагирование на показатели четырех секций: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлениях повышения балльных показателей по секциям может способствовать поднятию индекса «ОК» в целом.

3. Степень влияния культуры на деятельность организации оценивается по трем факторам: по направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей по секциям.

## Опросник готовности к инновациям

(авт. Загашев И.О. , 2002)).

Данный опросник состоит из 56 утверждений, которые нужно оценить по 4-х бальной шкале:

балл - не подходит ко мне, 2 балла - в общем и целом не подходит, 3 балла - иногда можно так сказать, 4 балла - подходит ко мне.

В дальнейшем количественные показатели переводятся в процентиля, показывающие степень выраженности какого-либо аспекта готовности к нововведениям, а именно:

\*готовность последовать за лидером - сотрудник поддерживает организационное новшество при условии, что есть лидер, который будет объяснять, брать на себя ответственность, контролировать

\*готовность при условии материального вознаграждения

\*готовность при условии возможности взять на себя ответственность за инновацию

\*готовность при условии личностной и профессиональной самореализации

\*готовность на основании прошлого опыта.

\*готовность на основе позитивного эмоционального восприятия всего нового

\*готовность при условии отсутствия серьезных изменений.

Общее количество исследуемых в работе показателей - 19.

\*Загашев И.О, Психологическая готовность к инновациям как условие эффективности внедрения системы управления качеством // Известия Самарского научного центрв Российской академии наук, т.12, №5 (2), 2010.

Пожалуйста, выразите свое отношение к приведенным ниже высказываниям. Оцените, насколько они подходят к Вам, по следующей шкале.

- не подходит ко мне.
- в общем и целом, не подходит.
- иногда можно так сказать.

- подходит ко мне.

1. Я могу взяться за организацию внедрения каких-либо новых методов работы.

2. Мне нравится начинать какое-либо дело "с нуля".

3. В школе (училище, вузе) мне нравились творческие задания, необычные проекты.

4. Я положительно отношусь ко всем новшествам, которые происходят у нас на работе.

5. Я лучше внедряю что-то новое на работе, когда мной кто-то руководит.

6. Я думаю, что для большинства новшеств подходит пословица "Лучшее - враг хорошего".

7. Для меня что-то новое на работе - это возможность проявить себя, чему-то научиться.

8. Я с охотой берусь только за те новшества на работе, которые обещают быстрое материальное вознаграждение.

9. У меня есть чутье на все новое, перспективное.

10. Если изменения в моей организации затрагивают мой обычный распорядок дня, стиль работы, то я воспринимаю их критически.

11. Когда я принимаю решение об участии в каком-то новом деле, самым важным фактором для меня является возможность чему-то научиться, реализовать себя.

12. Мне нравится все новое.

13. Обычно я не стараюсь понять смысл того, что меня просят сделать на работе, а просто выполняю распоряжение.

14. Если нужно "освежить" рабочий процесс, сделать его более эффективным, то обращаются, прежде всего, ко мне.

15. Если никто не хочет менять ситуацию, то мне хочется все взять в свои руки и что-то поменять.

16. Я считаю, что без финансовой поддержки даже удачная идея не будет реализована.

17. Мне нравятся изменения, происходящие у меня на работе, потому что они помогают мне реализовать себя.

18. Мне в жизни нравится пробовать что-то новое, внедрять новые методы работы и т. п.

19. Если начальство предлагает вводить какие-либо новые методы, то я предлагаю взять на себя ответственность за какой-либо участок работы.

20. Большинство моих коллег примут любые инновации, если они сулят немедленное материальное вознаграждение.
21. Я из тех, кто, скорее, сам все придумает, чем будет все делать по чужому, пусть и идеальному плану.
22. Если в нашей организации что-то меняется, то моих обязанностей это мало касается.
23. Обсуждение распоряжений начальства - лишняя трата времени.
24. В детстве мне нравилось придумывать что-то новое.
25. Мне нравятся новые проекты тогда, когда я могу нести личную ответственность за результат.
26. В отношении инноваций подходит пословица: "Не смажешь - не поедешь".
27. Если в каком-то новом деле я не увижу возможности для развития своей личности, то мне неинтересно этим заниматься.
28. Если начальство примет решение о каких-либо изменениях в организации, то я буду их поддерживать.
29. Я поддерживаю те изменения, которые не меняют мою повседневную жизнь.
30. Если на работе нужно внедрить какой-то проект, новый метод работы, то всегда обращаются ко мне.
31. Я предпочитаю пережить изменения, чтобы они не мешали работать.
32. Новшества, как правило, интересуют руководителей, а простых людей интересует только заработная плата.
33. Я хорошо отношусь к изменениям, даже если они сулят дополнительные усилия, затраты.
34. Если нужно внедрять новые методы работы, то часто обращаются ко мне.
35. Для меня в новом деле важна не столько материальная сторона, сколько возможность для профессионального самосовершенствования.
36. Если есть лидер, способный повести за собой людей и взять ответственность за результат на себя, то я - готов (готова) действовать.
37. Я считаю, что не очень разумно нести ответственность за дело, которое является новым.
38. Для меня на работе важно, прежде всего, сохранение устойчивости и постоянства.

39. Я люблю придумывать какие-то новые проекты, дела, размышлять над ними.

40. Свое свободное время я трачу, в основном, на самообразование, так или иначе связанное с моей профессией.

41. Если нет возможности для материального вознаграждения, то какие-то новшества в нашей организации можно и не внедрять.

42. Про меня окружающие могут сказать, что я люблю внедрять что-то новое.

43. Я чувствую готовность заниматься внедрением инноваций, если благодаря ним я вырасту в личностном и профессиональном плане.

44. Я считаю, что в моей работе серьезные инновации не нужны.

45. Когда я занимаюсь чем-то новым для себя, это доставляет мне удовольствие.

46. Всегда есть кто-то, кто понимает больше остальных, - и необходимо доверять этому человеку.

47. Любая серьезная инновация невозможна без существенной финансовой поддержки.

48. У меня есть опыт организации людей для внедрения каких-либо проектов.

49. У меня получается мотивировать людей на реализацию каких-либо проектов.

50. Я люблю читать обо всем, что касается моей работы.

51. Я из тех, кому нужен руководитель, чтобы осуществить какие-либо новшества в организации.

52. Я могу внедрять новые методы работы, новые идеи, даже если это связано с риском.

53. Я не понимаю, почему люди боятся брать на себя ответственность за какое-либо дело только потому, что оно является новым.

54. Меня никогда не привлекали "проекты", направленные на длительную перспективу.

55. Я из тех, кто не любит частых изменений в жизни и на работе.

56. Мне всегда нравилось проявлять себя в чем-то новом.

I. 5, 13, 21, 23, 28, 36, 46, 51.

II.8, 16, 20, 26, 32, 41, 47, 54..1, 15, 19, 25, 34, 37, 49, 53..  
7, 11, 17, 27, 35, 40, 43, 56..6, 10, 22, 29, 31, 38, 44, 55..3, 9, 14, 24,  
30, 42, 48, 52.

VII.2, 4, 12, 18, 33, 39, 45, 50.

Готовность к инновациям может проявлять себя различным образом и, в зависимости от того, какой аспект преобладает, руководитель может уточнить стратегию внедрения инновационных проектов.

I. Готовность последовать за лидером. Если преобладает данный аспект готовности к инновациям, то работник поддерживает организационное новшество при условии, что есть лидер, который будет объяснять, брать на себя ответственность, контролировать.

II. Готовность при условии материального вознаграждения. Данный работник будет активно поддерживать инновацию и прикладывать усилия, если она, в его представлении сулит материальную выгоду. Для таких работников, даже если реальная выгода не гарантирована, необходимо создать ощущение, что вознаграждение возможно.. Готовность при условии возможности взять на себя ответственность за инновацию. Есть работники с ярко выраженными лидерскими наклонностями, которые поддержат новшество, если оно помогает реализовать им себя как руководителя, взять на себя ответственность за дело.. Готовность при условии личностной и профессиональной самореализации. Работник готов поддержать новшество, инновацию, если она, в его представлении, связана с личностной и профессиональной самореализацией, поможет ему почувствовать себя профессионально выше.. Готовность при условии отсутствия серьезных изменений. Работник готов поддержать инновацию, если она в его представлении не несет ощутимых изменений в привычной деятельности.. Готовность на основании прошлого опыта. Работник поддерживает инновации, поскольку они связаны с успехом участия в инновациях в прошлом.. Готовность на основе позитивного эмоционального восприятия всего нового. Данный работник в принципе хорошо воспринимает все новое и на первых стадиях внедрения инновации он будет ее

поддерживать, но если чувство новизны "сойдет на нет", он может "переключиться" на что-то другое.



Навчальний посібник  
(українською мовою)

Спіцина Лариса Валеріївна  
Лукомська Юлія Олександрівна

## СОЦІАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Навчальний посібник  
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра напряму  
підготовки “Психологія”

Рецензент О.А. Губа  
Відповідальний за випуск Є.М. Калюжна  
Коректор Л.В. Спіцина

Надруковано з готових оригінал-макетів замовника.  
Формат 60x84/16. Тираж 50 примірників.