

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ І
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”

Виконав: студент 2 курсу 251 групи
Спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування
Освітньо-професійної (наукової) програми
Публічне управління та адміністрування
Поваляєв О.С.

Керівник д.е.н. професор Шашкова Н.І.
Рецензент: д.е.н., професор Мохненко А.С.

Херсон – 2020

ПЛАН

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	5
1.1 Організаційна культура як соціальний феномен та інструмент управління.....	5
1.2 Основні підходи до дослідження організаційної культури органу публічної влади.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	25
2.1 Аналіз детермінант формування організаційної культури органу публічної влади.....	25
2.2 Характеристика особливостей сприйняття організаційної культури організації співробітниками.....	32
2.3 Дослідження факторів розвитку і становлення організаційної культури органу публічної влади.....	37
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	48
3.1. Впровадження технологій формування організаційної культури організації.....	48
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність проблеми. В сучасних умовах динамічних змін в Україні змінюється парадигма бізнесу та управління, методи розвитку економіки і менеджменту. Як показує аналіз літературних джерел і результати опитувань керівників, багато підприємств ведуть бізнес за своїми, відмінним від інших стратегій, що включає, в тому числі, і концепцію розвитку організаційної культури (далі - ОК).

Кожна організація, будучи мікроструктурою суспільства, характеризується наявністю власної системи формальних і неформальних правил і норм діяльності. звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, які, взаємодіючи один з одним, складають унікальну організаційну культуру (ОК). ОК визначає особливості поведінки персоналу, показники задоволеності працівників працею, рівень їх взаємного співробітництва та лояльності до організації, перспективи спільного розвитку співробітників з компанією. У цьому контексті актуальною є розробка проблеми соціально-психологічних особливостей процесу формування організаційної культури українських підприємств.

Таким чином, актуальність дослідження обумовлена:

- 1) Практичним запитом керівників українських підприємств щодо пошуку додаткових ресурсів управління, закладених в уявленнях, системі цінностей і поглядах, як самого керівника, так і співробітників організації;
- 2) Недостатньою кількістю українських теоретичних розробок і концептуальних моделей організаційної культури організації, що відбивають специфіку її ментальності і розкривають зміст соціально-психологічних особливостей процесу формування організаційної культури організації;

3) Важливістю навчання керівників підприємств прийомам і методам адекватного психологічного впливу на підлеглих для формування у останніх ефективного трудового поведінки.

Проблема дослідження полягає в протиріччі між запитом практики управління українськими органами публічної влади в використанні ресурсів організаційної культури з урахуванням української дійсності і недостатньою розробленістю цього феномена у вітчизняній психології.

Таким чином, **метою дослідження** є визначення соціально-психологічних особливостей формування організаційної культури органу публічної влади з урахуванням типологічних та індивідуально-психологічних особливостей працівників.

Об'єкт дослідження – організаційна культура органу публічної влади.
Предмет дослідження - соціально-психологічні особливості формування організаційної культури органу публічної влади.

Методи дослідження. У дослідженні була використана система методів: організаційні – метод поперечних зрізів, порівняльний; емпіричні - анкетування, психологічне тестування, експеримент, бесіди індивідуальні та групові, спостереження, аналіз результатів діяльності; методи обробки - якісний (дедуктивний і індуктивний) і кількісний аналіз; методи інтерпретації - структурний підхід використовувався для виявлення кореляційних зв'язків між типологічними та індивідуально-психологічними особливостями працівників і параметрами організаційної культури, а генетичний метод використовувався при аналізі результатів формуючого експерименту.

При статистичній обробці результатів дослідження використовувалася описова статистика і статистичні критерії Пірсона і Стьюдента, критерій хі-квадрат. Математична обробка даних здійснювалася за допомогою комп'ютерних програм Excel і комп'ютерної програми статистичного аналізу SPSS-21.0.

Структура роботи. Кваліфікаційний проект складається з трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Організаційна культура як соціальний феномен та інструмент управління

Поняття «культура» в сучасних гуманітарних науках відноситься до числа фундаментальних. Серед величезної кількості наукових категорій і термінів важко знайти інше поняття, яке мало б таку силу-силенну смислових відтінків і використовувалося б у таких різних контекстах.

В цілому культура виступає як якісний стан соціальних явищ (духовних і матеріальних), що виникають в суспільстві і не зустрічаються в природі. Вона є способом духовно-практичного освоєння дійсності на стійкій ціннісно-нормативній основі і регуляції взаємодій, інтеграції індивідів в суспільство. При цьому культура спільноти складається з окремих актів поведінки на основі характерних для неї образів думок і зразків дій [3].

По відношенню до організації, як до товариства, культура являє собою результат колективної, матеріальної, інтелектуальної та духовної діяльності людей, об'єднаних спільною метою і взаємодіють один з одним заради її досягнення. Процес виникнення культури в спрощеному вигляді можна простежити, виходячи з двох показників.

1. Там, де люди здійснюють спільну діяльність, по закінченню певного часу виникає своє особливе духовне і матеріальне середовище - своя культура;

2. У процесі розвитку кожної культури з'являються неписані, часто вже не висловлені норми і правила, виникають взаємні очікування, які роблять сильний вплив на поведінку колективу. У зв'язку з цим культура

представляється основою засвоєної поведінки, яку група людей, що мають спільне минуле, передає новим членам, використовуючи при цьому як мовні, так і немовні засоби.

Розглянемо поняття «культура» щодо організації більш детально. Саме поняття «організація» в соціальних науках вживається двояко. З одного боку, організація – це один з процесів управління соціальним середовищем, з іншого – це вид соціальної системи. В даний час організації розглядаються як відкриті соціальні системи, які впливають на своє оточення і відчують вплив з його боку, тобто взаємодіють з ним. З системної точки зору, організація може вижити і досягти успіху, якщо її внутрішні компоненти будуть діяти узгоджено, а організація як ціле буде ефективно взаємодіяти зі своїм оточенням. Таким чином, поняття «організація» можна визначити як систематизоване свідоме об'єднання дій людей, що ставить за досягнення певних цілей. Якщо можна говорити про те, що організація має душу, то цієї «душею», безумовно, є організаційна культура [1,4,7].

Як не існує двох абсолютно однакових людей, так і не існує двох однакових компаній. Кожна організація обов'язково має свою культуру, яка формує свій власний вигляд, що робить її унікальною, впізнаваною, ідентифікованою за певними параметрами. При цьому кожен працівник самим разючим чином являє собою всю організацію в мініатюрі [16].

Культурне поле менеджменту включає різноманіття видів субкультур, що відбивається в системі, стилі управління, структурі, в зовнішньому вигляді компанії і є важливим фактором її функціонування. Організаційна культура задає певну систему координат, яка пояснює, чому організація функціонує саме таким, а не інакшим чином. Вона дозволяє в значній мірі згладити проблему узгодження індивідуальних цілей із загальною метою організації, формуючи спільний культурний простір, що включає цінності, норми і поведінкові моделі, що розділяються всіма працівниками.

Унікальність культури полягає в тому, що вона забезпечує досягнення бажаного майбутнього організації шляхом реалізації системи її внутрішніх

цінностей. Цілком очевидно, що якщо культура організації узгоджується з її загальною метою, вона може стати важливим фактором організаційної ефективності. Організаційна культура органу публічної влади є основним компонентом у виконанні місії компанії та досягненні нею основних цілей, в підвищенні ефективності організації та управлінні інноваціями. Тому сучасні організації розглядають культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і забезпечити продуктивну взаємодію (рис.1.1.).

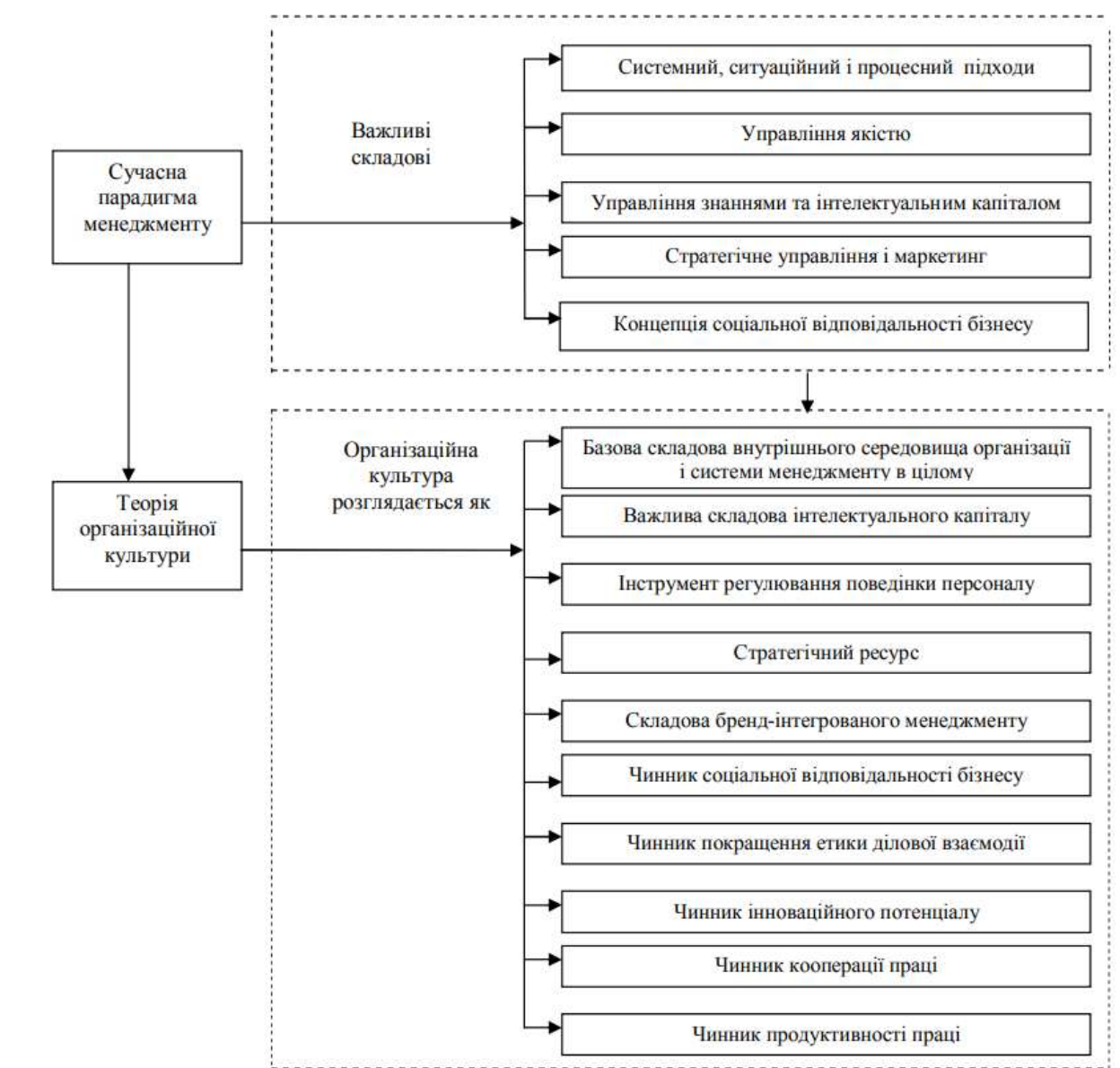


Рис. 1.1. Місце організаційної культури в сучасній парадигмі менеджменту

Але при цьому важливо вміти розрізняти декларовану і реальну культури. Перша існує тільки на папері (у вигляді річних звітів, офіційної місії компанії, висунутих нею гасел і т.п.) і являє собою бажаний стан речей. Реальна культура, може бути як близькою по духу декларованої, так і різко з нею контрастувати. В останньому випадку це може закінчитися найгострішим конфліктом і в кінцевому підсумку - повним крахом компанії [14].

Поняття організаційної культури є теоретичним конструктом, що вивчаються кількома науковими дисциплінами, кожна з яких досліджує і інтерпретує його по-різному. У зв'язку з чим, існує велика кількість визначень даного поняття. Слід зазначити, якщо у визнанні наявності феномена культури організації академічні та ділові кола практично одностайні, то в змістовній трактуванні її визначень такої одностайності не спостерігається. Можливі лише різноманітні функціональні опису культурній області, які щоразу формулюються в залежності від конкретних цілей дослідження, але цілісного - сутнісного визначення культури, який отримав загально визнане поширення, не існує.

Причина, по якій поняття організаційної культури організації піддається складній операціоналізації, лежить, на наш погляд, в широті і глибині даного терміну. Керівниками-практиками поняття організаційної культури як важливий фактор впливу на показники ефективності організації тривалий час ігнорувалося. Так як саме визначення культури оперує категоріями сповідання цінностей, фундаментальних припущень, очікувань, колективної пам'яті і понятійних формулювань, властивих організації, воно відображає тяжіння людей до засілої у них в головах ідеології. Культура дає найманим працівникам відчуття їх ідентичності, несе в собі неписані, і часто самі собою зрозумілі настанови про те, як в організації можна домагатися поставлених цілей, а так само сприяє стабільності соціальної системи, в якій люди перебувають повсякденно. На жаль, члени організації не усвідомлюють свою культуру, поки вона не стає на заваді, поки вони не відчують нову культуру

на власному досвіді, або поки вона не проявиться публічно або не стане явно видимою крізь призму якого-небудь принципу чи моделі. Ось у чому, на нашу думку, головна причина такого тривалого ігнорування організаційної культури дослідниками.

Розглянемо докладніше поняття «організаційна культура». У найзагальнішому вигляді можна виділити два способи використання визначень даного терміну.

У першому випадку культура розглядається як одна з організаційних підсистем, що виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. У цьому сенсі, термін «організаційна культура» описує атрибут або властивість групи і представляє собою «сукупність поведень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділюваними цінностям, властивим підприємству, і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду» [29]. Обумовлена таким чином культура, може бути використана в дослідженнях як зовнішня незалежна змінна або як внутрішня змінна, яка характеризує цінності або стиль однієї або більше організацій. Таким чином, організації мають різні культури (1.2).



Рис.1.2. Результат ефективного менеджменту діяльності організації на засадах теорії організаційної культури

Інший підхід до використання даного терміну полягає в тому, що культура - це те, чим організація є. З цієї позиції організації розуміються і аналізуються головним чином в термінах експресивних, розумових або символічних аспектів. Дана точка зору висловлює більш суб'єктивний, або феноменологічний погляд на організацію і має багато спільного з концепцією відкритих систем [36].

Поряд з терміном «організаційна культура» використовуються терміни «корпоративна культура» і «культура організації». Очевидно, що, як і багато інших понять, що лежать в фокусі вивчення декількох дисциплін, «організаційна культура» не має єдиного однозначного тлумачення, кожен з авторів прагне дати власне визначення. У зв'язку з цим видається дуже важливим провести позиціонування розглянутого феномена в контексті пов'язаних теоретичних понять, таких як «організаційна культура» і «корпоративна культура».

Поняття «організаційна культура» є більш широким, ніж поняття «корпоративна» культура». Не будь-яка організація є корпорацією. Визначення «корпоративна культура» виникло в момент експертного вивчення успішності американських корпорацій. Однак, якщо поняття «корпоративна» тлумачити як загальнопрофесійне, на рівні цінностей і норм даного виду бізнесу, підприємницької діяльності, сфери виробництва, то тоді корпоративна культура трактує інші, більш широкі норми і цінності, що визначають загальносоціальну значимість і відповідальність працівників даної сфери діяльності.

У цьому випадку поняття «корпоративна культура» поглинає організаційні культури окремих компаній, що займаються цим бізнесом [11]. У нашій роботі ми будемо використовувати поняття «організаційна культура», розуміючи його як більш широке, ніж «корпоративна» культура.

На основі проведеного теоретичного аналізу ми сформулювали наступне визначення культури організації.

Організаційна культура являє собою особливий соціально-духовний простір, в рамках якого взаємодія працівників здійснюється на основі загальних для всіх уявлень, переконань, відносин, цінностей і норм поведінки, що визначають особливості їх трудової життєдіяльності і відображає неповторність, індивідуальність даної організації.

Щоб уникнути безсистемності наведених вище визначень нам видається важливим зробити їх класифікацію. Всі визначення організаційної культури можна розділити на ті, які характеризують її як 1) метафору або 2) реально існуючий об'єктивно-суб'єктивний феномен.

У свою чергу, серед прихильників останнього підходу можна виділити дослідників, які вважають, що культура компанії - це і є 1) сама організація в цілому, і тих, хто розглядає організаційну культуру як 2) набір певних характеристик.



Рис.1.3. Етапи формування організаційної культури підприємства

Послідовники метафоричного підходу вважають організаційну культуру лише новою образною характеристикою організації (поряд з давно існуючими порівняннями організації з механізмом і організмом). На їхню думку, культура є лише вираженням людської свідомості, а сама організація описується виключно в ідеальних, символічних образах. Культура, як стверджують прихильники даного напрямку, є один із способів досягнення організаційної реальності, способу життя членів організації: їх цінностей, переконань, норм поведінки, ритуалів, табу і т.п., і нічого більше.

Переважає більшість вчених схильна вважати, що організаційна культура – це все ж реально існуючий, хоча і двоїстий, об'єктивно-суб'єктивний феномен. При цьому складно встати на позицію тих дослідників, хто стверджує, що культура організації - це сама організація. При такому підході поняття організаційної культури, по суті, - ніщо, і його просто неможливо використовувати для аналізу різних аспектів функціонування організації. На наш погляд, в кінцевому підсумку ця точка зору зливається з підходом до культури організації як до метафори.

На нашу думку, одна з головних причин існуючого плюралізму в поглядах на організаційну культуру полягає в тому, що різні вчені, говорячи про культуру, мають на увазі різні її аспекти. На наш погляд, безглуздо сперечатися про те, який з підходів є єдино правильним. У культурі немає якоїсь універсальної «формули», яку потрібно "відкрити". Кожен погляд має право на існування і залежить від того, що конкретно цікавить того чи іншого дослідника [28].

На нашу думку, дуже вірну характеристику організаційній культурі дав свого часу відомий голландський учений Г. Хофштеде, назвавши її «психологічним активом організації, який може бути використаний для прогнозування фінансових результатів діяльності фірми через п'ять років» [40,41, 50].

Культуру організацій не можна розуміти як монолітний блок. Відмінною рисою тієї чи іншої культури є пріоритетність формування її

базових характеристик, яка вказує на те, які принципи повинні превалювати в разі виникнення конфлікту між її різними складовими. У цьому контексті говорити про організаційну культуру як про однорідний феномен не доводиться. У будь-якій організації потенційно закладено безліч субкультур.

Тут під субкультурою розуміємо набір символів, переконань, цінностей, норм, зразків поведінки, що відрізняють те чи інше співтовариство або яку-небудь соціальну групу [35].

Фактично будь-яка з субкультур організації може стати домінуючою, тобто власне організаційною культурою, якщо вона цілеспрямовано підтримується і використовується організаційною владою як інструмент консолідації індивідуальних цілей в напрямку спільної мети організації.

При цьому мається на увазі одна, переважна у всій організації культура і культура її частин. Часто (але не завжди) структура субкультури повторює культуру самої організації. Носіями субкультур є окремі особистості, які виражають подібні інтереси. Субкультури при цьому повторюють структуру самого організації: управління, відділу, адміністрації організації, і будуть мати різні субкультури. При наявності відповідного потенціалу навчання розвиваються нові норми і зразки поведінки, які раніше ніким не привносились в організацію і виникає нова, сильна культура [39].

Одна або кілька субкультур в організації можуть за своєю природою знаходитися в одному і тому ж вимірі, що й домінуюча в компанії культура, або створювати як би другий вимір в ній. У першому випадку це буде якийсь анклав, в якому прихильність ключовим цінностям домінуючої культури проявляється в більшій мірі, ніж в інших частинах організації. Зазвичай це має місце в субкультурі центрального апарату будь-якої організації або системи органів управління. У другому випадку, ключові цінності домінуючої в організації культури приймаються членами якої-небудь з її груп одночасно з окремим набором інших, часто вже не конфліктуючих цінностей для себе. Даний факт можна спостерігати на периферії організації або в територіальних органах управління. Таким шляхом може йти

пристосування до специфіки діяльності (функціональні служби) або місцевих умов (територіальні відділення) [19].

В організаціях може існувати третій тип субкультур, які досить наполегливо відкидають те, чого організація в цілому хоче досягти. Серед цих організаційних контркультур можуть бути виділені наступні види: 1) пряма опозиція цінностям домінуючою організаційної культури; 2) опозиція структурі влади в рамках домінуючої культури організації; 3) опозиція до зразків відносин та взаємодії, підтримуваних організаційною культурою [35].

Контркультури в організації з'являються зазвичай тоді, коли індивіди або групи знаходяться в умовах, які, як вони відчують, не можуть забезпечити їм звичного чи бажаного задоволення потреб. У певному сенсі, організаційні контркультури є виразом невдоволення тим, як організаційна влада розподіляє організаційні ресурси. Особливо часто така ситуація виникає в період організаційних криз або реорганізації.

На характер домінуючої культури і «локальних» субкультур впливають дві групи факторів: фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища: постачальники, трудові ресурси, споживачі, конкуренти, закони державного регулювання, стан економіки в цілому.

До факторів внутрішнього середовища відносяться: бізнес-стратегія і цілі компанії, спеціалізація і технології, персонал (професійно-кваліфікаційна структура, правила поведінки, культура міжособистісних комунікацій, рівень розвитку потреб, лояльність компанії) [43].

Таким чином, чим складніше і більш рухливими зовнішнє середовище, тим на більшу кількість факторів організація змушена реагувати, що, в свою чергу, тягне ускладнення структури ОК і значно підвищує вимоги до її гнучкості та адаптивності.

Важливою характеристикою організаційної культури є сила впливу - інтенсивність впровадження і підтримки існуючих цінностей, ступінь їх поширення і поділюваності персоналом. Сильна культура передбачає високу

особисту прихильність спільній справі. Слабка культура зазвичай роздроблена на субкультури і не має загальних для всіх цінностей і норм поведінки. Чим сильніше організаційна культура, тим легше вона чинить опір спробам зруйнувати її з боку зовнішніх сил або контркультур, і тим легше вона адаптується до будь-яких організаційних змін. Така культура в компанії є потужним інструментом мотивації персоналу.

Сильна організаційна культура характеризується: 1) однорідністю членів організації (спільність віку, інтересів, поглядів і т.д.); 2) стабільністю і тривалістю спільної роботи (короткочасне членство в організації і постійна зміна її складу не сприяють освоєнню культурних особливостей); 3) характером спільного досвіду, інтенсивністю взаємодії (якщо члени організації спільними зусиллями долали реальні труднощі, то сила впливу організаційної культури вище [26]).

При цьому сильна культура не тільки створює переваги для організації. Слід мати на увазі, що в той же час вона може бути серйозною перешкодою на шляху проведення внутрішньо організаційних змін. Впровадження інноваційних технологій в компаніях з сильною культурою часто протікає з великим опором з боку персоналу. Тому в управлінській практиці існує думка про переважне вираження в організації помірно сильної організаційної культури.

На наш погляд, вплив організаційної культури на ефективність діяльності організації залежить не стільки від її сили або слабкості, а в більшій мірі, від ситуації (умов) і цілей організації, в контексті яких культура проявляється.

Отже, можемо сказати, що культура організації являє собою складний соціально-психологічний феномен. Дослідники умовно виділяють два підходи до вивчення даного поняття як феномена: уявлення організаційної культури як метафори і характеристики її як реально існуючого об'єктивно-суб'єктивного феномена. В організації має місце безліч видів субкультур, які не тільки сприяють досягненню основних цілей компанії, але і можуть

перешкоджати реалізації корпоративної стратегії. Організаційна культура не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але і зумовлює успіх функціонування компанії в довгостроковій перспективі. Чим сильніше культура компанії, тим швидше вона адаптується до будь-яких організаційних змін і тим вище рівень її мотивуючого впливу на персонал.

1.2. Основні підходи до дослідження організаційної культури органу публічної влади

Сучасні підходи до дослідження організаційних культур припускають існування цілого ряду підстав для класифікації, називаючи географічні, економічні, історичні, національні, політичні, релігійні, мовні та інші критерії. Причому будь-яка типологія виділяє і описує ідеальні типи культур, які відображають лише провідні тенденції в життєдіяльності організацій, але в реальності в «чистому» вигляді вони не зустрічаються, оскільки культура організації не є монолітною, а складається з переважаючою культури, субкультур і контркультур, що підсилюють або послаблюють культуру організації в цілому. В даний час за оцінками більшості дослідників умовно можна виділити наступні основні підходи до вивчення культури організації: раціонально-прагматичний, феноменологічний, когнітивний, символічний і цілісний.

Раціонально-прагматичний підхід (І. Ансофф, Т. Пітері, Р. Уотерман,) розглядає організаційну культуру як атрибут організації (передбачувана можливість впливу на її формування). В рамках даного підходу культура організації представлена, по-перше, як фактор для збільшення ефективності організації, зміцнення його цілісності і, по-друге, процес формування ОК розглядається як підсумок внутрішніх процесів, що протікають в організації. З точки зору авторів раціонально прагматичного підходу, культура організації є корегованою змінною, яка може змінюватися провідником ОК в разі, якщо вона є джерелом консерватизму, що перешкоджає інноваціям або досягнення інших цілей.

Т. Пітері і Р. Уотерман виявили прямий зв'язок між культурою і успіхом у роботі організації. Вони «вивели» ряд вірувань і цінностей організаційної культури, які привели компанії до успіху: 1) віра в дії; 2) зв'язок зі споживачем; 3) заохочення автономії і підприємливості; 4) розгляд людей як головного джерела продуктивності та ефективності; 5) знання того, чим керуєш, не займатися тим, чого не знаєш; 6) проста структура і нечисленний штат управління; 7) одночасне поєднання гнучкості і жорсткості в організації. Впровадження та культивування даних цінностей, на думку авторів, сприяє підвищенню ефективності роботи організації [23].

Прихильники феноменологічного підходу (П. Бергер, М. Луї, А. Петтігрю, С. Роббінс, Д. Сильверман) розглядають організаційну культуру не як фактор, що програмує поведінку, а скоріше як фактор, що забезпечує напрямок узгодженого сприйняття реальності і узгодженої поведінки людей. Даний підхід несе в собі відбиток гуманістичної орієнтації і складається в ототожненні культури з суспільством, де вона розуміється не як властивість, яким володіє організація, а як сама її сутність - то, що поширене в умах членів спільноти. Таким чином, організаційна культура являє собою систему смислів, прийнятих і поділюваних в даній групі в даний час, сукупність певних стійких форм поведінки, настроїв і образів, які дозволяють індивіду інтерпретувати ситуацію [21].

Д. Сильверман стверджує, що до людських інститутів не можна підходити як до фізичних об'єктів і соціальних фактам. Діяльність, яка виглядає організовано і відповідно до правил, насправді являє собою продукт практичної діяльності співробітників компанії. Дані теоретичні положення Д. Сильвермана були використані А. Петтігрю. Автор розглядає індивіда як носія уявлення, символу мови, бачення реальності і т.д. Якщо прийняти позицію А. Петтігрю, то порядок в організації з'являється, заломлюючись через уявлення і дії засновників організації, і міститься в значеннях, символах, ідеології, мовою, міфах і ритуалах, які об'єднуються в поняття «організаційна культура». Організаційна культура здатна мобілізувати

свідомість і діяльність індивіда на досягнення певних організаційних цілей, створюючи систему нормативних зразків, якими керуються члени організації, і приписуючи зрозуміле всім значення тим, що відбувається в організації подій, цит. по [31].

Так В. Сате розглядає вплив культури на організаційну життя через сім процесів: 1) прийняття рішень; 2) контроль; 3) комунікації; 4) «посвячені» організації; 5) сприйняття організаційного середовища; 6) поведінка (технологія, чутні і видимі зразки поведінки); 7) виправдання поведінки - як люди інтерпретують і виправдовують свої вчинки в рамках спільноти [17].

Наступним підходом до вивчення культури організації є концепція організаційного символізму, що виникла в рамках теоретико-дієвого підходу. Засновником цього напрямку є Б. Вільперт, дослідник в області «організаційної поведінки». Основна ідея підходу полягає в наступному: 1) зміст та інтерпретація того, що відбувається в організації важливіше того, що відбувається в дійсності; 2) нестабільність і невизначеність широко поширені в більшості організацій і перешкоджають раціональному вирішенню проблем і прийняттю рішень; 3) люди використовують символи для зменшення невизначеності і встановлення орієнтирів поведінки при зіткненні з нестабільністю. Автор виділяє наступні типи символів в організації, що створюють основу поділюваних цінностей і значень: 1) фізичні символи (архітектура, корпоративний дизайн і т.п.); 2) поведінкові символи (ритуали, церемонії, традиції, обряди і т.п.); 3) складні символи (міфи, історії, метафори, девізи, жарти, професійний жаргон і т.п.) [41].

Відповідно до символічним підходом, вивчення організаційної культури, на думку К. Шульца, полягає в знаходженні патернів символів і опису картини світу і «духу» організації. Картина світу є когнітивним чином реальності, а «дух» інтегрує естетичні та моральні погляди членів організації. Даний підхід розглядає організацію як незалежну систему, пов'язану, але не інтегровану в макросоціального систему, і що містить своє власне визначення реальності. Допускається, що в організаційній культурі можуть

бути присутніми суперечливі патерни значень в різних організаційних контекстах. Оскільки система значень є основою для прийняття рішень і поведінки, то основною проблемою ОК є створення загальної системи інтерпретації реальності і діяльності організації.

Розглянемо когнітивний підхід більш докладно. Даний напрямок дослідження є одним з популярних теоретичних підходів до вивчення організаційної культури в соціальній психології (М. Іннес, Е. Куммером, С. Московічі). У нашій роботі ми схильні дотримуватися даного підходу. Когнітивний підхід склався, з одного боку, на основі психології масової свідомості і соціального пізнання, які роблять акцент на вивченні когнітивних аспектів діяльності (колективні форми свідомості); а з іншого боку, зазнав впливу когнітивної антропології, що вивчає суб'єктивні значення і смисли, які є членами організації вкладають в різні елементи організаційної культури.

Представники даного підходу розглядають організацію як систему координованих колективних дій, в ході яких їх учасники залучені в безперервний, інтерактивний і творчий процес породження сенсу існування в цілому і сенсу праці зокрема. Принципова відмінність когнітивного підходу до дослідження культури організації полягає в тому, що в центрі уваги знаходиться внутрішнє віддзеркалення організаційних процесів і явищ членами організації, тобто когнітивна сфера, пов'язана з різними елементами організаційної культури. У контексті підходу основний акцент робиться на таких аспектах культури, як колективна свідомість, когнітивні схеми або загальна система знань, вірувань і правил, що визначають відповідні форми поведінки. У деяких теоретичних моделях організація описується як система інтерпретацій. З точки зору психології соціального пізнання організаційна культура розглядається як результат сприйняття і інтерпретації соціального і матеріального в організації його членами [36].

Таким чином під організаційною культурою розуміється здатність створювати особливий соціокультурний простір і особливе відчуття

реальності в організації; являє собою придбані смислові системи, що передаються за допомогою природної мови та інших засобів, що виконують репрезентативні, директивні і афективні функції.

У вітчизняній соціальній психології найбільш послідовною є класифікація організаційних культур, запропонована Т.Ю. Базаровим [14]. В основу класифікації автор поклав історично сформовані типи діяльності, що визначають такі параметри внутрішньоорганізаційні ситуації, як тип лідерства, тип мотивації персоналу, стиль управління і т.д. В результаті було виділено чотири типи організаційних культур:

1. Органічна культура виникає в ході спільно-взаємодіючої діяльності. Група абсолютно довіряє своєму вождю і підтримує його бачення майбутнього. Групові цінності вище індивідуальних. Етичні норми побудовані на основі колективу сімейного типу. Кожен співробітник повинен ідентифікувати себе з організацією. Група не має жорсткої внутрішньої структури. Цінується синхронність, паралельність дотримання групових норм.

2. Бюрократична культура заснована на спільно-дослідницькій діяльності. Основна характеристика – беззаперечне підпорядкування її членів лідеру-адміністратору. Влада зосереджена на вершині «піраміди влади». Нормативне регулювання здійснюється на основі офіційних законів і кодексів. Зовнішні кордони і внутрішню будову групи жорсткі. Цінується професіоналізм, дисциплінованість, знання «свого місця».

3. Підприємницька культура. Тип діяльності – спільно- індивідуальна. Індивідуальні інтереси ставляться вище групових, тому в організації існує внутрішня конкуренція. Керівництво задає контекст і мету, зводячи до мінімуму інше втручання. Регламентація групової діяльності, принципи і норми розподілу не завжди стабільні, пов'язані з умовами ринку. Організація нестабільна і в кризових ситуаціях легко розпадається на дрібні групи. Цінується особиста відповідальність, інноваційність, креативність.

4. Парцитипативна культура характеризується спільно-творчої діяльністю. Орієнтується на якісне вирішення завдань, цілі змінюються в міру необхідності. Відносини між співробітниками будуються на принципах компліментарності і максимального саморозвитку кожного. Лідер-тренер сприяє контактам і співпраці. Ключові норми - справедливість, об'єднання особистих цілей зі стратегічними цілями організації. Команда має гнучку структуру і легко адаптується до зовнішнього оточення. Цінуються універсалізм, результативність, творче зростання, партнерство.

Французький дослідник М. Бурке розробив оригінальну типологію існуючих культур організацій, засновану на особливостях взаємодії організації із зовнішнім середовищем, її розмірів, структури, мотивації персоналу. Він виділив вісім типів ОК:

1. Культура «Оранжереї» - характерна найчастіше для державних підприємств, що відрізняються зниженим інтересом до змін зовнішнього середовища. Персонал слабо мотивований, що пов'язано з бюрократизмом, конформізмом. Ця система спрямована на збереження вже досягнутого раніше.

2. Культура «Збирачі колосків» - це середні і дрібні організації, стратегія яких залежить від волі випадку. Їх структури анархічні, функції розпливчасті. Організації знаходяться в скрутному становищі і не можуть мотивувати персонал.

3. Культура «Городу» – для відносин в таких організаціях характерний патерналізм, організації прагнуть зберегти домінуюче становище на традиційних ринках. Мотивація персоналу низька.

4. Культура «Французького саду» – модифікований варіант культури «городу», поширений у великих організаціях з бюрократизованою структурою, де до людей ставляться як до гвинтика.

5. Культура «Великих плантацій» – відрізняється постійним пристосуванням до змін навколишнього середовища, характерна для підприємств, що мають 3-4 ієрархічних рівня.

6. Культура "Ліани" - характерна мінімальна чисельність управлінського персоналу, широке використання інформаційних технологій, орієнтація працівників на вимоги ринку.

7. Модель «Косяка риб» - організації характеризуються високою маневреністю, постійно змінюють свою структуру і поведінку в залежності від змін ринкової кон'юнктури.

8. Культура «кочуючої орхідеї» - властива рекламним і консалтинговим агентствам, які, вичерпавши один ринок, переходять до іншого [13].

Канадські дослідники М. Вріє і Д. Міллер здійснили спробу перенести на типологію організацій і їх культур психопатологічні критерії. В результаті були виділені типи організаційних культур в залежності від соціально-психологічного клімату в колективі.

1. «Драматична культура» - «показна» поведінка, демонстрація бурхливої діяльності, турбота про вироблене враження. Стиль керівництва в основному кооперативний.

2. «Депресивна культура» - консервативна, бюрократизована, яка прагне до збереження статус-кво.

3. «Шизоїдна культура» - знижена зовнішня активність, переважання внутрішнього життя, вплив вищого керівництва не відчувається, цілі та стратегії розвитку не ясні. Середня ланка прагне до особистого благополуччя, до створення «удільних князівств». Стиль управління – потурання.

4. «Параноїдальна культура» – відчуває постійний страх перед контролем, прагне підстрахуватися на всі випадки життя. Велика увага приділяється регламентам, інструкціям і їх твердженням в «верхах». Стиль управління - бюрократичний.

5. «Примусова культура» – характеризується також прагненням до уникнення помилок, суворим дотриманням ієрархії, інертністю, увагою до дрібниць. Стиль управління - патріархальний [17].

Великою популярністю користується типологія культур в залежності від міжнаціональних особливостей, розроблена голландським дослідником Г. Хофштеде. В основі цієї класифікації лежить припущення про те, що будь-яку ОК можна описати за допомогою 4-х характеристик:

1. «Дистанція влади» (авторитарність / демократія): ступінь нерівності між людьми, яку населення даної країни вважає допустимою. При цьому низький ступінь характеризується відносною рівністю в суспільстві, а висока - навпаки.

2. «Індивідуалізм / колективізм»: ступінь, з якою люди даної країни вважають за краще діяти як індивіди, а не як члени якоїсь групи. Високий ступінь (індивідуалізм) передбачає, що людина, перебуваючи в умовах вільних соціальних зв'язків в суспільстві, сам піклується про себе і своїх близьких, несе повну відповідальність за всі свої дії. Низька ступінь індивідуалізму – колективізм, передбачає повагу до груп, до яких люди належать і очікування від них захисту в разі потреби.

3. «Мужність / жіночність»: відображає мотиваційну спрямованість співробітників на досягнення цілей. Йдеться про переважання в суспільстві зразків поведінки, властивих або представникам чоловічого, або жіночої статі. Чоловічі «цінності»: «наполегливість», «самовпевненість», «успіх і конкуренція». Жіночі - «підтримання теплих особистих відносин», «життєві зручності», «турбота про слабких», «солідарність».

4. «Тенденція до уникнення невизначеності»: ступінь, з якою люди даної країни надають перевагу структурованим ситуацій на протигагу неструктурованих. Структурованими є ситуації з ясними і чіткими правилами того, як слід поводитися. У країнах з високим ступенем прагнення уникати невизначеності люди мають тенденцію проявляти велике хвилювання і занепокоєння, гарячковість в роботі або "авральному". У таких країнах переважає думка, що все «не наше і незвичне» викликає небезпеку. При низькому ступені прагнення уникати невизначеності все «Не своє та незвичне» викликає пізнавальну цікавість.

Зарубіжні дослідники Ф. Харріс та Р. Моран запропонували розглядати організаційну культуру як систему, що об'єднує основні характеристики організації. Дослідники виділили десять змістовних характеристик, властивих будь-якій організаційній культурі:

- 1) усвідомлення себе і свого місця в організації;
- 2) комунікаційна система та мова спілкування;
- 3) зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі;
- 4) звички і традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі;
- 5) усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання;
- 6) взаємини між людьми;
- 7) цінності і норми;
- 8) світогляд (віра / відсутність віри в: справедливість, успіх, свої сили, керівництво; ставлення до взаємодопомоги і т.п.);
- 9) розвиток і самореалізація працівника;
- 10) трудова етика і мотивування (ставлення до роботи як цінності або повинності).

Структурна модель організаційної культури, що включає в себе десять інших характеристик, найбільш цінуються в організації пропонує розглядати С. Роббінс. На його думку ОК включає в себе 1) особисту ініціативу; 2) ступінь ризику; 3) спрямованість дій; 4) узгодженість дій; 5) управлінську підтримку; 6) контроль; 7) ідентичність; 8) систему винагороди; 9) конфліктність; 10) моделі взаємодії.

Отже, в даний час за оцінками більшості дослідників умовно можна виділити наступні основні підходи до вивчення і формування культури організації: цілісний, раціонально-прагматичний, феноменологічний, символічний і когнітивний. У контексті дослідження нам представляється найбільш близьким цілісний і когнітивний підходи. Питання про те, які культури в розроблених типологіях є найбільш ефективними, залишається відкритим. Основні елементи організаційної культури, виділені переважною більшістю дослідників, окремо не можуть бути ототоженені з організаційною

культурою. Однак в сукупності, у вигляді вищепредставленими підсистем, вони можуть дати досить повне уявлення про культуру організації в цілому .

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1 Аналіз детермінант формування організаційної культури органу публічної влади

Проблема оцінки організаційної культури організації досить складна і трудомістка. У теорії і практиці психології, перш за все, не вирішено до кінця питання адекватності модельованих психологами завдань професійної діяльності їх реальним змістом. Розроблена дослідницька методика, базується на проведеному теоретичному аналізі проблеми, операціоналізації використовуваних понять і застосуванні методів експериментального дослідження.

Дослідницька база є результатом практики в реальних умовах українських органів публічної влади.

В основі дослідження процесу формування та вдосконалення організаційної культури організації лежить принцип системного підходу до аналізу психологічних явищ. Виділяють комплексний, структурний і цілісний підходи до аналізу системних явищ [22]. Комплексний підхід характеризує системи з точки зору сукупності елементів, не беручи до уваги

відносини між ними. Структурний підхід полягає в розгляді стану підсистем і структур без співвіднесення частин і цілого. Цілісний підхід полягає в аналізі співвідношення не тільки між елементами, але і між частиною і цілим.

Організаційна культура будується на принципах формування функціональної системи для отримання результату, який проявляється не тільки в збереженні балансу, але і в розвитку системи - перекладі її на новий рівень функціонування.

Для вивчення соціально-психологічних особливостей формування організаційної культури організації були застосовані основні принципи системного підходу, які зводяться до наступного:

- об'єкт, що вивчається (колектив організації) розглядається як цілісна система, що складається з безлічі незалежних елементів;
- властивості системи несвідомих до простої суми властивостей її елементів;
- системі в цілому і кожного окремого елемента властива специфічність функціонування;
- елементи системи розглядаються як цілісні одиниці і основним об'єктом вивчення є особливості їх взаємозв'язку і спільного функціонування [24].

Розглянуті принципи при вивченні групової діяльності зазвичай реалізуються в наступній послідовності:

- по-перше, визначаються елементи досліджуваної системи (ними в даному випадку є окремі співробітники);
- по-друге, виявляються системоутворюючі зв'язки і відносини між ними. Основна увага приділяється вивченню ціннісної і комунікативної основам взаємодії членів колективу один з одним;
- по-третє, досліджується процес взаємодії як процес прояву її системоутворюючих зв'язків, що обумовлюють результативність цілісного функціонування [15].

Спираючись на викладені вище принципи системного підходу, було сформульовано і обгрунтовано методичний задум експериментального дослідження соціально-психологічних особливостей формування організаційної культури організації, через дослідження типологічних і індивідуально-психологічних характеристик працівників організації. Задум полягав у проведенні констатуючого квазіекспериментального дослідження з метою виявлення найбільш важливих психологічних характеристик співробітників, які опосередковують процес формування оптимальної організаційної культури для даної організації.

Застосовувана методика спиралася на принцип єдності свідомості і діяльності, психологічні концепції особистості і діяльності, концепції особистості і групи, що означають в нашому випадку, можливість впливати на формування оптимальної для даної організації культури шляхом розвитку індивідуально-психологічних особливостей працівників.

Таблиця 2.1.

Відображення ефектів формування організаційної культури у системі показників

Назва ефекту	Показники
Економічний	<ul style="list-style-type: none"> • динамічність і результативність розвитку підприємства; • адаптивність підприємства
Соціальний	<ul style="list-style-type: none"> • загальний рівень соціальної відповідальності підприємства; • рівень етичності підприємства до персоналу; • рівень лояльності; • рівень етичності підприємства до споживачів
Інноваційний	<ul style="list-style-type: none"> • рівень керованості процесу управління організаційною культурою
Ефект гармонійності соціально-культурного розвитку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • рівень розвитку символічної підсистеми організаційної культури; • рівень розвитку нормативної підсистеми організаційної культури; • рівень розвитку комунікативно-управлінської підсистеми організаційної культури; • рівень розвитку ідентифікаційної підсистеми організаційної культури; • рівень розвитку ціннісної підсистеми організаційної культури; • рівень тактичного управління організаційною культурою; • рівень стратегічного управління організаційною культурою

У ході дослідно-експериментального дослідження використовувалася комплексна методика, що включає наступні методи: анкетування, бесіди індивідуальні та групові, спостереження, аналіз документів, аналіз результатів діяльності, тестування, об'єднані задумом констатуючого дослідження і формуючого експерименту. Комплексний характер методики був забезпечений об'єднанням прямих і непрямих методів діагностики особистості працівників організації. Кожен з цих методів наповнювався конкретним змістом відповідно до завдань вивчення і умовами його використання і застосовувався з урахуванням пропонованих до нього вимог, місця і ролі в контексті програми вивчення ОК.

Задум дослідження передбачав на першому етапі констатуючого дослідження визначення параметрів склалася організаційної культури організації і виявлення індивідуально-психологічних особливостей сприйняття сформованої системи відносин співробітниками організації. На другому етапі дослідження передбачалося визначення психологічних передумов оптимального включення співробітників в формуються відносини, шляхом замірів індивідуально-психологічних характеристик відповідно до теоретичної моделі і визначення характеру взаємозв'язку виділених характеристик з параметрами організаційної культури організації.

У процесі формуючого експерименту проводилася експериментальна апробація методики розвитку організаційної культури, сформованої на основі виявлених в дослідженні чинників.

Експериментальну вибірку склали 45 керівників і фахівців органів публічної влади в віці від 20 до 56 років. З них 27 чоловіків і 18 жінки. В якості експертів залучалися керівники та працівники організації, які мають досвід роботи і добре знають особливості організаційної взаємодії.

У формуючому експерименті взяли участь 64 людини: 33 людини – експериментальна група, 31 осіб - контрольна група.

Схемою проведення констатуючого дослідження послужив план кореляційного дослідження. При порівнянні результатів вимірювань

застосовувалася схема нестінг, де головною метою є виявлення та аналіз статистичних взаємозв'язків між змінними і визначення, на цій основі, факторів, що детермінують ці взаємозв'язки, для чого були використані різні методи обробки даних і багатовимірний аналіз.

В якості робочих гіпотез були прийняті наступні припущення: а) існують значні відмінності в бажаних співробітниками організації видах і характеристиках організаційної культури, що відбивається в рівні ефективності і задоволеності ними системою відносин, що формується на підприємстві;

б) формування індивідуальних переваг в організаційній культурі засновано на відмінностях в системі індивідуально-психологічних характеристик співробітників, перш за все, ці особливості детермінуються комунікативними якостями, характеристиками саморегуляційної сфери (емоційною стійкістю і пластичністю), а також особливостями мотиваційно-ціннісної сфери працівників.

Зовнішні критерії організаційної культури організації.

Основою для аналізу організаційної культури та соціально-психологічних особливостей її формування, є розроблена система критеріїв і показників, заснована на проведеному теоретичному аналізі.

Для визначення ефективності співробітників і ступеня задоволеності ними організаційної культурою, використовувалися два види критеріїв: об'єктивні і суб'єктивні.

Об'єктивні критерії включають в себе: оцінку загальної ефективності діяльності, оцінку ступеня конфліктності взаємодії і визначення плинності кадрів, тобто кількості відмов працювати на підприємстві з ініціативи керівника і самих співробітників.

Основним методом вимірювання об'єктивних критеріїв є аналіз документів, доповнений оцінкою зовнішніх експертів. Загальна ефективність оцінювалася експертами, з точки зору продуктивності і результативності діяльності кожного співробітника в процентах. В якості експертів виступали

як керівники організацій - замовники, так і співробітники, що мають достатнє уявлення про діяльність організації.

Суб'єктивними критеріями організаційної культури є показники, що відображають ступінь суб'єктивної задоволеності співробітників спільною діяльністю (оцінка результатів діяльності) та взаємодією. Крім того, показником, що відображає суб'єктивну оцінку організаційної культури організації, так само є рівень рольової конфліктності, пережитий фахівцем. Ця характеристика дає можливість визначити, в якій мірі його переваги в організаційній культурі розходяться з системою відносин, що формується на підприємстві.

Таким чином, можна зробити висновок про те, які сторони у взаємодії фахівця викликають конфліктні переживання. Вони можуть бути обумовлені різними очікуваннями різних груп «зверху» і «знизу», що склалися умовами і дотриманням рольових вимог керівника, очікуваннями, пов'язаними з декількома ролями однієї і тієї ж особи, конфліктом між внутрішніми прагненнями і стандартами, а так само цінностями і вимогами виконуваної ролі [18].

Для оцінки бажаних характеристик організаційної культури був використаний інтегральний підхід в дослідженні організації, розроблений голандським ученим Г. Хофштеде і французьким консультантом з управління Д. Боллінже. Дослідники в основу діагностики поклали 4 основні характеристики організаційної культури: дистанцію влади, прагнення до уникнення невизначеності, індивідуалізм – колективізм і мужність - жіночність.

Параметр «дистанція влади» включає в себе наступні фактори: 1) частоту вираження підлеглими своєї незгоди з думкою керівника;

2) кількість працівників, які віддають перевагу демократичний (консультативний) стиль управління директивному (автократичного);

3) кількість працівників, які вважають, що стиль їх безпосереднього керівника більшою мірою відноситься до директивного (автократичного).

Наслідком відмінностей індексу «дистанція влади» є глибокі відмінності в структурі управління організацією, в системі розподілу ролей, винагороди тощо. Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі проводилася за допомогою, розробленої нами методики «Оцінки соціально-психологічного клімату». В її основі лежить метод семантичного диференціала. Методика цікава тим, що допускає анонімне обстеження, що підвищує її надійність. На підставі індивідуальних профілів створюється середній профіль, який і характеризує психологічну атмосферу в колективі. У цьому дослідженні використовувалися наступні показники атмосфери в колективі: теплота, тактовність і взаємна довіра.

Для оцінки параметрів комунікативної компетентності застосовувався опитувальник «Соціально-комунікативної компетентності» (А.А. Деркач, А.Н. Сухов). Опитувальник вимірює такі параметри:

- 1) соціально-комунікативну «незграбність» - здатність бути гнучким і відчуває настрій співрозмовника у взаємодії;
- 2) фрустраційну нетолерантність – схильність до хворобливого переживання проблем;
- 3) орієнтацію на уникнення невдач - схильність йти з тієї ситуації взаємодії, в якій висока ймовірність недосягнення індивідом поставленої мети;
- 4) підвищене прагнення до статусному зростання - прагнення будувати кар'єру і мати високий статус в соціумі;
- 5) надмірне прагнення до конформності - орієнтація індивіда «бути як всі», не відрізнятися від оточуючих;
- 6) нетерпимість до невизначеності – схильність працювати в умовах регламентованої діяльності, з чітко заданими умовами.

Мотиваційна сфера особистості оцінювалася методикою «Дослідження діяльнісної мотиваційної структури» (К. Замфір). Мотивація трудової діяльності, в даному випадку, включає три компоненти: внутрішню мотивацію (ВМ), зовнішню позитивну мотивацію (ВПМ) і зовнішню

негативну мотивацію (ВВП). Відповідно, в опитувальнику є 7 позицій, що відносяться до цих компонентів. Оптимальним є ставлення, коли $BM > VPM > BOM$. Чим більше зрушення величин вправо, тим гірше ставлення до виконуваної трудової діяльності, тим менше спонукальна сила мотиваційного комплексу.

Особливості емоційно-вольової сфери співробітників визначалися за допомогою методики Г. Айзенка. Г. Айзенк запропонував в якості базисних характеристик два параметра індивідуальності: екстраверсію-інтроверсію, нейротизм - емоційну стабільність. Автор пов'язує екстраверсію і інтроверсію, зі ступенем збудження і гальмування в центральній нервовій системі, розглядаючи цей фактор як результат балансів процесів збудження і гальмування, що є в значній мірі вродженим. Високий бал за шкалою «нейротизм» відповідає зниженню порогу активації лімбічної системи (специфічна активація, в цьому сенсі - підвищена «емоційна нестабільність», реактивність у відповідь на події у внутрішньому середовищі організму, на коливання організмичних потреб і станів). У той же час високий бал за шкалою «інтроверсія» відповідає зниженню порогу активації ретикулярної формації (при неспецифічній активації інтроверти відчують більш високу подразливість у відповідь на екстероцептивні (зовнішні) подразники). Феноменологічно в поведінці екстраверти проявляють себе як «збудливі і рухливі», а «інтроверти» – як загальмовані і інертні.

Фактор нейротизму або нестабільності показує невірноваженості процесів збудження і гальмування. Він свідчить про емоційно психічну стійкість або нестійкість, стабільність або нестабільність і розглядається у зв'язку з вродженою лабільністю вегетативної нервової системи. Також фактор нейротизму є параметр, відповідно до якого, всіх індивідів можна розташувати в ряд: на одному полюсі якого знаходиться тип особистості, що характеризується надзвичайною стійкістю, зрілістю і прекрасною адаптованістю, а на іншому – надзвичайно знервований, нестійкий і погано адаптований тип.

2.2 Характеристика особливостей сприйняття організаційної культури організацією співробітниками

Застосовувана в дослідженні методика діагностики ОК охоплює основну структуру психологічних архетипів особистості в їх стрижневих вимірах. Тобто оцінка організаційної культури, яка використовує каркас конкурентних цінностей, підключається до фундаментального організуючого каркасу, в рамках якого люди отримують, інтерпретують і узагальнюють інформацію у вигляді умовиводів. Дослідженнями встановлено, що індивіди описують культури своїх організацій відповідно до цього психологічного архетипу, а культурна інформація інтерпретується індивідами в контексті архетипу, що лежить в основі їх мислення [6].

Спроби кардинальної зміни організаційної культури без змін в персональній поведінці окремих членів організації виявляться марними. В кінцевому підсумку статус культури залежить від вчинків співробітників, відповідно виробленої трансформації і підтверджують нові культурні цінності. Можна точно визначити вид бажаної культури, виробити стратегію її досягнення, скласти план дій по здійсненню змін, але без налагодження процесу змін персонального характеру, без бажання людей перейти на нові моделі поведінки, без демонстрації організацією нових елементів управлінської компетентності її фундаментальна культура не зміниться.

Розглядаючи соціально-психологічні особливості формування організаційної культури, необхідно в першу чергу визначити найбільш загальні параметри, що відображають тенденції в розвитку ОК. Оцінка характеристик організаційної культури проводилася нами відповідно до методу, запропонованого голландським ученим Г. Хофштеде і французьким консультантом з управління Д. Боллінже.

Опитування експертів, керівників і співробітників організації, показує співвідношення в організаційній культурі виділених авторами методу

параметрів: дистанція влади, уникнення невизначеності, колективізм - індивідуалізм, жіночність - мужність.

Аналіз розподілу виявлених типів у вибірці показує, що 50% співробітників складають представники третього типу - неформально-орієнтованого. Два інших типи розподілилися в вибірці практично в рівних частках: формально - орієнтований - 22,45%, особистісно -орієнтований - 27,55%.

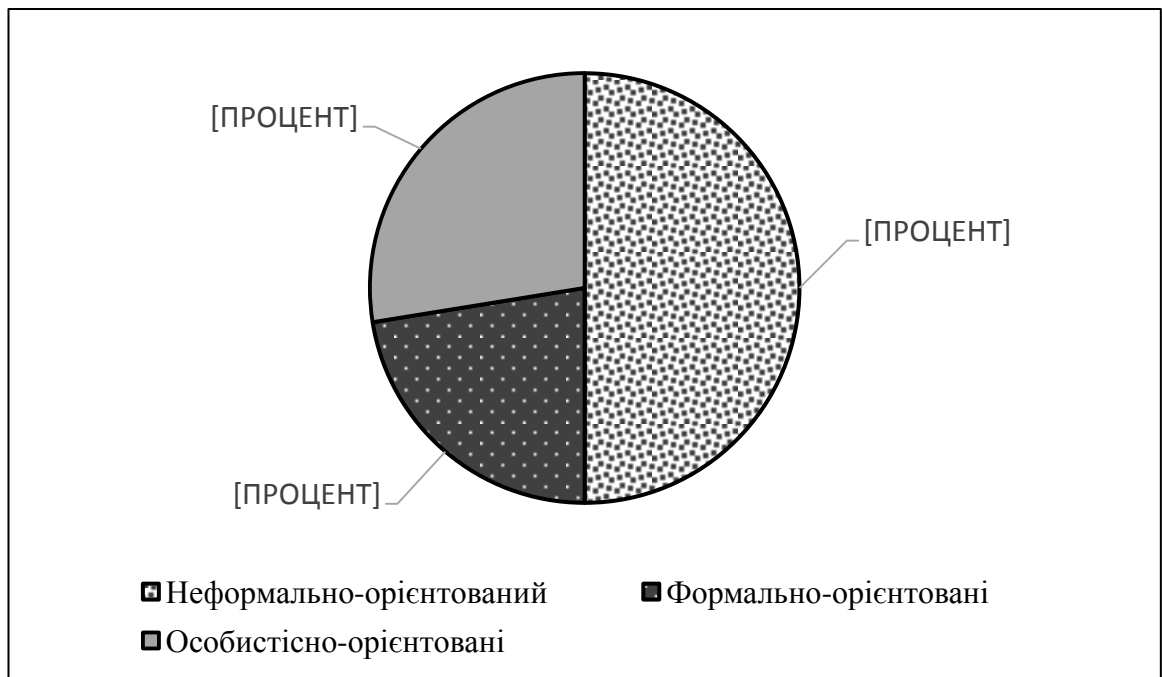


Рис. 2.1. Розподіл типів співробітників у вибірці досліджуваних

Таким чином, виявляється, що половина співробітників організації воліє до максимально неконфліктних і неконкурентних форм прояву організаційної культури. Така ситуація створює протиріччя в колективі в силу значних відмінностей в уподобаннях по організації активності і мотиваційно-ціннісних основах формування відносин і взаємодії.

Відмінності в бажаних параметрах організаційної культури співробітниками організації призводять до формування у них значних відмінностей у ставленні до соціально-психологічного клімату колективу.

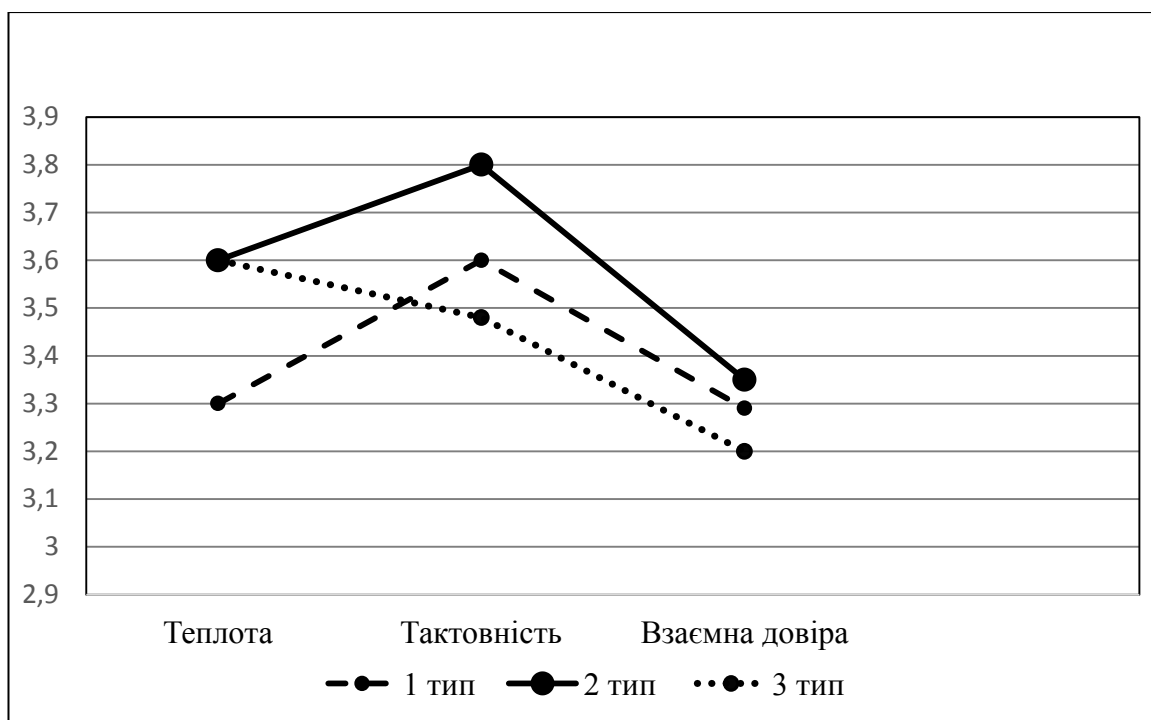


Рис.2.2. Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі співробітників різних типів

В цілому, за результатами аналізу можна констатувати, що найбільш конфліктною зоною при грошовій системі відносин на підприємстві є умови праці, характер колег і стиль роботи керівника. У набагато меншому ступені конфліктними є сфери, пов'язані з роботою колег, розподілом відпусток і дисципліною в компанії. Найбільшу конфліктність демонструють формально і неформально орієнтовані типи співробітників, тобто, перш за все, ті, хто орієнтується на «уникнення невизначеності». Стійкість до невизначеності, яка властива особистісно-орієнтованому типу співробітників, призводить до значно меншої конфліктності практично у всіх сферах крім ставлення до нововведень. Це можна пояснити прагненням людей даного типу до досягнень і високою готовністю до ризику.

Кількість конфліктів, що виникають в колективі по відношенню до різних сфер діяльності тільки один з можливих параметрів, що дозволяють оцінити ступінь успішності взаємодії та ефективність організаційної культури в залежності від уподобань співробітників. Іншим важливим

показником є задоволеність співробітників, що сформувалася системою виробничих і міжособистісних відносин.

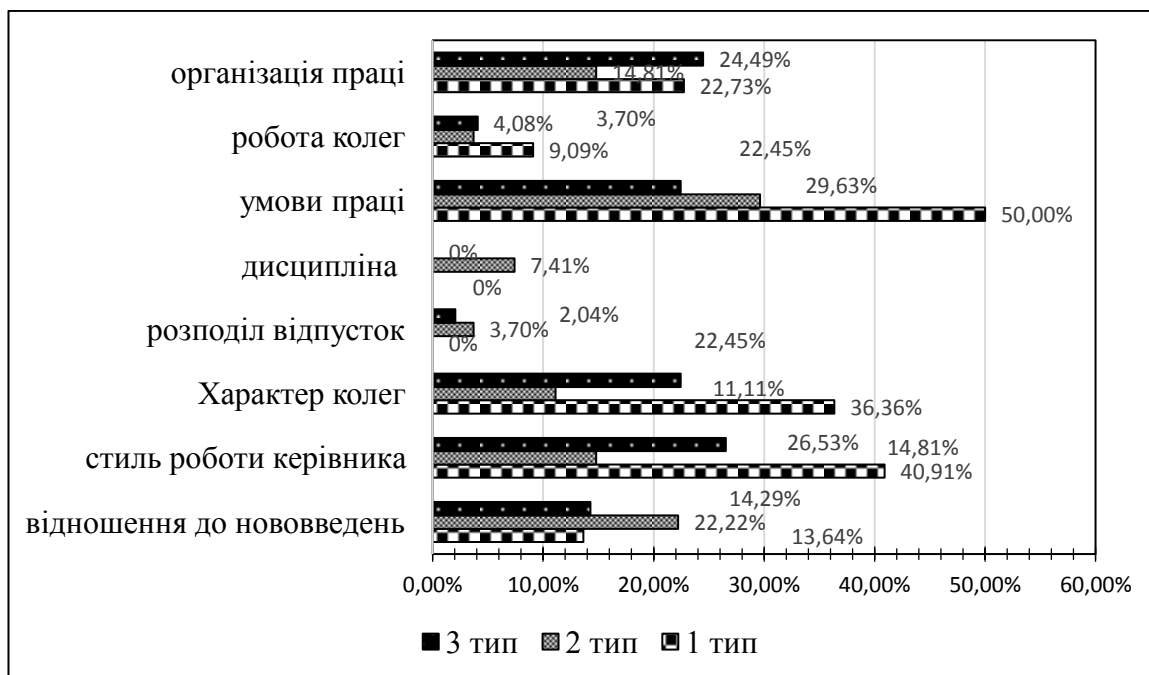


Рис. 2.3. Оцінка конфліктності співробітників різних типів

(1 тип- формально-орієнтований; 2 тип – особистісно-орієнтований; 3 тип – неформально-орієнтований)

Представлено розподіл оцінок співробітників рівня задоволеності різними аспектами взаємодії. Найвищий рівень задоволеності співробітники організації демонструють по відношенню до результатів своєї роботи і взаємин з колегами.

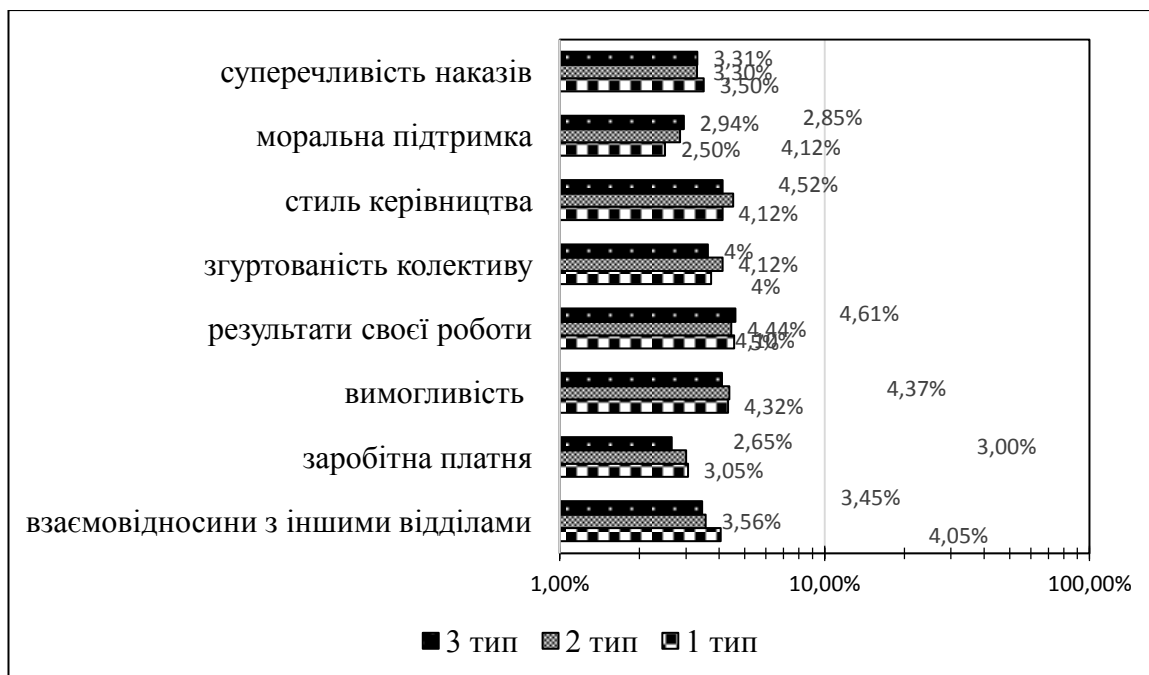


Рис. 2.4. Оцінка задоволеності робітників різними аспектами

(1 тип - формально-орієнтований; 2 тип - особистісно-орієнтований; 3 тип - неформально-орієнтований)

Менша задоволеність обумовлена згуртованістю колективу, вимогливістю керівника і стилем керівництва. Максимальну незадоволеність співробітники організації демонструють по відношенню до взаємодії з іншими підрозділами організації, заробітної плати і моральної підтримки керівництва. При цьому можна відзначити, що по відношенню до взаємодії з колегами і результатами своєї роботи, а також до вимогливості, що пред'являється до працівників, практично немає розходжень у думках у співробітників, орієнтованих на різні типи організаційної культури.

2.3 Дослідження факторів розвитку і становлення організаційної культури органу публічної влади

Результати дослідження свідчать про наявність значних відмінностей у сприйнятті співробітниками форм і особливостей організаційної культури. Виявлені типи співробітників при цьому розрізняються також і за ступенем

конфліктності і задоволеності системою відносин, сформованих і таких, що формуються на підприємстві.

Теоретичний аналіз показує, що відмінності в сприйнятті форм організаційної культури співробітниками організації детерміновані соціально-психологічними параметрами. Ці параметри і стали предметом подальшого аналізу. В першу чергу, розгляду підлягають демографічні характеристики, які, будучи найбільш стійкими особливостями, можуть впливати на пріоритетні для індивіда параметри організаційної культури.

Особливості сприйняття організаційних відносин в залежності від стажу роботи представлені на рис 2.5. Аналіз результатів свідчить, що значну залежність від стажу роботи в перевагах співробітників в організаційній культурі немає. Можна побачити, що для кожного типу характерно переважання співробітників, що мають більш тривалий стаж роботи.

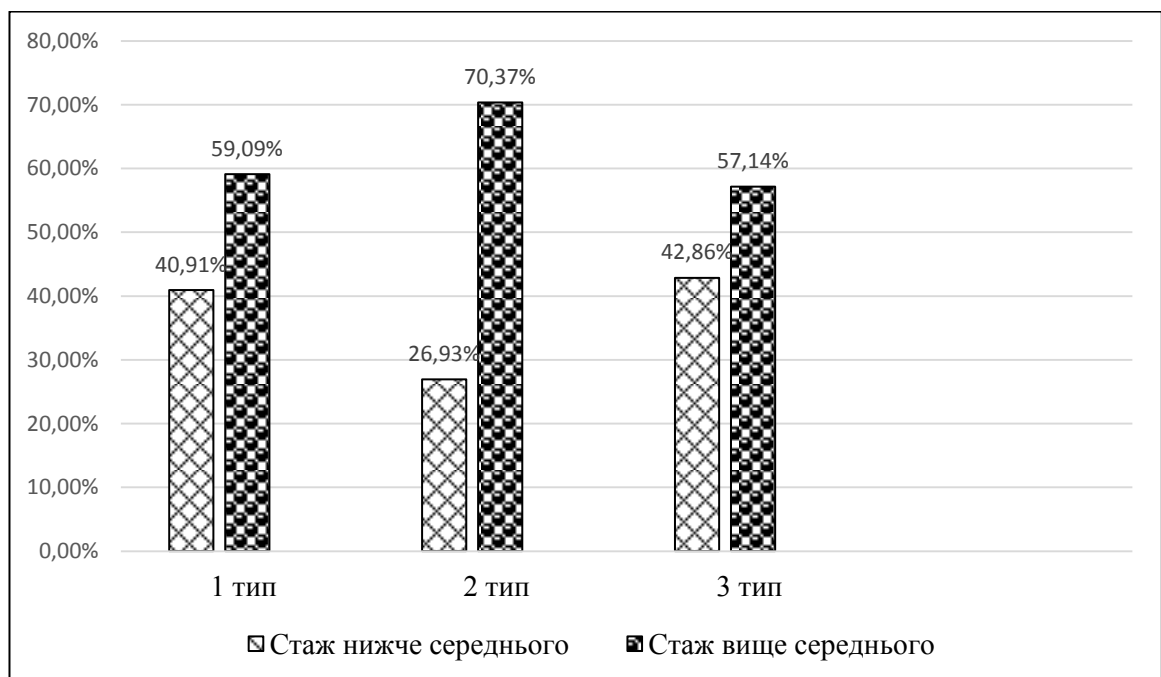


Рис. 2.5. Розподіл співробітників різних типів у залежності від стажу роботи

(1 тип- формально-орієнтований; 2 тип – особистісно-орієнтований; 3 тип – неформально-орієнтований)

Однак ця різниця для формально-орієнтованого типу та типу неформально-орієнтованого є майже однаковою (приблизно 10%). Для

особистісно-орієнтованого типу кількість людей, що працюють в організації тривалий час, виявляється більш ніж в 2 рази більше.

В цілому, можна констатувати, що представниками формально орієнтованого типу є переважно чоловіки, в середньому, більш молодого віку. До особистісно-орієнтованого типу відносяться частіше жінки у віці, в середньому, до 40 років. В цілому, демографічні характеристики надають невисокий вплив на параметри бажаної співробітниками організаційної культури. Крім того, ці характеристики не є керованими і навряд чи можуть служити основою формування організаційної культури. Їх необхідно враховувати при вивченні даного феномена на підприємстві і планування заходів по формуванню організаційної культури.

Набагато більш пластичними і піддаються впливу психологічними методами є власне психологічні параметри. Такого роду характеристики враховуються при визначенні мотиваційній сфері особистості і пов'язані із засобами регуляції індивідом своєї поведінки і формування системи комунікацій.

Заміри рівня мотивації у представників різних типів співробітників і порівняння їх між собою за цими параметрами показує, що в цілому, показники внутрішньої мотивації у кожного з виділених типів вище, ніж характеристики зовнішньої, як позитивної, так і негативної мотивації. Рівень внутрішньої мотивації у формально-орієнтованого типу в значній мірі вище, ніж у представників двох інших. Розглядаючи зовнішню позитивну мотивацію, можна відзначити відсутність відмінностей між представниками всіх типів співробітників.

Найважливішою комплексною характеристикою, що визначає особливості формування організаційної культури організації і, перш за все, можливості співробітників по втіленню її в життя, є комунікативна компетентність. Природно, що перевага співробітниками тієї чи іншої форми організаційної культури в значній мірі пов'язана з особливостями індивідуальної комунікативної компетентності персоналу.

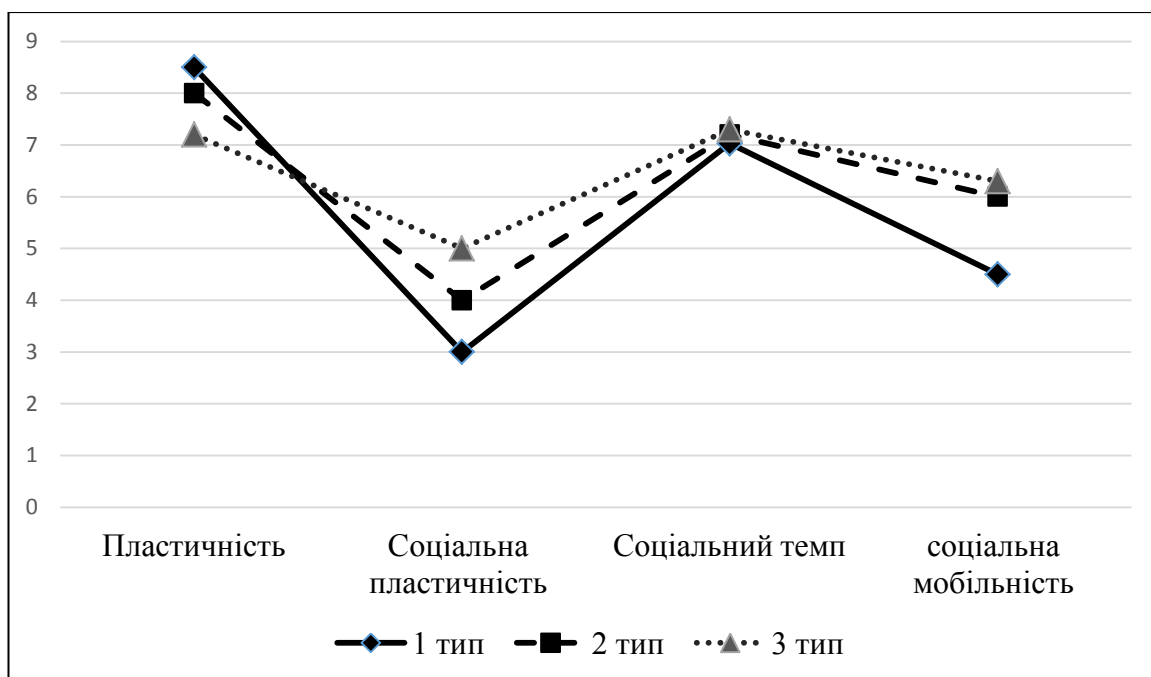


Рис 2.6. Вплив темпераменту на особливості сприйняття співробітниками різних типів організаційної культури підприємства

Розглядаючи індивідуальні відмінності в параметрах комунікативної компетентності (рис.2.6.) можна відзначити, що в цілому, для співробітників, що відносяться до формально-орієнтованого типу не характерні прояви соціально-комунікативної недолугості і нетерпимості до невизначеності, у таких співробітників спостерігається низький рівень орієнтації до уникнення невдач і фрустраційної нетолерантності. Для типу, орієнтованого на неформальні відносини ці характеристики виявляються помітно вище, особистісно-орієнтований тип займає проміжне положення і відрізняється відносно високим рівнем комунікативної незграбності при середньому рівні нетерпимості до невизначеності. Дані характеристики, в цілому, збігаються з показниками по уникненню невдач і фрустраційної нетолерантності у неформально-орієнтованого типу.

Дещо відрізняється від загальної картини прояв прагнення до статусному зростання. Високий рівень цього показника спостерігається у представників особистісно-орієнтованого і формально-орієнтованого типу.

Для типу, орієнтованого на неформальну форму організаційної культури, характерний порівняно невисокий рівень прагнення до статусному зростання. Практично однакові показники спостерігаються у працівників усіх типів за рівнем прагнення до конформності.

Комунікативна компетентність являє собою важливий інструмент формування системи відносин в колективі. Різні характеристики її складові по-різному визначають переваги персоналу в формах ОК. Можна відзначити, що орієнтація на більш жорсткі адміністративні відносини пов'язана з прагненням до статусному зростання, прагненням до досягнень і зі стійкістю (або готовністю) до фрустрації. При цьому прагнення до уникнення невизначеності у формально-орієнтованого типу пов'язано, в більшій мірі, з бажанням займати точно певний високий статус і з мотивацією досягнення, а у неформально-орієнтованого типу - з високим рівнем орієнтації на уникнення невдач і фрустраційною нетолерантністю.

Таблиця 2.1.

Основні характеристики факторів особистісних детермінант організаційної культури підприємства

Фактор	Загальна вага	% загальної дисперсії	Накопичений % дисперсії
Фактор 1	3,857327	22,69016	22,69016
Фактор 2	3,302686	19,42757	42,11773
Фактор 3	1,620895	9,534679	51,65241
Фактор 4	1,238326	7,284272	58,93668

Аналіз характеристик виділених факторів (табл.2.1.) показує, що вони визначають собою практично 60% дисперсії результатів по виділеним нами показниками. Інтерпретація виявлених чинників можлива на основі опису склали їх показників (табл.2.2).

Велика кількість показників, оцінюваних в дослідженні, і значні відмінності в ступені їх впливу на досліджувані явища, призводить до необхідності застосування багатовимірних методів аналізу отриманих

кореляційних матриць. Одним з найбільш дієвих методів такого роду аналізу є факторний аналіз, що дозволяє звести велику кількість показників до обмеженого числа факторів, що роблять найбільш сильний вплив на досліджуваний процес.

Застосування факторного аналізу з варімакс обертанням до отриманої кореляційної матриці, що відображає внутрішні взаємозв'язки показників, дозволило виділити чотири основні чинники, що становлять латентну структуру особистісних детермінант організаційної культури організації.

Таблиця 2.2.

Матриця факторних навантажень

Показатели	1 фактор	2 фактор	3 фактор	4 фактор
КСККН	-0,81203			
КСКНН	-0,56871			
КСКСК	-0,57768			
КСКССР	0,578289			
кскін	-0,65044			
КСКФН		0,795915		
ТП	0,656449			
теп		0,57701		
тст	0,754883			
тсем		0,760399		
Ю				0,60009
Е	0,718022			
Н		0,820015		
Мвм				0,767927
мпм			-0,743081	
мом			0,796744	

1 фактор (22,7% дисперсії) - може бути названий як комунікативна компетентність. Його склали показники, що відображають екстравертну установку, високий рівень пластичності і соціального темпу, а також прагнення до статусному зростання. З негативними знаками в цей фактор увійшли: рівень комунікативної незграбності, нетерпимість до невизначеності, прагнення до конформності і уникнення невдач.

2 фактор (19,4% дисперсії) - був названий емоційною нестійкістю, так як показники його складові відображають фрустраційну нетолерантність і соціальну емоційність, а також нейротизм і соціальну пластичність.

3 фактор (9,5% дисперсії) - склали характеристики негативної і позитивної зовнішньої мотивації.

4 фактор (7,3% дисперсії) відображає рівень внутрішньої мотивації, пов'язаний з однойменним показником і рівнем інтернальності.

Таким чином, виділяються дві групи факторів, що визначають сприйняття співробітниками форм організаційної культури організації. Це фактори, що характеризують засоби взаємодії: 1) зовнішні - комунікативна компетентність; 2) внутрішні - емоційна стійкість.

Також сюди відносяться і мотиваційно-ціннісні орієнтації персоналу:

1) орієнтація на зовнішні цінності (формальні або неформальні; позитивні або негативні);

2) орієнтація на внутрішні цінності і стимули.

Найбільш значущими в досліджуваній системі є засоби організації взаємодії, менш важлива спрямованість мотивації персоналу (вага 1 і 2 фактора значно більше 3 і 4).

Аналіз прояву виділених факторів у різних типів співробітників, дозволив визначити наскільки і які з них детермінують сприйняття в формах організаційної культури. Було виявлено, що орієнтація на домінування формальних взаємовідносин в організаційній культурі організації визначається високою значимістю комунікативної компетентності та орієнтацією на зовнішні стимули у спільній діяльності, при порівняно низькому рівні прояви емоційної нестійкості і внутрішньої орієнтації.

Тобто, співробітники формально-орієнтованого типу більш компетентні в комунікаціях і емоційно стійкі, при цьому в значній мірі орієнтовані на неформальну культуру, яка може бути значно відмінною за програмними цілями і засобам діяльності від формальної, характерна також відносно висока комунікативна компетентність при недостатній емоційної стійкості і

більша орієнтація на зовнішню мотивацію, ніж на внутрішні установки і цінності.

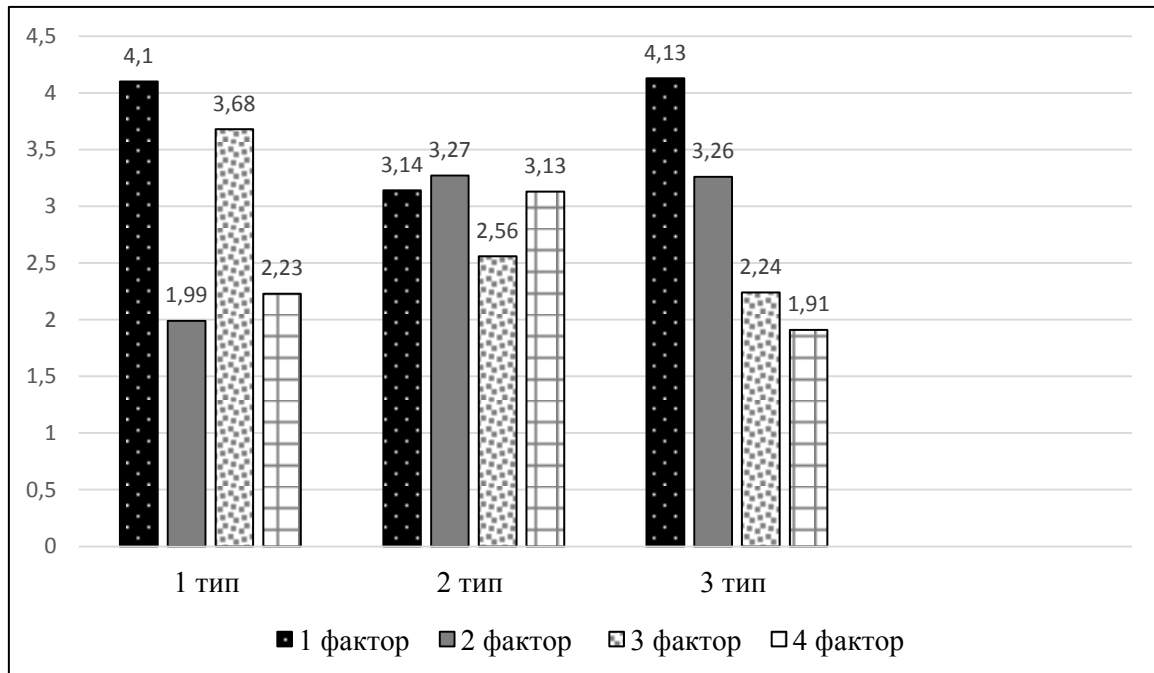


Рис.2.7. Характеристики факторів, що детермінують сприйняття співробітників організаційної культури підприємства

(1 тип- формально-орієнтований; 2 тип – особистісно-орієнтований; 3 тип – неформально-орієнтований, Фактор 1 – комунікативна компетентність; фактор 2 – емоційна нестійкість, фактор3 – зовнішня мотивація; фактор 4 – внутрішня мотивація)

Особистісно-орієнтований тип характеризується практично збалансованою системою факторів – відмінності в рівні їх значущості мінімальні. Можемо припустити, що у представників даного типу немає значущих зв'язків з параметрами організаційної культури, або розподіл змінних в цьому випадку не є нормальним, і лінійний кореляційний аналіз до них не чутливий. Тому, взаємозв'язку між змінними слід перевіряти за допомогою розподілу даної групи на підгрупи з високими і низькими значеннями і аналізувати за критерієм хі-квадрат.

Таблиця 2.3.

Кореляційна матриця для формально-орієнтованого і неформально-орієнтованого типів

Параметри ОКП/рівень значимості	Комунікативна компетентність	Емоційна нестійкість	Зовнішня мотивація	Внутрішня мотивація
Дистанція влади	-,428	,014	,035	,382
Рівень значимості	,000	,888	,732	,000
Уникання невизначеності	,035	-,569	-,378	,469
Рівень значимості	,732	,000	,000	,000
Колективізм	,417	-,065	,146	-,128
Рівень значимості	,000	,526	,151	,208
Мужність/жіночість	-,325	,108	-,591	,354
Рівень значимості	,001	,288	,000	,000

Відповідно до цілей нашого дослідження представляється необхідним виявити і проаналізувати кореляційні зв'язки між основними параметрами організаційної культури та індивідуально-психологічними факторами, що визначають формування типів співробітників організації з урахуванням попереднього зауваження.

Аналіз факторної матриці (табл.2.2) і кореляційної матриці (табл.2.3) для формально-орієнтованого і неформально-орієнтованого типів показує, що дистанція влади пов'язана на достатньому рівні значущості ($p = 0,01$) з факторами комунікативної компетентності (негативно) і високою внутрішньою мотивацією. Уникнення невизначеності взаємопов'язане негативними зв'язками з емоційною нестійкістю і зовнішньою мотивацією, а позитивно – з внутрішньою мотивацією, що свідчить про необхідність зниження перших двох чинників і підвищенні останнього. Колективізм, визначається, перш за все, низькою комунікативною компетентністю, а мужність в установках пов'язана зі зниженням комунікативності і зовнішньої мотивації, і підвищенням внутрішньої мотивації.

У зв'язку з тим, що у особистісно-орієнтованого типу, як цілісної групи, картина зв'язків з факторами формування організаційної культури слабо

диференційована, ми здійснили аналіз зв'язків параметрів культури організації з індивідуально-психологічними особливостями працівників цього типу. Ми розділили цю групу на дві по рівню вираженості параметрів ОК і перевірили їх за критерієм χ^2 -квадрат.

Виділено дві групи факторів, що визначають сприйняття в формах організаційної культури організації.

Це фактори, що характеризують засоби взаємодії:

- 1) зовнішні - комунікативна компетентність;
- 2) внутрішні - емоційна стійкість.

Також сюди відносяться мотиваційно ціннісні орієнтації персоналу - орієнтація на зовнішні цінності (формальні або неформальні; позитивні або негативні) і внутрішні цінності і стимули. Найбільш значущими в досліджуваній системі є засоби організації взаємодії, менш важлива спрямованість мотивації персоналу.

Головна особливість і відмінність між типами в ступені збалансованості системи чинників, що визначають організаційні переваги. Для формування оптимальної для компанії організаційної культури необхідно побудувати роботу таким чином, щоб культурні орієнтації працівників максимально сприяли реалізації стратегії організації.

Загальний аналіз взаємозв'язків між параметрами організаційної культури показав наявність наступних стійких зв'язків. Так, підвищуючи мужність установок через підвищення інтернальності фокусу контролю, ми знижуємо тенденцію уникнення невизначеності і прагнення до колективізму, і підвищуємо дистанцію влади. Підвищуючи вираженість колективізму, ми знижуємо дистанцію влади, але підвищуємо тенденцію уникнення невизначеності і жіночність установок. Підвищуючи дистанцію влади, ми знижуємо ступінь колективізму, прагнення до уникнення невизначеності та підвищуємо мужність установок. Знижуючи тенденцію до уникнення невизначеності, ми знижуємо тенденції колективізму, але підвищуємо дистанцію влади і мужність установок.

Крім того, при формуванні ОК з урахуванням соціально-психологічного підходу до її розвитку слід враховувати, що: у представників формально-орієнтованого типу ключовими параметрами впливу є розвиток комунікативної компетентності та вдосконалення системи зовнішнього стимулювання праці, при цьому вони найбільш чутливі до корекції дистанції влади, колективізму і мужності установок; у представників неформально-орієнтованого типу ключовими параметрами впливу є розвиток комунікативної компетентності і підвищення емоційної стійкості, при цьому вони найбільш чутливі до корекції тенденції до уникнення невизначеності та мужності установок.

РОЗДІЛ 3

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Впровадження технологій формування організаційної культури органу публічної влади

Кінцева мета формування організаційної культури організації - адаптація до мінливої середовищі, придбання мобільності, гнучкості, конкурентоспроможності, живучості в умовах ринку.

Вітчизняні та зарубіжні вчені та практики управління людськими ресурсами виробили соціально-психологічні технологічні прийоми по вдосконаленню ОК, які лягли в цілісну технологію, розроблену і адаптовану нами в реальних умовах конкретного організації.

Формування організаційної культури - це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників. Соціальна та організаційна психологія, а також сучасний менеджмент розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та працівників на загальні цілі. Удосконалювати організаційну культуру, на думку українських фахівців з управління, значить змінити «філософію управління», яка включає три складових елементи: місію, базові цілі (принципи) і кодекс ділової поведінки співробітників, а, на думку деяких зарубіжних авторів, і корпоративну релігію організації [27].

Розвиток культури організації, безумовно - справа важка. Воно вимагає великих тимчасових зусиль і звернення уваги майже на всі сторони життя організації, які підтримують її існування і створюють упевненість в її відповідно кращій культурі. Одним із способів, що дозволяють не втратити з поля зору ці аспекти, може стати використання однієї з варіацій моделі 7S, вперше запропонованої Р.Уотерманом і його колегами [28]. Її суть полягає в

тому, що для успіху в справі трансформації культури можуть знадобитися зміни в структурі (архітектурі організації), символах (образах, які підкріплюють культуру), системах (виробничих, системах оцінок, відбору, якості і т. д.), штаті (підборі кадрів і вдосконаленні людських ресурсів), стратегії (поведінкових проявах бачення організації), стилі лідерства (підходах і прикладах, що насаджуються вищими керівниками) та професіоналізмі менеджерів (в аспектах компетентності осіб, що реалізують процес змін). Досягнення відповідності між цими факторами стане важливою складовою успішної зміни культури. Однак, трансформації культури не відбудеться, якщо в процес не залучити абсолютно всіх членів організації, чи не створити у них схильність до змін і активної підтримки з їхнього боку.

Отримані дані дозволяють нам стверджувати, що в системі факторів, що формують організаційну культуру організацій в Україні, переважають внутрішні фактори, перш за все, поведінка та цінності вищого керівництва. Це дозволяє нам звернутися до образу керівника як детермінанти організаційної культури. Звернення до образів керівників показало, що найчастіше сучасний керівник у вітчизняній організації – це організатор і координатор діяльності співробітників (53,5%). Далі йдуть такі образи, як інноватор, творець нових ідей (39,5%), професіонал, майстер своєї справи (27,9%), посадова особа з певним набором обов'язків (27,8%) і людина з великим досвідом (25,6%). Меншою мірою керівники асоціюються з фасилітаторами та наставниками (11,6%) (рис. 3.1).

Технологія формування ОК заснована на організації комплексного впливу на виявлені в процесі дослідження фактори. У нашій роботі проведений аналіз показує переважання в організаційній культурі організації орієнтації на уникнення невизначеності та колективістську орієнтацію, при невисокій значущості «чоловічої» орієнтації та дистанції влади. За формами сприйняття ОК існує 3 типи працівників: формально-орієнтований, неформально-орієнтований і особистісно орієнтований.

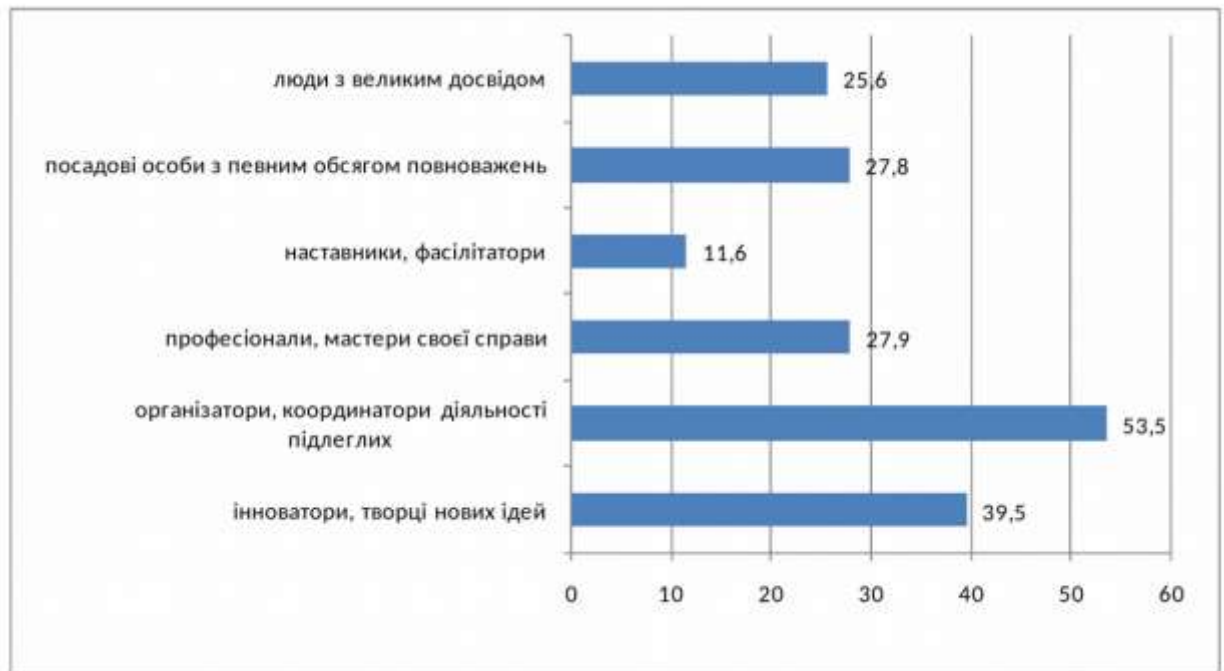


Рис.3.1. Домінуючі образи керівників у вітчизняних організаціях (%)

Слід зазначити, що домінування таких образів керівників побічно вказує на ієрархічний тип організаційної культури, що поєднує стабільність і орієнтацію на внутрішні проблеми. Проте на іншій часті вагів у вітчизняних організаціях – адхократія з її гнучкістю та стабільністю.

Як було виявлено, на формування переваг у формах ОК значний вплив мають такі індивідуально-психологічні характеристики працівників: комунікативна компетентність, особливості темпераменту і мотиваційно-ціннісні орієнтації.

Крім того, для формування оптимальної організаційної культури організації відповідно до її стратегії розвитку і кадрової політики слід враховувати взаємозв'язку параметрів організаційної культури. Так, підвищуючи мужність установок через підвищення інтернальності фокусу контролю, ми одночасно знижуємо тенденцію уникнення невизначеності і прагнення до колективізму, і підвищуємо дистанцію влади. Підвищуючи вираженість колективізму, ми одночасно знижуємо дистанцію влади, але

підвищуємо тенденцію уникнення невизначеності і жіночність установок. Підвищуючи дистанцію влади, ми одночасно знижуємо ступінь колективізму, прагнення до уникнення невизначеності та підвищуємо мужність установок. Знижуючи тенденцію до уникнення невизначеності, ми одночасно знижуємо тенденції колективізму, але підвищуємо дистанцію влади і мужність установок.

При диференційованому соціально-психологічному підході до формування оптимальної ОК з урахуванням типологічних та індивідуально-психологічних особливостей працівників, ефективне використання серії соціально-психологічних тренінгів, в процесі яких можливо значимо змінювати наступні параметри організаційної культури: дистанція влади, терпимість до невизначеності, мужність - жіночність в напрямку стратегії і кадрової політики організації. Слід зазначити, що в зв'язку з особливостями українського менталітету вкрай важко піддається зміні вираженість такого параметра організаційної культури як колективізм, що слід враховувати при її формуванні.

ВИСНОВКИ

У процесі вирішення дослідницьких завдань була підтверджена висунута гіпотеза про те, що формування організаційної культури організації буде більш ефективним, якщо в цьому процесі використовуються соціально-психологічні методи, що враховують типологічні та індивідуально-психологічні особливості працівників організації.

За результатами проведеного дослідження були зроблені висновки:

1. Культура організації являє собою складний соціально-психологічний феномен. Дослідники умовно виділяють два підходи до вивчення даного поняття як феномена: уявлення організаційної культури як метафори і характеристика її як реально існуючого об'єктивно-суб'єктивного феномена.

Ми розуміємо під організаційною культурою особливе соціально-духовне поле компанії, в рамках якого взаємодія працівників здійснюється на основі поділюваних усіма співробітниками уявлень, переконань, відносин, цінностей і норм поведінки, що визначають особливості їх трудової життєдіяльності і відображають неповторність, індивідуальність даної організації.

Культура компанії є потужним стратегічним інструментом, мобілізуючим співробітників на виконання поставлених перед організацією цілей. Чим сильніше ОК, тим швидше вона адаптується до будь-яких організаційних змін і тим вище рівень її мотивуючого впливу на персонал.

В організації має місце безліч видів субкультур, які не тільки сприяють досягненню основних цілей компанії, але і можуть перешкоджати реалізації корпоративної стратегії.

Виділяють різні рівні ОК: поверхневий, підповерхневий, глибинний. Залежно від переважання елементів того чи іншого рівня виділяють суб'єктивну і об'єктивну культуру організації. Основні елементи ОК можна

представити у вигляді наступних систем: місія і цілі організації, ціннісна система, поведінково-нормативна система, система комунікацій, система соціально-психологічних відносин, система символів, культура праці, мотивація персоналу.

У компанії організаційна культура виконує наступні основні функції: профілюючу, адаптивну, захисну, пізнавальну, ціннісно-творчу, комунікаційну, стабілізаційну, нормативно-регулюючу, мотивуючу, інноваційну і функцію суспільної пам'яті.

Умовно можна виділити наступні основні підходи до вивчення процесу формування культури організації: цілісний, раціонально-прагматичний, феноменологічний, символічний і когнітивний.

У контексті нашого дослідження ми вважаємо найбільш близьким когнітивний підхід, який робить акцент на вивченні когнітивних аспектів діяльності членів організації, пов'язаних з різними елементами організаційної культури: колективні форми свідомості, когнітивні схеми, цінності та правила, що визначають відповідні форми поведінки.

2. Проведений аналіз показує, що бажана організаційна культура організації характеризується високим рівнем прояву факторів колективізму і уникнення невизначеності і відносно низькими показниками за факторами мужність – жіночність і дистанція влади.

3. Виявлено три типи співробітників в залежності від характеру сприйняття форм організаційної культури: формально-орієнтований, особистісно орієнтований, неформально-орієнтований. В цілому, можна визначити, що виділені типи розрізняються за особливостями уявлень про індивідуально зручних властивості ОК. Формально-орієнтований і неформально-орієнтований типи співробітників характеризуються високим рівнем чутливості до уникнення невизначеності і компенсують тривогу з цього приводу перший за рахунок орієнтації на формальні відносини і жорсткість адміністрування, другий за рахунок орієнтації на неформальні колективні норми і правила. Особистісно-орієнтований тип, хоча і

орієнтується на неформальні норми, але це більшою мірою можливість компенсувати небажання включатися в формальну структуру і високу конкурентність, що виникає внаслідок спокійного ставлення до невизначеності в стосунках.

4. На сприйняття співробітниками форм організаційної культури організації значний вплив мають такі індивідуально-психологічні характеристики: фокус контролю, емоційна стійкість, комунікативна компетентність, фрустраційна толерантність. Головна особливість і відмінність між типами працівників в ступені збалансованості системи чинників, що визначають організаційні переваги.

5. Для формування оптимальної ОК відповідно до стратегії розвитку і кадровою політикою компанії слід враховувати взаємозв'язок параметрів організаційної культури. Так, підвищуючи мужність установок через підвищення інтернальності фокусу контролю, ми знижуємо тенденцію уникнення невизначеності і прагнення до колективізму, і підвищуємо дистанцію влади. Підвищуючи вираженість колективізму, ми знижуємо дистанцію влади, але підвищуємо тенденцію уникнення невизначеності і жіночність установок. Підвищуючи дистанцію влади, ми знижуємо ступінь колективізму, прагнення до уникнення невизначеності та підвищуємо мужність установок. Знижуючи тенденцію до уникнення невизначеності, ми знижуємо тенденції колективізму, але підвищуємо дистанцію влади і мужність установок.

6. При здійсненні соціально-психологічного підходу до формування організаційної культури слід враховувати, що: у представників формально-орієнтованого типу ключовими параметрами впливу є розвиток комунікативної компетентності та вдосконалення системи зовнішнього стимулювання праці, при цьому вони найбільш чутливі до корекції дистанції влади, колективізму і мужності установок; у представників неформально-орієнтованого типу ключовими параметрами впливу є розвиток комунікативної компетентності і підвищення емоційної стійкості, при цьому

вони найбільш чутливі до корекції тенденції до уникнення невизначеності та мужності установок.

7. При диференційованому соціально-психологічному підході до формування оптимальної організаційної культури організації з урахуванням типологічних та індивідуально-психологічних особливостей працівників, ефективно використання серії соціально-психологічних тренінгів, в процесі яких можливо значимо змінювати наступні параметри організаційної культури: дистанція влади, терпимість до невизначеності, мужність - жіночність в напрямку стратегії і кадрової політики організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корпоративна культура : навч. посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та ін.; за заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
2. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія / Харчишина Олена Володимирівна; Нац. ун-т харч. технологій. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.
3. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Под ред Т. Ю. Ковалевой; пер. с англ. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.
5. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві / Г. М. Захарчин // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 241–248.
6. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т. І. Калініченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 3. – С. 62–67.
7. Кригульська Т. В. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства / Т. В. Кригульська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 3. – С. 76–80.
8. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності / О. Апостолюк // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2016. – № 2. – С. 68–73.
9. Беляк Т.О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку / Т.О. Беляк // Вісник

Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія : Економічні науки. – 2014. – Вип. 4. – С. 129–136. – URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2014_4_16.

10. Виноградова О.В. Корпоративна культура як стратегічний інструмент в системі управління телекомунікаційними підприємствами / О.В. Виноградова, Н.О. Євтушенко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – № 4. – С. 38–44. – URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2016_4_7.

11. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни / В.Л. Гевко // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 16. – URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf.

12. Захарченко В.И. Экономический механизм процесса нововведений : учеб. пособие / В.И. Захарченко ; под ред. И.П. Продиуса. – Одесса : «АОЗТ ИРЗНТиТ», 2005. – 450 с.

13. Кам'янська О.В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним підприємством / О.В. Кам'янська // Економіка та держава. – 2010. – № 8. – С. 23–24. – URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_8_7.

14. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність / М.І. Копитко // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 9 (1). – С. 86–91.

15. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства» / О.Ю. Красовська // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – Вип. 6 (1). – С. 89–93.

16. Синицька О.І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці України / О.І. Синицька // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – 2014. – Вип. 5 (3). – С. 255–261.

17. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова, С.С. Марінова // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3. – С. 28–32.

18. Чепелюк М.І. Роль корпоративної культури підприємства в концепціях організаційних змін / М.І. Чепелюк // Проблеми формування та реалізації конкурентної політики : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 19–20 верес. 2013 р. / Національний університет «Львівська політехніка» [та інші]. – Львів : АртДрук, 2013. – С. 258–259.

19. Шемчук Л.О. Корпоративна культура як предмет наукових досліджень / Л.О. Шемчук // Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія : Педагогіка і психологія. – 2013. – Вип. 40. – С. 133–137.

20. Файоль А. Общее и промышленное управление / Анри Файоль ; пер. с фр. Б.В. Бабина-Кореня. – М., 1923. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>.

21. Smircich L. Concept of culture and organizational analysis / L.Smircich // Administrative Science Quaterly, Jeffrey Sonnenfeld. – 1983. – Vol. 28. – pp. 339–358.

22. Гордієнко В. П. Психологічні портрети професійних організаційних культур [Електронний ресурс] / В. П. Гордієнко, Л. В. Копець. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/naukma/Ped/2007_71/11_gordienko_vi.pdf

23. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія / Л. М. Карамушка – К. : Ніка-центр, 2000. – 332 с.

25. Савчин М. В. Психологія відповідальної поведінки : монографія / М. В. Савчин. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2008. – 280 с.

26. Фурман А. В. Ідея професійного методологування : монографія / А. В. Фурман. – Ялта – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 205 с.

27. Канафоцька Г. П. Організаційна культура навчального закладу : навч. пос. / Г. П. Канафоцька – К. : Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2011. – 40 с.

28. Шевченко А. М. Організаційна культура як чинник організаційного розвитку освітніх організацій [Електронний ресурс] / А. М. Шевченко –

Режим доступу: [http://www.sworld.com.ua/index.php/uk/pedagogy-psychology-and-sociology-311/institutional-and-economic-psychology-311/7435-](http://www.sworld.com.ua/index.php/uk/pedagogy-psychology-and-sociology-311/institutional-and-economic-psychology-311/7435-organzatsyna-culture-uc-chinnikorganzatsynogo-rozvitku-osvtnh-organzatsy)

[organzatsyna-culture-uc-chinnikorganzatsynogo-rozvitku-osvtnh-organzatsy](http://www.sworld.com.ua/index.php/uk/pedagogy-psychology-and-sociology-311/institutional-and-economic-psychology-311/7435-organzatsyna-culture-uc-chinnikorganzatsynogo-rozvitku-osvtnh-organzatsy)

29. Лукашевич Ю. Л. Організаційна культура як передумова ефективної організації маркетингової діяльності на підприємстві [Електронний ресурс] / Ю. Л. Лукашевич. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2011_17_2/Lukashevych.pdf

30. Пітель Н. Я. Корпоративна культура підприємства в умовах глобалізації / Н. Я. Пітель // Інформаційна економіка. – 2012. – № 6. – С. 62–65.

31. Розкошна, О. А. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту організацій / О. А. Розкошна, В. П. Гордієнко, А. В. Матюшенко // Інноваційна економіка. – Тернопільський інститут АПВ НААН. – №9 (35), 2012. – С.96–99.

32. Пашко Л. А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами / Л. А. Пашко // Вісн. НАДУ. – 2003. – № 3. – С. 170–176.

33. Колесніков Г. О. Організаційна культура менеджменту якості [Електронний ресурс] / Г. О. Колесніков. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvvn/ekonomika/2010_5/R3/Kolesnikov.pdf

34. Carpenter Carpenter, M.; Bauer, T.; Erdogan, B. (2012) Management Principles. Chapter 8: Organizational Culture [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://2012books.lardbucket.org/books/managementprinciples-v1.0/s12-organizational-culture.html>

35. Azanza, G.; Moriano, J. A.; Molerob F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. G. Azanza et al. Journal of Work and Organizational Psychology, 29, p. 45–50.

36. Divan, S. M. (2012). Changing The Way We Do Things. Presenting a Strategic Organizational Culture Framework. A Thesis. California State

University, Sacramento. 93 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://www.csus.edu/ppa/thesis-project/bank/2012/Divan.pdf>

37. Kong-Seng, L.; Nor'Aini, Y. (2011). Organizational Culture and Innovation Adoption/ Generation: A Proposed Model. World Academy of Science, Engineering and Technology, 58. P. 268–273 [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://www.waset.org/journals/waset/v58/v58-57.pdf>

38. Meijen, J. S. (2007). The Influence of Organisational Culture on Organisational Commitment at a Selected Local Municipality. Rhodes University. 215 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://eprints.ru.ac.za/1331/1/VanStuyvesant-TR08-155.pdf> 17 Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass. 3rd edition. 458 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://www.slideshare.net/phamthaivinhhang/organizational-cultureand-leadership-3rd-editionjosseybass2004 isbn0787968455>

39. Boylstein, C. A.; Lorean, S.; Mills, T. L.. (2013) 'Doing' Organizational Culture in the Saturn Corporation. Organization Studies 22.1:117. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA75579345&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w&asid=58b1bae24323ff6903f2a3aa05b97698>

40. Piepmeyer, G. M. (2009). Organizational Culture and Innovation: the Case of the Namibian National Institute for Educational Development a Thesis. Rhodes University, 2009, 125 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://eprints.ru.ac.za/4230/1/PIEPMeyer-MEd-TR09-102.pdf>

41. Lincoln, J. R.; Haas, W. A.; Guillot, D. (2004). Durkheim and Organizational Culture. University of California. Oxford, UK: Oxford University Press. 29 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://www.irl.berkeley.edu/workingpapers/108-04.pdf>

42. Hardy, B.; Peters, D. (2010). Organizational Culture: Define, Analyze, & Change. DS Performance Group [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://www.dsperformancegroup.com/?submit=Culture>

43. Seonaidh, M.; Foster, R. A. (2013). The use of Johnson's Cultural Web to improve understanding of organisational culture: a critical review. *International Journal of Management*, 2013, 30.4: 340+. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA350065793&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w&asid=0185bccd21502cde33c930c4d033bf7c>

44. Gray, J. H.; Densten, I. L. Towards an Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management. *International Journal of Organizational Behavior*, Volume 9(2), p. 594–603 [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360753662.1758organizational%20cult42.pdf>

45. Management Consulting: Organizational Behavior. Lesson 35: Organisational Culture. Management Consulting Courses and Training Resources on Business Management and Executive Development. 10 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://managementconsultingcourses.com/Lesson35OrganisationalCulture.pdf> 25. Organizational Processes. Chapter 14: Organizational Culture, Creativity, and Innovation. P. 542–580 [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://www.usheproduction.com/design/8020/downloads/5.pdf>

46 Watkins, M. (2007). Organizational Immunology. Part 1: Culture and Change. *Harvard Business Review*. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://blogs.hbr.org/2007/06/organizational-immunology-part-1/> 27. LaGuardia, D. (2008). «Organizational Culture,» *T+D*62, no. 3 (March 2008), P. 56–61. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://www2.cob.ilstu.edu/mpdumler/cult1110.pdf>

47. Marchand, A.; Haines, V.Y.; Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative Analysis of Organizational Culture in Occupational Health Research: a Theory-Based Validation in 30 Workplaces of the Organizational Culture Profile Instrument. *BMC Public Health* 2013, 13:443. 11 p. [Electronic Resource]. – Mode

of

Access:

http://go.galegroup.com.vlib.interchange.at/ps/retrieve.do?retrieveFormat=PDF_FROM_CALLISTOaccesslevel=FULLTEXT&inPS=true&prodId=AONE&userGroupPName=wash89460&tabID=&workId=5QAT_1471 -2458-13-443-p.pdf&docId=GALE%7330186920&callistoContentSet=PER&isAcrobatAvailable=false

48. LaGuardia, D. (2000). Organizational culture Authenticity Consulting, LLC, 2000. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://managementhelp.org/organizations/culture.htm>

49. Hartnell, C. A.; Ou, A. Y.; Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 4, 2011, p. 677–694 [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://classdat.ppstate.edu/COB/MGT/VillanPD/HRM%20Fall%202013/UNIT%201/Article%201/Additional%20Reading/Hartnell%20et%20al%202011-Org%20culture%20and%20org%20effectiveness-competing%20values%20framework.pdf>

50. Keaton, J. (2011). *Communication& Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experience*. 2nd edition. Chapter 2: Unpacking Organizational Culture. SAGE Publications, Inc. 2011, 232 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: http://www.sagepub.com/upm-data/37697_2.pdf

51. Khana, M. A.; Afzalb, H. (2011). High Level of Education Builds up Strong Relationship Between Organizational Culture and Organization Performance in Pakistan. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 7, 2011, P. 1387–1400.