

К. М. Гнезділова

Корпоративна культура викладача вищої школи

навчально-методичний посібник

Черкаси 2013

УДК 378.14:316.723
ББК 74.480.42
Г 56

*Ухвалено вченою радою
Черкаського національного університету
імені Богдана Хмельницького
(протокол № 1 від 28 серпня 2012 р.)*

Рецензенти:

Н. М. Остапенко, доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки вищої школи і освітнього менеджменту Черкаського національного університету імені Б. Хмельницького;

Н. О. Терентьєва, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри теорії та історії педагогіки Київського університету імені Бориса Грінченка.

Г 56

Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посібник / К. М. Гнезділова – Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. – 124 с.

У посібнику розкрита на теперішній час актуальна проблема особливостей професійно-педагогічної діяльності викладача вищої школи в умовах корпоративної культури ВНЗ. Автором розкривається такі питання як: зміст корпоративної культури, її типологія, діагностика стану корпоративної культури. Особливе місце посідає проблема включення викладача у систему корпоративних відносин закладу вищої освіти.

Навчально-методичний посібник призначено для магістрантів, аспірантів, слухачів закладів післядипломної освіти, викладачів вищих навчальних закладів, наукових працівників, а також для керівників освітніми закладами і установами.

УДК 378.14:316.723
ББК 74.480.42

© К. М. Гнезділова

ЗМІСТ

Передмова..... 5

Глава 1. Корпоративна культура вищого навчального закладу..... 7

1.1. Корпоративна культура: міждисциплінарний підхід..... 8
1.2. Функції корпоративної культури..... 13
1.3. Моделі корпоративної культури..... 14
1.4. Діагностика корпоративної культури..... 20
1.5. Специфіка корпоративної культури закладів системи вищої освіти..... 28
Контрольні запитання..... 35
Завдання і вправи..... 35
Література..... 41

Глава 2. Особливості діяльності викладача в умовах корпоративної культури вищого навчального закладу ... 46

2.1. Професійно-педагогічна діяльність, професійно-педагогічна культура і корпоративна культура викладача вищої школи..... 47
2.2. Корпоративні цінності і ціннісні орієнтації у системі професійно-педагогічної діяльності викладача..... 50
2.3. Корпоративна ідентичність викладача вищої школи. Викладач і його лояльність до вищого навчального закладу..... 58
Контрольні запитання..... 65
Завдання і вправи..... 66
Література..... 68

Глава 3. Викладач і культура корпоративних взаємовідносин. Корпоративні комунікації у вищому навчальному закладі 73

3.1. Корпоративні відносини в системі корпоративної культури вищого навчального закладу..... 74
3.2. Соціально-психологічний клімат як відображення корпоративної культури вищого навчального закладу 77
3.3. Керівник у системі корпоративних відносин..... 83

3.4. Корпоративні комунікації у вищому навчальному закладі.. 87
3.5. Корпоративна поведінка викладача вищої школи..... 91
Контрольні запитання..... 104
Завдання і вправи..... 104
Література..... 107
Додатки..... 112
Перелік малюнків..... 122

Передмова

Суспільні та соціально-економічні зміни на сучасному етапі розвитку України висувають нові вимоги до рівня підготовки майбутніх викладачів вищих навчальних закладів в умовах магістратури. Зокрема, підвищується значення формування корпоративної культури в змісті професійної підготовки викладачів вищої школи. Досвід роботи вітчизняних вищих навчальних закладів вказує, що викладачі – випускники магістратури – відчують певні труднощі під час входження у нову для себе професійну спільноту. Часто вони не знають як оптимально і доцільно будувати взаємовідносини з колегами, які мають доволі значний стаж роботи і високий соціальний статус у навчальному закладі. Працюючи спільно, в команді з іншими представниками освітньої корпорації, викладачі під час розробки наукового чи освітнього проекту мають проблеми з прийняттям рішень і відповідальністю за них. Особливості проектування викладачем власної поведінки повністю залежать від його ставлення до факультету, до університету в цілому, а також від того, наскільки він приймає й поділяє цінності корпоративної культури університету.

З огляду на ці проблеми, виникла ідея написати навчально-методичний посібник, який, маємо сподівання, допоможе майбутнім колегам зорієнтуватися у культурному просторі навчального закладу. Його мета – сприяти оволодінню магістрантами не лише системою теоретичних знань, але й практичних знань і умінь, необхідних соціальних компетентностей для формування і розвитку їх корпоративної культури. Окрім блоку теоретичного матеріалу посібник містить вправи і завдання, що сприятиме формуванню умінь і компетентностей з проектування моделі власної корпоративної поведінки на основі декларованих закладом норм і правил; свідомого ставлення до сутності й соціального значення професійно-педагогічної діяльності, діяльності і місії ВНЗ тощо.

Зауважимо, що цей посібник має міждисциплінарний характер, тому що інтегрує у собі сучасні досягнення з проблеми корпоративної культури з різних галузей знань, зокрема менеджменту, культурології, соціології, соціальної психології,

педагогіки вищої школи та ін. Це дозволяє по-новому подивитися на проблему корпоративної культури вищого навчального закладу та корпоративну культуру викладача вищої школи зокрема.

За змістом навчально-методичний посібник повністю відповідає навчальній програмі зі спецкурсу «Корпоративна культура викладача вищої школи» для магістрантів специфічних категорій спеціальності 8.18010021 (8.000005) «Педагогіка вищої школи». Матеріал, презентований на його сторінках, може бути використаний викладачами у ході проведення занять з дисципліни «Техніка управлінської діяльності» для магістрантів специфічних категорій спеціальності 8.18010020 (8.000009) «Управління навчальним закладом», а також з дисциплін, у процесі викладання яких розглядаються питання, пов'язані з освітнім менеджментом, особливостями взаємодії у викладацькій спільноті, проектуванням власної поведінки в культурному середовищі навчального закладу.

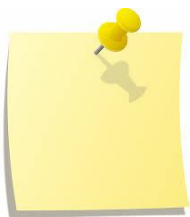
Посібник має три глави, кожна з якої містить: теоретичний матеріал, контрольні запитання, завдання і вправи для виконання. Викладачі, які мають на меті проводити практичні заняття за запропонованими у посібнику схемами, можуть скористатися порадами і рекомендаціями щодо проведення ігор, роботи магістрантів у малих групах/командах, які містяться у блоці під назвою «*На замітку...*».

Для самоперевірки матеріалу, для пошуку додаткової інформації, а отже і розширення свого світогляду після кожної глави розміщені контрольні запитання. Деякі з них сформульовані таким чином, що, відповідаючи на них, важко встановити однозначну думку дослідників. Тому є підстави для того, щоб розпочинати власне дослідження з проблеми корпоративної культури.

Наприкінці хотілося б висловити подяку своїм магістрантам і колегам, які під час написання посібника підказували і надавали цінні поради і рекомендації. Особливу вдячність хотілось би висловити рецензентам за підтримку й висловлені ідеї.

Зрозуміло, що все не може бути досконалим, тому чекаю від читачів відгуків й зауважень для подальшого доповнення, а отже і удосконалення посібника.

З повагою до читачів, автор К. Гнезділова.



ГЛАВА 1

Корпоративна культура вищого навчального закладу

- 1.1. Корпоративна культура: міждисциплінарний підхід
- 1.2. Функції корпоративної культури
- 1.3. Моделі корпоративної культури
- 1.4. Діагностика корпоративної культури
- 1.5. Специфіка корпоративної культури закладів системи вищої освіти

1.1. Корпоративна культура: міждисциплінарний підхід

Зважаючи на міжгалузевий характер, питання корпоративної культури організації знайшло своє висвітлення у працях вітчизняних і зарубіжних представників різних галузей соціального знання. У науковому фонді наявні наукові праці і публікації з соціології, культурології, менеджменту, соціальної психології, педагогіки вищої школи, освітнього менеджменту, економіки, аналіз яких дозволяє окреслити сутність корпоративної культури. Також можна стверджувати про наявність суттєвих розходжень дослідників щодо тлумачення таких понять, як «корпоративна культура» й «організаційна культура»:

- ✓ корпоративна культура тотожна організаційній культурі;
- ✓ корпоративна культура є частиною організаційної культури;
- ✓ корпоративна культура – це культура великих виробничих об'єднань з певною формою економічної й юридичної структури (корпорацій);
- ✓ корпоративна й організаційна культури – це самостійні феномени.

Спочатку у зарубіжній літературі в обігу з'явилося поняття «організаційна культура» як метод управління і лише пізніше з'явився термін «корпоративна культура». З позиції менеджменту розмежування понять «організаційна культура» і «корпоративна культура» відбулось у процесі переходу від традиційного менеджменту, якому притаманні адміністрування, пріоритет виробництва над людиною до соціально-етичного менеджменту, для якого є характерним перенесення акценту на гуманізацію праці, гармонізацію відносин з громадою і владними структурами, що виходять за межі трудових відносин і до духовного менеджменту.

Перехід від традиційного до соціально-етичного менеджменту знаменується появою поняття «організаційна культура», а результат переходу від соціально-етичного до духовного менеджменту – появою поняття «корпоративна культура», яка закріплює в якості основного управлінського інструменту «корпоративний дух».

Базовою метою духовного менеджменту можна вважати створення цілей, які здатні зберегти єдність організації та її

внутрішнього світу. При цьому акцентовано, що управління за допомогою корпоративної культури стає найважливішим завданням сучасних організацій.

Формування понять «корпоративна культура» та «організаційна культура» відображає специфіку різних галузей наукового знання. Фахівці з менеджменту та економіки користуються більш звичним для них терміном «організаційна культура», який віддзеркалює специфіку організації та системи її комунікацій. Вивчення організаційної культури було започатковано теорією бюрократичного менеджменту М. Вебера.

Фахівці в галузі соціології вдаються до терміну «корпоративна культура», який увібрав цінності організації, очікування працівників, традиції, норми та правила поведінки в організації. Ще однією важливою відмінністю вживання зазначених термінів є більша зорієнтованість прибічників терміну «організаційна культура» на ділові стосунки в організації, між тим як дослідники корпоративної культури ураховують вплив міжособистісних відносин у колективі. Підґрунтям розвитку терміну «корпоративна культура» стали праці Е. Мейо (школа людських відносин), А. Файоля (школа класичного менеджменту, принципи управління організацією).

Визначення корпоративної культури здійснюється в межах культурологічного підходу до аналізу діяльності організації як соціальної системи. Зокрема, дослідники дотримуються аксіологічної парадигми, згідно з якою підґрунтям корпоративної культури є система цінностей, поведінкові норми і правила, які підтримує більшість членів організації. Формування спільних цінностей в організації приводить до розвитку корпоративної поведінки її членів, яка відображає цінності, що ними підтримуються. Останнє є основою управління корпоративною культурою в будь-якій організації, в тому числі й у ВНЗ.

За існуючими визначеннями корпоративна культура – це:

➤ набір базових припущень, цінностей, пріоритетів і норм, які визначають трудову поведінку співробітників, забезпечують конструктивну взаємодію в колективі і сприяють успішному функціонуванню організації в зовнішньому контурі;

➤ комплекс цінностей, понять і переконань, які поділяють усі члени організації, а також поведінкових норм і артефактів, які створює організація по мірі подолання перешкод внутрішнього і зовнішнього характеру на шляху до успіху і процвітання;

➤ сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не підлягають формулюванню й апріорі приймаються й поділяються усіма членами колективу;

➤ система керівних переконань, принципів і технологій у діяльності підприємства;

➤ це набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації і виражені в декларованих організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій.

Отже, основою корпоративної культури є система (сукупність) цінностей, переконання, норми і правила, що приймаються і поділяються більшістю співробітників, й яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці.

Корпоративна культура покликана для адаптації організації до змін у навколишньому середовищі шляхом внутрішньої інтеграції. Соціально-психологічна сутність корпоративної культури розкривається через такі параметри, як:

✓ інтеграція (створення ефективних ділових відносин серед підрозділів і співробітників організації). Інтеграція здійснюється в таких напрямках: а) процедури комунікації; б) межі підрозділів; в) влада і статус; г) нагорода і покарання;

✓ диференціація (як уточнення поняття «унікальність»);

✓ адаптація, яка забезпечує стабільність виживання вищого навчального закладу в умовах, що змінюються, запорукою якої є наявність в організації чітко злагодженої системи інформаційних і комунікаційних процесів, гнучкість, здатність до оперативного реагування на зміни.

Корпоративну культуру не можна розглядати як «сталий» феномен. Діагностування наявного стану корпоративної культури організації дає змогу дослідникові зробити тільки «фото» цього складного соціально-культурного і педагогічного феномену на «цей момент» діяльності організації.

Також слід вказати на унікальність корпоративної культури, оскільки її сутність становлять доволі абстрактні поняття. Серед загальних рис корпоративної культури виділимо наступні: важко піддається визначенню; характеризується багатомірністю, інакше кажучи, багатьма елементами на різних рівнях; неохоча до значної динаміки та змін (залишається відносно стабільною протягом певного періоду часу); формування й зміни культури відбуваються поступово і характеризуються своєю тривалістю.

Корпоративна культура чинить вплив на діяльність організації в таких напрямках, як: процеси, що відбуваються в організації; структура організації; поведінка членів організації; конкурентоспроможність; загальна результативність діяльності організації; залежність від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників; реакція на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища.

На корпоративну культуру організації, зокрема вищого навчального закладу, діють загальні, внутрішні і зовнішні чинники впливу (рис. 1).

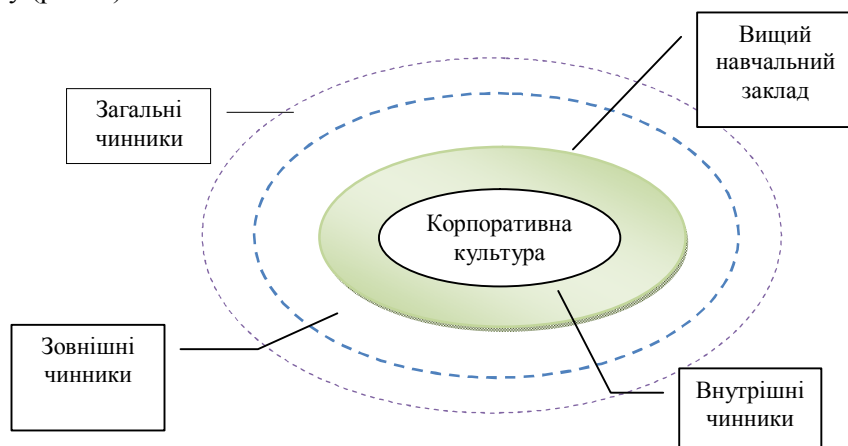


Рис. 1. Чинники впливу на корпоративну культуру ВНЗ

Корпоративна культура формується під впливом:

–*загальних чинників*: соціально-економічні умови, політичні умови, нормативна правова база;

–*зовнішніх чинників*: стан ринку освітніх послуг, стан конкуренційних процесів, демографічна ситуація, глобалізаційні процеси на ринку освітніх послуг, споживачі освітніх послуг, попит на освітні послуги, ринок праці, імідж ВНЗ на ринку освітніх послуг);

–*внутрішніх чинників*: тип вищого навчального закладу: державний, приватний, комунальний; місія і цінності ВНЗ; загальні традиції ВНЗ; структура ВНЗ; традиції структурних підрозділів ВНЗ; історія становлення і розвитку ВНЗ; якість внутрішніх комунікацій; тип управління.

Достатньо складною є проблема виокремлення компонентів корпоративної культури. Погляди дослідників стосовно структурних компонентів корпоративної культури залишаються неоднозначними:

➤ прийнята система лідерства; стилі розв'язання конфліктів; діюча система комунікацій; становище індивіда в організації; прийнята символіка;

➤ цінності організації; знання організації; внутрішні і зовнішні комунікації та зв'язки; цілі організації, культура трудового, виробничого та інших матеріальних процесів;

➤ цілі, цінності; знання; комунікації; мотивація; процеси.

Складовими корпоративної культури організації можуть виступати також і існуючі типи субкультур. Виділяють так звані «чисті» типи субкультур: домінуюча (одна субкультура впливає на всю культуру організації); співкультура (така субкультура притаманна групі, яка створила свій набір цінностей, що не суперечить цінностям культури організації і співіснує з нею); контркультура (субкультура, яка знаходиться в стані конфлікту з корпоративною культурою організації).

Серед контркультур виокремлюють наступні види:

✓ пряма опозиція цінностям домінуючої організаційної культури;

✓ опозиція структурі влади в межах домінуючої культури організації;

✓ опозиція зразкам відносин і взаємодії, які підтримуються домінуючою культурою.

Причинами створення такого типу субкультури як контркультура можуть виступати доволі різні чинники. Наприклад, опозиція структурі влади в межах домінуючої культури ВНЗ виникає як реакція частини співробітників на прихід нового для даного підрозділу керівника, який пропагує і, що частіше за все, «нав'язує» у наказовому порядку свої цінності.

1.2. Функції корпоративної культури

Називають наступні функції корпоративної культури:

✓ *охоронна (виховна)*, яка полягає у створенні певного «бар'єру» або перешкоди, що захищає організацію від небажаних і загрозливих зовнішніх впливів; виховання співробітників у душі відданості організації;

✓ *інтегруюча або компенсаторна*, яка формує відчуття належності до організації, гордість за неї, забезпечує відчуття єдності; спонукає інших людей, які не є співробітниками організації, стати її повноправними членами;

✓ *регулююча або нормативно-регулююча*, яка підтримує (контролює) встановлені норми і правила поведінки членів організації, їх взаємовідносини між собою, з представниками інших організацій і взагалі із зовнішнім світом; все це є умовою збереження стабільності організації, зменшує можливість виникнення конфліктів;

✓ *орієнтуюча або функція цілепокладання*, яка виявляється у спрямуванні співробітників і організації на досягнення поставлених цілей і завдань;

✓ *мотиваційна*, яка полягає у створенні стимулів для орієнтації співробітників у правильному напрямі;

✓ *пізнавальна та інформаційна*, що забезпечують процес формування системи знань організації;

✓ *ігрова і символічна*, які сприяють формуванню системи внутрішніх комунікацій в організації;

✓ *адаптаційна*, яка полегшує процес пристосування співробітників один до одного і до організації через встановлені норми і правила поведінки, традиції, участь у спільних заходах; сприяє соціалізації нових співробітників;

✓ *функція формування іміджу організації*, яка полягає у створенні певного образу організації в соціальному оточенні.

До зазначених функцій корпоративної культури додають такі як:

✓ *креативна* (створення і збереження духовних цінностей);

✓ *оціночно-нормативна* (на основі порівняння реальної поведінки людини з прийнятими нормами дається оцінка працівникові, визначаються його позитивні і негативні дії, прогресивне або консервативне ставлення до організаційного розвитку);

✓ *регламентуюча і регулююча* (на основі попередньої оцінки й аналізу створення корпоративних норм і включення їх до внутрішніх нормативних положень, а також моніторинг дотримання цих положень працівниками);

✓ *пізнавальна* (отримання працівниками нових знань, пізнання нових відчуттів, участь у нових формах навчання і громадської роботи, здобуття духовного і соціального досвіду);

✓ *змістова* (участь культури у визначенні людиною і соціумом сенсу життя, сенсу свого існування, тобто особистої і соціальної місії);

✓ *комунікаційна* (через цінності, прийняті суспільством, норми поведінки та інші елементи культури забезпечується взаєморозуміння членів організації та їхня взаємодія);

✓ *функція суспільної пам'яті* (збереження і нагромадження досвіду людських відносин в організації і людства у цілому.

1.3. Моделі корпоративної культури

Корпоративна культура як соціокультурний і педагогічний феномен недостатньо вивчений, тому в наукових джерелах є різні позиції стосовно того, як саме слід уявляти модель корпоративної культури організації, які структурні компоненти їй притаманні.

Трирівнева модель Е. Шейна. Відповідно до цієї моделі структура культури може аналізуватися на трьох рівнях: артефакти, засвоєні цінності і базові уявлення (рис. 2).

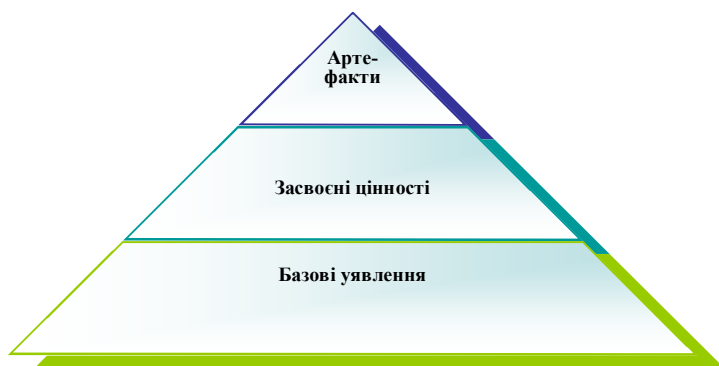


Рис. 2. Модель корпоративної культури за Е. Шейном

Артефакти є поверхневим рівнем, який включає всі ті феномени, що можна побачити, почути і відчувати під час входження у нову групу з незнайомою культурною. Це видимий або «символьний» рівень, що містить у собі зовнішні прояви корпоративної культури (мова, способи вербальної і невербальної комунікації, стиль, який знаходить відображення в одязі, оформленні приміщень, емоційній атмосфері, ритуали та ін.). Характерною особливістю зазначеного рівня є те, що зміст зовнішніх проявів корпоративної культури залишається незрозумілим, проте добре сприймається співробітниками.

Наступним рівнем є «проголошені цінності», тобто цінності і вірування, які приймаються і поділяються членами організації. Задані цінності визначають соціальні норми, які усвідомлюються співробітниками і регулюють їх поведінку.

Наступним більш глибоким рівнем корпоративної культури є базові уявлення, які є підсвідомими і настільки очевидними для членів організації, що варіювання поведінки в межах цієї культурної одиниці мінімізується. Вважається, що запропонована Е. Шейном модель корпоративної/організаційної культури є універсальною із-за її інваріантності щодо галузевої належності організації, стадії розвитку та ін.

«Спрощена» модель Е. Шейна. Модель представлена двома рівнями: верхній рівень або візуальний надає уявлення про зовнішні

атрибути організації (форма одягу, символи, фірмовий стиль та ін.), глибокий рівень, або не візуальний, який представлений цінностями, нормами і правилами поведінки. (рис. 3)

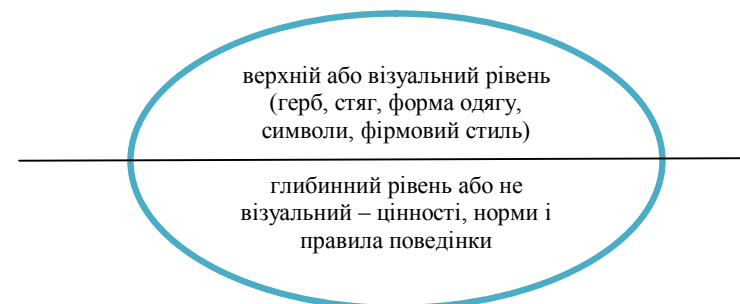


Рис. 3. Спрощена модель корпоративної культури Е. Шейна

Внутрішній або глибокий рівень розкриває філософію організації, яка виявляється за допомогою візуальних елементів і створює уявлення про організацію як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішньому.

Модель «Культурна мережа», яка запропонована Г. Джонсоном (рис. 4).



Рис. 4. Модель корпоративної культури за Г. Джонсоном

Модель Г. Джонсона відображає основні елементи організації, зокрема це: структури влади, організаційні структури, системи контролю, ритуали і рутина, символи, міфи та історії.

Модель «Цибулина культури» або «багатощарова цибулина». Таку назву модель отримала завдяки наявності декількох шарів, які тісно зв'язані між собою і створюють уявлення про проникнення корпоративної культури в усі процеси та рівні організації. (рис. 5).

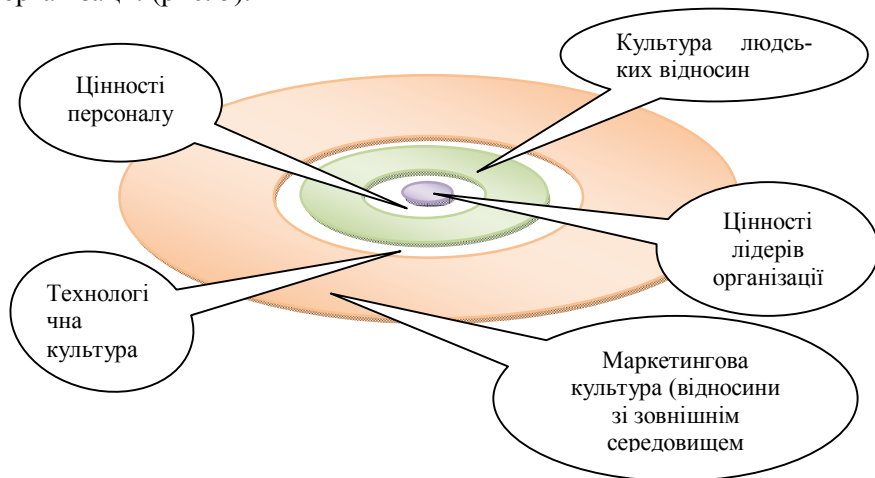


Рис 5. Модель «Цибулина корпоративної культури»

Модель корпоративної культури, запропонована українськими дослідниками на чолі з Г. Хаєтом. Структура корпоративної культури презентована як багаторівневе утворення (рис. 6). Перший рівень авторами поділений умовно на три підпорядковані рівні: 1а, 1б і 1в. Рівень 1а, за словами дослідників, це те, що знаходиться над корпоративною культурою – мораль як надперсональна і надкорпоративна категорія. На рівні 1б знаходяться сенс життя і діяльності, на рівні 1в – цінності, переконання, вірування, уявлення, установки. Всі елементи першого рівня визначають особистість людини, мотивують її діяльність, зумовлюють трудову поведінку. На другому рівні знаходяться

задекларовані місія, «зухвала мета» та ділові принципи, на третьому – зовнішні прояви корпоративної культури (гімн, прапор, фірмовий стиль, ритуали та ін.).

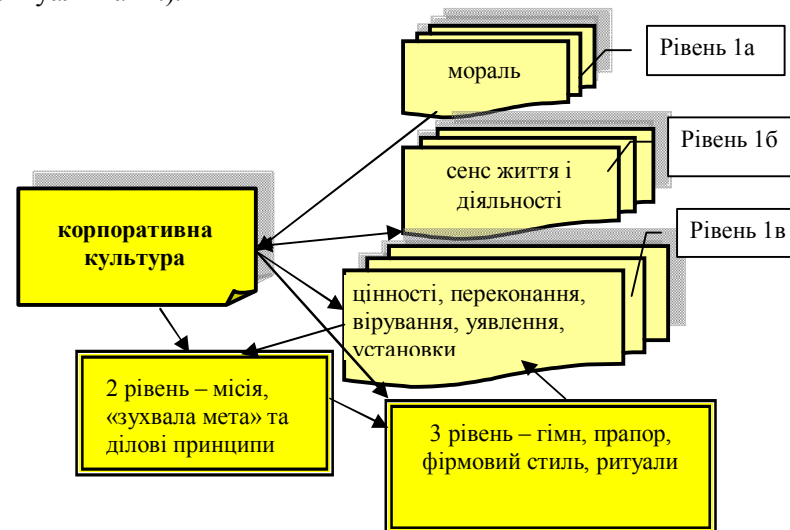


Рис. 6. Модель корпоративної культури, запропонована українськими дослідниками на чолі з Г. Хаєтом

Автори моделі вказують на наявність циклічного процесу впливу елементів культури першого рівня на другий, другого на третій, а потім третього на перший з повторенням дій циклічного процесу: інтеріоризація – екстеріоризація, інтеріоризація – екстеріоризація і т.д. Спочатку надперсональні категорії, структури загальної соціальної діяльності інтеріоризуються, засвоюються психікою людини, перетворюючись у внутрішні структури, а потім вони екстеріоризуються, породжують зовнішні дії (ритуали, стиль поведінки та ін.).

Модель корпоративної культури ВНЗ О. Андоміна. У моделі корпоративної культури ВНЗ О. Андоміна представлені елементи культури і засоби її досягнення.

Аналіз запропонованих моделей корпоративної культури свідчить, що вони включають такі елементи: цінності; норми і

правила поведінки; систему мотивації; систему комунікацій; історію й традиції; психологічний клімат; корпоративні комунікації; стиль управління; імідж ВНЗ та інші.

О. Андомін зробив спробу систематизувати усі елементи корпоративної культури вищого навчального закладу (рис. 7).

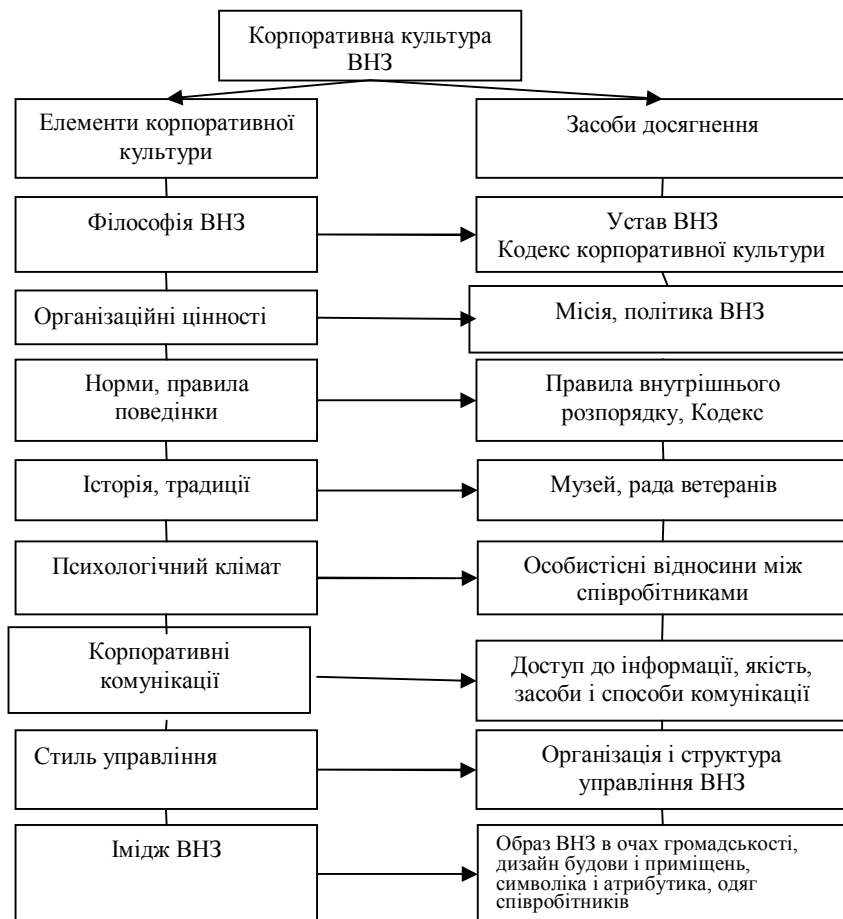


Рис. 7. Модель корпоративної культури вищого навчального закладу О. Андоміна

Отже, сучасні науковці демонструють різноманітні підходи до представлення моделі корпоративної культури організації, зокрема вищого навчального закладу.

1.4. Діагностика корпоративної культури

Діагностування корпоративної культури будь-якої організації, зокрема й ВНЗ, є складним завданням, яке з причин багатокомпонентності досліджуваного феномену передбачає використання комплексу методів. Проведення діагностики вимагає розроблення інструментарію (анкети, опитувальники та ін.) відповідно до виділених параметрів конкретної моделі корпоративної культури, що дозволяє якісно і кількісно оцінити її характеристики. Результати діагностування дають змогу провести типологію корпоративної культури ВНЗ.

Для діагностування стану корпоративної культури закладу вищої освіти необхідно:

1. з'ясувати, з якою метою проводиться процес вивчення корпоративної культури ВНЗ;
2. зважаючи на те, що діагностика як дослідницька діяльність містить концептуальну модель об'єкта діагностики (у даному разі це корпоративна культура ВНЗ), діагностичні методики і безпосередньо діагностичний процес, важливим є узагальнення матеріалу стосовно існуючих моделей і типів корпоративної культури організацій і відповідно параметрів її оцінювання;
3. ознайомитися з сучасними діагностичними методиками корпоративної культури і відповідно типами корпоративної культури;
4. узагальнити досвід вивчення/діагностування корпоративної культури ВНЗ;
5. запропонувати власну методику проведення діагностики корпоративної культури ВНЗ.

Головною метою діагностики корпоративної культури є створення інструментарію і бази для прийняття управлінських рішень у сфері поточних і стратегічних завдань, для прогнозування потенціалу організації в ситуації змін.

Реформування і модернізація діяльності ВНЗ на сучасному етапі розвитку вимагають зміни їх корпоративної культури. Для розробки стратегічних завдань важливим кроком є оцінювання існуючого стану корпоративної культури закладу і можливих наслідків введення змін. Вивчення корпоративної культури ВНЗ насамперед проводиться з метою виявлення її реального стану, наявних проблем, а також визначення необхідності і напрямку її зміни.

Вивчення корпоративної культури ВНЗ у своїй більшості переслідує мету, яка полягає у порівнянні реальної і бажаної її моделі. Іншими словами, при діагностуванні корпоративної культури університету досліджується реальна картина, а також те, що хотіли б бачити співробітники в перспективі, – «ідеальний вищий навчальний заклад».

Якщо вивчення корпоративної культури організації здійснюється постійно, через певний час і спрямовано на вивчення одних і тих же аспектів, то слід говорити про моніторинг.

Після визначення цілей проведення діагностики наступними кроками є: складання поетапного плану, вибір стратегії, вибір або розробка методики.

С. Черних пропонує орієнтовний план проведення діагностики корпоративної культури:

1. Визначення предмета діагностики: постановка управлінського завдання і визначення цілей дослідження.
2. Визначення об'єкту діагностики: вибір тих аспектів організаційної культури, які слід вивчити.
3. Вибір стратегії вимірювання. Розробка методичного і практичного інструментарію.
4. Проведення вимірювання.
5. Аналіз отриманих характеристик організаційної культури, визначення її типу (якщо це передбачено методикою).
6. База для прогнозування і прийняття управлінських рішень. Розробка комплексу заходів (конкретних рекомендацій). Прогнозування можливих проблем у сфері управління персоналом і загалом у роботі організації.

Підходи (стратегії) вивчення корпоративної культури.
У сучасних працях, присвячених вивченню корпоративної культури, виділяють різні стратегії або підходи: холічну, метафоричну і кількісну стратегії (К. Камерон і Р. Куїнн); клінічний і етнографічний підходи (Е. Шейн):

✓ *Холічна* стратегія полягає в тому, що дослідник «занурюється» в культуру організації, вивчає її зсередини, при цьому стає «своєю людиною» і отримує всю необхідну йому інформацію за допомогою таких методів як ведення щоденника, хронометраж, метод емпіричних спостережень, стоп-вправи, досвід сповіді, робочі групи, семінари-обговорення та ін.

✓ *Метафорична* стратегія: дослідник здійснює контент-аналіз документації всередині організації, вивчає зразки документів, зокрема нормативно-методичних і тих, що регламентують систему відносин та обміну інформацією між різними ланками в організації. Важливим є вивчення мови документів, особливостей спілкування між співробітниками та інших атрибутів організації (слогани, легенди, міфи, традиції та ін.).

✓ *Кількісна* стратегія полягає у проведенні опитування, анкетування, індивідуальних інтерв'ю, фокус-групи (групові інтерв'ю), використанні методів модельного аналізу тощо. Їх перевагою є охоплення співробітників усіх ланок організації, а також те, що отримані дані піддаються статистичній обробці. У результаті можна отримати кількісну й якісну характеристику різних аспектів корпоративної культури.

✓ Аналіз опису *клінічного* підходу дає підстави стверджувати, що за основними характеристиками він об'єднує в собі холічну і метафоричну стратегії.

✓ *Етнографічний* підхід мінімізує взаємодію дослідника з носіями культури організації.

Більш складним є вибір методики діагностики корпоративної культури організації. У ході діагностування корпоративної/ організаційної культури ВНЗ переважно використовуються методики, які пройшли багаторазову апробацію.

Типологія корпоративної культури. Відповідно до того, які параметри дослідники беруть за основу, існують різні класифікації

типів корпоративної культури. Їх використовують при розробленні діагностичного інструментарію для вивчення типу і рівня сформованості корпоративної культури в організації. На основі їх вивчення науковці і практики розробляють стратегію змін у розвитку й управлінні корпоративною культурою.

З огляду на чисельність існуючих типологій, для аналізу стану корпоративної культури організації науковці все частіше користуються інструментом оцінки організаційної культури OCAI, який базується на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей», що розроблена й експериментально перевірена К. Камерон і Р. Куїнном. Вказана методика дозволяє діагностувати культуру будь-якої організації за конкуруючими цінностями на різних етапах розвитку організації, що надає право використовувати обидва поняття.

Відповідно до зазначеної методики діагностування корпоративної культури дослідники розрізняють чотири її типи: бюрократична (ієрархічна), кланова, адхократична і ринкова. Кожен тип культури характеризується чотирма групами критеріїв, які визначають стрижневі цінності, що дають змогу оцінити організацію. За змістом ці цінності є попарно протилежними, зокрема: гнучкість і дискретність – стабільність і контроль; внутрішній фокус та інтеграція – зовнішній фокус і диференціація.

Запропонована методика дозволяє діагностувати домінуючу орієнтацію організації на основі вказаних типів культури.

➤ *Бюрократична (ієрархічна)* культура характеризується як формалізоване і структуроване місце роботи; ефективні лідери – це кращі координатори й організатори.

➤ *Кланова* культура уособлює організацію сімейного типу і характеризується як дружнє місце роботи, де люди мають багато спільного і довіряють один одному; лідери виступають у ролі вихователів, батьків.

➤ *Адхократична* культура характеризує динамічне, підприємницьке і творче місце роботи; люди здатні йти на ризик і приносити себе в жертву. Ефективне лідерство виявляється в умінні прогнозувати, новаторстві й орієнтації на ризик.

➤ *Ринкова* культура оцінюється як місце для роботи, яка орієнтована на кінцеві результати; лідери – це господарі і суворі конкуренти.

Привабливість і дієвість методики оцінювання організаційної культури OCAI полягає в тому, що вона дозволяє доволі точно описати: тип лідерства; критерії ефективності; тип управління людськими ресурсами і стрижневі теорії менеджменту, менеджмент якості, що за умов модернізації вітчизняної вищої освіти набув особливої актуальності. Інструмент оцінки організаційної культури OCAI є простим у використанні. Його перевагою є графічне представлення інформації (побудова профілю організаційної культури), що унаочнює домінуючу орієнтацію корпоративної культури.

У діагностиці корпоративної культури доволі часто використовується класифікація С. Хенді, в основу якої покладений аналіз організаційних структур. Згідно з цією класифікацією розрізняють наступні типи корпоративних культур: «павутиння» або типова корпоративна культура (культура влади); кластерний тип (наявність робочих груп) або культура завдання; «храм» або культура ролі (наявність функціонального розподілу); «зіркове небо» або культура особистості (характерним є індивідуалізм).

Зустрічається також класифікація корпоративних/ організаційних культур за відкритістю/закритістю. Відповідно розрізняють *відкриту* і *закриту* корпоративні культури.

Існує типологія корпоративних культур на основі визначення їх сили/слабкості за такими показниками:

✓ товщина (кількість уявлень і припущень, що поділяються співробітниками);

✓ подільність (кількість співробітників, які поділяють принципи корпоративної культури);

✓ ясність пріоритетів (визначеність і обґрунтованість імовірних варіантів поведінки в різноманітних ситуаціях, ступінь пріоритетності переконань, цінностей).

Характеристиками *сильної* культури організації є: сформованість певної організаційної парадигми, яка поділяється більшістю співробітників і мінімізує невизначеність під час прийняття рішень або спрямованість власної поведінки

співробітника у стандартних чи нестандартних ситуаціях; створюється так звана сила «більшості», яка має як позитивні, так і негативні наслідки (груповий тиск, протидія впровадженню інновацій тощо).

Для *слабкої* корпоративної культури характерні: субкультури різних підрозділів, які не об'єднані єдиними цілями і переконаннями або навіть знаходяться у конфлікті одна з одною; неготовність співробітників до конфліктів, нездатність обговорювати протилежні погляди, наявність таких почуттів як нудьга, незадоволення, розчарування, стан формальної діловитості тощо.

Окрім існуючих класифікацій науковці називають також *позитивну* і *негативну* корпоративні культури залежно від характеру впливу на загальну результативність діяльності організації. Розглядаючи корпоративну культуру як специфічну форму існування системи, що містить у собі ієрархію цінностей, які домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, дослідники вказують, що її характер можна описати за допомогою наступних ознак:

- ✓ ступінь взаємоадекватності домінуючої ієрархії цінностей і переважаючих способів їх реалізації (стабільні та нестабільні корпоративні культури);

- ✓ ступінь відповідності ієрархії особистісних цінностей кожного із співробітників та ієрархічної системи внутрігрупових цінностей (інтегративна і дезінтегративна корпоративні культури);

- ✓ зміст домінуючих в організації цінностей (особистісно-орієнтована і функціонально-орієнтована корпоративні культури).

Відповідно до наведених ознак, дослідники пропонують розрізняти:

- *позитивну* корпоративну культуру, яка стимулює результативність діяльності організації (ознаки: особистісно-орієнтована, інтегральна, стабільна) або її розвиток (ознаки: особистісно-орієнтована, інтегральна, нестабільна);

- *негативну* корпоративна культура, яка перешкоджає ефективному функціонуванню організації та її розвитку (ознаки: функціонально-орієнтована, дезінтегративна, стабільна, нестабільна).

Залежно від типу управління в організації дослідники (Т. Базаров, Б. Єрйомін, П. Малиновський та ін.) виділяють такі типи культури:

- ✓ органічна (важливими є: воля колективу, авторитет, групові інтереси);

- ✓ підприємницька (важливим є: максимальний прибуток, ринок);

- ✓ бюрократична (важливим є: механізм, правила, воля керівництва);

- ✓ партисипативна (важливим є: демократизм, рамки закону, інтереси більшості при врахуванні інтересів меншості).

Окрім перелічених типів корпоративної культури у літературі з менеджменту є й інші типи, в яких дослідники використовують певні аналогії.

З огляду на те, що одним із важливих чинників впливу на корпоративну культуру організації є національна культура, деякі зарубіжні науковці (Г. Мінцберг, Ф. Тромпенаарс і Ч. Хемпден-Тернер, Г. Хофстеде та ін.) присвятили увагу вивченню крос-культурних відмінностей тих чи тих культур.

Досліджуючи культури організацій різних країн світу (США, Німеччина, Японія, Франція, Голландія, Росія, Китай та ін.), Г. Хофстеде виявив чотири аспекти, які покладені в основу типології корпоративної культури: прагнення уникнути невизначеності; мужність/жіночність; індивідуалізм/колективізм; дистанція між людьми різного статусу.

Ґрунтуючись на положеннях, викладених у праці Ф. Тромпенаарса, організацію слід розглядати у двох вимірах, яким відповідають чотири квадранти. З метою розрізнення різних культур, автор пропонує використовувати такі вимірювання: рівність – ієрархія, орієнтація на людину – орієнтація на завдання. Ф. Тромпенаарс описує чотири типи культури: «сім'я», «Ейфелева вежа», «керована ракета» та «інкубатор».

Питання культурних відмінностей різних країн нині набуло особливої актуальності, оскільки у процесі формування і розвитку корпоративної культури ВНЗ має місце прагнення наслідувати ідеї зарубіжних дослідників, що не завжди є дієвими. Упровадження змін до корпоративної культури університету за закордонними

зразками іноді стає причиною конфлікту культур: тієї, що існує в організації, і тієї, що нав'язана. Вітчизняні ВНЗ опановують досвід прийняття корпоративних документів, які регламентують діяльність викладачів. Практики зазначають, що слід звернути особливу увагу на зміст і структуру такого документу, а також забезпечити контроль з боку керівництва і колективу за його дотриманням.

Для виокремлення різних типів корпоративних культур за основу беруться різні критерії: стилі управління, організаційні структури, окремі параметри, крос-культурні відмінності та ін. Водночас більшість дослідників для вирішення типів культур організацій використовує принаймні чотири критерії. Відмінною рисою закордонних дослідників є вибір двох пар критеріїв, які протилежні за змістом, і презентація їх у вигляді системи координат.

Більш об'єктивно картину стану корпоративної культури організації виявляють комплексні дослідження, які поєднують у собі декілька методик. Наприклад, комплекс методик (С. Липатов) для діагностики корпоративної культури через сприйняття її співробітниками організації; опитувальник «Шкали організаційних парадигм» Л. Константина; опитувальник «Профіль організаційних характеристик» Р. Лайкерта; методика незавершених речень; методики, що спрямовані на вивчення організаційних цінностей; спостереження й інтерв'ю.

Складність проведення діагностики корпоративної культури ВНЗ полягає в тому, що університет має своєрідну мережеву структуру, специфічні цілі і завдання діяльності, що впливає на формування носіїв цієї культури (викладачів, співробітників і студентів), визначає наявність різних видів діяльності ВНЗ (навчальна, дослідницька, інноваційна, виховна). При цьому дослідження стану корпоративної культури ВНЗ неможливе без вивчення сукупності субкультур його структурних підрозділів.

Значна частина дослідників застосовують методики діагностування корпоративної культури організацій, що пройшли апробацію в часі і які придатні для вивчення корпоративної культури ВНЗ. Серед таких методик переважно використовують: інструмент оцінки організаційної культури OCAI (К. Камерон і Р. Куїнн), тест на виявлення типу культур Ч. Хенді, методику

Д. Коула, опитувальник «Шкали організаційних парадигм» Л. Константина. Кожна з методик базується на певній моделі корпоративної культури.

1.5. Специфіка корпоративної культури закладів вищої освіти

У вивченні корпоративної культури ВНЗ використовуються передусім напрацювання щодо корпоративної культури підприємств і організацій. При цьому враховується специфіка діяльності ВНЗ – здійснення навчально-виховного процесу, спрямованого на професійну підготовку майбутніх фахівців, у ході якого відбувається взаємодія між викладачами і студентами, метою якої окрім фахової підготовки є формування корпоративної культури закладу освітньої галузі.

Корпоративна культура вищого навчального закладу – це сукупність цінностей, норм, традицій, які поділяються всіма людьми, що причетні до діяльності закладу вищої освіти, на основі яких регулюються їхні взаємовідносини, зокрема між учасниками навчально-виховного процесу: між викладачами, викладачами і студентами, викладачами й адміністрацією.

Корпоративна культура є багаторівневою. Відповідно до розмірів організації освітнього закладу виокремлюють корпоративну культуру ВНЗ, корпоративну культуру його навчально-наукових інститутів і факультетів, кафедр та інших підрозділів. Слід говорити й про корпоративну культуру студентської спільноти.

У сучасних умовах ВНЗ засвоюють нові зразки корпоративної культури, тому розробляють дві траєкторії її формування: зовнішню – економічний успіх, презентабельність, показники успішності діяльності закладу, тобто комплекс заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності, і внутрішню – підтримка і розвиток зразків професійної діяльності, що мають відображати гуманістичні цінності педагогіки.

Одним із вирішальних чинників підвищення ефективності діяльності університету в сучасних умовах є внутрішня інтеграція співробітників, яка забезпечується корпоративною культурою.

Реалізація необхідних змін у роботі ВНЗ, введення інновацій неможливе без підтримки і згоди з боку викладачів. Це зумовлює внесення деяких змін до корпоративної культури ВНЗ. Управління змінами корпоративної культури, по-суті, є управлінням ВНЗ, оскільки зміна елементів корпоративної культури приводить до створення умов, при яких самоорганізаційні процеси забезпечують становлення якісно нового рівня розвитку університету без жорстких адміністративних форм управління, тиску.

При виборі характеристик і параметрів, за якими можна описати модель корпоративної культури й діагностувати рівень її сформованості, слід урахувувати специфіку корпоративної культури вищого навчального закладу.

На відміну від більшості організацій, що займаються виробничою, торгівельною, посередницькою, обслуговуючою діяльністю, основне завдання університету полягає в наданні населенню освітніх послуг, забезпеченні його потреб в отриманні професійної освіти певного освітньо-кваліфікаційного рівня. Послуга – це не товар, його якість визначається лише за кінцевим результатом. У забезпеченні освітніх послуг бере участь значна кількість викладачів і співробітників ВНЗ, і тільки їх узгоджена діяльність забезпечує результат. Діяльність одного викладача, яким би він не був досвідченим, креативним, відповідальним, не забезпечує отримання вищої освіти. Університету потрібна командна робота фахівців різних напрямів.

Оскільки надання освіти у вищій школі – це надання освітньої послуги, то важливим є якість взаємодії закладу (який надає освітню послугу і документ, який засвідчує освітньо-кваліфікаційний рівень, здобутий студентом), викладача (того, хто надає знання з певного предмета, що входить до навчального плану професійної підготовки фахівця), організаторів навчального процесу (деканату, інституту, кафедри) і студента (який отримує освітню послугу і здобуває професійну освіту). Тому специфіка ВНЗ зв'язана зі складністю організації взаємодії учасників освітнього процесу.

Специфічними є цілі і місія ВНЗ як освітньої установи. Під місією університету розуміють сукупність уявлень про основоположні цінності, цілі і простір розвитку освітньої установи, про те, що він несе, виробляє зовні, навіщо він потрібен суспільству,

державі, людям У цьому контексті місія є смислоутворювальним ядром університетської ідеї.

Формулюючи місію, слід пам'ятати, що це повинний бути ясно сформульований, спонукальний до дії, емкий виклад перспективного бачення образу університету, принципів і способів просування до цього ідеалу. Місія повинна бути коротким і емким виразом самоідентифікації організації її членами.

Здійснюючи професійну діяльність, викладач повинен орієнтуватися на певні пріоритетні цілі, які втілені в корпоративних цінностях ВНЗ, у його місії.

До специфіки корпоративної культури ВНЗ слід віднести однотипність професійної діяльності співробітників. На відміну від виробничих організацій, де має місце значний суспільний розподіл праці, в університеті більшість співробітників – це викладачі, всі вони мають однакові професійні обов'язки і відрізняються тільки за змістом наук, які становлять зміст навчальних дисциплін. Отже, у корпоративній культурі ВНЗ фактично відсутній поділ працівників за професійною ознакою, а є поділ за змістовою ознакою. Спільність завдань професійної діяльності варто розглядати як важливий чинник формування корпоративної культури, що сприяє єднанню викладачів, їх здатності формувати спільні цінності корпоративної культури.

Існує ще один чинник, який має протилежну даному спрямованість, а саме – індивідуальний характер професійної діяльності викладача. У викладацькій діяльності колективний характер виявляється опосередковано, лише через загальну мету професійної освіти, він достатньо слабо відчувається викладачами, і вони емоційно не зв'язані між собою, а орієнтовані на індивідуальну працю, індивідуальний результат. Таким чином, зазначена характеристика – індивідуальний характер роботи викладача – негативно впливає на формування корпоративної культури.

До специфічних особливостей корпоративної культури ВНЗ слід віднести її неоднорідність. Специфіка корпоративної культури ВНЗ зв'язана також із тим, що адміністрація закладу є невеликою за чисельністю у порівнянні з іншими організаціями (ректорат, адміністрація підрозділів – інститутів/деканатів, кафедр). Проте, як

правило, формування корпоративної культури ініціюється і здійснюється саме адміністрацією закладу. Тому й виникає ефект «тяжіння до вертикалі»: адміністрація зацікавлена і стурбована станом корпоративної культури, реалізацією заходів щодо її формування, а викладачі не задіяні в цьому процесі. На горизонтальних площинах організаційної структури ВНЗ, тобто у викладачів, стурбованість з приводу корпоративної культури значно менша, ніж у верхніх ешелонах, бо саме тут природним шляхом формуються корпоративні відносини завдяки постійному діловому та міжособистісному спілкуванню між співробітниками. На жаль, ці відносини охоплюють незначну «соціальну територію», переважно обсяг «кафедра-деканат/інститут».

Поряд з ефективним формуванням корпоративних відносин у горизонтальних структурах ВНЗ гірше формуються ціннісні орієнтації, викладачі недостатньо обізнані з цінностями корпоративної культури університету. Тому в цих осередках більш значущими є цінності окремих структур і підрозділів, де відбувається професійна діяльність викладача.

Формуванню єдиної корпоративної культури ВНЗ протидіє його організаційна структура, яка зв'язана з поділом на інститути/факультети. Відсутність єдності завжди мала місце між студентами і викладачами різних підрозділів, іноді виявлялися навіть ознаки ворожості, негативного ставлення один до одного. Тому для формування корпоративної культури потрібно встановити ефективну систему комунікацій, які забезпечують взаємозв'язки не лише вертикального характеру – між адміністрацією й підрозділами, а й між окремими підрозділами університету.

У корпоративній культурі ВНЗ широко використовується символіка, яка повинна сприяти зміцненню єдності закладу, його професорсько-викладацької та студентської спільноти. Проте обрані адміністрацією символи мають бути емоційно прийнятими і викладачами, і студентами, інакше вони не зможуть виконати інтегруючу функцію. Бажано обирати корпоративні символи шляхом голосування студентів і викладачів, щоб обрати найбільш прийнятні, ті, що подобаються більшості.

Розробленню офіційних документів, що регулюють поведінку працівників, передусє формулювання місії ВНЗ. Зміст поняття

«місія» організації містить у собі основні цілі її існування. Місія ВНЗ розробляється на основі законодавчих і нормативних документів і специфіки його діяльності. Кожний університет має свою історію, ознайомлення з якою відбувається в музеях, на виставках, презентаціях. Знайомство з університетом починається з мети його діяльності, місії і перспективи або візії (Vision).

Згідно з основами менеджменту й освітнього менеджменту мета організації – це кінцевий результат, на який спрямована діяльність організації, це відповідь на запитання: для чого організація існує. Місія як більш широка концепція існування організації, повинна містити в собі три головні складові: мета (про яку йшлося вище), спосіб участі організації у досягненні цієї мети і значення – утвердження провідних досягнень місії. Загальне уявлення про організацію у майбутньому створює перспектива або візія (Vision).

Сформульовані й офіційно задекларовані місія і візія дозволяють:

- ✓ менеджменту і ключовому персоналу освітнього закладу домовитися про напрями і пріоритети розвитку;
- ✓ спільнотам, владі і бізнесу дізнатися про те, яке місце прагне зайняти ВНЗ в освітньому, науковому, культурному просторі регіону;
- ✓ професорсько-викладацькому складу, співробітникам і студентам ВНЗ отримати корпоративні ціннісні орієнтири, напрями діяльності.

Визначення місії освітнього закладу може складатися з таких елементів як: позиціонування ВНЗ у регіональному соціально-економічному просторі та його цільові групи і споживачі; розв'язання питання про позиціонування ВНЗ в освітньому, науковому і культурному просторі; визначення сфери активності ВНЗ, що містить у собі перелік сфер діяльності, в яких працює чи має намір працювати ВНЗ; стратегічні наміри ВНЗ як орієнтири, котрих навчальний заклад прагне досягнути в майбутньому; сфери компетенцій ВНЗ і конкурентні переваги; цінності корпоративної культури ВНЗ.

Наведемо приклади місії деяких вищих навчальних закладів світу:

Місія університету Хаддерсфілда (Великобританія): «Надати студентам можливість досягнути вершин у реалізації своїх прагнень і домагань і забезпечити корисний студентський досвід у навчальному співтоваристві вищого рівня».

Місія університету Південної Каліфорнії (США): «Удосконалення рівня викладачів, наукових досліджень, художньої творчості, професійних навичок і доступних форм громадянського служіння».

Місія Тольяттинського державного університету (Росія): «Спільними зусиллями співробітників, студентів і випускників сприяти становленню інноваційної соціально-орієнтованої економіки і розвитку громадянського суспільства нової Росії через: формування інтелектуальної, культурної і управлінської еліти країни; підготовку широко затребуваних висококваліфікованих професіоналів, конкурентоспроможних на світовому ринку праці; активну інноваційну діяльність, включаючи отримання і впровадження у реальну практику передових результатів освітньої, наукової і проектної діяльності».

Сучасний гуманітарний інститут (Молдова): «Місія Інституту – підготовка висококласних і високоморальних фахівців, вважаючи своїм обов'язком підтримку і розвиток корпоративної культури університетського співтовариства, збереження іміджу СГІ як установи системи освіти і центру підготовки професійних кадрів Молдови, прагнучи формування в СГІ системи достовірно демократичних відносин між студентами, співробітниками і адміністрацією вищого навчального закладу».

Відмінністю документів, які декларують цінності і принципи корпоративної культури університету, від будь-якої іншої організації є орієнтування на єдність спільноти студентів, викладачів і співробітників. Насамперед у цьому виявляється специфіка діяльності ВНЗ.

Управління корпоративною культурою здійснюється через канали інформації. Отже, поширенню корпоративної культури сприяють комунікації, які діють як усередині організації, так і ті, що забезпечують її обмін інформацією із зовнішнім середовищем.

З корпоративною культурою вищого навчального закладу тісно зв'язане поняття «імідж». Останній виступає в ролі інтегральної характеристики корпоративної культури організації. Відзначимо, що формування позитивного іміджу дозволяє організації, в тому числі й університету, конкурувати на ринку освітніх послуг.

Формування іміджу відбувається у двох напрямках: усередині університету (образ організації, який усвідомлюється через систему цінностей, норм самими співробітниками) і ззовні (образ, який створюється організацією для зовнішнього середовища). У такому випадку імідж викладача ВНЗ і ступінь сформованості його корпоративної культури є ретрансляторами іміджу і корпоративної культури закладу вищої освіти.

Для розкриття сутності корпоративної культури ВНЗ застосовуються два підходи: заклад вищої освіти розглядається як організація (підприємство) з перенесенням усіх основних економічних положень і теорій; вищий навчальний заклад є організацією з власною специфікою своєї діяльності. Наявність різних позицій науковців стосовно категорії «корпоративна культура закладу вищої освіти» є підтвердженням цієї позиції.

Ефективність діяльності освітнього закладу залежить від типу і стану сформованості корпоративної культури. Відтак, суспільні зміни вимагають відповідних трансформацій у корпоративній культурі ВНЗ. Для вибудовування стратегії зміни корпоративної культури необхідно надати оцінку її нинішнього стану і тих здобутків, що є найкращими для ефективної діяльності організації в майбутньому, тобто здійснити діагностику тих аспектів діяльності освітнього закладу, які визначають фундамент його організаційної культури. Реалізація таких заходів можлива за умови дослідження моделей і типів корпоративної культури.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність корпоративної культури організації? Назвіть підходи до трактування поняття «корпоративна», «організаційна культура».

2. Охарактеризуйте моделі корпоративної культури: модель Е. Шейна (рівні культури), модель «багатощарова цибулина» та ін.

3. Назвіть компоненти корпоративної культури організації. Розкрийте функції корпоративної культури.

4. Чому існують різні типології корпоративної культури?

5. Наведіть приклади різних класифікацій корпоративної культури. Поясніть, на основі яких параметрів автором запропонована така типологія.

6. Коротко поетапно опишіть проведення діагностики корпоративної культури організації (навчального закладу)?

7. На основі ознайомлення з різними методиками, зокрема «Рамочна конструкція конкуруючих цінностей» ОСАІ (Кім К. Камерон, Роберт Е. Куїнн), методика Т. Діла і А. Кеннеді, методика Г. Хофстеде та ін., сформулюйте висновок про доцільність їх використання для дослідження стану сформованості корпоративної культури навчальних закладів.

8. Назвіть специфічні риси корпоративної культури ВНЗ.

9. У чому полягає сутність філософії, місії, візії та іміджу вищого навчального закладу?

10. Які чинники впливають на створення іміджу вищого навчального закладу? Назвіть елементи іміджу закладу вищої освіти.

Завдання і вправи

Завдання 1. Ознайомтеся з різними методиками проведення діагностики корпоративної культури організації. Оберіть одну із методик діагностування корпоративної культури і проведіть

у навчальному закладі за вибором (по можливості). Визначтеся з типом корпоративної культури освітньої організації відповідно до обраної методики. Отримані результати узагальніть у виступі.

Завдання 2. Візьміть участь у круглому столі з обговорення теми (на вибір): «Переваги і недоліки існуючих методик діагностування корпоративної культури організації», «Імідж закладу вищої освіти – це спосіб трансляції його самобутності, специфіки і неповторності?» або «Корпоративна культура вищого навчального закладу: виклик сучасності».

Рекомендації до проведення

На початку обговорення з обраної теми бажано провести гру «Візуальний словник» (Дж. Макануфо). Оскільки під час обговорення учасники використовуватимуть різні терміни, необхідним є розкриття їх сутності. Робота учасників за «круглим столом» буде набагато ефективнішою, якщо невеличка частина часу витратиться на узгодження термінології.



На замітку...

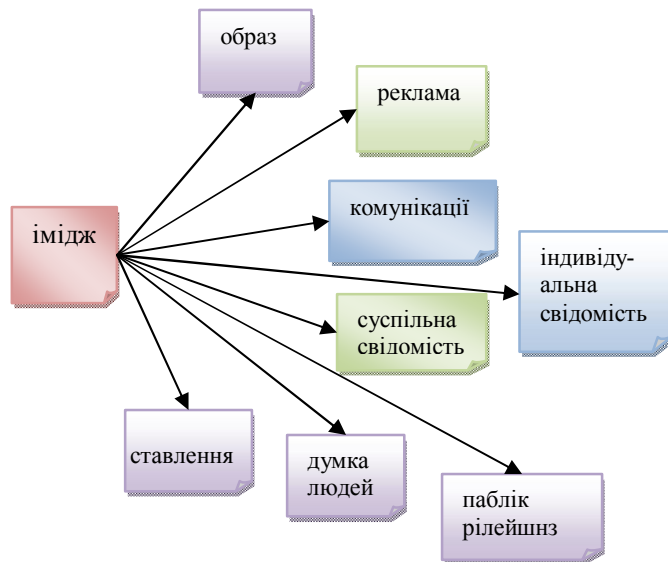
Гра «Візуальний словник»

Хід гри:

Крок 1. Після обрання теми кожний з учасників на стікерах записує слова-терміни, які використовуватимуться під час обговорення.

Крок 2. Усі учасники прикріплюють свої стікери на стіні (дошці) і спільно обирають ті терміни, які частіше зустрічаються.

Крок 3. Складаємо словник. На одну частину стіни (дошки) прикріплюємо стікери з обраними термінами і звертаємось до учасників з проханням описати їх. Для пояснення терміну можна використовувати не лише слова, а й ілюстрації.



Завдання 3. Ознайомтеся зі сайтами різних навчальних закладів і наведіть приклади сформульованих місій, візій і офіційних документів, в яких презентована філософія і стратегії їх діяльності вищого навчального закладу.

Завдання 4. Візьміть участь у практичному занятті, на якому розкривається тема розробки місії організації (навчального закладу).

Практичне заняття

Тема: Місія організації.

Мета: формування знань і умінь стосовно розроблення та формулювання місії організації.

Навчальні цілі:

- ознайомитися з теоретичним матеріалом і прикладами місій відомих організацій;
- ознайомитися зі змістом кейсу і розробити план дій стосовно його виконання.

Очікувані результати практичного заняття.

Це заняття навчить Вас:

- ✓ розробляти місію організації (освітньої організації);
- ✓ працювати в команді;
- ✓ спілкуватися один з одним;
- ✓ шукати спільне рішення для розв'язання ситуації.

Завдання навчального заняття:

- ✓ формування навичок самостійної пізнавальної діяльності;
- ✓ розвиток навичок працювати у команді.

План проведення заняття:

Розгляд проблеми: Місія організації	
Вправа 1. Знайомство з основними положеннями роботи у малих групах (10 хв.)	
Ознайомитися	із запропонованими матеріалами
Обговорити	основні моменти роботи групи
Розподілити	ролі всіх учасників групи
Сформулювати	запитання до викладача стосовно виконання завдань
Обговорити	основні моменти роботи групи
Вправа 2. Робота в команді з теоретичним матеріалом (20 хв.)	
Ознайомлення	з теоретичним матеріалом
Обговорення	основних положень теоретичного матеріалу
Формулювання	висновків стосовно вимог формулювання місії організації
Вправа 3. Виконання кейсу (25 хв.)	
Ознайомитися	із запропонованою ситуацією
Визначити	проблему (проблеми)
Проаналізувати	можливості вирішення проблеми
Обговорити	варіанти вирішення проблеми
Сформулювати	кінцеві варіанти вирішення проблеми
Вправа 4. Міжгрупове обговорення (10 хв.)	
Ознайомитися	з основними положеннями і визначеннями представника кожної з груп

Проаналізувати	<i>висловлені основні положення і визначення представника кожної з групи</i>
Внести	<i>доповнення до виступів</i>
Оцінити	<i>ефективність роботи групи</i> Бажаємо Вам успіху!

Теоретичний матеріал

Місія організації – це сукупність цінностей будь-якої організації, які забезпечують можливість створення і діагностування параметрів взаємодії організації з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Місія – основна мета організації, найвище поняття в ієрархії цілей.

Місія – сенс існування організації з позиції задоволення потреб клієнтів, реалізації конкурентних переваг, мотивації співробітників організації.

При створенні місії організації слід звертати увагу на чотири стратегічні цілі:

1. суспільна ціль (внесок організації в суспільні справи, а також рішення тих чи тих суспільних питань і проблем);
2. споживча ціль (задоволення певних потреб клієнтів, прийняття до відома запитів інших організацій, які співпрацюють з даною);
3. організаційна або адміністративно-територіальна ціль (задоволення потреб певної організаційної системи, складовою частиною якої є ця організація);
4. комерційна ціль (дотримання умов стабільного розвитку організації, із врахування конкретних запитів учасників та співвласників організації).

Вимоги до розробки і формулювання місії організації:

1. Місія організації, зокрема навчального закладу, відповідаючи на велику кількість запитань, все ж таки повинна бути простою і змістовною.
2. Текст місії не повинен сприйматися двозначно, однак він повинен залишати місце для прояву креативності і подальшого розвитку освітньої організації.

3. «Чорнові» варіанти місії можуть бути за обсягом якими завгодно. Остаточний варіант тексту – максимум декілька речень. Запам'ятайте! Лаконічність висловлювань є запорукою того, що цей текст добре запам'ятається і стане візитною карткою навчального закладу. Ідеї місії не повинні бути казковими, недосяжними. Цим ви викликаєте сумнів у людей.

4. Простота місії полягає в логічності побудови основних положень. Текст місії не повинен бути нагромадженням слів, містити складні вислови. Не використовуйте в тексті місії незрозумілих слів і банальних фраз. До формулювання місії не слід включати опис стратегії, філософії, переліку освітніх послуг та ін. (вони зазначені в інших документах).

5. Текст місії повинен чітко визначати сферу діяльності організації, а також причини надання освітньої послуги або реалізації певного виду діяльності.

6. Не варто боятися використовувати у тексті місії «красивих фраз», якщо вони точно відображають ідею. У цьому випадку необхідно побоюватися лише створення можливих неприємних асоціацій. Текст місії повинен бути наповнений смислом і витонченим у всіх відношеннях.

7. Не віддаляйтеся від потенційних клієнтів (студентів, абітурієнтів, батьків, роботодавців тощо) – використовуйте «МИ».

8. У тексті місії не слід згадувати про матеріальну вигоду (виключення для фінансових організацій).

9. Місія повинна сприйматися як активно-діяльнісна, а не пасивно-споглядальна. Використовуйте дієслова теперішнього часу.

10. Не слід засмучуватися, якщо ваша місія починається, як і в інших, зі слів: ми надаємо..., ми створюємо..., ми розвиваємося..., ми впроваджуємо..., ми реалізуємо... Головне, які слова слідуватимуть далі.

На замітку...

Під час командної роботи важливо досягти домовленості між учасниками, яка створює умови для ефективної і результативної роботи. Тому у ході виконання першої вправи «Знайомство з основними положеннями роботи у малих групах» можете запропонувати учасникам команд

скласти так звані «трудові угоди» (Дж. Каммероу, Н. Баргер, Л. Кірбі), які відображають наступні запитання:

✓ У чому полягає участь кожного учасника в роботі команди? Якої участі ми очікуємо один від одного?

✓ Як ми збираємося спілкуватися один з одним? Як ми будемо приймати рішення?

✓ Хто буде керувати і як? Як ми будемо долати розбіжності у поглядах, розв'язувати конфлікти, які виникатимуть?

✓ Як ми будемо демонструвати свою реакцію?

✓ Як ми будемо керувати своїм часом?

✓ Які у нас будуть відносини з тими, хто не входить до команди?

Зацентруйте увагу на тому, що у процесі командної роботи учасники повинні періодично повертатись до складених угод, щоб упевнитися в тому, що вони залишаються ефективними для групи загалом і для її учасників.

Література

1. Абрамова С. Г. О понятии «корпоративная культура» [Электронный ресурс] / С. Г. Абрамова, И. А. Костенчук. – Режим доступа : <http://www.emcon.ru/420-087.html>

2. Андомин О. В. Формирование корпоративной культуры преподавателей в системе внутривузовского повышения квалификации : дис. на соиск. учен. степ. кандидата педагогических наук : 13.00.08 / Андомин Олег Владимирович. – Самара, 2010. – 170 с.

3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»)

4. Арнольд Д. Р. Основы менеджмента / Д. Р. Арнольд, Л. М. Капелла. – М. : Волтерс Клувер, 2007. – 288 с.

5. Балабанова Л. В. Управление персоналом : [підручник] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр навч. літератури, 2011. – 468 с.

6. Брустінов Д. В. Формування і розвиток організаційної культури керівників промислових підприємств : автореф. на здобуття

наук. ступеня канд. економ. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Д. В. Брустінов. – Запоріжжя, 2010. – 23 с.

7. Герасимова Г. В. Педагогические факторы формирования корпоративной культуры колледжа: диссертация ... кандидата педагогических наук : 13.00.01 Общая педагогика, история педагогики и образования / Герасимова Галина Васильевна. – Москва, 2011. – 256 с.

8. Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента : [учеб. пособие для студ. высш. учеб. завед.] / И. В. Головнева; Нар. укр. акад. – Х. : Изд-во НУА. – 2003. – 148 с.

9. Грей Д. Геймшторминг. Игры в которые играет бизнес / Грей Д., Браун С., Макануфо Дж. – СПб. : Питер 2012. – 288 с.

10. Камерон Ким С. Диагностика и изменение организационной культуры / Ким С. Камерон, Роберт Э. Куинн; пер. с англ.; под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.

11. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Капитонов Э. А., Зинченко Г. П., Капитонов А. Э. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2005. – 352 с.

12. Козлов В. В. Корпоративная культура: успех успешного бизнеса / В. В. Козлов, А. А. Козлова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 35 – 38.

13. Корпоративна культура : [навчальний посібник] / [під заг. ред. Г. Л. Хаєта]. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

14. Корпоративная культура : [учебно-методическое пособие] / [авт.-сост. Т. А. Лапина]. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.

15. Лигинчук Г. Г. Менеджмент (специальность 060400 – «Финансы и кредит»). Учебный курс (учебно-методический комплекс) Московский институт экономики, менеджмента и права имени Витте. Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП, 2010 [Электронный ресурс] Режим доступа : <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook015/book/index/index.html>

16. Липатов С. А. Социально-психологическая диагностика организационной культуры : дис. ... канд. психолог. наук : 19.00.05 – Социальная психология / Липатов Сергей Алексеевич. – Москва, 1999. – 208 с.

17. Макаркин Н. П. Миссия университета / Макаркин Н. П., Томилин О. Б. // Университетское управление. – 2003. – № 5-6(28). –

С. 9-13. Федеральный образовательный портал [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://ecsocman.hse.ru/univman/msg/17042393.html>

18. Мальцева Г. И. Роль корпоративной культуры в формировании эффективного университета / Мальцева Г. И., Горшкова О. В. // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 2. – С. 40 – 44.

19. Менеджмент персонала. Практикум : навчальний посібник [О. І. Сердюк, Т. О. Сазонова, О. В. Мирна, В. О. Осташова, І. М. Шупта]; за ред. О. І. Сердюк. – Полтава : ПДАА, 2010. – 344 с.

20. Мисия образовательного учреждения // Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – № 4. – С. 38-66.

21. Мисия образовательного учреждения // Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – № 4. – С. 38 – 66.

22. Ньюстром Д. В. Организационное поведение / Д. В. Ньюстром, К. Дейвис; пер. с англ. под ред Ю. Н. Каптулевского. – СПб. : Питер, 2000. – 346 с.

23. Повзун В.Д. Миссия университета как аксиологический феномен / Повзун В.Д. // Высшее образование в современном мире. Электронное научное издание «Аксиология и инноватика образования». – 2010. – №14. – С. 42 – 56.

24. Сильные и слабые корпоративные культуры / Институт корпоративной культуры : [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://corpculture.ru/content/cilnye-i-slabye-korporativnye-kultury>

25. Сокуренок М. Б. Реальная и желаемая модели организационной культуры вуза в представлении преподавателей и студентов [Электронный ресурс] / М. Б. Сокуренок // Электронный журнал «Психологическая наука и образование» – 2010. – № 3. – Режим доступа : www.psyedu.ru.

26. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 345 с.

27. Стадник В. В. Менеджмент : [посібник] / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.

28. Стрекалова Н.Д. Корпоративная культура и стратегия вуза: проблемы взаимодействия / Стрекалова Н.Д. // Мир гуманитарной культуры академика Д.С. Лихачева: международные Лихачевские научные чтения (г. Санкт-Петербург, 14-24 мая 2002г.). – Секция 5. – С. 205 – 208.

29. Структура и модели организационной культуры [Электронный ресурс] // Институт корпоративной культуры. – Режим доступа : <http://corpculture.ru/content/ctrukтура-i-modeli-organizatsionnoi-kultury>

30. Таланчук П. М. Деякі міркування щодо необхідності створення Корпоративного кодексу [Электронный ресурс] / Таланчук П. М. – Режим доступа : <http://lib.znaimo.com.ua/docs/329/index-19073.html>

31. Тарабаева В. Б. Использование регулирующих возможностей корпоративной культуры в управлении конфликтами инновационного развития вуза / В. Б. Тарабаева // Научные ведомости. – 2008. – № 12 (52). – С. 94 – 99.

32. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – СПб. : Санкт-Петербургский гос. ун-т ИТМО, 2008. – 156 с.

33. Управление персоналом : [учебник для вузов] / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

34. Управление персоналом : [учебник для вузов] / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

35. Федин М. Корпоративная культура через регламентацию деятельности сотрудников / М. Федин // Менеджмент и менеджер. – 2004. – № 11. – С. 42-45.

36. Хоружий Г. Ф. Академічна культура: цінності та принципи вищої освіти / Г. Ф. Хоружий. – Тернопіль : Навчальна книга – Богдан, 2012. – 320 с.

37. Черных Е.А. Для чего и как проводится диагностика корпоративной культуры компании [Электронный ресурс] / Черных Е.А. // Институт корпоративной культуры. – Режим доступа : <http://corpculture.ru/content/dlya-chego-i-kak-provoditsya-diagnostika-korporativnoi-kultury-kompanii>

38. Черных Е.А. Для чего и как проводится диагностика корпоративной культуры компании [Электронный ресурс] / Черных Е.А. // Институт корпоративной культуры. – Режим доступа : <http://corpculture.ru/content/dlya-chego-i-kak-provoditsya-diagnostika-korporativnoi-kultury-kompanii>

39. Шакурова А. В. Организационная культура образовательного учреждения как системный фактор формирования мотивационной готовности учащихся к трудовой деятельности : дис. ... канд. социолог. наук : спец. 22.00.08 / Шакурова Анна Васильевна. – Нижний Новгород, 2005. – 177 с.

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

41. Hofstede G. Cultural constraints in management theories / Hofstede G. // Academy of Management Executive; Feb 1993; Vol. 7, № 1; ABI/INFORM Global. – Pg. 81-91.

42. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. – Burr Bridge, IL & New York, NY: IRWIN, 1994, pp. 152-154



ГЛАВА 2

Особливості діяльності викладача в умовах корпоративної культури вищого навчального закладу

- 2.1. Професійно-педагогічна діяльність, професійно-педагогічна культура і корпоративна культура викладача вищої школи
- 2.2. Корпоративні цінності і ціннісні орієнтації у системі професійно-педагогічної діяльності викладача
- 2.3. Корпоративна ідентичність викладача вищої школи. Викладач і його лояльність до вищого навчального закладу

2.1. Професійно-педагогічна діяльність і корпоративна культура викладача вищої школи

На професійне зростання викладача й реалізацію його як творчої особистості впливає такий важливий чинник як корпоративна культура вищого навчального закладу, в умовах якої відбувається професійно-педагогічна діяльність викладача.

Ефективність професійно-педагогічної діяльності викладача, як представника освітньої корпорації, залежить від його здатності доцільно спроектувати свою поведінку в закладі вищої освіти, взаємодіяти зі студентами, з колегами, з адміністрацією у межах існуючих норм і правил корпоративної культури ВНЗ.

Специфічні риси професії викладача ВНЗ (за Т. Парсонс і Н. Сторером) розкриті за допомогою наступних критеріїв:

✓ професійна відповідальність за збереження, передачу, накопичення, використання та збагачення спеціалізованої суми знань, оскільки функціями діяльності викладача є навчальна і дослідницька;

✓ значна автономність професії, яка зумовлена тим, що судити про наукову компетентність викладача ВНЗ можуть тільки його колеги, оцінюючи рівень його кваліфікації за своїми специфічними критеріями;

✓ професійна майстерність викладача як педагога та науковця не є об'єктом «купівлі-продажу», тому зв'язок між якістю праці викладача і системою її оплати більш тонкий, ніж у інших так званих обслуговуючих професіях. Результати цієї праці виявляються не одразу, тому виникає спокуса недоплачувати викладачеві;

✓ мотивація діяльності викладача ВНЗ значно складніша, ніж просто прагнення отримати плату за надані послуги. Одним із значущих стимулів діяльності викладача є професійне визнання його колег, тих, хто здатний оцінити його інтелектуальні зусилля і наукову компетентність.

Професійно-педагогічна діяльність викладача вищої школи (І. Ісаєв) представляється як узагальнена характеристика різноманітних видів його діяльності і визначається автором як міра і спосіб творчої самореалізації особистості викладача

в різноманітних видах педагогічної діяльності, спрямованої на освоєння, передачу і створення педагогічних цінностей і технологій.

Більш адекватно відображає особливості професійної діяльності викладача вищої школи поняття «професійно-педагогічна культура». Її носіями є люди, покликані здійснювати педагогічну працю, складовими якої є педагогічна діяльність, педагогічне спілкування й особистість як суб'єкт діяльності і спілкування на професійному рівні.

На думку В. Беніна, професійна група (викладачів) стає суб'єктом професійно-педагогічної культури тому, що:

1) будучи породженням взаємодії загального, часткового й одиничного розподілу праці, професійна група виступає монопольним володарем якісно особливого виду професійної діяльності;

2) лише на рівні професійної групи можна фіксувати створення можливостей для реалізації індивідуальних сутнісних сил особистості;

3) професійна група здатна продукувати культурні цінності, які в тій чи тій мірі відмінні від цінностей, що вироблені іншими професійними групами;

4) у середовищі професійної групи формуються норми моральної поведінки її членів;

5) саме в лоні професійної спільноти відбувається формування і розвиток професійної свідомості і самосвідомості;

6) професійна група є носієм особливого, властивого тільки їй типу і стилю професійного мислення;

7) належність індивіда до тієї або тієї професійної групи накладає відбиток на його естетичне ставлення до дійсності;

8) професійна група може розглядатися в якості носія професійного світогляду.

Одним із напрямів професійної діяльності викладача є його участь у роботі колективу університету, інституту, факультету, кафедри, зокрема взаємодія з колегами, адміністрацією, зі студентством, з обслуговуючим персоналом. Ефективність цього напряму діяльності викладача реалізується на основі усвідомлення, прийняття і реалізації цілей роботи ВНЗ, цінностей, норм і правил, установлених у ВНЗ, підтримки його іміджу. Мова йде скоріше про

корпоративну культуру викладача вищої школи як складову його професійно-педагогічної культури.

Корпоративну культуру викладача ВНЗ варто розглядати з точки зору: специфіки професійної діяльності; сутності і специфіки вироблених у професійній спільноті культурних цінностей; норм моральної поведінки її членів; професійної свідомості і самосвідомості; професійного мислення і професійного світогляду; способу діяльності людини і творчої самореалізації особистості.

Корпоративна культура викладача відображає специфічну культуру певної професійної групи (викладачів) окремого ВНЗ як освітньої корпорації. У такому випадку екстраполяція корпоративної культури на всю соціальну групу викладачів вищої школи є недоречною, оскільки корпоративна культура кожного ВНЗ, маючи спільні риси, водночас має свою автентичність і відображає його специфічні цілі (місію), завдання, цінності, норми корпоративної поведінки, корпоративні відносини, символіку і традиції.

Під корпоративною культурою викладача вищої школи слід розуміти усвідомлене застосування у власній професійній діяльності сукупності корпоративних цілей вищого навчального закладу, корпоративних цінностей і норм професійної групи, які приймає і поділяє викладач, які регулюють його взаємини з представниками інших соціальних груп, що задіяні в роботі вищого навчального закладу, та прагнення сприяти розвитку позитивного іміджу вищого навчального закладу.

Корпоративна культура викладача ВНЗ є складним інтегративним утворенням, що містить ціннісні, діяльнісні та особистісні компоненти. Корпоративну культуру викладача вищої школи необхідно розглядати у взаємозв'язку з корпоративною культурою ВНЗ.

Зв'язок між станом корпоративної культури ВНЗ і викладачів очевидний, оскільки дослідники трактують корпоративну культуру освітнього закладу як сукупність цінностей, норм, традицій, що поділяють усі співробітники, які регулюють їх поведінку та взаємодію. Нині багато престижних ВНЗ мають розроблені кодекси, у змісті яких декларовані основні цінності і принципи

корпоративної культури, а також описані моделі поведінки викладачів, студентів, співробітників, що відповідають їм.

Корпоративна культура не є монолітним і уніфікованим феноменом. Кожний ВНЗ має власну корпоративну культуру, свою систему цінностей, уявлень, норм і правил поведінки, які чинять вплив на вибудовування співробітниками моделей власної поведінки. Вищий навчальний заклад є великою за розмірами організацією, до складу якої входять різні підрозділи.

З огляду на це слід урахувати те, що корпоративна культура ВНЗ представлена сукупністю різних субкультур (вертикальних, горизонтальних і локальних). Належність до тієї чи тієї субкультури впливає на корпоративну поведінку викладача.

Корпоративна культура викладача вищої школи містить компоненти, в яких відображені наступні елементи: усвідомлення власних цінностей як суб'єкта професійної діяльності та корпоративних цінностей, їх адекватність; переконання; організаційна поведінка та її моделювання у професійних та життєвих ситуаціях; знання і розуміння основ корпоративних стосунків. Серед компонентів корпоративної культури викладача вищої школи повинні бути такі, які відображають: усвідомлення цінностей і прийняття їх викладачем; уміння вибудовувати корпоративні відносини на різних рівнях організаційної структури освітнього закладу (відносини між співробітниками, між співробітниками та керівництвом); здатність до моделювання власної поведінки у відповідності з корпоративними нормами і моделями поведінки; особистісне усвідомлення своєї значущості для трудового колективу та організації загалом, міри залучення себе як співробітника до спільних справ і в системі комунікацій.

2.2. Корпоративні цінності і ціннісні орієнтації у системі професійно-педагогічної діяльності викладача

Визначальним елементом культури є цінності, які виступають чинником регуляції соціальних взаємодій, визначають сутнісне в культурі і слугують тим своєрідним соціальним механізмом, який відтворює, зберігає, захищає, розвиває і передає все корисне, що існує в суспільстві.

Основними цінностями корпоративної культури закладу вищої освіти є цінності освіти, які зумовлюють здатність відтворювати кращі зразки матеріальної і духовної культури. Цінності соціального рівня є цінностями, що вироблені самою освітньою установою в процесі її розвитку і дозволяють їй успішно функціонувати в соціумі, виконуючи свою місію і соціальні функції. До таких цінностей відносять академічні свободи, інноваційну діяльність, організаційну й економічну стійкість.

Система цінностей і особливо тих, які прийнято вважати високими, є важливим елементом культури взагалі і корпоративної культури закладу вищої освіти зокрема.

Цінності, закладені в основу корпоративної культури ВНЗ безсумнівно впливають на формування ціннісних орієнтацій викладачів. Вищий навчальний заклад як соціальна організація складається з людей, кожен з яких має свою систему цінностей, норм, морально-етичних установок. У результаті спільної діяльності з колегами, у рамках співпраці формується єдина корпоративна культура, яка вже не є властивістю або якістю окремо взятої людини, а характеризує всю організацію загалом. Водночас у процесі професійної діяльності ця корпоративна культура змінює, коригує особистісні цінності співробітників освітнього закладу.

М. Сухорукова серед корпоративних цінностей і норм організації називає такі:

- ✓ призначення організації та її імідж;
- ✓ старшинство і влада;
- ✓ значення різних керівних посад і функцій;
- ✓ поведження з людьми;
- ✓ критерії вибору на керівні і контролюючі посади;
- ✓ організація роботи і дисципліна;
- ✓ стиль керівництва й управління;
- ✓ процеси ухвалення рішень;
- ✓ поширення й обмін інформацією;
- ✓ характер контактів;
- ✓ характер соціалізації;
- ✓ шляхи розв'язання конфліктів;
- ✓ оцінка ефективності роботи.

Система цінностей у структурі корпоративної культури викладача вищої школи займає провідне місце і може бути представлена такими її групами:

➤ цінності, що поділяються і декларовані адміністрацією, засновниками (у разі приватного ВНЗ), авторитетними викладачами вищого навчального закладу, від яких залежить формування згуртованості, єдності поглядів, переконань, дій усіх співробітників, зокрема й викладачів;

➤ цінності, прийняття і підтримка яких забезпечує приналежність і причетність до професійної групи викладачів;

➤ цінності, на основі яких регулюється взаємодія між представниками різних соціальних груп вищого навчального закладу;

➤ цінності, прийняття і трансляція яких дозволяє формувати корпоративну культуру майбутнього фахівця, зокрема майбутнього викладача ВНЗ.

Серед корпоративних цінностей, що регулюють взаємовідносини з колегами, представниками інших соціальних груп ВНЗ, називають такі: повагу, толерантність, комунікабельність, співпрацю, партнерство, взаємовиручку, уважність у стосунках.

Цінності людини займають важливе місце в структурі особистості і є одним із джерел мотивації поведінки. Особистісні цінності відображаються у формі ціннісних орієнтацій та характеризуються ієрархічністю. Ціннісні орієнтації, як установки й атитюди, виступають в якості механізму соціальної регуляції професійної діяльності і формуються в процесі набуття соціального досвіду. У процесі виконання спільної діяльності складаються групові цінності. При цьому особисті цінності можуть одночасно віддзеркалювати цінності групи і чинити дію на групові цінності.

Поняття «ціннісні орієнтації» за своїм змістом є близьким до таких термінів, як «цінності», «мотив», «потреби», «установка», «атитюд», «диспозиція», «особистісний сенс», «переконання».

Особливості побудови і змістове наповнення ціннісних орієнтацій (за М. Раїтіною) зумовлюють спрямованість особистості і визначають її позицію стосовно тих чи тих явищ дійсності. Ціннісні орієнтації відіграють головну роль у регуляції соціальної

поведінки людини, включаючи диспозицію особистості, її установки, мотиви, інтереси й навіть «сенса життя».

Структурними елементами (компонентами) ціннісних орієнтацій є пізнавальний (когнітивний), емоційний і поведінковий. Система ціннісних орієнтацій особистості характеризується багаторівневістю і багатомірністю. Ціннісні орієнтації є особливими психологічними утвореннями, які становлять ієрархічну систему та існують у структурі особистості тільки як її елементи.

У структурній ієрархії диспозиційних утворень (за диспозиційною концепцією регуляції соціальної поведінки особистості В. Ядова) ціннісні орієнтації займають найвищий рівень і повністю залежать від цінностей соціальної спільноти, з якою себе ідентифікує особистість. З огляду на це, викладач ВНЗ може ідентифікувати себе як представника професійної громади – корпорації викладачів (належність до професійної групи), а також як співробітника, члена освітнього закладу.

Аксіологічний аспект вивчення культури полягає у виділенні системи цінностей, що регулюють професійно-педагогічну діяльність викладача вищої школи. Система педагогічних цінностей (І. Ісаєв) у структурі професійно-педагогічної культури викладача може бути представлена в двох площинах їх існування: горизонтальній (цінності-цілі, цінності-засоби, цінності-стосунки і цінності-якості) і вертикальній (суспільно-педагогічні, професійно-групові і індивідуально-особові).

Корпоративна культура безпосередньо впливає на процес соціалізації співробітників в організації. Цей процес триває протягом усього часу перебування людини в організації. Формами реалізації процесу соціалізації є адаптація й інтеріоризація. Ознайомлення з корпоративною культурою організації починається у процесі адаптації нового співробітника. Викладачеві необхідно приступити до виконання своїх безпосередніх професійних обов'язків і побудувати оптимальні для професійної діяльності взаємовідносини з колегами, адміністрацією та іншими співробітниками ВНЗ, які відповідають культурним цінностям ВНЗ, інституту, факультету, кафедри, нормам корпоративної поведінки, властивим установі, створити модель власної поведінки. Йдеться

про засвоєння викладачем нових культурних цінностей (інкультурацію).

Корпоративна культура передбачає вироблення стереотипів поведінки, які: віддзеркалюють систему цінностей, норм; сприяють розв'язанню низки соціальних проблем особистості, групи і суспільства загалом; посилюють залучення співробітників до справ організації; формують імідж організації; посилюють систему соціальної стабільності, що сприяє подоланню криз.

Називають такі особливості впливу корпоративної культури на процес адаптації нових співробітників:

- ✓ сильна корпоративна культура сприяє успішній адаптації нових співробітників, які характеризуються слабкою мотивацією до праці;

- ✓ успішність адаптації залежить від того, наскільки зрозумілими й кількісно обмеженими є норми і правила корпоративної культури;

- ✓ ефективному засвоєнню корпоративної культури сприяє ієрархія таких чинників як сприятливий мікроклімат, командний дух, цінності, що поділяються всіма;

- ✓ адаптація нового співробітника розпочинається у тих соціальних напрямках, які для нього є найбільш зрозумілими.

Потреба в знаннях про корпоративну культуру організації загострюється в ситуаціях, що викликають здивування новачка – неясних, двозначних або неординарних, а також у штучно створених ситуаціях, в яких використовуються знання про корпоративну культуру. Більш корисною і цінною для новачка завжди є інформація з розряду «не для друку». Чим реальнішим є контекст, в якому передається і засвоюється культурний корпоративний матеріал, тим більш мотивовано сприйматиме його новий співробітник і тим більш значимою для нього виявиться отримана інформація. Нові працівники, приходячи в організацію, в якості плати за членство приносять у жертву певну частину особистої свободи і відмовляються за необхідності від частини своїх уявлень, цінностей, якщо вони не відповідають тим, що прийняті в організації.

Характер протікання «культурної адаптації» молодого викладача впливає на формування моделей корпоративної

поведінки, а іноді призводить до «деформованої поведінки». Деформація трудової поведінки є серйозним чинником ризику в процесі адаптації працівника, створюючи умови для погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

«Культурна адаптація» є складовою загального процесу соціалізації викладача у новому для себе культурному середовищі навчального закладу. Існує декілька стадій соціалізації з погляду осмислення й освоєння новим співробітником культурних цінностей організації:

- ✓ попередня стадія (до фактичного вступу на роботу в організацію): у нового співробітника створюється певне уявлення про організацію;

- ✓ стадія «зіткнення»: відбувається безпосереднє зіткнення нового співробітника з реальністю і порівняння її з його очікуваннями;

- ✓ стадія створення й апробації моделі корпоративної поведінки, яка усувала б існуюче протиріччя;

- ✓ стадія «метаморфоза» (новий співробітник розв'язує будь-які проблеми, які мали місце на попередніх стадіях; відбулась метаморфоза, коли співробітник почуває себе комфортно і легко в організації).

Проте, як відзначають дослідники корпоративної культури організації, співробітнику зовсім не обов'язково повністю поділяти пропаговані організацією цінності, просто в процесі виконання професійної діяльності варто дотримуватися існуючих норм корпоративної і групової культури.

Спостерігається своєрідний консенсус між ВНЗ і викладачем. Викладач, не приймаючи корпоративні цінності, погоджується їх виконувати в період залучення до професійної діяльності задля упередження зайвої конфліктності і водночас не змінює власних цінностей. Таку ситуацію можна назвати «тимчасовим ціннісним консенсусом».

Аналізуючи корпоративну культуру викладача, можна припустити, що джерела створення корпоративних цінностей знаходяться в площині задоволення потреб особистості викладача. Однак не всі корпоративні цінності, що усвідомлюються і навіть приймаються викладачем, стають його особистими цінностями.

Ціннісні стосунки не виникають доти, поки суб'єкт не виявив для себе необхідності задоволення актуальної потреби.

Залежно від того, як відбувається детермінація поведінки людини соціальним впливом (В. Семиченко), її стосунки із соціальним середовищем можуть складатися на рівнях:

- ✓ підпорядкованості – особистість пасивно засвоює норми і репродуктивно відтворює їх за умов зовнішнього чи внутрішнього контролю корпоративної поведінки;

- ✓ пристосованості – особистість засвоює норми, готова наслідувати їх, але лише на рівні соціальної поведінки, і залежно від ситуації відтворювати їх репродуктивно чи творчо;

- ✓ включеності – особистість активно засвоює соціальні норми і готова наслідувати їх і творчо використовувати на рівнях соціального й особистісного контролю.

Ідентифікація викладача з педагогічним колективом та навчальним закладом відбувається на останньому рівні – рівні включеності.

Реалізація цінностей, що закладені в основу корпоративної культури університету, здійснюється через норми і правила поведінки. Система цінностей є природним регулятором поведінки викладачів і виступає в ролі інструмента управління діяльністю і відносинами співробітників. Корпоративна культура може розглядатися як інструмент управління за допомогою зовнішньо заданої системи цінностей, норм і правил поведінки, розробленої адміністрацією на основі місії і філософії організації, ефективних зразків поведінки. Жорстке «нав'язування корпоративної культури» викликає у співробітників протест і є причиною «втечі від корпоративної культури». Ступінь жорсткості вживаного інструментарію відображає силу ціннісного тиску на співробітників. Допустимий тиск визначається згодою співробітників як зі змістом цінностей, так і з мірою жорсткості вимог до їх поведінки.

Не менш важливим питанням є прийняття викладачем цінностей організації і групи. Цінності корпоративної культури ВНЗ сприймаються особистістю викладача вибірково, оскільки його ціннісні орієнтації можуть не співпадати з цінностями організації. Тому особистість дає свою згоду на те, що їй пропонується в житті, будучи готова заплатити за це ціну, але яка не перевищує її

моральної «межі», пожертвувати другорядним заради головного. Для особистості головним є критерій ціннісної прийнятності, згідно з яким вона або відкидає ситуацію, або включається в неї, але здійснює її ціннісно-сміслову перетворення, поки та не стає ціннісно-принятною і посилюючою для розв'язання.

Оскільки у кожного співробітника сформовані власні цінності, то формується й різне ставлення до системи цінностей організації. Розрізняють різні типи ставлення людини до системи цінностей сучасного суспільства, організації, групи тощо. Прикладом можуть слугувати типи ставлення, розроблені Я. Гудечком: активне ставлення, конформне ставлення, індивідуальність, непогодження (критика, осудження, негативне оцінювання, прагнення змінити цінність), активна протидія.

Причини конформного ставлення як феномену науковці вбачають у груповому тиску. Конформізм трактується ними як реакція пристосування особистості до групового тиску з метою уникнути негативних санкцій (осуду або покарання) за демонстрацію незгоди із загальноприйнятною і проголошеною думкою більшості і бажанням бути такою, як усі.

Виділяють такі причини підпорядкування особистості груповому тиску: 1) це існування негласного правила, відповідно до якого уникнути проблем можливо лише завдяки дотриманню людьми певних правил і принципів; 2) на індивідуальному рівні кожна людина прагне до певного порядку і сенсу у житті, інакше кажучи, людина намагається обмежити те невідоме, що її лякає. На цьому етапі людина визначає для себе, що краще: підпорядковуватися встановленим нормам і правилам або відстоювати власну позицію, йдучи всупереч позиції більшості.

Багато людей іде на компроміс із власними моральними стандартами під впливом умов, що існують в організації, де вони працюють. Важливе місце при цьому займає система цінностей, що регулює етичні стосунки в цій організації, яку називають корпоративною етикою. У вищій школі існує своєрідна етика наукової спільноти, проте вона охоплює лише викладачів. Корпоративна етика, на відміну від універсальної, зумовлена особливостями діяльності і цілями організації, стереотипами поведінки, що склалися в цій організації. Вона є частиною більш

широкої нормативної системи – корпоративної культури. Остання включає не лише етичні, а й інші цінності, а також переконання, ритуали, символи».

Ціннісна складова корпоративної культури викладача – це інтеграція сукупності ціннісних орієнтацій особистості, цінностей ВНЗ і цінностей професійної групи. Ціннісну складову можна представити у вигляді формули:

**Ціннісна складова корпоративної культури викладача =
особистісні цінності + цінності ВНЗ + цінності професійної
спільноти.**

Значення корпоративних цінностей у корпоративній культурі полягає в тому, що вони впливають на всі її компоненти. Засвоєна система ціннісних орієнтацій особистості викладача визначає особливості таких його компонентів, як корпоративна ідентичність, корпоративні відносини та корпоративна поведінка.

2.3. Корпоративна ідентичність викладача вищої школи. Викладач і його лояльність до вищого навчального закладу

Для розуміння сутності корпоративної ідентичності слід звернутися до основних положень, в яких розкривається професійна і соціальна ідентичність викладача вищої школи.

Формування професійної ідентичності викладача вищої школи частіше за все розглядається у взаємозв'язку із його професійною культурою. Н. Іванова розглядає професійну ідентичність викладача як важливий компонент у структурі соціальної ідентичності, який формується у ході особистісного і професійного становлення і впливає на різні аспекти життя людини.

Е. Ахметішина тлумачить професійну ідентичність як результат активного процесу ототожнення суб'єкта зі своєю професійною групою, яка має відповідати викликам сучасного суспільства інституту вищої освіти. Ототожнення розглядається як

процес, що відображає уявлення викладачів про значущі ознаки професії, цінності і цілі професійної групи, власне місце в цій групі й ефективну модель професійної поведінки.

Отже професійну ідентичність слід розглядати як належність або ототожнення себе (викладача) з професійною групою. Належність до професійної групи зумовлює необхідність узгодження професійної культури викладача з умовами і вимогами групи. Складність вивчення професійної ідентичності пояснюється тим, що вона є особистісним утворенням і водночас зв'язана з певним груповим членством.

Визнання викладачем належності до колективу університету як соціальної групи супроводжується формуванням певної системи цінностей (Н. Іванова). Одночасно відбуваються два процеси, які забезпечують професійну ідентичність:

✓ процес диференціації, який виявляється у визначенні меж, цілісності та незалежності «Я», визнанні соціальної належності як особистісно значущої цінності;

✓ процес інтеграції «Я», який виявляється в суб'єктивному об'єднанні себе з іншими людьми, що здійснюється не спонтанно, а на основі порівняння й оцінювання інших.

Оскільки суто професійна діяльність і професійна діяльність в умовах корпоративної культури ВНЗ мають однакову суттєву основу, то це твердження буде справедливим і для корпоративної ідентичності викладача вищої школи.

Корпоративна ідентичність трактується як:

➤ ототожнення співробітником себе як частини організації, що виражається у визнанні корпоративної філософії, у втіленні організаційних норм і правил поведінки (І. Годунова, О. Крилов);

➤ результат когнітивно-емоційного процесу усвідомлення себе як представника певної організації; певний ступінь ототожнення себе з нею (Є. Дагаєва);

➤ особливий тип соціальної ідентичності, в основі якої лежить ототожнення співробітника з організацією, що виражається у прийнятті усталених цінностей і наслідуванні прийнятих норм у рамках визначеного статусу і виконуваної ролі, а також в активності співробітника на користь організації (О. Купріянов);

➤ відчуття приналежності до організації, в якій працює людина).

Отже, корпоративну ідентичність викладача вищої школи слід розглядати як різновид соціальної ідентичності, основою якої є ототожнення себе (викладача) з організацією, тобто вищим навчальним закладом. У процесі формування корпоративної ідентичності викладача важливими виявляються цінності і цілі університету як закладу вищої освіти, які усвідомлюються і поділяються викладачем, уявлення про своє місце в колективі університету, уявлення про ефективну модель корпоративної поведінки тощо.

Такі поняття як «ідентичність» і «ідентифікація» різняться між собою, хоч у деяких працях ці поняття вживаються як синонімічні. Ідентичність характеризує стан, а ідентифікація – це неперервний, завжди незавершений і відкритий процес, що забезпечує механізми соціалізації, спонукає особистість до активного самостійного пошуку свого самовизначення й посилює суб'єктивну складову у формуванні Я-концепції (Т. Потапчук).

Корпоративна культура організації (О. Тихомирова), формуючи власні обряди, традиції і ритуали, усуває розбіжності індивідуального і колективного в психіці людини, створює можливість реалізувати її потребу в ідентифікації себе з певною спільнотою, колективом людей.

Ідентифікація забезпечує зв'язок особистості й об'єктивної реальності. З. Фройд наголошує, що потреба в ній зумовлена структурою психіки людини: «Воно» (несвідоме) – глибинний рівень, що відповідає за задоволення бажань; «Я», на рівні якого і відбувається ідентифікація – процес ототожнення індивіда себе з якоюсь групою; «Зверх-Я» – рівень формування моральних норм, цінностей і установок особистості. Долаючи розрив колективного Я та індивідуального Я, організаційна культура створює сприятливий і привабливий соціальний клімат, стаючи частиною життя працівника, домагаючись його відданості і вірності організації.

Повна ідентифікація співробітника з організацією означає, що він усвідомлює її ідеали, чітко дотримується правил і норм поведінки в організації, приймає корпоративні цінності. Культурні

цінності організації стають його індивідуальними цінностями, займаючи місце в мотиваційній структурі його поведінки (М. Сухорукова).

Ідентичність є складною структурою, тому і спостерігається неоднозначність думок стосовно її компонентів. Виокремлюють різні варіації компонент ідентичності: когнітивний, мотиваційний, ціннісний; когнітивний, ціннісний, емоційний (прийняття або відхилення групи); когнітивний, аксіологічний (ціннісний), конативний.

Наприклад, за О. Купріяновим *когнітивний* компонент представлений як сукупність корпоративних уявлень (образні або логічні знання про корпоративну реальність) співробітників про організацію. Корпоративні уявлення стосуються певного статусу і відповідної ролі. *Аксіологічний* компонент корпоративної ідентичності презентований як сукупність корпоративних цінностей (цінності-цілі, цінності-засоби, цінності-правила) співробітника. *Конативний* компонент корпоративної ідентичності є сукупністю корпоративних установок співробітника (готовність здійснювати певні дії).

Різноманітність компонентів пояснюється застосуванням функціонального підходу до вивчення корпоративної ідентичності. Виділяють такі основні функції соціальної ідентичності: когнітивна, ціннісна, емоційна (афективна), регулятивна та організуюча. З огляду на це, компоненти корпоративної ідентичності в основному співпадають із функціями соціальної та корпоративної ідентичності.

Наявність у співробітника корпоративної ідентичності означає, що він усвідомлює ідеали корпорації, формально дотримується правил і норм поведінки в організації, повністю приймає корпоративні цінності, асоціює себе з організацією, розглядає своє життя у взаємозв'язку з життям компанії (словник «Управління персоналом»).

Корпоративна ідентичність викладача вищої школи може бути визначена за мірою його лояльності до ВНЗ. У викладачів формується різне ставлення до ВНЗ як до організації, в якій він працює. Йдеться про міру лояльності викладача до закладу, в якому відбувається його професійна діяльність.

Одним із перших дослідників, який запропонував теорію лояльності співробітника до організації в рамках поведінкового підходу, був Г. Беккер, який заклав основи теорії людського капіталу в економіці.

Зарубіжні підходи до розкриття сутності лояльності: *поведінковий* (лояльність розглядається як поведінковий паттерн) і *настановний* (природу лояльності становить соціально-психологічна установка). У межах настановного підходу (В. Доміняк) організаційну лояльність визначають як соціально-психологічну установку, що включає емоційний, когнітивний і поведінковий компоненти, які характеризують зв'язок співробітника з організацією і визначають силу цього зв'язку.

В основу підходів до вивчення лояльності (Т. Позднякова), вкладають такі домінуючі її ознаки:

✓ «лояльність як ставлення»;

✓ «лояльність як поведінка». Увага акцентована на прояві ставлення до організації, що виражається у поведінкових категоріях: спілкування з колегами і керівництвом, готовність до прояву ініціативи;

✓ «лояльність як намір». Це оцінка ставлення до організації у довгостроковій перспективі, її місця у життєвих і професійних планах.

Набув поширення підхід, згідно якого лояльність співробітників розглядається з позиції забезпечення безпеки організації. Лояльність виступає в ролі чинника захисту організації. Проводячи роботу з підвищення лояльності співробітників, тим самим організація захищає себе від значної частини внутрішніх загроз.

Лояльність трактується як сукупність якостей працівника, що зумовлені його особистісними особливостями (внутрішні чинники) і параметрами організації (зовнішні чинники), які характеризують ставлення працівника до організації і визначаються через поведінкові показники як на поточний момент, так і в довгостроковій перспективі (Т. Позднякова).

Неоднозначність поглядів науковців виявляється і щодо структури лояльності, її компонентів і чинників впливу. Найчастіше використовується трикомпонентна концепція Д. Мейера та

Н. Аллена, в основу якої покладено принцип провідного мотиву. Відповідно лояльність визначається дослідниками як сукупність наступних компонентів: афективна лояльність, продовжена лояльність і нормативна лояльність.

Лояльність виражає ступінь чи міру ідентичності співробітника з організацією. Тому лояльність працівника або його зобов'язання перед організацією можна розглядати як рівень, на якому співробітник ідентифікує себе з організацією і намагається долучитися до активної участі в її діяльності. Рівень зобов'язань відображає віру працівника в місію і цілі організації, бажання зробити свій внесок в її процвітання і намір працювати в ній (Д. В. Ньюстром і К. Дейвіс).

Ефективність діяльності ВНЗ як організації залежить від рівня розвитку корпоративної культури. Її основу становлять цінності, переконання, що приймаються і поділяються викладачами, тобто їх корпоративна ідентичність. Залежно від того, наскільки сумісними стануть цінності організації з цінностями викладача, залежить його лояльність, а отже, й ефективність і результативність діяльності ВНЗ. Корпоративна культура ВНЗ створює певний «культурний простір», який дозволяє «згладжувати» процес переходу цінностей організації в ціннісні орієнтації співробітників, тим самим підвищуючи їх лояльність.

Лояльність розглядають у взаємозв'язку з благонадійністю (Т. Соломанідіна і В. Соломанідін). Благонадійність, яку тлумачать у широкому сенсі як законотрухняність, у відносинах з організацією перетворюється на дотримання норм, цілей і цінностей цієї організації, виконання її вимог і регламенту. Благонадійна в соціальному сенсі людина буде благонадійна в будь-якій організації незалежно від її культури, норм і цінностей (у тому випадку, якщо вони не суперечитимуть загальноприйнятим і загальнолюдським цінностям).

Згідно до моделі розвитку лояльності персоналу організації (рис. 8) виділяють чотири рівні лояльності: імітація лояльності (створення образу відданості); потенційна лояльність; мотивована лояльність, лояльність, що заснована на особистій зацікавленості, прагматична лояльність; стандартна загальноприйнята лояльність

благонадійного співробітника; лояльність на рівні цінностей і переконань, яка переходить у відданість організації.



Рис. 8. Модель розвитку лояльності персоналу організації (за Т. Соломанідіною, В. Соломанідіном)

Лояльність п'ятого рівня переходить у відданість організації, при якій людина ідентифікує себе з організацією, уявляє себе й організацію як єдине ціле. Відданість організації означає ототожнення себе з її культурою. Аналіз запропонованих рівнів засвідчує, що лояльність можна вважати показником корпоративної ідентичності співробітника з організацією.

Згідно з дослідженням В. Доміняк, лояльність до організації нелінійно зв'язана зі стажем роботи співробітника в ній. Згідно теорії очікування після вступу до організації міра лояльності може знижуватися за рахунок розбіжності між очікуваннями працівника щодо організації і сприйнятою дійсністю, потім знову відбувається її зростання на підставі досвіду роботи в організації і сприйняття співробітником можливостей реалізації цих очікувань.

Характеризуючи стадії соціалізації нового співробітника, можна простежити зміни міри його лояльності до організації: до фактичного вступу на роботу в організацію у нового співробітника створюється певне уявлення про організацію; згодом, уже під час включення в організацію відбувається безпосереднє зіткнення нового співробітника з реальністю та її порівняння з існуючими очікуваннями; наступна стадія характеризується тим, що новий співробітник розв'язує проблеми, які мали місце на попередніх стадіях.

Контрольні запитання

1. Розкрийте особливості професійно-педагогічної діяльності викладача вищої школи.
2. У чому ви вбачаєте сутність професійно-педагогічної культури викладача вищої школи?
3. Запропонуйте власне визначення понять «професійно-педагогічна культура викладача», «корпоративна культура викладача».
4. Що Ви вкладаєте у зміст «цінностей», «ціннісні орієнтації», «корпоративні цінності», «цінності вищої освіти», «цінності вищого навчального закладу»?
5. Яке місце, на Вашу думку, посідає ціннісна складова у структурі корпоративної культури ВНЗ, корпоративної культури викладача?
6. Назвіть і охарактеризуйте основні стадії «культурної адаптації» нового співробітника в організації.
7. У чому полягає відмінність понять «ідентичність» та «ідентифікація»?
8. Які компоненти входять до структури корпоративної ідентичності викладача?
9. Охарактеризуйте існуючі підходи до трактування лояльності співробітника до організації.
10. У чому, на Вашу думку, полягає лояльність викладача до вищого навчального закладу? Свої міркування обґрунтуйте.

Завдання і вправи

Завдання 1. Візьміть участь у круглому столі з обговорення теми «Цінності як ключовий компонент корпоративної культури вищого навчального закладу».

На початку проведення круглого столу запропонуйте магістрантам взяти участь у грі «Карта настрою», яка стане відправною точкою для формулювання власних ідей теми обговорення.

На замітку...

Гра «Карта настрою»

Обладнання: журнали, ножиці, чистий папір, ватман, клей чи ліпка стрічка, різнокольорові олівці чи фломастери.

Крок 1. Магістранти об'єднуються у малі групи (2-3 особи).

Крок 2. Оголошується тема: «Корпоративна культура закладу, в якому я навчаюсь (працюю)». Учасникам пропонується скласти свою власну карту настрою відповідно до оголошеної теми. Карта складається за допомогою «візуальних фрагментів». Для їх пошуку гравці користуються журналами і ножицями.

Закцентуйте увагу учасників на тому, що карта настрою – це не «шаблон», не перелік вимог, не обов'язковий опис. Це, насамперед, артефакт, який передає настрій і відчуття магістрантів.

Крок 3. По закінченню кожна група презентує свою «карту настрою», при цьому пояснюючи смисл зображення.

Крок 4. Можете розпочинати обговорення за круглим столом.

Завдання 2. Візьміть участь у грі «Покажи мені свої цінності»

Гра «Show Me Your Values»/«Покажи мені свої цінності»
(автор Санні Браун)

Цілі гри: сприйняття й усвідомлення цінностей ВНЗ, в якому навчаються магістранти; з огляду на власний досвід

схарактеризувати власне ставлення до закладу на основі аналізу цінностей, які він декларує, і власних ціннісних орієнтацій.

Хід гри:

Перший етап: кожному з учасників отримує великий аркуш паперу, журнали, ножиці;

Другий етап: магістрантам повідомляється тема (наприклад, «Цінності ВНЗ, в якому я навчаюсь») і пропонується виконати такі завдання:

✓ описати за допомогою картинок, узятих із журналів, цінності, які, на думку учасників, є основою оголошеної теми;

✓ поділитися історією з досвіду роботи у ВНЗ (якщо досвід відсутній, то ситуації, свідком якої був), яка ілюструє ці цінності. Важливо акцентувати увагу магістрантів на необхідності бути відвертими під час опису цінностей та історій і ставитися до них із гумором.

Третій етап: гравцям надається час (10 – 12 хвилин), протягом якого вони здійснюють пошук ілюстрацій, що демонструють сприйняття магістрантом засадничих корпоративних цінностей, а також протилежних їм.

Четвертий етап: магістранти прикріплюють картинку на великий аркуш паперу і придумують подумки історії, зв'язані з обраними цінностями.

П'ятий етап: магістрантів запрошують до виступу. Якщо хтось із них не готовий розповісти свою історію, йому або надається додатковий час, або дозволяється вийти з гри, запитавши при цьому, чи має бажання інший учасник виступити замість нього. Важливо, щоб викладач або ведучий уважно слухав виступи магістрантів і записував перелічені ними цінності поряд з відповідною картинкою. Це робиться для того, щоб наприкінці виступів учасники переглянули перелік зафіксованих цінностей і пошукали збіги і пропуски в їх сприйнятті. Необхідно задавати запитання щодо змісту історій/ситуацій для ініціювання наступного обговорення та давати групі можливість обговорити схожі і відмінні аспекти сприйняття.

Під час проведення гри важливо скористатися порадами Санні Браун. Учасникам гри необхідно надати можливість виявити творчість у розповіді. Використання картинок для викладу історії повинно створювати для учасників зону комфорту, забезпечувати свободу самовираження. Важливим для успіху гри є створення простору, в якому магістранти можуть говорити речі, які є «табу», навіть якщо всі про них знають. Якщо під час презентації два і більше учасників хочуть розповісти одну й ту саму історію, слід дозволити їм. Гру «Покажи мені свої цінності» можна проводити не лише з окремими учасниками, а й об'єднати магістрантів у групи по 3 – 5 учасників у кожній.

На замітку...

Завдання 3. Проаналізуйте матеріал, в якому здійснюються спроби вивчити лояльність тих чи тих зацікавлених сторін (абітурієнтів, студентів, роботодавців, громадськості тощо) до вищого навчального закладу. Зазначте для себе: за якими параметрами досліджується лояльність? На основі проведеного аналізу підготуйте звіт, в якому висловіте власні пропозиції щодо можливості внесення додаткових параметрів для вивчення лояльності.

Література

1. Абульханова К. А. Психология и сознание личности (Проблемы методологии, теории и исследования реальной личности): Избранные психологические труды / К. А. Абульханова. – М. : Московский психолого-социальный институт; Воронеж : Изд-во НПО «МОДЭК», 1999. – 224 с.

2. Андреева И. В. Социокультурный подход к анализу системы ценностей компании / Андреева И. В., Бетина О. Б., Кошелева С. В. // Вестник СПбГУ. – 2008. – Сер.8. – Вып.1. – С. 77 – 95.

3. Ахметишина Е. Р. Профессиональная идентичность преподавателей в структуре корпоративной культуры вуза / Е. Р. Ахметишина // Научно-информационный межвузовский

журнал : Аспирантский вестник Поволжья. – 2010. – № 1-2. – С. 174 – 180.

4. Белова Л. И. Корпоративная культура российского университета как объект социокультурного анализа: на примере Южно-Уральского государственного университета : дис. на соиск. учен. степ. канд. культурологии : 24.00.01 – «Теория и история культуры» / Белова Людмила Ивановна. – Челябинск, 2009. – 186 с.

5. Бенин В. Л. Педагогическая культура: философско-социологический анализ [Электронный ресурс] / Бенин В. Л. – Режим доступа : http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Pedagog/Benin/01.php

6. Власова Е. З. Роль информационных технологий в создании корпоративной культуры педагогического университета / Е. З. Власова // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2007. – № 3(41). – С. 36 – 37.

7. Гарбузова Г. В. Эмпирические критерии формирования профессиональной идентичности студентов / Г. В. Гарбузова // Управление общественными и экономическими системами. – 2007. – №1. – С. 83 – 92.

8. Годунова И. Сущность корпоративной идентичности [Электронный ресурс] / Годунова И. – Режим доступа : http://sociologist.nm.ru/study/seminar_37c.htm

9. Гомза Т. Проблемы самоидентификации преподавателя / Т. Гомза // Высшее образование в России. – 2005. – №1. – С. 133 – 136.

10. Горбатько О. И. Теоретико-педагогические основания особенностей корпоративной культуры образовательного учреждения : дис. на соискание научн. степени канд. пед. наук : 13.00.01 / Горбатько Ольга Ивановна. – Ставрополь, 2006. – 200 с.

11. Грей Д. Геймшторминг. Игры в которые играет бизнес / Грей Д., Браун С., Макануфо Дж. – СПб. : Питер 2012. – 288 с.

12. Гудечек Я. Ценностная ориентация личности / Я. Гудечек // Психология личности в социалистическом обществе: Активность и развитие личности. – М. : Наука, 1989. – С. 102 – 109.

13. Дагаева Е. А. PR-служба как агент формирования единого коммуникационного пространства вуза / Дагаева Е. А. // Вестник ТИУиЭ. – 2009. – №2. – С. 71 – 73.

14. Доминьяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: автореф. дис. на соискание научн. степени канд. психол. наук 19.00.05 / Доминьяк Владислав Игоревич. – СПб., 2006. – 36 с.

15. Дубинина М. В. Корпоративная этика как инструмент социального менеджмента [Электронный ресурс] / М. В. Дубинина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №4. – Режим доступа : <http://www.mevriz.ru/articles/2002/4/1043.html>

16. Жерихов Е. С. Корпоративная культура как фактор социальной адаптации личности : дис. на соискание научн. степени канд. философ. наук : 09.00.11 / Жерихов Евгений Сергеевич. – Иркутск, 2004. – 191 с.

17. Иванова Н. Л. Социальная идентичность и профессиональный опыт личности: [монография] / Н. Л. Иванова, Е. В. Конева. – Ярославль, 2003. – 132 с.

18. Иванова Н. Л. Социальная идентичность и профессиональный опыт личности: [монография] / Н. Л. Иванова, Е. В. Конева. – Ярославль, 2003. – 132 с.

19. Ильин В. А. Групповое давление и групповое влияние: конформизм, неконформизм, личностное самоопределение / В. А. Ильин, М. Ю. Кондратьев // Социальная психология и общество. – 2012. – № 1. – С. 44 – 57.

20. Исаев И. Ф. Профессионально-педагогическая культура преподавателя : [уч. пособие] / И. Ф. Исаев – М. : Академия, 2004. – 208 с.

21. Козлов В. В. Корпоративная культура: успех успешного бизнеса / В. В. Козлов, А. А. Козлова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 35 – 38.

22. Корпоративна культура : [навчальний посібник] / під заг. ред. Г. Л. Хафта. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

23. Крылов А. Н. Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов: [учебное пособие] / Крылов А. Н. – М. : Издательство НИИ, 2004. – 226 с.

24. Купрейченко А. Б. Оценка организационной культуры у сотрудников с различным отношением к соблюдению нравственных норм делового поведения / А. Б. Купрейченко, Е. Н. Молодых // Организационная психология. – 2011. – Т. 1. – № 1. – С. 24 – 38.

25. Куприянов А. С. Корпоративная идентичность сотрудников бизнес-организаций в России : автореф. дис. на соискание научн. степени канд. соц. наук : спец. 22.00.04 «Социальная структура, социальные институты и процессы» / А. С. Куприянов. – Ростов-на-Дону, 2012. – 36 с.

26. Леонтьев Д. А. Психология свободы: к постановке проблемы самодетерминации личности / Д. А. Леонтьев // Психологический журнал. – 2000. – Том 21. – № 1. – С. 15 – 25.

27. Новые педагогические парадигмы вопросы дидактики и компетентность / [Романцов М.Г., Мельникова И.Ю., Даниленкова Г.Г. и др.]. – М. : изд-во «Академия Естествознания», 2012. – 426 с.

28. Ньюстром Д. В. Организационное поведение / Д. В. Ньюстром, К. Дейвис; пер. с англ. под ред Ю. Н. Каптулевского. – СПб. : Питер, 2000. – 346 с.

29. Парсонс Т. Научная дисциплина и дифференциация наук / Т. Парсонс, Н. Сторер // Научная деятельность: структура и институты ; пер. с англ. Л. А. Седова, М. К. Петрова. – М. : Прогресс. – 1980. – С. 27 - 55.

30. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : [учебное пособие] / Т. Н. Персикова – М. : Логос, 2002. – 224 с.

31. Позднякова Т. В. Лояльность персонала организаций: анализ теоретично-методологических аспектов / Т. В. Позднякова // Prospects of Science and Education. – 2013. – № 2. – С. 95 – 103.

32. Потапчук Т. В. Теоретичний аналіз поняття «ідентифікація» в науковій царині / Т. В. Потапчук // Педагогіка і психологія. – 2012. – № 4(77). – С. 42 – 47.

33. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология / Почебут Л. Г., Чикер В. А. – СПб., Речь, 2000. – 298 с.

34. Раитина М. С. Ценности и ценностные ориентации, их формирование и роль в развитии личности [Электронный ресурс] / М. С. Раитина // Научный электронный архив. – Режим доступа : <http://econf.rae.ru/article/5159>

35. Семиченко В. А. Психологія педагогічної діяльності : [навч. посіб.] / В. А. Семиченко. – К. : Вища школа, 2004. – 335 с.

36. Скибо Т. Ю. Педагогические условия становления профессиональной и личностной идентичности студентов

колледжа : дис. на соискание научн. степени канд. пед. наук : 13.00.01 / Скибо Татьяна Юрьевна. – Воронеж, 2004. – 212 с.

37. Соловейчик А. В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию / А. В. Соловейчик // Известия Российского госуд. пед. ун-та им. А. И. Герцена. – 2010. – № 125. – С. 93 – 98.

38. Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.

39. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры [Электронный ресурс] / М. Сухорукова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – Режим доступа к журналу : http://www.hrm.ru/db/hrm/8985_6474C48A7823C3256AAB004273B8/category.html

40. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – СПб. : Санкт-Петербургский гос. ун-т ИТМО, 2008. – 156 с.

41. Управление персоналом. [Электронный ресурс] Словарь-справочник. – Режим доступа : <http://psyfactor.org/personal/personal110-08.htm>

42. Яницкий М. С. Ценностные ориентации личности как динамическая система / М. С. Яницкий. – Кемерово : Кузбассвузиздат, 2000. – 204 с.

43. Allen N. J. Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment / Allen N. J., Meyer J. P. // Problems and Solutions in human assessment. – Norwell, MA : Kluwer Academic Publishers, 2000.

44. Becker Gary Stanley. Human Capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education / Becker Gary Stanley. – Chicago : Chicago University Press, 2012. – 3d edition. – 412 p.



ГЛАВА 3

Викладач і культура корпоративних взаємовідносин. Корпоративні комунікації у вищому навчальному закладі

- 3.1. Корпоративні відносини в системі корпоративної культури вищого навчального закладу
- 3.2. Соціально-психологічний клімат як відображення корпоративної культури вищого навчального закладу
- 3.3. Керівник у системі корпоративних відносин
- 3.3. Корпоративні комунікації у вищому навчальному закладі
- 3.4. Корпоративна поведінка викладача вищої школи

3.1. Корпоративні відносини в системі корпоративної культури вищого навчального закладу

Відносини є обов'язковим елементом життя й діяльності людини, вони формуються між людьми в процесі спілкування і роботи. Існують вони між викладачами у вищому навчальному закладі.

Відомо, що в соціальній психології стосунки за характером поділяють на дві групи: ділові й особистісні. Система корпоративних відносин побудована передусім на ділових взаємовідносинах, які засновані на відповідальності людей за виконувану ними роботу, на зобов'язаннях, які люди беруть на себе в спільній діяльності, або на обов'язках, які покладаються на них. Міжособистісні стосунки доповнюють структуру ділових відносин і збагачують її.

Зазвичай розглядають пари діаметрально протилежних стосунків: особистісні і ділові, емоційні і раціональні, офіційні і неофіційні, координаційні і субординаційні. Характер ділових стосунків зумовлений виробничою, навчальною та суспільною діяльністю і соціальними ролями людей; він регулюється переважно правовими й моральними нормами. Особистісні відносини між співробітниками ґрунтуються на почуттях симпатії/антипатії, які виникають під час їх взаємодії, ці стосунки регулюються суто моральними нормами. Емоційні взаємини побудовані на емоціях, які відчуває людина, а раціональні – на аналізі взаємодії та ситуацій, розрахунках, на засадах доцільності і корисності. Офіційні відображають взаємодію соціальних статусів, вони засновані на посадових рангах, посадових обов'язках і правових нормативних актах, згідно з якими діє людина. Під ранг неофіційних підпадають відносини, які не врегульовані ніякими нормативними актами. У субординаційні відносини вступають люди, які мають різні за рангом соціальні статуси. Якщо ж співробітники мають однаковий статус, то між ними складаються координаційні взаємини, які дозволяють координувати, узгоджувати взаємні дії.

Викладач ВНЗ у системі корпоративних відносин формує і водночас відчуває вплив офіційних взаємин у всій їх різноманітності. Офіційні відносини складаються в системах:

викладач – викладач того ж підрозділу, викладач – викладач іншого підрозділу, викладач – співробітник бібліотеки, викладач – обслуговуючий персонал, викладач – співробітник навчального/наукового департаменту закладу тощо.

Офіційні взаємини вимагають застосування певної моделі корпоративної поведінки, в якій уособлено соціальний ранг і соціальну роль, рівність або відмінність соціальних статусів. Офіційні відносини між співробітниками рівного рангу побудовані на взаємоповазі, толерантності та визнанні викладачами однакових можливостей. При рівних соціальних рангах викладачів недопустимими вважаються наказ, указівка, розпорядження. Їх мають замінити прохання, порада, допомога.

Результати опитування викладачів свідчать, що іноді навіть такі «м'які» види взаємодії можуть викликати спротив колеги. Наприклад: у характері наданої поради відчувається зверхність або неповага до колеги; прохання за інтонацією можна віднести до наказу; допомога надається в обмін на певну поступку; допомога пропонується невчасно або в разі, коли її зовсім не потребували.

В офіційних відносинах викладачів ВНЗ простежується тенденція не втручатися в поле професійної компетентності іншого викладача, бо це зазвичай призводить до ділових конфліктів. Офіційні стосунки між викладачами у ВНЗ є значно складнішими, ніж у загальноосвітній школі, де вони більш щирі і відкриті. Це пояснюється більш складною структурою офіційної ієрархії у ВНЗ (посада, науковий ступінь), залежністю навчального навантаження й оплати за працю від соціального рангу викладача. На офіційні відносини впливають також стаж роботи і вік викладача. Правила вибудовування офіційних стосунків однакового рангу у вищій школі мають давню історію, вони підтвердили свою доцільність, і тому майбутньому викладачу дуже важливо ознайомитися з ними.

Субординаційні відносини формуються на основі взаємин розпорядження/підлеглості і створюються в системах: викладач – керівник певного підрозділу, викладач – керівник закладу, викладач – студент. Їх характер та умови виявлення завжди підкреслюють різницю соціальних статусів. У субординаційних відносинах уживаними і доцільними є наказ, розпорядження, вказівки. Активною стороною в субординаційних відносинах є керівник.

Активність співробітника визначається його статусом в організації, характером наданих повноважень, характером відносин з керівником.

Субординаційні відносини завжди підкреслюються умовами ділового спілкування (закрите відокремлене середовище – кабінет, ритуал входження до кабінету керівника, ритуал вітання, черга на спілкування, запис на прийом, обмеження часу спілкування тощо). У субординаційних взаєминах, як правило, спостерігається значно менше відкритих конфліктів, ніж в офіційних взаєминах між співробітниками однакового соціального рангу. Проте не можна вважати, що у відносинах такого типу відсутня конфронтація. Іноді прихований опір співробітника присутній, але він не проявляється, або рідко проявляється в явній формі, і лише досвідчений керівник може виявити ознаки опору у формі відповідей, в інтонації, у манері поведінки співробітника.

Теоретичними засадами розвитку корпоративних відносин стала школа людських стосунків Е. Мейо, М. Фоллет, ідея Г. Беккера щодо розвитку людського капіталу як ресурсу організації та теорія мотивації праці А. Маслоу. Фундаментальні роботи цих науковців заклали усвідомлення щодо існування значних людських ресурсів організацій на відміну від ресурсів матеріальних.

Вплив корпоративних взаємин в організації (між керівництвом і співробітниками, а також між співробітниками) на ефективність їх праці втілено в такій формулі:

**Піклування керівництва про підлеглих —
рівень задоволення працівників умовами праці —
зростання продуктивності праці.**

Е. Мейо вважав, що жорстка ієрархія та формалізація управління несумісні з природою людини, що ділові й неформальні стосунки на роботі повинні задовольняти соціальні потреби людини.

А. Маслоу визначив сукупність потреб людини: (низький рівень ієрархії) фізіологічні потреби: голод, спрага, статеве ваблення і т.д.; потреба в безпеці: відчуття упевненості, позбавлення

від страху і невдач; потреба в належності і любові; потреба в повазі: досягнення успіху, схвалення, визнання; пізнавальні потреби: знати, уміти, досліджувати; естетичні потреби: гармонія, порядок, краса; (вищий рівень ієрархії) потреба в самоактуалізації: реалізація своїх цілей, здібностей, розвиток власної особи. Проте частіше використовують спрощену п'ятирівневу ієрархію категорій: фізіологічні: голод, спрага, статеве ваблення і т.д.; потреби в безпеці: комфорт, постійність умов життя; соціальні: соціальні зв'язки, спілкування, прихильність, турбота про інших і увага до себе, спільна діяльність; престижні: самоповага, повага з боку інших, визнання, досягнення успіху і високої оцінки, службове зростання; духовні: пізнання, самоактуалізація, самовираження, самоідентифікація.

3.2. Соціально-психологічний клімат як відображення корпоративної культури вищого навчального закладу

Відносини в організації є проявом корпоративної культури співробітників та їх особистої загальної культури. Водночас вони формують таку своєрідну мінливу і важливу для людини характеристику організації як її соціально-психологічний клімат, який відображає уявлення людей про стан корпоративної культури ВНЗ, їх відчуття комфорту/дискомфорту в системі корпоративних відносин.

Соціально-психологічний клімат створюється завдяки існуванню у ВНЗ складної системи ділових і міжособистісних відносин, які становлять основу корпоративної культури. Його характеристики залежать від змісту корпоративних відносин, типу управління організацією та якості корпоративних комунікацій.

Під соціально-психологічним кліматом трудового колективу ВНЗ розуміють стан психологічного і духовного здоров'я колективу, який визначається особистісними якостями керівника



і стилем його керівництва, а також залежить від якості ділових і міжособистісних комунікацій (І. Щедрова).

В основу соціально-психологічного клімату покладено характеристики ділової та міжособистісної взаємодії людей у процесі виконання спільної діяльності. Існує залежність між інтенсивністю ділової і міжособистісної взаємодії співробітників (виконання спільних проектів, співпраця окремих підрозділів університету тощо) та рівнем розвитку корпоративних відносин і корпоративної культури ВНЗ. Водночас має місце й обернений процес – уявлення співробітників про характер корпоративних відносин чинять вплив на подальший їх розвиток, а отже, і на стан корпоративної культури.

Розрізняють сприятливий, несприятливий і нейтральний соціально-психологічний клімат. Сприятливий соціально-психологічний клімат означає, що в організації домінують позитивні уявлення співробітників про характер корпоративних відносин і тип управління. Несприятливий клімат означає, що домінують негативні уявлення співробітників, при нейтральному соціально-психологічному кліматі у ВНЗ спостерігається або кількісне балансування позитивних і негативних відчуттів співробітників, що призводить до їх взаємної компенсації, або байдужість і уособлення викладачів від корпоративної взаємодії.

Корпоративна культура ВНЗ і соціально-психологічний клімат взаємозв'язані між собою, зокрема, спостерігається прямий і обернений зв'язок між ними.

Соціально-психологічний клімат відображає емоційний компонент культури певного типу (А. Купрейченко, О. Молодих). Він визначається ступенем сформованості, силою і міццю культури організації. Водночас важливим чинником соціально-психологічного комфорту співробітників є відповідність актуального типу корпоративної культури (того, який існує в конкретний момент) і того, якому працівники віддають перевагу (який бажаний для них). Існують чинники моральності і соціально-психологічного клімату, які не зв'язані з корпоративною культурою (соціальні та економічні особливості життєдіяльності організації).

Корпоративні відносини та корпоративна культура мають не лише позитивний вплив на розвиток колективу й організації

загалом. Є випадки, коли особистість відчуває себе досить некомфортно в системі корпоративних відносин. У процесі формування корпоративної культури як сукупності цінностей, уявлень і передбачень, відбувається об'єднання більшості співробітників організації, які сприймають і поділяють цінності ВНЗ відповідно сформованому в них рівню корпоративної культури. Водночас виникає питання стосовно відносин більшості з тієї часткою викладачів, які за певними причинами не відповідають сформованим цінностям, наслідком чого і стає виникнення корпоративних конфліктів.

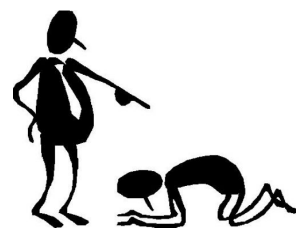
Ця обставина стає однією з причин виникнення мобінгу і булінгу як форм психологічного насилля над особистістю. Розрізняють «мобінг» (*mobbing* або *ganging up*) – форму психологічного насилля у вигляді цькування співробітника у колективі з метою його подальшого звільнення, і «булінг» (*bullying*) – агресивну поведінку, що виражається у жорстокості, переслідуванні людини, спробах принизити й образити співробітника.

Явища булінгу виявляються в таких формах відносин, як крики й образи, неприйняття іншої позиції і нав'язування власної позиції, відсутність делегування повноважень і зосередження їх лише в одних руках, постійна критика і зауваження щодо невірності, безвідповідальності, службової невідповідності і професійної некомпетентності.

Явища мобінгу (переслідування) характеризуються тим, що для них властиві систематичні, регулярно повторювані негативні прояви у поведінці та ставленні до співробітника, що виходять за межі доброзичливих чи корпоративних схвалених норм.

Сутність термінів «мобінг» і «булінг» різняться між собою. Перший характеризує явище, яке відбувається в групі і виявляється в актах насилля групи над особистістю, тобто роль агресора щодо особистості виконує група. Булінг вчиняється не групою, а однією особою, яка з певною метою здійснює тиск на групу чи її окремих членів.

Психологи виділяють два види мобінгу: горизонтальний (переслідування з боку колег) і вертикальний.



Вертикальний вид мобінгу, який зумовлений субординаційними відносинами, називають «босінг» (психологічне насилля з боку керівника). Іноді босінг провокує або стає відправною точкою для поширення горизонтального мобінгу.

С. Дружилов зазначає, що розповсюдження явища мобінгу у сфері освіти у два рази вище ніж в інших сферах. і розглядає його як деструктивну форму адаптаційного потенціалу викладачів, викликану зміною умов їх діяльності, пов'язаною з реформуванням вищої школи.

Серед ознак мобінгу виокремлюють такі: необхідна інформація або не повідомляється «жертві», або свідомо повідомляється несвоєчасно; надана інформація може бути спеціально спотворена; присутні факти зникнення важливих документів з робочого місця «жертви»; виникнення у співробітника відчуття повної безвиході і соціальної ізоляції як наслідок злагодженої протидії групи; обмеження спілкування, свідоме ігнорування особи; жарти з боку співробітників, які іноді є жорстокими; розповсюдження чуток про «жертву», часто доволі безглузких; неприйняття виправдувань у колі співробітників.

Мобінг і булінг є настільки деструктивними явищами, що здатні іррадіювати в корпоративних відносинах освітнього закладу, знищуючи корпоративні цінності, погіршуючи соціально-психологічний клімат ВНЗ. Зауважимо, що початковим етапом деструкції стає руйнування соціально-психологічного клімату певного підрозділу, де розвиваються ці явища.

Серед наслідків мобінгу, як прояву професійних деструкцій у професорсько-викладацькому колективі й ВНЗ як організації, варто відмітити наступні:



✓ гальмування розвитку і працездатності колективу викладачів, що негативно впливає на ефективність діяльності та функціонування ВНЗ;

✓ розширення колективу шляхом утворення угруповань: тих, які підтримують тиск на колегу; співробітники, які намагаються утримувати нейтральну позицію; група, що об'єднує «жертв» мобінгу або тих, хто їх підтримує;

✓ формування негативного ставлення до виконання своєї професійної діяльності та до роботи загалом;

✓ погіршення іміджу університету;

✓ негативний вплив на навчально-виховний процес ВНЗ загалом.

Узагалі жертвами мобінгу і булінгу можуть бути різні співробітники. Ці явища є руйнівними для колективу, організації. Вони руйнують колектив зсередини, порушують баланс сил і гармонійний соціально-психологічний мікроклімат у підрозділах, є підставою для крайнього загострення ситуації для обох сторін – жертви і переслідувача/переслідувачів.

Конструктивними для «жертви» мобінгу може бути використання «допінг-стратегій» – усіх видів ефективної взаємодії суб'єкта зі складною психологічною ситуацією з метою оволодіти, пом'якшити, звикнути або ухилитися від неї.

Задля попередження негативних явищ мобінгу та булінгу сильні корпоративні культури запроваджують так звані «табу» на певні моделі агресивної поведінки. Так, компанія «Форд Мотор компані» у «Кодексі корпоративної поведінки. Політики і директиви» запровадила розділи «Обставини на робочому місці», «Рівні можливості і різноманіття» та «Анти-переслідування». Розглянемо політику компанії «Форд Мотор компані» та директиви щодо попередження і боротьби з явищами мобінгу й булінгу.

«Анти-переслідування». Огляд політики. Як складова нашого прагнення до поважного і комфортабельного робочого місця компанія значний час тому запровадила Політику анти-переслідування. Переслідування включає вислови або поведінку принизливого, загрозливого або образливого характеру відносно інших. Усі ми захищені даною Політикою і повинні дотримуватися її. Порушення Політики анти-переслідування компанії можуть

привести до дисциплінарних заходів аж до розірвання договору і звільнення.

Основні вимоги:

1. Не допускайте жартів, не використовуйте висловів і не беріть участь у діях, які можуть бути образливими для інших. Утримуйте інших від подібної поведінки. Завжди думайте про те, як ваші дії можуть бути сприйняті іншими.

2. Не залякуйте інших, задираючись, устрашаючи їх або відпускаючи недоречні жарти.

3. Повідомляйте і закликайте інших повідомляти про випадки переслідування. Повідомляйте про будь-які інциденти відповідний персонал відділу кадрів або використовуйте систему інформування компанії.

4. Серйозно ставтеся до всіх скарг щодо переслідування. Менеджери і керівники повинні негайно покласти край поведінці, яка носить образливий характер, і сприяти створенню атмосфери, в якій кожний матиме нагоду повідомити про потенційні порушення.

5. Не переслідуйте осіб, які повідомили про порушення. Компанія забороняє переслідування осіб, що добровільно повідомили про переслідування, а також тих, хто співпрацює з компанією у розслідуванні скарги на переслідування.

Посилання: директива В-110 «Анти-переслідування – терпимість»; відділ кадрів он-лайн за адресою www.hronline.ford.com».

Явища мобінгу та булінгу зв'язані з іншим аспектом проблеми, а саме – з процесом запровадження корпоративної культури. Більшість протидіє передусім тим особам, хто не поділяє корпоративні цінності. Психологічні дослідження свідчать, що випадки неприйняття цінностей, норм і правил поведінки в організації продиктовані частіше за все насильницьким способом їх запровадження. На цю проблему неодноразово вказують дослідники і практики (тренери, консультанти, менеджери з персоналу).

Корпоративна культура (Р. Гандапас) здатна і без присутності менеджера задавати правила й еталони поведінки. Корпоративна культура присутня в будь-якій організації, але якщо вона не

задекларована, то має місце непорозуміння між співробітниками, що й стає наслідком виникнення насилля. У будь-якому соціумі, де присутні влада і підлеглі, співіснують дві культури. Одна культура – в інтересах керуючого органу, а інша – альтернативна, в інтересах неформальних лідерів. З огляду на це, пропонується наступна формула:

$$\text{ККФ} - \text{ККНФ} = \text{Н},$$

де ККФ – корпоративна культура формальна, ККФН – корпоративна культура неформальна, Н – насилля. Чим більшою є різниця між формальною і неформальною корпоративними культурами, тим вищим є індекс насилля.

Насилля мінімізується, якщо в організації існує певна ідеологія, в якій закладені основні положення стовно правил і норм поведінки. Мова йде про так званий «корпоративний дух» або «корпоративну релігію». Такий термін все частіше з'являється на шпальтах публікацій не лише з менеджменту, а й з педагогіки і психології. За словами, корпоративна релігія (Й. Кунде) – це цілісна концепція, згідно з якою компанія/організація обирає «духовний» менеджмент.

Незаперечним є те, що стан корпоративної культури ВНЗ відображається у соціально-психологічному кліматі колективу, який є суб'єктивним відображенням системи корпоративних відносин.

3.3. Керівник у системі корпоративних відносин

Одним із чинників, який має безпосередній вплив на характер соціально-психологічного клімату колективу, є його керівник.

Характер корпоративних відносин у ВНЗ, що визначає корпоративну культуру, залежить від стилю керівництва, забезпечення оптимальних умов і характеру праці співробітників, міри задоволення домінуючих соціальних потреб викладачів.

Ділові й особистісні якості керівника та обраний ним тип управління є провідними чинниками формування і розвитку системи ділових відносин у ВНЗ, тому що вони зв'язані з характером дій з управління організацією та виконання

викладачами професійної діяльності. Ділові й особистісні якості керівника впливають на сприйняття його трудовим колективом, а отже, і на уявлення викладачів про перспективи розвитку ВНЗ, про можливість виконання його місії.

Соціальна роль керівника оцінюється співробітниками за його вмінням вибудовувати корпоративні ділові та міжособистісні відносини в організації.

Ступінь задоволення співробітників корпоративними відносинами у ВНЗ залежить від якості комунікацій між керівником і співробітниками, від отримання об'єктивної інформації щодо стану закладу та можливостей його розвитку, від можливості активної/посильної участі викладачів у діяльності закладу.

Жорстка регламентація керівником корпоративної поведінки викладачів сприймається як посягання на свободу особистості, призводить до «втрати особистості», до дефектності ділових і міжособистісних корпоративних відносин.

Керівник вищого навчального закладу відіграє провідну роль у формуванні і збереженні його внутрішньої цілісності, яка розглядається (О. Михайлова) як «стан динамічної рівноваги» і водночас зв'язує цілісність із процесами адаптації. Інакше кажучи, збереження цілісності ВНЗ як соціальної системи в умовах підвищеної конкуренції на ринку освітніх послуг досягається її адаптуванням до змін зовнішніх умов завдяки інтеграції внутрішніх процесів в організації.

Серед способів підтримки групової/ організаційної цілісності науковці виділяють дві групи: адекватні або «здорові» механізми її збереження та «нездорові» або «групові захисні механізми». Прагнення співробітників до збереження цілісності групи є одним із показників стану корпоративних відносин у колективі.

Керівникові слід урахувати й те, що адаптація викладачів до змін у ВНЗ є непростим процесом, що не всі вони готові до виконання своїх функцій у нових умовах, до виконання нових, незвичних для них функцій. Це може слугувати причиною руйнування професійної ідентичності викладача, зростання деформацій корпоративної поведінки, зменшення ефективності роботи усього колективу (Т. Саркисянц). У цьому випадку процес руйнування охоплює не тільки професійну, а й корпоративну

ідентичність викладача вищої школи, в основі якої є ототожнення викладача з ВНЗ, що виражається у прийнятті ним цінностей і цілей діяльності закладу, формуванні уявлення про свій статус і роль у колективі ВНЗ та ефективної моделі організаційної поведінки.

Одним із провідних обов'язків керівника у контексті вибудовування корпоративної культури вищого навчального закладу є формування міжособистісних взаємовідносин у колективі. Керівник зобов'язаний уміти підтримувати в колективі необхідний баланс між співробітництвом і суперництвом. Міжособистісні взаємовідносини – не даність, а керована субстанція; поняття «добре» і «погано» є достатньо умовними. Пріоритетність віддається корпоративним критеріям, за їх відсутності перевага надається власним критеріям.

Виділяють п'ять типів позиції керівника в системі корпоративних відносин: «невтручання», «тепла компанія», «золота середина», «завдання», «команда» (рис. 9).

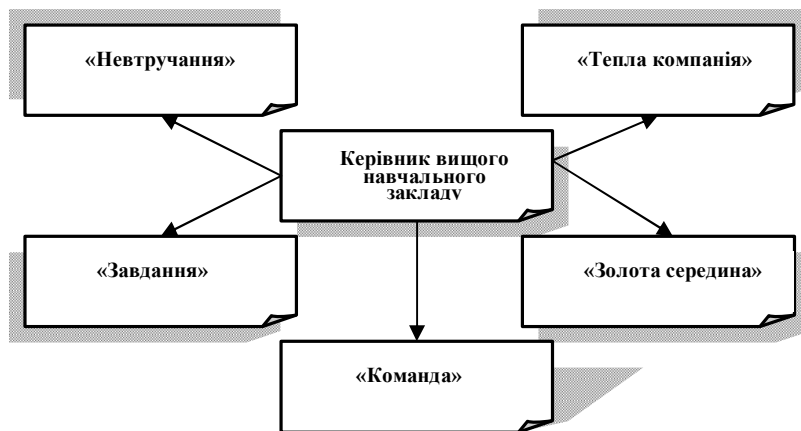


Рис. 9. Типи позиції керівника в системі корпоративних відносин ВНЗ

У позиції «невтручання» має місце відокремлена від колективу діяльність керівника, спрямована на збереження власної посади, відсутність турботи про людей.

Позиція «тепла компанія» характерна високим рівнем турботи про людей, прагненням керівника до встановлення дружніх відносин зі співробітниками, приємною атмосферою, зручним для співробітників темпом роботи. Проте керівника більше цікавить система міжособистісних, а не ділових відносин, тому його робота не є результативною.

Керівник, занадто стурбований виконанням «завдання», зосереджує увагу на завданнях закладу, проте ігнорує потреби й інтереси співробітників.

У позиції «золота середина» керівник балансує між інтересами справи і інтересами персоналу, проте йому вдається контролювати діяльність закладу і співробітників.

Найбажанішою й найбільш оптимальною є позиція «команда». Послугуючись нею, керівник об'єднує навколо себе творчі сили закладу, оптимально делегує функції керування співробітникам, дає змогу їм самореалізуватися у колективі, враховує їхні інтереси, ідеї, пропозиції.

Роль керівника у формуванні і коригуванні корпоративних відносин між викладачами ВНЗ полягає в наступному:

- ✓ демонстрування зразків корпоративної поведінки та відносин;
- ✓ розроблення кодексу корпоративної поведінки викладачів і студентів вищого навчального закладу;
- ✓ аналіз ділових корпоративних відносин, які виявляються в процесі виконання професійної діяльності і впливають на імідж вищого навчального закладу;
- ✓ аналіз міжособистісних відносин викладачів різних підрозділів вищого навчального закладу з виявлення проявів поступливості, хамства, зайвої принциповості, фамільярності, зневаги, зверхності, елітарності, презирства до інших тощо;
- ✓ аналіз ставлення викладачів до вищого навчального закладу, до корпоративних цінностей, виконання вимог і норм корпоративної культури;
- ✓ аналіз типових конфліктів між викладачами, викладачами та студентами, між адміністрацією вищого навчального закладу та викладачами.

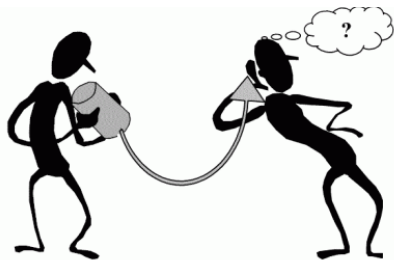
3.4. Корпоративні комунікації у вищому навчальному закладі

Викладачі, розпочинаючи свою діяльність у ВНЗ, обов'язково знайомляться із сукупністю цінностей, норм і правил поведінки, що є основою корпоративної культури. Існує механізм передачі і засвоєння кожним викладачем проголошених закладом цінностей – це корпоративні комунікації, які слугують системою розповсюдження корпоративної інформації. Організаційні комунікації є механізмом адаптації, соціалізації, розвитку особистості викладача в університеті, розвитку його соціальної компетентності, врешті-решт, становлення його як професіонала.

Комунікації ВНЗ поділяються на зовнішні (зв'язують заклад із зовнішнім середовищем, надають йому можливість ефективно функціонувати і бути конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг) і внутрішні (діють усередині закладу вищої освіти). Завдяки добре налагодженій комунікації (формальні і неформальні методи передачі інформації) такі елементи корпоративної культури як система цінностей ВНЗ, норми і правила корпоративної поведінки передаються до студента, викладача, співробітника.

Ефективні комунікації сприяють підвищенню показників діяльності організації, рівня задоволення працівників працею, формуванню відчуття причетності до роботи організації. Д. Ньюстром і К. Дейвіс зауважують: якщо співробітники поінформовані про проблеми, з якими стикається організація, і про заплановані освітнім менеджментом кроки, вони зазвичай із розумінням сприймають зміни, які незабаром відбудуться.

Комунікації в середині будь-якої організації, зокрема і ВНЗ, також покликані сприяти формуванню, управлінню й розвитку корпоративної культури, отже, комунікації є чинником, що сприяє цьому процесу. Комунікації у ВНЗ виконують роль механізму, завдяки якому викладач отримує знання про



корпоративні цінності і норми, моделі поведінки, водночас у закладі генеруються нові цінності і знання.

Важливим для формування корпоративної культури ВНЗ є управління комунікаціями всередині закладу на стратегічному й оперативному рівнях. На стратегічному рівні управління комунікаціями здійснюється розробка системи корпоративних цінностей і принципів ВНЗ з урахуванням ринків освітніх послуг і праці. Система цінностей стає основою корпоративної культури закладу. На оперативному рівні управління внутрішніми комунікаціями здійснюється розробка, впровадження й актуалізація системи корпоративних домовленостей і стандартів, що регламентують ділову взаємодію всіх співробітників (адміністрації, викладачів) між собою і з зацікавленими сторонами ринку освітніх послуг (О. Первушина).

Для узгодженої діяльності ВНЗ та ефективності його функціонування на ринку освітніх послуг необхідним є офіційне затвердження основних положень корпоративної культури у вигляді таких документів як Кодекс корпоративної культури, Кодекс корпоративної етики та ін. Такий процес «узаконення» базових цінностей організації може відбуватися двома способами: «зверху-вниз» (директивний спосіб) і «знизу-вверх» (демократичний спосіб).

Комунікації в організації, зокрема на індивідуальному рівні, виконують роль ознайомлення нового викладача з корпоративною культурою університету. Комунікації на горизонтальному рівні слугують чинником, що сприяє інкультурації (процесу залучення співробітника до корпоративної культури, а отже, прийняття цінностей, засвоєння норм і моделей поведінки) особистості в організації. Організаційні комунікації підтримують основні цінності й положення корпоративної культури ВНЗ.

З іншого боку, корпоративна культура університету впливає на характер і процес різних видів комунікацій (формальних та неформальних).

Одним із важливих чинників формування комунікаційних процесів у ВНЗ є корпоративна преса: газета, журнал, також радіопередачі тощо. Корпоративна газета є відображенням корпоративної культури організації і її можна розглядати як індикатор довіри до організації.

У сучасних умовах у практиці формування корпоративної культури ВНЗ дуже ефективним виявляється використання Інтернет-ресурсів, зокрема сайтів організації, її форумів, що забезпечує як зовнішні, так і внутрішні комунікаційні процеси.

Окрім зазначених вище комунікацій виокремлюють і такі комунікаційні процеси як шерінг (Knowledge Sharing – розподілення знань) і партиципація (Participation).

Процес ознайомлення співробітника з корпоративною культурою можна розглядати як процес передачі знань або розподілу знань між співробітниками. Згідно з основними положеннями Knowledge Management (управління знаннями) – одного з напрямів менеджменту організацій – корпоративна культура діє як посередник між особистісним і організаційним знанням, визначаючи, які знання належать організації, а які – особистостям і групам.

Комунікації відіграють важливу роль у процесі адаптації і наступної соціалізації нового співробітника в організації. Передача знань новому співробітнику відбувається за допомогою існуючих комунікацій. За висновками фахівців з менеджменту знань (І. Кузнецов), можна назвати сім способів отримання інформації (М. Лоуїс), використовуючи які, новий співробітник отримує відомості про корпоративну культуру:

1. Відкриті методи прямого запитання.
2. Запитання опосередковані, що задані не прямо, у ситуації, коли необхідно «зберегти своє обличчя».
3. Запитання, що задане третій особі (третя сторона потрібна у випадку, коли основне джерело інформації – керівник – є недоступним або коли необхідно пояснити інформацію, яка отримана від основного джерела).
4. Порушити встановлені правила і спостерігати за реакцією інших (наскільки дозволяють умови).
5. Вести так звані «завуальовані» бесіди, викликаючи свого співрозмовника – «агента» корпоративної культури – на відвертість в обстановці довіри.
6. Використання методу цільового спостереження за діями окремих співробітників у певних ситуаціях.

7. Використання загального спостереження за діями, розмовами між співробітниками, керівниками і співробітниками.

Не менш значимим для управління корпоративною культурою ВНЗ і формування особистої корпоративної культури викладачів є й такий комунікаційний процес як партиципація. – процес залучення співробітників до управління організацією. Це важлива для особистості можливість зробити свій внесок у процес прийняття рішень з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Партиципацію варто розглядати як чинник підвищення лояльності викладача до ВНЗ, а також як чинник, що сприяє посиленню його мотивації, самодетермінації й автономності особистості в освітній організації. Партиципація сприяє причетності викладачів до навчального закладу.

Наслідки і результати партиципації розглядаються на особистісному, організаційному і соціальному рівнях. На особистісному рівні вона сприяє зростанню мотивації співробітників, їх особистісному розвитку, саморегуляції, формуванню когнітивних і соціальних компетенцій. На організаційному рівні партиципація впливає на корпоративну культуру, корпоративні відносини, корпоративну ідентичність і імідж організації (І. Романько).

Не останню роль у ВНЗ відіграють й неформальні комунікації. Неформальну систему комунікацій в організації називають «виноградною лозою». Вона є вираженням природної потреби людини в комунікаціях, а практична реалізація принципу свободи слова є природною, нормальною діяльністю (Д. Ньюстром і К. Дейвіс).

З позиції менеджменту, «виноградна лоза» – це стійкий канал зворотного зв'язку, за яким до керівника поступають значні обсяги інформації про співробітників організації та їх діяльність, а працівникам вона дозволяє інтерпретувати поведінку керівництва.

Розрізняють види ланцюгів «виноградної лози», за якими розповсюджується інформація:

- односторонній ланцюг (кожний говорить дещо комусь іншому, але одному);
- чутки (один передає інформацію всім);

➤ ймовірнісна (новина розповсюджується спонтанно, випадково);

➤ кетяжна (інформацію передають вибірково, лише деяким співробітникам).

У корпоративних організаціях поширення набув такий вид комунікації як *networking* або *networks* – «створення кола знайомств». Інакше кажучи, це тактика налагоджування необхідних зв'язків, знайомства з людьми і подальше використання цих знайомств.

Комунікація всередині організації – це двобічний потік інформації інтелектуального чи емоційного змісту з урахуванням зворотного зв'язку, коли одна сторона отримує інформацію й одночасно відповідає на неї.

Особливий спектр засобів налагоджування комунікації в організації існує в міжособистісному спілкуванні. У такому спілкуванні переважає емоційна інформація. У діловому спілкуванні люди виступають як виконавці соціальної (професійної) ролі, функціонально заданої програми діяльності. Основна інформація за своїм характером є переважно предметною, раціональною. Головною ж умовою неофіційного спілкування є не соціальна роль, а особисті якості людини, світ її інтересів і почуттів, її індивідуальність.

Комунікації всередині такої організації як ВНЗ поєднують ділове і неофіційне спілкування, основою якого залишається міжособистісне спілкування.

3.5. Корпоративна поведінка викладача вищої школи

В основу діяльності освітньої організації покладені трудові взаємовідносини між адміністрацією і викладачами, між колегами-викладачами, між викладачами та іншими співробітниками. Трудова взаємодія розглядається як обов'язок, укладений між вільними особистостями, які повністю зберігають свою особистісну свободу у межах трудових відносин.

В основу корпоративної культури закладені цінності, які реалізуються через норми й правила і становлять корпоративну нормативну систему, що регулює поведінку людей в організації.

Цінності організації трансформуються в особистісні диспозиції викладача, що сприяє мотивації його поведінки. Формування ціннісно-мотиваційної сфери впливає на корпоративну поведінку викладача вищої школи, визначаючи моделі поведінки, які він сам обирає. Професійна діяльність викладача вищої школи та дії потреб опосередковано започатковані психікою у вигляді цінностей, які формують певні мотиви і, врешті-решт, зумовлюють конкретні цілі і втілюються в поведінці особи:

потреби — цінності — мотиви — цілі — дії.

Основу мотивації персоналу закладено в теоріях мотивації, які поділяють на дві групи: змістовні і процесуальні. Змістовні теорії представлені теорією ієрархії потреб А. Маслоу, теорією потреб К. Альдерфера, теорією мотиваційної гігієни Ф. Герцберга, які аналізують структуру потреб і мотивів особи та їх прояв у діяльності.

Згідно теорії мотиваційної гігієни Ф. Герцберга такі чинники, як розмір оплати за працю, умови праці, міжособистісні відносини та характер контролю не мотивують до праці, а лише забезпечують задоволення нею. До дійсних мотиваторів праці Ф. Герцберг відносить відчуття успіху, просування по службі, визнання, відповідальність, зростання можливостей.

Теорія Ф. Герцберга враховує специфіку професійної діяльності викладача вищої школи, а саме таких її аспектів, як творчий і публічний характер діяльності, інтенсивність спілкування, амбіційність.

У процесуальних теоріях мотивації вивчаються впливи різних чинників середовища на мотиви діяльності людини: теорія мотивації праці Д. Аткинсона, теорія справедливості Дж. Адамса, теорія очікувань В. Врума, комплексна теорія Л. Портера-Е. Лоулера. Слід згадати теорію Х-У Д. Мак-Грегора, який вважав, що особливості лідера (автократизм чи демократизм) визначають його різне ставлення до працівника і відповідно різну мотивацію діяльності. У. Оучі, узагальнивши досвід японських організацій, запропонував теорію Z, яка є розвитком теорії Д. Мак-Грегора.

Практичний внесок у розвиток мотиваційних теорій зроблено британськими вченим Ш. Річі та П. Мартіном. Вони розробили «Мотиваційний профіль», який представляє собою тест, що характеризує вплив 12 факторів на мотивацію працівника:

1) потреба у високому прибутку, матеріальній винагороді та матеріальних благах;

2) потреба у комфортних фізичних умовах праці;

3) потреба у структуруванні роботи, зворотному зв'язку щодо власної роботи, зниження ступеня невизначеності, зв'язаного з роботою;

4) потреба у соціальних контактах: на рівні поверхневого спілкування з широким колом людей;

5) потреба у стійких тривалих відносинах: у тісних зв'язках з невеликою кількістю людей;

6) потреба у визнанні заслуг та зворотному зв'язку (відгук щодо своєї роботи): потреба у суспільній значущості;

7) потреба у досягненнях та у постановці собі зухвалих цілей;

8) потреба у впливовості та встановленні контролю над іншими;

9) потреба у різноманітті та змінах, тобто бажання постійно відчувати стимулювальний інтерес;

10) потреба у допитливості, креативності та широті поглядів;

11) потреба у самостійності, незалежності та самовдосконаленні своєї особистості;

12) потреба в роботі, що від початку є цікавою та корисною для суспільства.

Цінності й мотиви формуються більш ефективно в умовах освітнього середовища, яке позитивно впливає на цей процес. Корпоративна культура вищого навчального закладу змінює характеристики соціального середовища, створює середовище з певними заданими параметрами, яке й впливає на ціннісно-мотиваційну сферу людини і відповідно на її поведінку в організації. Згідно теорії соціального простору П'єра Бурдьє «соціальний простір» – це ансамбль невидимих зв'язків, тих самих, які формують простір позицій, зовнішніх стосовно один до одного, що визначаються одні через інші за їх близькістю, сусідством або дистанцією між ними.

Корпоративна культура закладу вищої освіти може сприяти багатомірному розкриттю людських здібностей у випадку успішної соціалізації викладача в цю культуру або подавляти його індивідуальність у результаті їх несумісності. Люди взаємодіють у контексті ідей і уявлень, які закладає корпоративне середовище організації, основою якого є культура. Основні параметри корпоративної культури, яка прийнята в організації, будуть основним формувальним і розвивальним мотиваційним чинником для персоналу цієї організації.

Культурне поле організації, на думку Т. Соломанідіної та В. Соломанідіна, можна розглядати як частину соціального простору суспільства, розташованого у межах даної організації, яка є програмою трудової життєдіяльності її персоналу, а також сферою перетворень і розвитку людських ресурсів організації на основі спільних ідей і уявлень. Соціально-економічний і духовний характер цих ідей і уявлень визначає сутність культурного поля як соціально-економічного і духовного середовища організації.

За К. Левіном, поведінка (В) є функцію (F) людини (P) та її середовища (E),

$$B = F(P, E).$$

Для того, щоб передбачити чи зрозуміти поведінку людини, слід розглядати людину і середовище як сукупність взаємозалежних чинників, які становлять життєвий простір цієї людини (live space – LS_P):

$$B = F(P, E) = F(LS_P).$$

Деякі мотиваційні спонуки людини є результатом впливу культурного середовища організації. Серед них називають наступні: до досягнень (спонука першим досягти поставлених цілей); належності до групи (спонука до ефективного встановлення взаємовідносин з іншими людьми); до компетентності (спонука до високої якості результатів праці і вдосконалення навичок і вмінь); до влади (спонука впливати на людей і події, що відбуваються).

Вихідною точкою є те, що мотивація працівника можлива завдяки вивченню його потреб і цінностей. При цьому важливо, щоб його цінності «збігалися» з цінностями організації, закладеними в її корпоративній культурі. Водночас вибір – приймати чи не приймати цінності організації, підпорядковуватися чи не підпорядковуватися встановленим нормам і правилам поведінки – залишається за самим співробітником. Отже, мова йде про особистісну свободу вибору. По-суті, будь-яка соціальна організація передбачає компроміс між свободою особистості і підпорядкуванням спільним інтересам.

Відповідно теорії самодетермінації, задоволення таких потреб як: автономії (потреба у наявності вибору, самодетермінації власної поведінки), компетентності (прагнення бути ефективним, долати завдання підвищеної складності) і належності до людей (прагнення мати надійний зв'язок з людьми і бути прийнятою ними) визначає психологічне благополуччя людини, оптимальне її функціонування. Створення в організації умов для підтримки автономності викладача, його компетентності і належності до інших сприяє його задоволенню роботою, а отже, можна говорити про його психологічне благополуччя.

Зазначимо, що не завжди зовнішнє мотивування викладачів забезпечує їхнє психологічне благополуччя. Такі засоби зовнішнього підкріплення як подяка, винагорода та ін., можуть і послаблювати внутрішню мотивацію, оскільки підсилюють відчуття зовнішнього локусу контролю і тим самим послаблюють відчуття автономності. Якщо вказані чинники в процесі діяльності адресовані до відчуття компетентності й у суб'єкта формується відчуття власної автономності, то вони можуть підсилювати внутрішню мотивацію.

Корпоративна культура організації, маючи в своїй основі певні цінності, здійснює безпосередній вплив на поведінку співробітника через норми і правила поведінки. Співробітник приймає цінності і, якщо прагне працювати в організації, то підпорядковується встановленим нормам і правилам і виконує їх. За ступенем прояву автономності його зовнішня мотивація може бути зв'язана з відчуттям власного вибору (усвідомлення значення роботи в цій організації для власного професійного зростання, набуття досвіду та ін.) або підпорядкування зовнішній регуляції

(побоювання осуду з боку інших співробітників, покарання з боку адміністрації та ін.). Людина має свою особистісну систему ціннісних орієнтацій, які визначають її мотивацію, а отже, і поведінку. Поведінка визначається мотивацією, яку розкривають особистісні цінності, соціальні і політичні переконання і погляди, а також уявлення людини про своє місце та місце інших у суспільстві і в організаціях (Дж. Равен).

Отже, з одного боку, корпоративна культура впливає на зміну ціннісних орієнтацій людини, а відтак, і на її мотивацію, з іншого, сама людина, маючи власні ціннісні орієнтації, визначає наскільки прийнятними для неї є цінності організації. Саме це і буде визначати у подальшому мотивацію належності до організації, що сприятиме формуванню і фіксації відповідних установок у людини, мотивації досягнення й успіху в діяльності в умовах корпоративної культури. При цьому не слід забувати й про відчуття у людини свободи вибору, самодетермінації власної поведінки.

Поведінка і мотивація є результатом трьох груп змінних, які взаємодіють між собою: цінностей, компетентності і соціальних установок. Дж. Равен вважає: щоб оцінити ймовірність того, що людина рішуче і відносно успішно включиться в певну діяльність, необхідно з'ясувати, чи цінує вона таку поведінку, чи прагне проявити компоненти компетентності, що сприяють досягненню цілі, і чи вважає вона, що така поведінка є доречною для неї або для інших людей її типу і що вона матиме підтримку з боку тих, чия думка для неї має значення. Якщо соціальне оточення, що впливає на життя і роботу людини, дозволяє їй поводитися таким чином, то вона так і поступить за умов, якщо вважає таку поведінку доречною для себе, якщо навчилася виявляти відповідні види компетентності і розраховує на підтримку оточуючих. Оцінка того, як людина сприймає своє соціальне оточення і реагує на нього, відіграє вирішальну роль у загальній оцінці її мотивації і компетентності.

Фахівці з соціальної психології вважають регуляторами корпоративної поведінки соціальну позицію (або статус), соціальну роль, норми, очікування, ціннісні орієнтації й установки (атитюди). Перші чотири регулятори (О. Урбанович) мають статичний характер і є простими, їх об'єднують поняттям «зовнішня мотивація». Ціннісні орієнтації особистості та соціальні установки є більш

складними регуляторами поведінки співробітника, вони об'єднані поняттям «внутрішня мотивація». Таким чином, корпоративна культура здійснює вплив на внутрішню і на зовнішню мотивацію співробітника до діяльності.

Формування спільних цінностей як наслідок корпоративних процесів у ВНЗ сприяє розвитку корпоративної поведінки викладачів.

В організаційній психології корпоративна поведінка виступає як певна галузь знань, яка вивчає загальні підходи, принципи, закони і закономірності у таких напрямках (Ю. Романова): особистість в організації; групова поведінка в організації; поведінка керівника в організації; адаптація організації до внутрішнього і зовнішнього середовища; підвищення організаційної ефективності діяльності організації.

Природа вищого навчального закладу як організації формується в процесі взаємодії різних сил, які об'єднані у чотири основні групи: люди, які створюють внутрішню соціальну систему; організаційні структури, що визначають формальні відносини між людьми і дозволяють використовувати їх для досягнення цілей організації; технології; зовнішнє середовище.

Соціальний статус, роль в організації і психологічні потреби стають особистісними атрибутами людини, а її поведінка формується під впливом як індивідуальних бажань, так і групи, членом якої вона є (формальної чи неформальної).

Соціальну позицію співробітника трактують здебільшого як певне місце працівника освітньої організації в системі управлінських стосунків, що залежить від його професійно-кваліфікаційних характеристик і функціональних обов'язків. Соціальні позиції працівників освітніх організацій зумовлюють зміст тих соціальних ролей, які вони виконують (Л. Карамушка). Відмінність між соціальною позицією і соціальною роллю в освітній організації дослідниця обґрунтовує тим, що соціальна позиція – це статична характеристика працівника, а соціальна роль – це динамічна характеристика, яка визначає процесуальний аспект конкретної соціальної позиції.

Взаємозв'язок соціальної позиції, соціальної ролі і моделі поведінки людини в організації з позиції психології управління

можна розкрити таким чином: через свої вимоги позиція визначає певну модель поведінки, а свій завершений вираз отримує у понятті «соціальна роль». Соціальна роль регулює поведінку особистості, визначає модель поведінки взагалі (О. Урбанович). Виконання соціальної ролі повинно відповідати прийнятим соціальним нормам і очікуванням оточуючих. Важливим засобом соціальної регуляції поведінки індивідів і групи є соціальні норми як уявлення членів суспільства, групи, колективу про належне, допустиме, можливе, бажане або недопустиме, неможливе, небажане та ін.

Корпоративна культура виконує два важливих завдання: зовнішня адаптація до змін у навколишньому середовищі і внутрішня інтеграція. Корпоративна культура є тією силою внутрішнього середовища організації, що визначає групову та індивідуальну поведінку співробітників. Тому варто говорити про корпоративність, яка характеризує найвищий ступінь *інтеграції*: це об'єднання не тільки за функціями діяльності, а й за людськими відносинами всередині організації та за ставленням до організації загалом – її місії, цілей та стану (Е. Коротков).

Соціально-психологічну сутність корпоративної культури розкривають через такі параметри: *інтеграція* (створення ефективних ділових відносин серед підрозділів і співробітників організації); *диференціація* (як уточнення поняття «унікальність») та *адаптація*, яка забезпечує стабільність виживання вищого навчального закладу як організації у змінних умовах, запорукою якої є наявність в організації чітко злагодженої системи інформаційних і комунікаційних процесів, гнучкість, здатність до оперативного реагування на зміни. Інтеграція здійснюється в таких напрямках: а) процедури комунікації; б) межі підрозділів; в) влада і статус; г) нагорода і покарання.

Корпоративна культура ВНЗ здійснює безпосередній вплив на корпоративну поведінку викладачів (рис. 10).

Норми корпоративної поведінки виконують роль інтеграції, упорядкування, забезпечення життєдіяльності освітнього закладу як цілісної системи. За допомогою норм вимоги та установки адміністрації закладу, професорсько-викладацького складу переводяться в еталони, моделі, стандарти поведінки викладачів як соціальної групи і доводяться до особистості. Засвоєння

і використання корпоративних норм поведінки є необхідною умовою формування людини як представника тієї чи тієї соціальної групи. Дотримання корпоративних норм поведінки сприяє прийняттю працівника до соціальної групи.

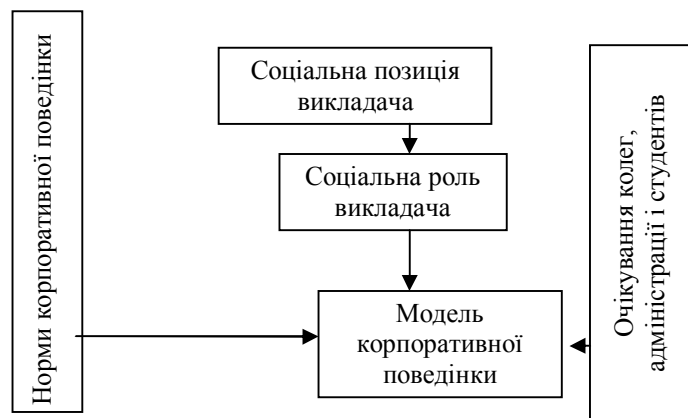


Рис. 10. Модель корпоративної поведінки викладача ВНЗ

У системі вищої освіти переважно використовується етичне регулювання корпоративної поведінки викладачів. Існуючі законодавчі норми регулюють лише зовнішні межі корпоративної культури інституту вищої освіти, а всі інші аспекти функціонування викладачів піддаються лише етико-культурній регуляції.

Корпоративна поведінка співробітника регулюється також ставленням інших людей (колег, адміністрації), їх очікуванням від працівників певних дій, що відповідають ситуації, яка склалась. Соціальні, рольові очікування (експектації) – це зазвичай неформалізовані вимоги, приписи моделей соціальної поведінки, відносин та ін., які набувають форми очікування певної поведінки. Очікування відображають ступінь обов'язковості, необхідності для членів групи, суспільства передбаченої моделі поведінки, відносин, без яких група не може функціонувати.

Ці очікування можуть бути зумовлені кількома чинниками:

- ✓ організаційно-технологічним наповненням виконуваної працівником діяльності;

- ✓ соціальними вимогами, що висуваються до соціальних ролей у певній сфері життєдіяльності людей у конкретні періоди суспільного розвитку;

- ✓ вимогами, що висуваються до певних соціальних ролей у конкретному педагогічному колективі і зумовлені специфікою функціонування вищого навчального закладу, груповими нормами, цінностями, традиціями;

- ✓ вимогами, які висувають один одному учасники спільної діяльності і які залежать від їхніх індивідуально-психологічних особливостей (Л. Карамушка).

Фахівці з кадрового менеджменту виділяють доволі різноманітну рольову структуру персоналу і визначають декілька груп ролей працівників в організації, зокрема:

- ✓ творчі (генератор ідей, компілятор ідей, ерудит, експерт, ентузіаст, критик, організатор);

- ✓ комунікаційні (лідер, діловод, зв'язківець, «сторож», координатор, провідник);

- ✓ поведінкові (оптиміст, нігіліст, конформіст, догматик, коментатор, клязник, борець за правду, громадський працівник, «важливий птах», «казанська сирота», «йорж», «собі на умі», ледар, «Наполеон»).

Успішність взаємодії співробітників у освітній організації полягає в усвідомленні людиною власної ролі і ролі іншої людини у цьому процесі. Наприклад, під час взаємодії освітнього менеджера і працівника кожна зі сторін повинна усвідомлювати принаймні три рольові уявлення (Д. Ньюстром і К. Дейвіс):

- ✓ *менеджер*: сприйняття менеджером власної ролі; сприйняття менеджером ролі працівника; сприйняття менеджером власної ролі з позиції працівника.

- ✓ *працівник*: сприйняття працівником ролі менеджера; сприйняття працівником власної ролі; сприйняття працівником власної ролі з позиції менеджера.

Різнорманітні комбінації зазначених рольових уявлень створюють «павутиння» уявлень про характер взаємодії в системі «менеджер – працівник». З огляду на це можна говорити, що усвідомлення рольових уявлень повинно бути присутнім і під час

наступних типів взаємодії: «завідувач кафедри – викладач», «викладач – викладач», «викладач – студент» і т.п.

Запровадження норм як регулятора корпоративної поведінки співробітників здійснюється через корпоративні правила, які, на думку М. Федіна, можуть містити наступну інформацію:

1. Загальний огляд закладу. Історія. Спеціалізація. Місія. Філософія. Оргструктура, ключові підрозділи, за які процеси (функції) відповідають. Очікування співробітника. Очікування установи від співробітника. Політика відкритих дверей і відкритої комунікації в компанії. Внесення пропозицій.

2. Основні принципи роботи. Графік роботи. Відвідування. Відсутність на роботі або спізнення. Перерви на обід і використання технічних перерв. Наднормові роботи. Святкові дні. Корпоративні свята. Відпустки та їх види. Тимчасова непрацездатність.

3. Корпоративні правила і співробітник. Відносини з споживачами послуг. Взаємостосунки всередині компанії. Заборони і табу в корпоративній поведінці. Відповідальність за порушення правил, установлених даним документом. Внесення пропозицій щодо зміни Правил.

3. Зовнішній вигляд і поведінка. Куріння. Спиртні напої. Приміщення і правила використання їх співробітниками та відвідувачами. Документи і інформація. Дисциплінарні заходи.

4. Політика щодо утисків на робочому місці. Політика в галузі трудових суперечок. Особиста справа працівника. Загальні збори і збори всередині підрозділу».

У практиці формування корпоративної культури співробітників ефективним інструментом вважається корпоративний університет, за допомогою якого здійснюється регулярний моніторинг корпоративної поведінки співробітників, оцінка їх лояльності до компанії і стану її корпоративної культури і етики, оцінка ефективності інституціолізованих форм корпоративної поведінки (оцінка кодексів, стандартів і т.д.). Грунтуючись на отриманих результатах, розробляються необхідні рекомендації щодо вдосконалення процесу формування корпоративної поведінки викладачів вищого навчального закладу.

Серед процесів, що регулюються корпоративною культурою ВНЗ, слід виділити процес прийняття рішень представниками

адміністрації ВНЗ і співробітниками/викладачами. Характер впливу корпоративної культури на процес прийняття рішень керівництвом і рядовими співробітниками можна виокремити за такими основними напрямками:

✓ формує пріоритет колективного або індивідуального прийняття рішень;

✓ знімає невизначеність під час прийняття рішень (цінності, закладені в культурі, дають відповідь на запитання: «Як поступати в цій ситуації?»), впливає на обраний варіант рішення;

✓ піддає етичній оцінці цілі, що сформульовані в процесі прийняття рішень, альтернативні варіанти рішень і запропоновані способи досягнення поставлених цілей;

✓ ліквідує проблему невідповідності прийнятого співробітником рішення і його етичних переконань (етичні норми співробітника відповідають корпоративній культурі закладу);

✓ формує ставлення до організації: лояльність співробітника до організації визначає характер прийнятого рішення (дотримання інтересів організації в процесі ухвалення рішення);

✓ формує внутрішньо-організаційну мораль, корпоративну етику;

✓ підвищує компетентність співробітника у прийнятті рішень;

✓ знімає необхідність у постійному контролі, наказах і розпорядженнях, оскільки вони компенсуються корпоративною культурою і завдяки цьому підвищується можливість самостійного прийняття рішень викладачами і співробітниками закладу.

Останнє можливо в разі формування корпоративної культури на засадах таких цінностей, як підтримка і забезпечення певного спектру різних свобод, у тому числі і свободи вибору особистості в прийнятті рішень.

Свобода вибору в прийнятті рішень визначає міру лояльності викладачів до ВНЗ, а остання виступає як показник його корпоративної ідентичності.

Існують різні підходи зарубіжних і вітчизняних дослідників до розкриття суті таких понять, як «свобода» і «самодетермінація».

Поняття «свобода» і «самодетермінація» є дуже близькими за значенням. «Свобода» (Д. Леонтьєв) описує контроль людини над

власною поведінкою, який вона переживає, і який може бути використаний для глобальної антропологічної характеристики людини та її поведінки.

Поняття «самодетермінація» пояснює на особистісному психологічному рівні розуміння людиною «механізмів свободи». Науковці розмежовують самодетермінацію та саморегуляцію або самоконтроль. Регуляторами саморегуляції можуть виступати інтроекційовані (тобто сприйняті, проте не усвідомлені) норми, конвенції, позиції і цінності авторитетних осіб, соціальні або групові міфи та ін. У такому разі, контролюючи свою поведінку, суб'єкт не виступає її автором, як при справжній самодетермінації.

Вивчення проблеми формування, розвитку й ефективного управління корпоративної культури ВНЗ зв'язують із проблемою залучення співробітників (партиципації) до процесу розв'язання проблем і завдань, що стоять перед організацією. Партиципація (І. Романько) забезпечує автономію співробітників, оскільки залучення до діяльності, спрямованої на розв'язання важливих для організації проблем і завдань підвищує внутрішню мотивацію співробітників, проте при цьому увага акцентована на частковій або повній свободі співробітників у прийнятті рішень.

Одним із механізмів управління корпоративною культурою ВНЗ є задоволення потреби викладачів в автономії, що безпосередньо впливає на їх задоволення роботою, а отже, сприяє прояву лояльності до закладу вищої освіти. Тому для управління корпоративною культурою ВНЗ важливим є надання викладачам свободи вибору у прийнятті рішень як засобу підтримки їх автономії (самодетермінації), що сприяє внутрішньо вмотивованій поведінці.

Стиль управління керівника ВНЗ відображається на діяльності педагога вищої школи. Обмеження з боку адміністрації свободи вибору викладача у прийнятті рішень безпосередньо впливає не лише на його задоволення роботою, а й на якість навчального процесу.

Контрольні запитання

1. Які типи корпоративних відносин Ви можете назвати? Коротко охарактеризуйте їх.
2. Який зміст Ви вкладаєте у поняття «соціально-психологічний клімат»?
3. Чому, на Вашу думку, корпоративну культуру і соціально-психологічний клімат вважають тотожними поняттями? Обґрунтуйте свою думку.
4. Які чинники впливають на соціально-психологічний клімат колективу навчального закладу? Коротко їх охарактеризуйте.
5. У чому полягає мобінг, боулінг і босінг? Прокоментуйте.
6. Які типи позиції керівника в системі корпоративних відносин ВНЗ Ви можете назвати? Охарактеризуйте кожний з них.
7. Яку роль відіграє керівник у формуванні і коригуванні корпоративних відносин між викладачами ВНЗ? Обґрунтуйте свою відповідь.
8. Які існують види комунікацій усередині організації, зокрема навчального закладу?
9. Яку роль відіграють неформальні комунікації в організації? Чи можна ними керувати?
10. Що є регуляторами корпоративної поведінки співробітника (викладача) у системі корпоративної культури організації?

Завдання і справи

Завдання 1. Ознайомтеся з видами комунікації в організації. На основі проведення аналізу комунікацій в освітньому закладі складіть есе на тему «Проблеми управління комунікаціями у сучасному освітньому закладі».

Завдання 2. Візьміть участь у круглому столі з обговорення теми «Як пов'язані між собою комунікації та корпоративна культура».

вищого навчального закладу? і «Комунікації в освітніх організаціях. Як забезпечити ефективне управління?»

На початку проведення обговорення з метою встановлення позитивної взаємодії між учасниками можна провести гру «Соціальна мережа нижньої ланки» (Low-Tech Social Network).

На замітку...

Гра «Соціальна мережа нижньої ланки».

Мета: встановлення позитивної взаємозалежності та взаємодії, орієнтованої на корпоративну взаємодію між учасниками команди/групи.

Обладнання: чисті картки і кольорові олівці чи ручки, великий аркуш паперу.

Хід гри:

Крок 1. Викладач звертається до присутніх, що метою проведення гри є створення соціальної мережі з присутніх у цій аудиторії. Модель мережі буде розміщатися на великому аркуші паперу, прикріпленому на стіні (дошці).

Крок 2. Для створення соціальної мережі кожному учасникові пропонується на картці намалювати свій аватар, у нижній частині картки залишити місце для власного імені, а також написати декілька слів, що вказують, ким є цей учасник і що він очікує від проведеного заняття.

Крок 3. Після заповнення карток магістранти прикріплюють свої аватари на аркуш паперу на стіні/дошці.

Крок 4. Кожний із учасників за допомогою маркера чи олівця лініями/стрілками зв'язує свій аватар з іншими, але під кожною лінією вказує вид зв'язку (разом вчилися у ВНЗ до вступу в магістратуру; брали участь в організації конференції, свята; спілкуємось у соціальних мережах тощо).

Крок 5. По завершенні група досліджує створену мережу і встановлює нові зв'язки, які раніше не були відомі.

Завдання 3. Підготувати виступ з теми: «Корпоративна культура навчального закладу та її вплив на корпоративну поведінку співробітників».

Такий виступ магістранти можуть підготувати, об'єднавшись у малі групи, і за допомогою техніки розкладрування (Storyboard) показати свої уявлення про корпоративну поведінку викладачів.

На замітку...

Методика проведення:

Крок 1. Запропонуйте магістрантам об'єднатися у невеликі групи (по 2–4 особи) й отримати приладдя, необхідне для малювання (якщо заняття проводиться у комп'ютерному класі, то кожна група займає місце за комп'ютерами).

Крок 2. Оголосіть тему, яку учасники груп мають візуально описати і прокоментувати за допомогою малюнків – «кадрів».

Крок 3. Попередьте учасників про те, що робота в групах починається зі створення плану-сценарію виступу. Можете запропонувати магістрантам продемонструвати свою відповідь на задану тему у вигляді трьох частин: ідеальне, реальне, пропозиції щодо змін.

Крок 4. Групи презентують виступи, супроводжуючи їх «кадрами».

Крок 5. Після виступів усіх груп проводиться обговорення.

Завдання 4. Візьміть участь у роботі команди для виконання проекту: «Корпоративна листівка». Вам потрібно привітати зі святом співробітників вищого навчального закладу, які мають різний соціальний статус: керівник підрозділу; досвідчений викладач з великим досвідом роботи, проте без наукового ступеня; амбіційна конфліктна особистість, яка не має відповідного статусу; науковець, який тільки що підвищив свій статус, захистивши кандидатську дисертацію; лаборант кафедри, який прагне стати науковцем; досвідчений викладач з великим досвідом роботи,

з науковим ступенем і заслуженим авторитетом. Оберіть необхідні мовні формули вітання. Продумайте, у яких випадках доцільно спиратися лише на ділові стосунки, а в яких – на ділові та міжособистісні.

Завдання 5. Проаналізуйте різноманітні методики вивчення стану соціально-психологічного клімату колективу навчального закладу. Коротко прокоментуйте отримані результати.

Література

1. Алексеєнко Т. Ф. Явища мобінгу та булінгу в стосунках групи і особистості / Т. Ф. Алексеєнко // Шлях освіти. – 2012. – № 2. – С. 12 – 17.
2. Ануфрієва Н. М. Соціальна психологія: [навч.-метод. посібник] / Ануфрієва Н. М., Зелінська Т. М., Єрмакова Н. О. – К. : Каравела, 2009. – 216 с.
3. Белова Л. И. Корпоративная культура российского университета как объект социокультурного анализа: на примере Южно-Уральского государственного университета : дис. на соиск. учен. степ. канд. культурологии : 24.00.01 – «Теория и история культуры» / Белова Людмила Ивановна. – Челябинск, 2009. – 186 с.
4. Бурдые П. Социология социального пространства / Бурдые П. ; пер. с фр.; общ. ред. и послесл. Н. А. Шматко. – М. : Институт экспериментальной социологии; СПб. : Алетейя, 2005. – 288 с.
5. Волкоморов В. А. Корпоративная газета как индикатор доверия: к методологии анализа факторов, определяющих экономическую культуру организации / В. А. Волкоморов // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2008. – №73-1. – С. 120 – 125.
6. Гандапас Р. Корпоративная культура: огнем и мечом / Р. Гандапас // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 9. – С. 4 – 8.
7. Грей Д. Геймшторминг. Игры в которые играет бизнес / Грей Д., Браун С., Макануфо Дж. – СПб. : Питер 2012. – 288 с.
8. Дагаева Е. А. PR-служба как агент формирования единого коммуникационного пространства вуза / Дагаева Е. А. // Вестник ТИУиЭ. – 2009. – №2. – С. 71 – 73.

9. Дергачева О. Е. Автономия и самодетерминация в психологии мотивации: теория Э. Деси и Р. Района / Дергачева О. Е. // Современная психология мотивации ; [под ред. Д. А. Леонтьева]. – М. : Смысл, 2002. – С. 103 – 121.

10. Дружилов С. А. Психологический террор в условиях реформирования высшей школы / С. А. Дружилов // Вестник высшей школы. – 2011. – № 9. – С. 42 – 46.

11. Карамушка Л. М. Психология освітнього менеджменту: [навч. посібник] / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.

12. Кодекс корпоративної поведінки. Політики і директиви. Компанія «Форд Мотор компані». [Електронний ресурс]. – OGC Corporate Compliance Office. November 2007. – 64 с. – Режим доступа : <https://www.hps.ford.com.htm>https://www.fcs.ford.com/coc/pdfs/coc_russian.pdf

13. Козлов В. В. Корпоративная культура: успех успешного бизнеса / В. В. Козлов, А. А. Козлова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 35 – 38.

14. Коротков Є. М. Управление качеством образования : [учебное пособие для вузов] / Є. М. Коротков. – М. : Академический Проект: Мир, 2006. – 320 с.

15. Корпоративна культура : [навчальний посібник] / під заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

16. Кузнецов И. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации / И. Кузнецов // Менеджмент и менеджер. – 2008. – № 3-4. – С. 29 – 34.

17. Кунде Й. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой / Й. Кунде; пер. М. Ершовой, Е. Теруковой; ред. Г. Ивашевская. – 2-е издание, испр. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 272 с.

18. Купрейченко А. Б. Психология доверия и недоверия / А. Б. Купрейченко. – М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2008. – 571 с.

19. Левин К. Теория поля в социальных кругах / К. Левин; пер. с англ. – СПб. : «Сенсор», 2000. – 368 с.

20. Леонтьев Д. А. Психология свободы: к постановке проблемы самодетерминации личности / Д. А. Леонтьев // Психологический журнал. – 2000. – Том 21. – № 1. – С. 15 – 25.

21. Леонтьева Е. Г. Корпоративный университет как модель инновационного корпоративного учебного заведения / Леонтьева Е. Г. // Вестник Томского госуд. ун-та. – 2012. – №361. – С. 144 – 147.

22. Макеев В. А. К вопросу об истории развития корпоративных отношений / Макеев В. А. // Армия и общество. – 2010. – №1. – С. 138 – 142.

23. Малкина-Пых И. Г. Психология поведения жертвы / И. Г. Малкина-Пых. – М. : Изд-во Эксмо, 2006. – 108 с.

24. Михайлова Е. Целостность организации и способы ее поддержания / Е. Михайлова // Менеджмент и менеджер. – 2011. – № 4. – С. 14 – 18.

25. Моисеев В. А. Паблик рилейшнз – средство социальной коммуникации: (Теория и практика) / В. А. Моисеев. – К. : Дакор. 2002. – 506 с.

26. Ньюстром Д. В. Организационное поведение / Д. В. Ньюстром, К. Дейвис; пер. с англ.; под ред Ю. Каптулевского. – СПб. : Питер, 2000. – 346 с.

27. Пахомов Н. Н. Основы теории корпоративных отношений / Пахомов Н. Н. – Екатеринбург : Изд-во Налоги и финансовое право, 2004. – 113 с.

28. Первушина Е. А. Управление коммуникациями вуза на рынке образовательных услуг : дисс. на соискание научн. степени канд. эконом. наук : 08.00.05 / Первушина Елена Александровна. – Москва, 2009. – 171 с.

29. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен [пер. с англ.; под общ. ред. В. И. Белопольского]. – М. : «Когито-Центр», 2002. – 396 с.

30. Ричи Ш. Управление мотивацией : [учеб. пособие для вузов] / Ричи Ш., Мартин П. ; пер. с англ.; под ред. Е.А. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

31. Родионова М. Е. Корпоративное поведение как предмет социологического анализа : дис. на соискание научн. степени канд.

социолог. наук : 22.00.03 / Родионова Марина Евгеньевна. – Москва, 2011. – 195 с.

32. Романова Ю. Изменение корпоративной культуры: доверить консультантам или провести самим / Ю. Романова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 25 – 27.

33. Романько И. Н. Изучение организационной партиципации как составляющей процесса коммуникации в организациях [Электронный ресурс] / И. Н. Романько // Психологические исследования. – 2011. – № 2(16) – Режим доступа : www.psystudy.ru

34. Саркисянц Т. А. Социокультурные параметры динамики коллектива в научной и образовательной сферах : дис. на соискание научн. степени канд. социолог. наук : 22.00.06 / Саркисянц Тамара Андрониковна. – Ростов-на-Дону, 2002. – 137 с.

35. Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.

36. Тадеєва Т. В. Теорія самодетермінації Дісі-Раяна і навчальна мотивація / Т. В. Тадеєва // Наукові записки Тернопільського національного пед. ун-ту ім. В. Гнатюка. Серія: Педагогіка. – 2012. – № 3. – С. 215 – 223.

37. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – СПб. : Санкт-Петербургский гос. ун-т ИТМО, 2008. – 156 с.

38. Тузовский А. Ф. Системы управления знаниями (методы и технологии) / Тузовский А. Ф., Чириков С. В., Ямпольский В. З. [под общ. ред. В. З. Ямпольского]. – Томск : Изд-во НТЛ, 2005. – 260 с.

39. Уварова Т. Г. Проблемы развития человеческого потенциала вуза в системе менеджмента знаний / Т. Г. Уварова // Современные наукоемкие технологии. – 2008. – № 1. – С. 58 – 60.

40. Управление персоналом : [учебник] / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

41. Урбанович А. А. Психология управления : [учебное пособие] / А. А. Урбанович. – Мн. : Харвест, 2007. – 640 с.

42. Федин М. Корпоративная культура через регламентацию деятельности сотрудников / М. Федин // Менеджмент и менеджер. – 2004. – № 11. – С. 42 – 45.

43. Фридман А. Ключевые обязанности руководителя по организации эффективного управления / Фридман А. // Менеджмент и менеджер. – 2011. – № 3. – С. 7 – 11.

44. Щедрова И. А. Личностные качества руководителя как фактор социального управления психологическим климатом в организации: по опыту вуза : дис. на соискание научн. степени канд. социолог. наук : 22.00.08 / Щедрова Ирина Алексеевна. – М., 2005. – 168 с.

45. Deci E. L. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health / Deci E. L., Ryan R. M. // Canadian Psychology. – 2008. – №49. – Pp. 182 – 185.

46. Maslow A. H. Motivation and Personality / Maslow A. H. – New York : Harper & Row, 1954.

Додатки

Інструмент оцінки організаційної культури OCAI (Кім С. Камерон і Р. Куїнн)

	Домінантні характеристики	Нині	Бажано
A	Сімейна атмосфера. Неформальні контакти. Люди мають багато спільного.		
B	Динамічна атмосфера. Підприємницький клімат. Люди готові приносити себе у жертву та ризикувати. Орієнтація на досягнення успіху.		
C	Діяльність орієнтована на результат, виконання завдання. Змагальність.		
D	Жорстка структура. Чіткі повноваження. Формальні правила і контроль.		
Усього		100%	100%
	Стиль лідерства та керівництва		
A	Менторство. Взаємна підтримка, прагнення допомогти і навчити. Розвиток співробітників		
B	Інновації. Готовність до ризикованих рішень. Підприємницьке мислення.		
C	Прямолінійність, діловитість, агресивність. Цілеорієнтована робота.		
D	Ефективність. Чітка координація роботи. Робочі процеси відповідають бізнес-задачам.		
Усього		100%	100%
	Управління найманими працівниками		
A	Колегіальність рішень. Командна робота. Участь у прийнятті рішень		

В	Широке поле діяльності. Підтримка творчих ідей. Індивідуальний підхід.		
С	Високі стандарти виробництва. Тиск конкуренції. Заохочення успіхів.		
Д	Гарантія зайнятості. Передбачуваність і стабільність відносин. Дотримання правил і техніки безпеки.		
Усього		100%	100%
	Сутність організації		
А	Лояльність співробітників. Взаємна довіра. Внутрішні зобов'язання.		
В	Готовність до інновацій. Прагнення до росту і лідерства.		
С	Орієнтація на прибуток. Прагнення до високої продуктивності і досягнення цілей.		
Д	Дотримання формальних правил, планових дій. Укорінені структури. Забезпечення майбутнього фірми.		
Усього		100%	100%
	Стратегічна спрямованість		
А	Гуманний розвиток. Висока довіра. Відкритість і співучасть.		
В	Придбання і використання нових ресурсів. Підвищення кваліфікації співробітників. Апробація нового, рішення нових проблем.		
С	Досягнення цілей. Конкурентні дії, правильне позиціонування протікання процесів.		
Д	Збільшення продуктивності. Підтримка спокійного протікання процесів. Стабільність і наступність.		
Усього		100%	100%

	Критерії успіху		
А	Благополуччя співробітників. Позитивний розвиток співробітників. Готовність співробітників до дій.		
В	Унікальні й інноваційні продукти. Новинки.		
С	Випередження конкурентів. Доля і позиція на ринку, прагнення до лідерства на ринку.		
Д	Рентабельність. Чітке планування термінів..		
Усього		100%	100%

Інструкція: Кожне з шести питань передбачає чотири альтернативні відповіді. Розподіліть бали 100-бальної оцінки між цими чотирма альтернативами у тому ваговому відношенні, яке у найбільшій мірі відповідає вашій організації.

Під час заповнення таблиці необхідно звернути увагу на те, що в таблиці існують два стовпчики: «Нині» і «Бажано». У стовпчику «Нині» оцінюйте свою організацію такою, яка вона є на теперішній час. У стовпчику «Бажано» оцініть організацію, якою вона повинна стати за п'ять років, щоб досягти успіху.

Розрахунок:

1. Сумуйте бали всіх відповідей А у колонці «Нині», а потім обрахуйте середню оцінку за альтернативою А (отриману суму поділіть на 6). Такі самі обчислення зробіть для альтернатив В, С і D.

2. Сумуйте бали всіх відповідей А у колонці «Бажано», а потім обрахуйте середню оцінку за альтернативою А (отриману суму поділіть на 6). Такі самі обчислення зробіть для альтернатив В, С і D.

Побудова профілю організаційної культури:

1. Внесіть середні оцінки за кожною альтернативою А, В, С і D (стовпчик «Нині») у форму діаграми, яка має назву «Організаційний профіль» (рис. Б1). Оцінка альтернатив А представляє кланову культуру. Відмітьте відповідне значення на діагональній лінії (верхній лівий квадрант форми). Оцінка

альтернативи В представляє адхократичну культуру. Відмітьте відповідну оцінку на діагональній лінії (верхній правий квадрант). Оцінка альтернативи С представляє ринкову культуру. Відповідне значення проставте на діагоналі (нижній правий квадрант). Оцінка альтернативи D представляє ієрархічну культуру. Відповідне значення альтернативи проставте на діагоналі (нижній лівий квадрант).

2. З'єднайте відмічені у кожному квадранті форми точки суцільною лінією так, щоб утворився багатокутник. Цей профіль дає уявлення про культуру вашої організації такої, яку ви сприймаєте на теперішній час.

3. На отриманий малюнок нанесіть оцінки альтернатив зі стовпчику «Бажано». З'єднайте точки пунктирною лінією. Знаходження обох діаграм на одному малюнку дозволяє порівняти, в якій мірі теперішня культура відповідає бажаній, а також дає можливість визначити, у чому саме її можна змінити для досягнення відповідності.

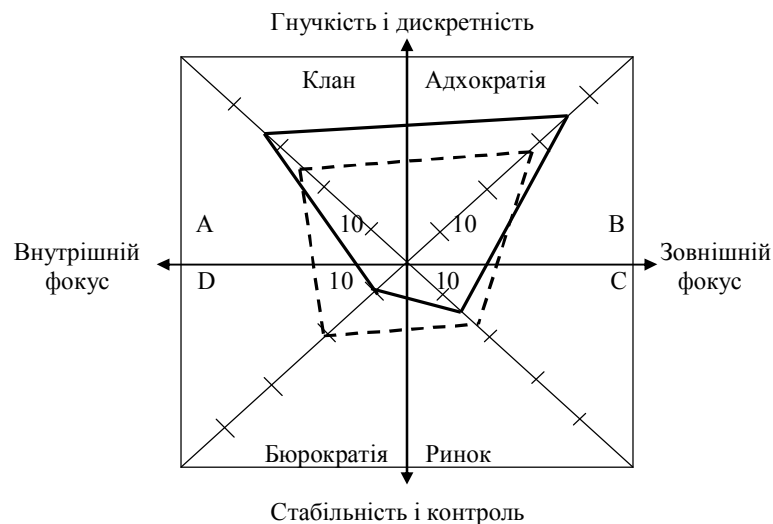


Рис. 1. Профіль організаційної культури (нині і бажана)

Тест Ч. Хенді на виявлення типу організаційної культури

Так повинно бути/ У нас у підрозділі/ У нас в організації

1. Рішення приймаються тими, хто:

- А) має більшу, ніж у інших, владу
- Б) уповноважений за посадою
- В) більш компетентний у питанні
- Г) прагне прийняти на себе відповідальність

2. Ресурси розподіляються, виходячи з:

- А) одноосібного рішення керівника
- Б) існуючих правил і процедур
- В) інтересів справи
- Г) зручності виконавців роботи

3. Хороший співробітник – це:

- А) стараний, дисциплінований
- Б) чітко виконуючий свої обов'язки
- В) ініціативний, мотивований на результат
- Г) лояльний, приємний у спілкуванні

4. Заохочення і покарання визначаються, виходячи з:

- А) рішення керівника
- Б) існуючої описаної системи мотивації і внутрішнього розпорядку
- В) специфіки ситуації і типу особистості співробітника
- Г) інтересів персоналу

5. Хороший колектив – це:

- А) дисциплінований
- Б) добре структурований і професійний
- В) професійний, з атмосферою взаємодопомоги і підтримки
- Г) дружний, веселий

6. Успіху досягають люди:

- А) які добре розуміють установки керівництва
- Б) які чітко виконують свої обов'язки і відповідні корпоративним установкам
- В) які мотивовані і розвиваються
- Г) комунікабельні, які мають добрі стосунки з усіма

7. Співробітник виконує свою роботу не дуже добре при наявності у нього достатніх навичок, тому що:

- А) недостатньо контролю
- Б) недостатньо чітко складені посадові інструкції
- В) він недостатньо мотивований і орієнтований на результат
- Г) йому не надали достатніх ресурсів або він чимось незадоволений

8. Хороший керівник:

- А) рішучий, авторитарний, має великий вплив
- Б) якій чітко ставить задачі в рамках цілей більш високого рівня
- В) якій вміє мотивувати і розвивати людей і бізнес
- Г) який створює позитивну атмосферу в колективі

А – культура влади

Б – культура ролі

В – культура задачі

Г – культура особистості

Опитувальник на визначення схильності до типу організаційної культури

Оберіть для кожного твердження один із чотирьох варіантів продовження, яке, на Вашу думку, є найбільш правильним. У випадку утруднення обирайте той варіант, який би Ви відмітили у першу чергу.

1. Життя організації повинно направлятися

- А. сильним керівництвом
- В. постійним узгодженням і обговоренням всіх членів організації
- С. ініціативою кожного окремого співробітника
- Д. колективною роботою на основі спільної ідеї

2. Справжній керівник (лідер) повинен

- А. володіти різноманітними ресурсами (імідж, гроші, зв'язки та ін.) і користуватися визнанням у підлеглих
- В. навіювати безумовну довіру і захоплення, бути для інших «татом»
- С. бути дороговказною зіркою, ініціатором процесу творчості
- Д. володіти владою і відповідним становищем

3. Повсякденна робота повинна

- А. бути зрозумілою і здійснюватися за звичним планом без особливих змін
- В. постійно вдосконалюватися
- С. залежить від того, що скаже керівництво
- Д. виконуватися і змінюватися кожним співробітником по-своєму, виходячи з кінцевої мети

4. Бажання та інтереси окремих співробітників

- А. повинні узгоджуватися з інтересами організації через домовленості
- В. індивідуальні і повинні враховуватися організацією, якщо вона хоче досягнути своїх цілей

- C. повинні співпадати з інтересами організації
- D. повинні бути підкорені інтересами організації

5. Основна задача керівництва

- A. задати загальну мету і роз'яснити, як її досягнути
- B. чітко структурувати організаційні процеси, розробляти інструкції, положення, нормативи і з їх допомогою працювати з підлеглими
- C. задати загальний контекст дій і взаємодії команди, надавати співробітникам можливості розвиватися
- D. дати можливість співробітникам робити так, як вони вважають за потрібне, і оцінювати лише результат

6. Розбіжності і конфлікти між співробітниками – це:

- A. загроза стабільності організації, вони заважають роботі
- B. тривожний факт, що означає розходження зі спільними цілями і задачами
- C. продуктивне вираження індивідуальних думок і відмінностей у поглядах
- D. необхідність ефективного вирішення проблеми

7. Спілкування між співробітниками повинно будуватися на основі

- A. ділових інтересів
- B. емоційної взаємопідтримки, «сімейного» ставлення стосовно один одного
- C. відкритості, всебічного обговорення робочих питань
- D. формальних правил, прийнятих в організації

8. Робоча інформація і дані

- A. це спільне знання, яке не потрібно виносити зовні
- B. повинні контролюватися і доступ до них повинен бути обмеженим
- C. оцінюються і розподіляються відкрито
- D. особисте досягнення кожного, тому повинно використовуватися для індивідуальних досягнень

9. Рішення в організації повинні прийматися на основі

- A. обговорення за столом переговорів, що дозволяє побачити проблему з різних боків
- B. прийнятих традицій, виходячи з минулого досвіду організації
- C. потенційних вигід та ризиків
- D. нормативних документів (інструкцій, регламентів та ін.) і стандартів якості

10. Найкраще працювати

- A. орієнтуючись на користь для себе та організації
- B. у відповідності зі спільними цілями, задачами і виходячи з традицій організації
- C. застосовуючи оригінальність та винахідливість
- D. дотримуючись норм та інструкцій

11. Робоча обстановка повинна бути

- A. змагальна, конкурентна й орієнтована на отримання конкретного результату
- B. збуджуюча, мінлива і з можливостями для творчості
- C. стабільна, знайома і безпечна
- D. гармонійна, комфортабельна і має подобатися людям

12. Основним принципом організації повинно бути:

- A. ми – одна сім'я
- B. виживає сильніший
- C. без порядку і сильна рать гине
- D. немає меж удосконаленню

Ключі до опитувальника на визначення схильності до типу організаційної культури:

За нижче наведеною таблицею потрібно визначити домінуючий тип культури (до якого типу відноситься найбільша кількість відповідей). Чистий тип зустрічається рідко, частіше можливе схильність корпоративної культури у рівному ступені до двох типів.

№	ООК	ПрОК	БОК	ПОК
1	D	C	A	B
2	B	A	D	C
3	A	D	C	B
4	C	B	D	A
5	A	D	B	C
6	B	C	A	D
7	B	A	D	C
8	A	D	B	C
9	B	C	D	A
10	B	A	D	C
11	D	A	C	B
12	A	B	C	D

ООК – органічна організаційна культура

ПрОК – підприємницька організаційна культура

БОК – бюрократична організаційна культура

ПОК – партиципативна організаційна культура

Перелік малюнків

Для оформлення навчально-методичного посібника нами використані малюнки:

С. 19. Модель корпоративної культури вищого навчального закладу. Андомин О. В. Формирование корпоративной культуры преподавателей в системе внутривузовского повышения квалификации : дис. на соиск. учен. степ. кандидата педагогических наук : 13.00.08 / Андомин Олег Владимирович.– Самара, 2010. – 170 с.

С. 64. Модель розвитку лояльності персоналу організації (за Т. Соломанідіною, В. Соломанідіним). Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.

С. 77. Соціально-психологічний клімат. Режим доступу : <http://upr.1september.ru/2006/22/7-1.jpg>

С. 80. Босінг. Режим доступу : <http://www.seti.ee/modules/news/index.php?storytopic=36&start=100>

С. 80. Мобінг. Режим доступу : <http://www.cluber.com.ua/lifestyle/rabota-lifestyle/2013/12/mobbing-i-bulling-vidyi-emosionalnogo-nasiliya-na-rabote/>

С. 87. Комунікації. Режим доступу : http://para.by/media/para.by/base/article_text_2535.jpg

