

Херсонський державний університет  
ЗВО або наукова установа, де виконана робота  
Міністерство освіти і науки України  
Орган, до сфери управління якого належить установа  
Херсонський державний університет  
Назва установи, де проводився захист дисертації  
Міністерство освіти і науки України  
Орган, до сфери управління якого належить установа

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**КАЛЕНЧУК ВАЛЕНТИНА ОЛЕКСАНДРІВНА**

УДК 37.015-051-057.875:159.954.3:[005.73:378]

ДИСЕРТАЦІЯ

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ  
УЯВЛЕНЬ ВИКЛАДАЧІВ ТА СТУДЕНТІВ  
ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

05 Соціальні та поведінкові науки

053 Психологія

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



В. О. Каленчук

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник:  
Попович Ігор Степанович  
доктор психологічних наук, професор

Івано-Франківськ 2023

## АНОТАЦІЯ

**Каленчук В. О. Соціально-психологічні чинники розвитку уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти.**  
– Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 053 Психологія (05 Соціальні та поведінкові науки). – Херсонський державний університет МОН України, Херсон, 2023.

Дисертацію присвячено дослідженню соціально-психологічних чинників розвитку уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти. У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи і сформульовано мету і завдання дослідження. Визначено, що об'єктом дослідження є організаційна культура університету як соціально-психологічний феномен. Предметом дослідження є соціально-психологічні чинники розвитку уявлень викладачів і студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти.

Подано інформацію про наукову новизну і практичну цінність виконаних досліджень, зазначено особистий внесок здобувача, відомості про апробацію результатів дисертаційної роботи і публікації.

У дослідженні визначено основні наукові підходи до вивчення організаційної культури – прагматичний та феноменологічний, відповідно до яких організаційну культуру розглянуто, як чинник продуктивності роботи організації через засвоєння спільних норм та цінностей, а також, констатовано можливість її цілеспрямованого формування. Розглянуто типології організаційної культури у різних наукових парадигмах.

Організаційну культуру розглядаємо, як багатоаспектне та багаторівневе явище, під впливом якого у співпрацівників формується організаційна ідентичність у відповідності до цілей, цінностей, місії організації, що сприяє засвоєнню норм, традицій, правил поведінки та взаємовідносин.

Визначено, що організаційна культура університету містить у собі організаційні культури наукової, професійної, студентської, викладацької спільнот, причому для ефективної злагодженої роботи університету відповідно до цілей, стратегії та місії, важливою є узгодженість організаційних цінностей різних спільнот. Студентська спільнота є найбільш динамічною та змінною частиною університету як організації, проте саме вона ретранслює засвоєні цінності та норми організаційної культури університету у зовнішній світ.

Розроблено та операціоналізовано структурно-функціональну модель розвитку уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти, соціально-психологічні чинники розвитку уявлень про організаційну культуру відображають два рівні її прояву – зовнішній та внутрішній, та представлено складовими: іміджева, ціннісно-нормативна та соціально-особистісна.

Емпірично досліджено і обґрунтовано, що іміджева складова містить у собі елементи: когнітивний (рівень поінформованості про історію, культуру, сучасний стан, місію, тощо); емоційно-оцінний елемент (ставлення до університету, його основних атрибутів, почуття захищеності, безпечності в освітньому середовищі); поведінковий елемент (готовність діяти та реальні дії, що спрямовані на розвиток університету). До складу ціннісно-нормативної складової увійшли: організаційна ідентичність; узгодженість особистісних і організаційних цінностей; наявність та усвідомлення смислу діяльності у закладі вищої освіти; бачення перспектив професійного зростання у закладі вищої освіти. Соціально-особистісну складову визначають: оцінка якості та рівня взаємовідносин всередині організації; соціальний статус в організації та задоволеність можливостями кар'єрного просування; можливість реалізації потреби у саморозвитку.

На основі емпіричного дослідження з'ясовано, що на думку студентів та викладачів, тип організаційної культури є переважно закритим з високим

рівнем формалізації взаємовідносин між всіма суб'єктами освітнього процесу, водночас за оцінками бажаного стану організаційної культури зафіксовано прагнення студентів і викладачів навчатися та працювати в університетському середовищі з відкритою організаційною культурою. Констатовано, усвідомлення з боку студентів і викладачів необхідності структурування, координування, регламентації, нормування спільної роботи закладу вищої освіти.

З'ясовано, що соціально-психологічними чинниками, які зумовлюють уявлення викладачів і студентів про «закриту модель організаційної культури» є такі: сприйняття системи управління університетом, як чіткої ієрархічно побудованої вертикалі, яка має однозначну систему підпорядкування, регламентацію діяльності та відносин між всіма суб'єктами освітнього процесу, наявність розроблених, вимірюваних та прийнятих критеріїв оцінювання продуктивності роботи співробітників та студентів, конкурентне університетське середовище.

Сприйняття організаційної культури університету за «синхронною моделлю» детерміновано розумінням та прийняттям спільних цілей і цінностей, єдністю поглядів та усвідомлення стратегії розвитку університету, прагненням до професійної та особистісної самореалізації; прагненням до партнерських взаємовідносин між всіма учасниками освітнього процесу.

«Випадкова модель організаційної культури» взаємопов'язана із такими характеристиками: творчість, прагнення до самовираження, можливість професійного та особистісного саморозвитку, схильність до інновацій, сприйняття університетського середовища як відкритого та творчого.

Виокремлено у викладацькій вибірці «Підприємницьку модель організаційної культури», уявлення про таку модель узгоджується зі сприйняттям ректора університету як підприємця, відповідно, його стратегія спрямовується на підвищення конкурентоздатності університету,

комерціалізацію діяльності, розширення можливостей для надання платних освітніх послуг, що сприяє підвищенню стабільності та розвитку університету.

З'ясовано, що для студентської вибірки характерною є «Сімейна модель організаційної культури», яка пов'язана в уявленні студентів із прийняттям спільних єдиних цілей та цінностей всієї університетської спільноти, що створює можливості для професійного та особистісного розвитку кожного учасника освітнього процесу.

Окреслено *наукову новизну*: теоретично та емпірично обґрунтовано продуктивність застосування культурологічного підходу у сфері освіти, зокрема, у закладах вищої освіти, для аналізування відносин основних суб'єктів освітнього процесу (викладачів та студентів); розроблено та операціоналізовано структурно-функціональну модель розвитку уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти, соціально-психологічні чинники розвитку уявлень про організаційну культуру представлено складовими: іміджева (когнітивний, емоційно-оцінний, та поведінковий елементи), ціннісно-нормативна (організаційна ідентичність; узгодженість особистісних і організаційних цінностей; усвідомлення смислу діяльності у закладі вищої освіти; бачення перспектив професійного зростання у закладі вищої освіти), соціально-особистісна (оцінка якості та рівня взаємовідносин всередині організації; соціальний статус в організації та задоволеність можливостями кар'єрного просування; можливість реалізації потреби у саморозвитку).

Подано *практичне значення* результатів дослідження, яке полягає у тому, що його основні положення і висновки можуть стати основою для розробки конкретних рекомендацій, які будуть застосовані у практичній психології освіти для оптимізації міжособистісних відносин основних суб'єктів освітнього процесу; для формування оптимальної моделі організаційної культури; для розробки програм розвитку організації; для

покращення процесів університетського менеджменту, а також у діагностичних, корекційних, розвивальних цілях.

*Отримали подальший розвиток уявлення про організаційну культуру університету основних суб'єктів освітнього процесу (викладачів та студентів).*

*Теоретичне значення результатів дослідження полягає у застосуванні методології системного підходу до вивчення становлення організаційної культури університету; визначенні розвитку уявлень різних суб'єктів освітнього процесу про організаційну культуру університету.*

*Перспективи подальших досліджень вбачаємо у розробці прикладних програм для викладачів та студентів щодо формування позитивної конструктивної організаційної культури закладу вищої освіти.*

**Ключові слова:** організаційна культура, освітній процес, заклад вищої освіти, університет, студенти, викладачі, уявлення, студентське самоврядування, професійна підготовка, цінності, ціннісно-сміслові орієнтації, ціннісно-сміслова сфера, особистість, професійна самореалізація.

## ABSTRACT

**Kalenchuk V. O. Socio-psychological factors in the development of conceptions of teachers' and students' conceptions of the organizational culture of a higher institution education – Qualifying scientific work on manuscript rights.**

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy with specialty 053 Psychology (05 Social and behavioral sciences).– Kherson State University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kherson, 2023.

The dissertation is studying the social and psychological factors in the development of teachers' and students' conceptions about organizational culture of higher institution education. In the introduction of the dissertation is substantiated the theme and formulated the goal and task of the research. It was determined that

the object of the study is the organizational culture of the university as a social psychological phenomenon. The subject of research is social and psychological factors of development of teachers' and students' conceptions about organizational culture of higher education institution .

Information about scientific novelty and practical value is provided completed studies, allocation of personal contributions of the acquirer, information about approval of the results of the dissertation work and publication.

The main scientific approaches of organizational culture - pragmatic and phenomenological are considered as a factor of organization work productivity through the assimilation of common norms and values, as well as the possibility of its purposeful formation has been ascertained, are defined in the study. Considered typologies of organizational culture in different scientific paradigms.

We consider organizational culture as multifaceted and a multi-level phenomenon, under the influence of which the collaborators are formed organizational identity in accordance with goals, values, mission organization that promotes the assimilation of norms, traditions, rules of conduct and relationship.

It was determined that the organizational culture of the university contains organizational cultures of scientific, professional, student, teaching communities, and for the efficient and coordinated work of the university according to the goals, strategy and mission, alignment is important organizational values of different communities. The student community is the most a dynamic and changing part of the university as an organization, however it relays the learned values and norms of the organizational culture university to the outside world.

A structural-functional model of conceptions of teachers and students about the organizational culture of the institution higher education was developed and operationalized, socio-psychological factors of the development of ideas about organizational culture is reflected by two levels of its manifestation - external and internal, and are represented by components: image, value-normative and socially-personal.

It has been empirically investigated and substantiated that the image component contains itself elements: cognitive (level of awareness of history, culture, current state, mission, etc.); emotional and evaluative element (attitude towards university, its main attributes, a sense of security, safety in educational environment); behavioral element (willingness to act and real actions aimed at the development of the university). It includes valuable normative components: organizational identity; consistency personal and organizational values; presence and awareness of activity meaning in a higher education institution; vision of professional prospects growth in a higher education institution. Social and personal component are determined by: assessment of the quality and level of relationships within the organization; social status in the organization and satisfaction with career opportunities promotion; the possibility of realizing the need for self-development.

Based on the empirical research, it was found out that according to the students and teachers, the type of organizational culture is mostly closed with high the level of formalization of relations between all educational subjects process, at the same time according to the evaluation of the desired state of the organizational culture the aspirations of students and teachers to study and work in university environment with an open organizational culture. It has been established that students and teachers are aware of the need structuring, coordination, regulation, standardization of joint work institution of higher education.

It was found out that socio-psychological factors that cause perceptions of teachers and students about the "closed organizational model culture" are as follows: perception of the university's management system as clear hierarchically constructed vertical, which has an unambiguous system subordination, regulation of activities and relations between all subjects of the educational process, the presence of developed, measured and accepted criteria for evaluating the performance of employees and students, competitive university environment.

Perception of organizational culture of the university according to "synchronous model" is determined by the understanding and acceptance of



common goals and values, unity of views and awareness of the university's development strategy, striving for professional and personal self-realization; striving for partnership relations between all participants of the educational process.

The "Random Model of Organizational Culture" is interconnected with these characteristics: creativity, desire for self-expression, opportunity professional and personal self-development, inclination to innovation, perception of the university environment as open and creative.

Highlighted in the teaching sample "Entrepreneurial model of organizational culture", the idea of such a model is consistent with perception of the rector of the university as an entrepreneur, accordingly, his strategy aimed at increasing the competitiveness of the university, commercialization of activities, expansion of opportunities for providing paid services educational services, which contributes to increasing stability and development university.

It was found that the "Family model" is characteristic of the student sample organizational culture", which is connected in the students' perception with acceptance

shared common goals and values of the entire university community, which creates opportunities for professional and personal development of everyone a participant in the educational process.

Scientific *novelty is outlined*: theoretically and empirically substantiated the productivity of the application of the cultural approach in the field of education, in particular, in institutions of higher education, to analyze the main relationships subjects of the educational process (teachers and students); developed and the structural-functional model of the development of concepts is operationalized teachers and students about the organizational culture of a higher education institution, socio-psychological factors in the development of ideas about organizational culture is represented by components: image (cognitive, emotional evaluative and behavioral elements), value-normative (organizational identity; consistency of personal and organizational values; awareness of the meaning of

activities in a higher education institution; vision of prospects professional growth in a higher education institution), social and personal (assessment of the quality and level of relationships within the organization; social status in the organization and satisfaction with career advancement opportunities; the possibility of realizing the need for self-development).

*The practical significance* of the research results was submitted which consists in because its main provisions and conclusions can become the basis for development of specific recommendations that will be applied in practice psychology of education to optimize interpersonal relations of the main subjects of the educational process; to form an optimal model organizational culture; for the development of organization development programs; for improvement of university management processes, as well as in for diagnostic, corrective, developmental purposes.

*Received further development of the idea* of organizational culture of the university of the main subjects of the educational process (teachers and students).

*The theoretical significance* of the research results lies in the application methodology of a systemic approach to the study of organizational development university culture; determining the development of ideas of various subjects of the educational process about the organizational culture of the university.

*We see prospects* for further research in the development of applied ones programs for teachers and students on the formation of a positive constructive organizational culture of a higher education institution.

**Keywords:** organizational culture, educational process, institution of higher education, university, students, teachers, representation, student self-government, professional training, values, value-meaning orientations, value-meaning sphere, personality, professional self-realization.

## Список публікацій здобувачки

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові  
результати дисертації:*

1. Каленчук В.О., Блинова О.Є. Особистісні чинники психологічної безпеки студентів закладів вищої освіти. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки. Херсон: Гельветика, 2018. Вип. 5. С.154–160.
2. Блинова О.Є., Каленчук В.О. Вплив організаційної ідентичності на оцінювання викладачами корпоративної культури університету. Психологія: реальність і перспективи. Збірник наукових праць Рівненського державного гуманітарного університету. 2022. №18. С.18–26. (особистий внесок автора полягає у проведенні емпіричного дослідження, обробці результатів).
3. Каленчук В. О. Соціальний статус студента як чинник оцінки організаційної культури університету. Інсайт: психологічні виміри суспільства : наук. журн. / ред. кол. І. С. Попович, С. І. Бабатіна, І. Р. Крупник та ін. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2019. Вип. 2. С. 72–77.
4. Каленчук В. О., Федчук О. В., Михайлюк В. П. Взаємозв'язок між корпоративною культурою і психологічною безпекою тренувально-освітнього простору юних спортсменок. Інсайт: психологічні виміри суспільства. 2023. № 9. С. 113–129. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2023-9-7>
5. Blynova O., Lappo V., Kalenchuk V., Agarkov O., Shramko I., Lymarenko L., Popovych I. Corporate culture of a higher education institution as a factor in forming students' professional identity. REVISTA INCLUSIONES. Vol. 7. / Numero Especial / Julio – Septiembre 2020. pp. 481–496. WoS (особистий внесок автора полягає у проведенні емпіричного дослідження, обробці результатів)

6. Каленчук В.О. Організаційна культура університету: основні напрями наукового пошуку. Психологічні ресурси в умовах життєвої та суспільної кризи: соціальний та особистісний виміри / Колект. моногр. / наук. ред. О.Є. Блинова, відпов. ред. В.Ф. Казібекова. Херсон : Вид-во ФОП Вишемирський В. С., 2021. С. 47–65. ISBN 978-617-7941-22-3

*Наукові праці, які засвідчують апробацію  
матеріалів дисертації:*

7. Каленчук В. О. Соціально-професійна затребуваність як міждисциплінарний феномен. Соціокультурні та психологічні виміри становлення особистості. Зб. наук. праць за матеріалами II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 26-27 вересня 2019 р.) [Електронний ресурс] / ред. колегія: О.Є. Блинова, Н.І. Тавровецька (відп. за випуск). Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2019. С. 110–112. Режим доступу: Кафедра загальної та соціальної психології <http://www.kspu.edu/About/Faculty/IPHS/ChairGenSocialPsychology.aspx>
8. Каленчук В. О. Організаційна культура як чинник соціальної ідентифікації співробітників. Матеріали доповідей учасників II Всеукраїнського конгресу із соціальної психології «Соціальна психологія сьогодні: здобутки і перспективи» (7-9 листопада 2019 р.). Київ: 2019. С.148-149. DOI: 10.33120/UCSPProceedings-2019. Режим доступу : <http://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Theses-UCSP2019.pdf>
9. Каленчук В. О. Організаційна культура університету з погляду студентів. Десяті Сіверянські соціально-психологічні читання: Матеріали Міжнародної наукової конференції (29 листопада 2019 року, м. Чернігів) / За наук. ред. О.Ю. Дроздова, І.І. Шлімакової. Чернігів : НУЧК імені Т. Г. Шевченка, 2020. С. 159–161.
10. Каленчук В.О. Психологічні аспекти вивчення корпоративної культури університету. Методологічні, теоретичні та практичні проблеми психологічної науки. Збірник статей учасників Другої Міжнародної

наукової інтернет-конференції «Методологічні, теоретичні та практичні проблеми психологічної науки (25 лютого 2020 р., м. Дрогобич). Редактори-упорядники: М.В. Савчин, А.Р. Зимянський. Дрогобич : Швидкодрук, 2020. С. 88–92.

11. Каленчук В. О., Блинова О. Є. Чинники формування організаційної культури університету. Суспільство і особистість у сучасному комунікаційному дискурсі : Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 9–10 квітня 2020 р.) / редкол.: В.Л. Погребна, В.М. Попович, Н.В. Островська, Т.О. Серга та ін. [Електронний ресурс] Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. С. 608–612. (особистий внесок автора полягає у проведенні емпіричного дослідження, обробці результатів).
12. Каленчук В. О. Взаємозв'язок уявлень студентів про корпоративну культуру університету та психологічну безпеку освітнього середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки. 2020. Вип. 1. С. 126–133.
13. Каленчук В.О., Блинова О.Є. Особливості та характеристики організаційної ідентичності. Соціально-психологічні технології розвитку особистості : Зб. наук. праць за матеріалами V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів та студентів (м. Херсон, 14 травня 2020 р.) / ред. колегія: А.М. Яцюк, Н.О. Олейник, В.В. Мойсеєнко та ін. Херсон : ФОП Вишемирський В.С., 2020. С. 144–146. (особистий внесок автора полягає у проведенні емпіричного дослідження, обробці результатів)
14. Каленчук В.О. Особливості організаційної культури закладу вищої освіти. Одинадцяті Сіверянські соціально-психологічні читання : Матеріали Міжнародної наукової онлайн конференції (27 листопада 2020 року, м. Чернігів) / За наук. ред. О. Ю. Дроздова, І. І. Шлімакової. Чернігів : НУЧК імені Т. Г. Шевченка, 2021. С.113–116. DOI: 10.5281/zenodo.4399401

15. Каленчук В.О. Корпоративна культура у взаємодії суб'єктів освітнього процесу. Соціально-психологічні технології розвитку особистості : Зб. наук. праць за матеріалами VI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів та студентів (м. Херсон, 22 квітня 2021 р.) / ред. колегія: С. І. Бабатіна, В. В. Мойсеєнко, І. І. Чиньона та ін. Херсон : ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 157–160.
16. Каленчук В.О. Корпоративна культура студентської спільноти. Соціокультурні та психологічні виміри становлення особистості: Зб. наук. праць за матеріалами III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 30 вересня – 01 жовтня 2021 р.) [Електронний ресурс] / ред. колегія: І. Р. Крупник, О. Є. Блинова, Н. І. Тавровецька (відп. за випуск) та ін. Херсон : ФОП Вишемирський В.С., 2021. С.114–115.
17. Каленчук В. О., Блинова О. Є. Соціально-психологічний клімат як показник ефективності організаційної культури освітнього заклад. Психологічні виклики сучасних організацій. Збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції (3 березня 2022 р., м. Івано-Франківськ) / За наук. ред. проф. Л. С. Пілецької, проф. І. М. Гояна, проф. І. А. Гуляс, доц. О. М. Чуйко. м. Івано-Франківськ, 2022. С. 85–88. URL: [https://ksp.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/68/2022/06/КОНФЕРЕНЦІЯ\\_-2022.pdf](https://ksp.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/68/2022/06/КОНФЕРЕНЦІЯ_-2022.pdf) (особистий внесок автора полягає у проведенні емпіричного дослідження, обробці результатів)

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ</b>	17
<b>ВСТУП</b>	18
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ УНІВЕРСИТЕТУ</b>	27
1.1. Сучасне розуміння корпоративної культури та її роль в управлінні освітньою установою	27
1.2. Соціально-психологічне обґрунтування феномену «організаційна культура закладу вищої освіти»	46
1.3. Обґрунтування теоретичної моделі соціально-психологічних чинників розвитку уявлень викладачів і студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти	62
Висновки до першого розділу	79
<b>РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ УЯВЛЕНЬ ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ ВИКЛАДАЧІВ ТА СТУДЕНТІВ ЗВО</b>	81
2.1. Характеристика загальної процедури, етапів та вибірки дослідження соціально-психологічних чинників розвитку уявлень викладачів і студентів про організаційну культуру ЗВО	81
2.2. Характеристика методів діагностики соціально-психологічних чинників уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру університету	92
Висновки до другого розділу	105
<b>РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ УЯВЛЕНЬ</b>	107

## **СТУДЕНТІВ ТА ВИКЛАДАЧІВ ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ УНІВЕРСИТЕТУ**

3.1. Емпіричні результати дослідження соціально-психологічних чинників розвитку уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти	107
3.2.1. Аналізування змісту іміджевої складової організаційної культури закладу вищої освіти	120
3.2.2. Психологічне аналізування змісту та проявів ціннісно-нормативної складової організаційної культури університету	123
3.2.3. Психологічне аналізування змісту та проявів соціально-особистісної складової організаційної культури університету	145
3.3. Взаємозв'язки основних складових уявлень про організаційну культуру університету у групах викладачів та студентів	154
3.4. Обґрунтування типології організаційної культури в уявленні викладачів і студентів за допомогою факторного аналізу	190
Висновки до третього розділу	206
<b>ВИСНОВКИ</b>	211
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	215
<b>ДОДАТКИ</b>	240



## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

ЗВО – заклад вищої освіти

СПК – соціально-психологічний клімат

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Освіта на всіх етапах свого розвитку виконує роль стабілізатора та визначає суспільний розвиток. Сьогодні ця роль освіти не втрачає своєї актуальності, оскільки тенденції та суперечності сучасного світу висувають все нові проблеми, розв'язання яких залежить, у першу чергу, від сталого розвитку системи освіти. Особливе місце у збагаченні інтелектуального потенціалу країни належить вищій школі і, перш за все, університетам, які є єдиним комплексом, що реалізує функції освіти і культури, науки і нових технологій, зв'язку з виробництвом та органами влади.

Інноваційні підходи до траєкторії розвитку вищої освіти підтверджують бачення місії університетів як освітніх корпорацій, що здатні бути лідерами у всіх сферах суспільної діяльності. Перехід до нової парадигми освіти потребує від вищої школи більшої гнучкості та варіативності. Удосконаленням тільки існуючих форм організації освітньої діяльності, змісту, форм та методів навчання цього досягти неможливо. Перетворення мають відбутися і у сфері міжособистісного спілкування, що охоплює всіх учасників освітнього процесу. Тому, доцільним є звернення до аналізування феномену організаційної культури. Розглядаючи організаційну культуру як похідну від управлінських дій керівництва, можна стверджувати, що вона є інструментом підвищення ефективності управління, внаслідок чого має бути досліджена детально.

З метою підвищення ефективності управління закладом вищої освіти, що є особливо важливим інтеграційним засобом українських університетів у європейський освітній простір, пріоритетним постає вдосконалення управління організаційною культурою.

У сучасній соціальній психології під корпоративною (організаційною) культурою прийнято розуміти систему взаємовідносин, які склалися в

організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії (Г. Захарчин). Суб'єктом корпоративної культури є організація.

Сучасний університет є складною, багаторівневою організацією, що має своєрідну організаційну культуру. Своєрідною особливістю організаційної культури університету є те, що вона має сукупного носія, в ролі якого виступають не тільки викладачі та співробітники, але й студенти, склад яких постійно змінюється. Для аналізування змісту організаційної культури сучасного університету значущою інформацією є особливості уявлень основних суб'єктів освітнього процесу (студентів та викладачів) про особливості корпоративної культури їх університету. Не менш важливим є порівняльне дослідження уявлень студентів та викладачів про те, яким чином вони оцінюють характер реальної організаційної культури та перспективи її розвитку, тобто образ бажаного майбутнього.

У зарубіжній психології основна увага приділяється ціннісним та функціональним складовим організаційної культури, про що свідчать, роботи таких дослідників як К. Камерон, Л. Константин, Р. Куїнн, Е. Schein, К. Шварц, G. Cheney, Т. Deal, А. Kennedy, J. McKinnon, G. Harrison, С. Chow, Liu Y.; M. Riketta та ін.

Проблематиці організаційної культури приділено увагу у працях таких вчених: Н. Завацька, Л. Карамушка, В. Бочелюк, О. Харчишина, М. Левківський, А. Ліненко та ін. У соціальній психології управління проблемами організаційної культури саме у закладах освіти присвятили свої дослідження О. Бондарчук, К. Гнезділова, Н. Завацька, О. Іщук, Л. Карамушка, К. Терещенко, А. Шевченко та ін.

До визначення організаційної культури, крім духовних ціннісних складових, належать також матеріальні (організаційні структури, архітектура фізичного простору, технології тощо) та функціональні складові (норми, правила, процедури, що регулюють поведінку та відносини співробітників в

організації). Співробітники розуміють та приймають основні поняття, переконання, загальноприйняті норми, цінності конкретної організації, і на підставі цього створюють своєрідне соціальне та фізичне оточення. С. Канюта та В. Іванюта вважають, що феномен корпоративної культури це система елементів, що формує культуру підприємства, є правила та норми діяльності, звичаї та традиції, ритуали та церемонії, які існують на підприємстві протягом тривалого часу. Також важливими складовими є особливості поведінки працівників даного підприємства, їхній рівень майстерності у спілкуванні, стиль управління лідера та комунікаційні зв'язки як всередині підприємства, так і взаємодії з іншими підприємствами.

Корпоративна культура дозволяє вибудовувати необхідні форми поведінки у відповідності до цілей, цінностей та місії організації. Благополучна адаптація, і як наслідок, ідентифікація співробітника з організацією, збільшує ймовірність відповідності їх поведінки бажаним еталонам.

Університетська корпорація розглядається як одна із ланок соціальної системи, що сприяє укріпленню соціального порядку, інтеграції та рівноваги. Проте, у сучасній вітчизняній науці недостатньо уваги приділяється соціально-організаційному та соціально-психологічному аспектам життя закладів вищої освіти, тобто наукове психологічне обґрунтування такого напрямку як «університетський менеджмент» перебуває у стадії формування.

Отже, актуальність вирішення означеної проблеми, її недостатнє теоретичне та емпіричне вивчення, а також соціальна значущість зумовили вибір теми дисертаційної роботи: **«Соціально-психологічні чинники розвитку уявлень викладачів і студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти».**

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження виконується в межах науково-дослідної теми кафедри психології Херсонського державного університету «Соціально-

психологічні виміри становлення та розвитку особистості» (№ державної реєстрації 0119U101096).

**Мета дослідження:** теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити соціально-психологічні чинники уявлень студентів та викладачів про організаційну культуру закладу вищої освіти.

Для досягнення мети дослідження було поставлено такі **завдання:**

1. Здійснити теоретико-методологічне аналізування підходів до вивчення проблеми організаційної культури та визначити стан її розробки.

2. Проаналізувати та систематизувати соціально-психологічні особливості формування організаційної культури освітнього закладу.

3. Розробити та операціоналізувати структурно-функціональну модель соціально-психологічних чинників розвитку уявлень про організаційну культуру викладачів і студентів.

4. На основі емпіричного дослідження обґрунтувати соціально-психологічні чинники уявлень студентів та викладачів про організаційну культуру закладу вищої освіти та типологію організаційної культури.

**Об'єкт дослідження:** організаційна культура університету як соціально-психологічний феномен.

**Предмет дослідження:** соціально-психологічні чинники розвитку уявлень викладачів і студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти.

**Теоретико-методологічну основу дослідження** склали: загальнометодологічні принципи детермінізму, розвитку, єдності свідомості та діяльності, системності (Г. Костюк, С. Максименко; І. Галян); теорія діяльнісного опосередковування міжособистісних відносин у групі, парадигмальний підхід до аналізування організаційної культури (Л. Константин, Н.Чернуха); положення про визначальну роль процесу спілкування у становленні особистості (О. Кононенко, В. Москаленко), соціально-психологічні аспекти комунікації (В. Казмиренко, А. Коваленко,

Т. Титаренко); психологічні особливості професійного спілкування (О. Киричук, Н. Завацька, М. Орап, Л. Пілецька, Г. Балл та ін.); концепції психологічного забезпечення управління організаціями (О. Бондарчук, Л. Карамушка, Н. Коломінський, В. Москаленко, та ін.); наукові підходи до формування та розвитку організаційної культури (Л. Карамушка, В. Лозниця, Л. Орбан-Лембрик та ін.).

Для розв'язання поставлених завдань застосовано комплекс **методів дослідження**:

– *теоретичні*: аналізування та узагальнення наукових даних з проблеми становлення організаційної культури закладу, системно-структурне аналізування, порівняння, моделювання;

– *емпіричні*: методика «Шкала організаційних парадигм» (The Constantine Organization Paradigm Scales – OPS; L. Constantine) для з'ясування уявлення викладачів та студентів про типологію організаційної культури університету; тест «Хто Я?» Куна-Макпартленда для визначення актуальності, значущості, валентності організаційної ідентичності; «Методика оцінки відповідності між індивідуальними та організаційними цінностями» (Ч. О'Райлі та ін.); «Анкета для дослідження корпоративної культури серед студентів»; «Анкета для дослідження корпоративної культури серед викладачів» на основі ОСАІ (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона і Р. Куїнна; «Методика з'ясування міри інтеграції колективу» (адаптована Т. Койчевою) для вивчення суб'єктивного уявлення викладачів і студентів про ефективність взаємовідносин в організації; анкета для вивчення соціального статусу викладачів та студентів; «Тест на діагностику реалізації потреби у саморозвитку» (адаптована Н. Білевич) для з'ясування уявлення суб'єктів освітнього процесу, викладачів та студентів) про свою перспективу, можливості, наявні ресурси розвитку, кар'єрного просування.

– *статистичні*: методи математичної статистики з їх подальшою якісною інтерпретацією та змістовим узагальненням. Статистична обробка

даних здійснювалась за допомогою пакета статистичних програм “IBM SPSS Statistics” version 29.0.0.0 (241) та «MS Excel». Застосовано методи описової статистики, порівняльного аналізування (t-критерій Ст'юдента, критерій кутового перетворення Фішера для порівняння незалежних груп), кореляційний (коефіцієнт кореляції Спірмена) та факторне аналізування ANOVA.

**Організація і база дослідження:** Дослідження проводилось у три етапи впродовж 2019-2023 рр.

На *першому підготовчому етапі* визначено актуальність дослідження, проведено теоретико-методологічне аналізування наукових джерел з проблеми дослідження; побудовано загальну стратегію дослідження; розроблено та обґрунтовано вихідні положення дослідження; сформульовано гіпотези; розроблено науковий апарат дослідження, визначено, цілі, завдання, процедуру та методи емпіричного дослідження.

На *другому етапі* визначено основні емпіричні показники уявлень про організаційну культуру закладу вищої освіти викладачів та студентів; їх соціально-психологічних чинників, та на основі результатів пілотажних досліджень здійснено вибір психодіагностичних методик для їх вимірювання; реалізовано емпіричне дослідження, яке було проведено у 2019-2022 рр.

На *третьому етапі* дослідження реалізовано математико-статистичну обробку отриманих емпіричних результатів, їх аналізування та психологічну інтерпретацію.

У дослідженні взяли участь 215 здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівня вищої освіти Херсонського державного університету та 46 викладачів цього ж закладу вищої освіти. Із 215 студентів: 57 осіб першокурсники-бакалаври; 82 особи – студенти четвертого курсу бакалавріату; 76 магістрантів.

**Надійність і вірогідність результатів дослідження** забезпечено методологічною обґрунтованістю вихідних теоретичних позицій,

застосуванням взаємодоповнювальних методів, що відповідають меті та завданням дослідження, репрезентативністю вибірки, поєднанням кількісних та якісних методів аналізування отриманих емпіричних даних, застосуванням методів математичної статистики.

### **Наукова новизна:**

*Вперше:* теоретично та емпірично обґрунтовано продуктивність застосування культурологічного підходу у сфері освіти, зокрема, у закладах вищої освіти, для аналізування відносин основних суб'єктів освітнього процесу (викладачів та студентів); розроблено та операціоналізовано структурно-функціональну модель розвитку уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти, соціально-психологічні чинники розвитку уявлень про організаційну культуру представлено складовими: іміджева (когнітивний, емоційно-оцінний, та поведінковий елементи), ціннісно-нормативна (організаційна ідентичність; узгодженість особистісних і організаційних цінностей; усвідомлення смислу діяльності у закладі вищої освіти; бачення перспектив професійного зростання у закладі вищої освіти), соціально-особистісна (оцінка якості та рівня взаємовідносин всередині організації; соціальний статус в організації та задоволеність можливостями кар'єрного просування; можливість реалізації потреби у саморозвитку).

*Отримали подальший розвиток уявлення про організаційну культуру університету основних суб'єктів освітнього процесу (викладачів та студентів).*

*Уточнено* визначення організаційної культури як багатоаспектного та багаторівневого явища, під впливом якого у співпрацівників формується організаційна ідентичність у відповідності до цілей, цінностей, місії організації, що сприяє засвоєнню норм, традицій, правил поведінки та взаємовідносин.

**Теоретичне значення** результатів дослідження полягає у застосуванні методології системного підходу до вивчення становлення організаційної



культури університету; визначенні розвитку уявлень різних суб'єктів освітнього процесу про організаційну культуру університету.

**Практичне значення результатів** дослідження полягає у тому, що його основні положення і висновки можуть стати основою для розробки конкретних рекомендацій, які будуть застосовані у практичній психології освіти для оптимізації міжособистісних відносин основних суб'єктів освітнього процесу; для формування оптимальної моделі організаційної культури; для розробки програм розвитку організації; для покращення процесів університетського менеджменту, а також у діагностичних, корекційних, розвивальних цілях.

**Результати дослідження впроваджено** в освітній процес Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ, Україна (довідка № 318/01 від 26.04.2023 р.); Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка (довідка № 36-н від 26.04.2023 р.); Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (довідка № 01-23 / 81 від 08.05.2023 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Розроблені наукові положення та отримані емпіричні дані є самостійним внеском автора в розробку проблеми соціально-психологічних чинників розвитку уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти.

**Апробація дослідження.** Теоретичні і емпіричні результати дисертації апробовано на 11 наукових форумах, зокрема міжнародних: Міжнародна науково-практична конференція «Соціокультурні та психологічні виміри становлення особистості» (Херсон, 26-27.09.2019 р.); Міжнародна наукова конференція «Десяті Сіверянські соціально-психологічні читання» (Чернігів, 29.11.2019 р.); VI Міжнародна науково-практична конференція «Особистість у кризових умовах та критичних ситуаціях життя» (Суми, 13-14.02.2020 р.); II Міжнародна наукова інтернет-конференція «Методологічні, теоретичні та практичні проблеми психологічної науки» (Дрогобич, 25.02.2020 р.); V, VI

Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених, аспірантів та студентів «Соціально-психологічні технології розвитку особистості» (Херсон, 14.05.2020 р.; Херсон, 22.04.2021 р.); Міжнародна наукова онлайн-конференція «Одинадцяті Сіверянські соціально-психологічні читання» (Чернігів, 27.11.2020 р.); III Міжнародна науково-практична конференція «Соціокультурні та психологічні виміри становлення особистості» (Херсон, 30.09. – 01.10.2021 р.); II Міжнародна науково-практична онлайн конференція «Психологічні виклики сучасних організацій» (Івано-Франківськ, 03.03.2022 р.) ; на усеукраїнських: II Усеукраїнський конгрес із соціальної психології (УКСП–2019) «Соціальна психологія сьогодні: здобутки і труднощі» (Київ, 7-9.11.2019 р.); II Всеукраїнська науково-практична конференція «Суспільство і особистість у сучасному комунікаційному дискурсі» (Запоріжжя, 9-10.04.2020 р.);

**Публікації.** Основні положення та висновки дисертаційної роботи представлено у 17 публікаціях авторки, з яких 1 розділ у колективній монографії, 1 стаття у виданні, яке належить до наукометричної бази Web of Science Core Collection, 4 статті у фахових виданнях України з психології, 11 публікацій – у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій та інших виданнях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається із переліку умовних позначень, вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 211 найменувань (з них 74 іноземними мовами), 8 додатків на 25 сторінках. Загальний обсяг роботи викладено на 271 сторінці, із них 220 сторінок основного тексту. Робота містить 43 таблиці, 1 рисунок, 8 формул.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ УНІВЕРСИТЕТУ

#### **1.1. Сучасне розуміння корпоративної культури та її роль в управлінні освітньою установою**

Реформування вищої освіти в Україні та її інтеграція у світову спільноту зумовлює необхідність якісної трансформації багатьох сфер функціонування закладів вищої освіти. Підвищення якості освітнього процесу у закладах вищої освіти, професійної мобільності та конкурентоспроможності майбутніх фахівців на сучасному ринку праці вимагають застосування нових підходів до підготовки студентської молоді.

Формування організаційної культури закладу вищої освіти впливає на імідж випускників та їх подальшу професійну успішність. Управління процесом формування організаційної культури потребує вивчення психологічних чинників, оскільки це надасть можливість розробити психологічно обґрунтовані програми з підвищення якості організаційної культури сучасних закладів вищої освіти (Бондарчук, 2014; Гнезділова, 2013; Завацька, 2014 ; Ільчук, 2011; Карамушка, 2014 та ін.).

На сучасному етапі розвитку українського суспільства яскраво відображають результати багаторічної модернізації у різних сферах життя, що виражається в якісних змінах як в технічних, так і в соціокультурних аспектах. Логічним продовженням такої ситуації є вимоги до молодих фахівців та виникнення проблем, які пов'язані із культурою соціально-професійного становлення студентської молоді: невпевненістю у собі та нездатністю адаптуватися до майбутньої професійної діяльності, низькою самооцінкою, професійною дезадаптацією, нездатністю засвоєння корпоративних цінностей, норм та правил організації та ін. Можливість вирішення окреслених проблем

значною мірою залежить від наявності сучасної оптимальної корпоративної культури студентської молоді.

Неможливо уявити собі ситуацію, коли суспільство будує свої структури за прогресивним принципом корпоративних інтересів, а освітні установи залишаються поза соціальними відносинами. Перед сучасними університетами поряд з традиційним завданням передавання студентам професійних знань, вмінь та навичок постає завдання формування корпоративної культури майбутніх фахівців. Корпоративна культура є потужним стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати університетську спільноту на вирішення спільних завдань, мобілізувати ініціативність та забезпечити ефективну взаємодію в просторі університету (Завацька, 2014; Карамушка, 2014; Кримчак, 2016; Серкіс, 2002 та ін.).

При аналізуванні наукових праць з проблеми можна відзначити, що найбільш вивченими є питання організаційної культури підприємств, слід відзначити таких авторів: Т. Пітерс (1986), Р. Уотермен (1986), Л. Розенштил (2014), В. Мольт, Б. Рюттінгер, Е. Schein (2002), J. Chatman (1989), соціальні та психологічні чинники її розвитку: Дж. Стюарт (2001), Hofstede (1991), Deal (1982), Smircich (1983), Morgan (1996), Mayhew et al.,(2010) та ін. Також, дослідження торкаються проблем організаційної культури у сучасних соціально-економічних умовах: П. Леві, Б. Мунк, Д. Мейерсон, Д. Сулл (2007), М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури (1992) та ін.; особливостей впливу на продуктивність роботи підприємства: К. Камерон, Р. Куїнн (2001); О.В.Креденцер, С.О (2013) та ін; можливостей застосування компонентів організаційної культури у розвитку персоналу (Рюттінгер, 2002; Хэнси, 2002).

Серед українських вчених слід відзначити дослідження В. Бочелюка (2013), О. Іщук (2013), Н. Завацької (2014), Л. Карамушки (2013), Ж. Серкіс (2002), О. Філь (2015) та ін.

Серед найвідоміших концепцій організаційної культури, розроблених зарубіжними фахівцями, та на яких ґрунтуються сучасні напрацювання, можна назвати праці К. Камерона (2001), Т. Рюттінгера (1992), Е. Schein (2002) та ін.

Однією із методологічних складнощів при вивченні поняття «корпоративна культура» є відсутність єдиного розуміння того, що це таке, а також наявність різних концепцій розуміння її природи. У результаті аналізування літератури (Clark, 1998; Smircic, 1983 та ін.), можна виділити два основних підходи до корпоративної культури: прагматичний та феноменологічний у відповідності до їх ставлення до ролі культури у зміні та розвитку організації та підвищенні ефективності її діяльності. З точки зору прагматичного підходу (Schein (2002), К. Камерон (2001) та ін.) культура розглядається як інструмент підвищення ефективності діяльності компанії і як провідник організаційних змін, як те, що безпосередньо визначає індивідуальну поведінку за допомогою сукупності засвоєних цінностей та норм.

Навпаки, феноменологічний підхід розглядає корпоративну культуру як надраціональний феномен, що опирається змінам і впливає на ефективність організаційної діяльності тільки опосередковано, через вплив на процес сприйняття та інтерпретації ситуації. Згідно з феноменологічним підходом, корпоративна культура розуміється як позначення сутності організації, тобто це не властивість організації, а те, чим вона по суті і є. Автори, що дотримуються такого підходу (Robbins et al., 1983), як правило, заперечують можливість цілеспрямованого прямого впливу на формування корпоративної культури. Крім того, культура у цій логіці не може бути оціненою як позитивна або негативна, оскільки вона набуває таких рис у контексті вирішення того або іншого завдання або ситуації.

У сучасному цивілізованому світі для багатьох людей організації є тим місцем, в якому відбувається значна частина їх діяльності та життя. До того ж, матеріальне становище співробітників, як правило, залежить від якості їх

рольової поведінки та успішності корпорації у цілому (Bergami, Bagozzi, 2000). Членство в організації є важливим аспектом соціальної ідентичності людини сьогодні. При цьому, соціально-психологічна атмосфера в організації є критично важливою для її успішного розвитку та ефективного функціонування, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність та ефективність праці. (Гудімова, 2021).

Незважаючи на визнання феномену організаційної культури, погляди дослідників щодо змістового трактування даного поняття суттєво різняться (Блинова, 2010). Можна виокремити вузьке трактування організаційної культури, коли під нею розуміється модель духовних цінностей, базових колективних припущень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього простору та внутрішньої інтеграції (Schein та ін.). Широке трактування вносить до визначення організаційної культури, крім духовних ціннісних складових, також матеріальні (організаційні структури, архітектура фізичного простору, технології тощо) та функціональні (норми, правила, процедури, що регулюють поведінку та відносини співробітників в організації) складові (Захарчин, Терехух, Лісовська, 2009; Гегель, 2019). У зарубіжній психології основна увага приділяється ціннісним та функціональним складовим організаційної культури, про що свідчать роботи таких дослідників як К. Камерон, Р. Куїнн (2001); Л. Константин (1993) та ін.

На думку О. Харчишиної (2007 ) можна виокремити два підходи до визначення організаційної культури – управлінський та соціально-психологічний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Зміст критеріїв організаційної культури підприємства у розрізі  
управлінського та соціально-психологічного підходів**

№	Критерій	Напрямок	
		Управлінський	Соціально-психологічний
1	Зміст організаційної культури	Організаційна культура – сукупність норм, цінностей, правил вирішення проблем, що поділяються більшістю членів організації і сприяють досягненню поставлених перед нею цілей	Організаційна культура – атмосфера, психологічний клімат організації, неформальна і невидима свідомість організації, яка впливає на поведінку її членів і сама формується під їхнім впливом
2	Призначення організаційної культури	Організаційна культура розглядається як атрибутивна характеристика організації і засіб пристосування до змін у зовнішньому середовищі	Організаційна культура розглядається як невід’ємна суть і характеристику функціонування малих груп
3	Функції організаційної культури	Організаційна культура – чинник стратегічного управління підприємством, управління персоналом, яке розвивається, фактор адаптації підприємства до ринкових умов, підвищення конкурентоспроможності підприємства	Організаційна культура – чинник соціалізації індивідів, чинник впливу на членів організації в процесі трудової поведінки
4	Основний чинник формування організаційної культури	Засновник, керівник, лідер організації, зовнішнє середовище	Загальнолюдські, професійні, особистісні цінності, уявлення норми, правила
5	Основні прояви організаційної культури	Культура управління, культура умов праці, культура працівників, культура документації	Менталітет співробітників, соціально-психологічний клімат в організації

Суб’єктом корпоративної культури є організація, кожна корпорація, незалежно від своїх розмірів, має певну культуру, яка розуміється співробітниками та впізнається сторонніми спостерігачами. Як вважають зарубіжні вчені (Камерон, Куїнн, 2001; Boros, Curseu, Miclea, 2011), організаційна культура або закладається засновником організації, або

формується в процесі діяльності організації завдяки комунікації, де керівник та співробітники спілкуються та взаємодіють один з одним.

Аналізуючи сутність організаційної культури, слід підкреслити певні відмінності у позиціях вітчизняних та зарубіжних вчених (McKinnon, Harrison, Chow, Wu, 2003). Е. Шейн говорить про культуру у контексті уявлень, що притаманні певній групі та застосовуються для створення моделі базових поведінкових норм (Schein, 2007). У свою чергу, Канюта С. , Іванюта В. вважають, що феномен корпоративної культури це система елементів, що формує культуру підприємства, є правила та норми діяльності, звичаї та традиції, ритуали та церемонії, які існують на підприємстві протягом тривалого часу. Також важливими складовими є особливості поведінки працівників даного підприємства, їхній рівень майстерності у спілкуванні, стиль управління лідера та комунікаційні зв'язки як всередині підприємства, так і взаємодії з іншими підприємствами. (Канюта, Іванюта, 2007).

Можна зробити висновок, що корпоративна культура є ключовим багатоаспектним явищем, під впливом якого у співробітників відбувається певною мірою синхронізація таких психічних явищ, як сприйняття, мислення та емоції. Це дозволяє теоретично вибудовувати необхідні форми поведінки у відповідності до цілей, цінностей та місії організації. Благополучна адаптація, і як наслідок, ідентифікація співробітника з організацією, збільшує ймовірність відповідності їх поведінки бажаним еталонам (Goy et al., 2022).

Для з'ясування сутності розвитку уявлень про організаційну культуру спробуємо окреслити основні моменти становлення наукових поглядів на проблему.

Початок ХХ століття – 90-ті рр. ХХ століття. Науково-технічний прогрес у другій половині ХХ століття призводить до масштабних змін у всіх сферах життя суспільства. Досягнення науково-технічної революції поєднуються із людськими ресурсами, що отримує втілення у системному підході. У 50-х рр. емпіричне вивчення корпоративної культури на підприємствах США і Канади



вперше провів американський вчений М. Далтон (Dalton, 1959), аналізуючи механізми виникнення певної культури, виходячи із різних потреб працівників. Результати досліджень підтвердили існування всередині організації особливої сутності, що впливає на мотивацію працівників. У 80-90 рр. з'являються серйозні наукові праці, що присвячені корпоративній культурі: «У пошуках ефективного управління» Т. Пітерс та Р. Уотерман (Пітерс, Уотерман 1986), «Корпоративна культура» Т. Діла та А. Кеннеді (Deal, Kennedy, 1982), «Організаційна культура та лідерство» Е. Шейна (Schein, 2002) та ін. – активно починають вживатися поняття «corporate culture», «organizational culture», які розглядаються як важливий чинник економічної ефективності фірми, а також її адаптації до зовнішнього середовища. Вченими продовжуються наукові дослідження у сфері праці та культури трудових колективів. Привертає увагу досвід західних дослідників у галузі корпоративної культури: Е. Schein (2002), Van Dick (2006); Ф. Мірвіс, К. Аяс, Дж. Рот (2006), В.Е. Ashforth, М. Joshi, V. Anand, А. О'Leary-Kelly (2013); Т. Deal, А. Kennedy (1982); Brewer (1991); Crispen (2017); Haslam (2001), F. Scrima (2015). У дослідженнях авторів вже враховується «людський чинник», вони спираються на розробки попередніх напрямів: гуманістичного та системного підходів.

Отже, корпоративна культура – частина загальної культури, основною відмінністю якої є орієнтація на корпоративність. Розглянемо специфіку та сутнісні характеристики поняття «корпоративна культура».

О. Синицька вказує на те, що соціокультурна спільнота певної виробничої, творчої, навчальної фірми, компанії, має характерні особливості, асоціюється з поняттями «організація», «корпорація» та, відповідно, «організаційна культура» та «корпоративна культура» (Синицька, 2011). Для подальшого осмислення поняття «корпоративна культура» вважаємо за потрібне позначити своє ставлення до взаємозв'язку понять «корпоративна

культура» та «організаційна культура», які, як правило, є взаємозамінними. У науковій літературі виділяють чотири основних погляди на цю проблему:

– «корпоративна культура» та «організаційна культура» є тотожними (Андросова, 2017);

– «корпоративна культура» та «організаційна культура» є самостійними феноменами (Агієнко, 1998);

– «корпоративна культура» – частина «організаційної культури» (Серкіс, 2002; Харчишина, 2011);

– «корпоративна культура» – культура великих виробничих, торгових об'єднань (корпорацій), а «організаційна культура» – культура більш дрібних виробничих, торгових тощо об'єднань (Гайдученко, 2020).

Ми схильні вважати ці слова синонімами (E. Schein, 2007 та ін.). Оскільки у визначеннях можна помітити, що в описанні часто застосовують одні й ті ж терміни: ціннісні орієнтації, норми, припущення, що приймають всі члени колективу, які передаються через засоби духовного та матеріального організаційного оточення. У нашому дослідженні ми аналізуємо як роботи, в яких застосовується поняття «корпоративна культура», так і роботи, в яких застосовують термін «організаційна культура» (Білорус, 2011).

Відповідно до розуміння сутності та змісту корпоративної культури, можна виділити чотири групи визначень, а саме: діяльнісні визначення, визначення-перерахування, метафоричні визначення та "ємні" визначення (Г. Хаєта, 2003):

*Діяльнісні визначення* (характеризують діяльність організації та її членів). Представники цієї групи: S. Robbins (1987); G. Morgan (1996); M. Pratt (1998), B. Hidalgo (2001) та ін. Відповідно до визначень даної групи, корпоративна культура це спосіб дії або поведінки, який більшою або меншою мірою розуміють всі працівники підприємства та який може бути засвоєним та прийнятим суб'єктами. Корпоративна культура входить до всіх видів діяльності організації та проявляється у взаємовідносинах співробітників між

собою та клієнтами, у ставленні співробітників до своєї праці, у стилі підбору персоналу з боку керівництва, у способах роботи з обладнанням тощо.

*Визначення-перерахування* (містять перерахування елементів корпоративної культури). Найбільш яскравими представниками є Н. Не, А. Brown (Не, Brown, 2013); Т. Gautam, R. van Dick, U. Wagner (Gautam, van Dick, & Wagner, 2004) та ін. Можна надати найбільш типове, узагальнююче визначення корпоративної культури: це цінності, відносини, поведінкові норми, що є характерними для даної організації.

Визначення даної групи відрізняються різним складом тих елементів, які автори включають до корпоративної культури. За допомогою контент-аналізу можна побачити такі особливості: вітчизняні автори в описі корпоративної культури частіше застосовують дефініції «цінності», «норми», «відносини», «правила поведінки», зарубіжні автори частіше послуговуються термінами «очікування» та «переконання». Додатково в описі корпоративної культури включають «знання», «закони», звичаї», «уявлення», «вірування», «символи», «церемонії», «міфи» тощо (Хаста, 2003, Ахновська, 2018; Ногінська, 2012).

*Метафоричні визначення* (надають корпоративній культурі переносного сенсу). До авторів, що представляють таку групу визначень можна віднести G. Hofstede (Hofstede, 1991); R. Kilmann, M. Saxton, R. Serpa (Kilmann, Saxton, Serpa, 1985); S. Robbins (Robbins, 1987) та ін. Наприклад, S. Robbins представляє корпоративну культуру як соціальний клей, який допомагає утримувати цілісність організації через створення прийнятних стандартів мислення та поведінки (Robbins, 1987). Ця група визначень відрізняється яскравістю, оскільки автори застосовують метафоричні образи, наприклад, «регулятор обміну», «механізм контролю», «компас», «магніт», «соціальна енергія».

«Ємні» визначення (трактують корпоративну культуру як ємну категорію, що не має обмежень). Наприклад, корпоративна культура це

унікальні характеристики особливостей організації, те, що відрізняє її від всіх інших у галузі (Захарчин, 2011);

У результаті теоретичного аналізування нами встановлено, що не зважаючи на різноманітність визначень корпоративної культури, вони мають загальні положення:

- у всіх визначеннях застосовуються поняття "цінності" або "ціннісні орієнтації", які дотримуються членами організації;
- більшість визначень покликаються на ідеали, зразки поведінки та норми, що вказують, яка поведінка є допустимою або недопустимою;
- спільним атрибутом є "символіка", такі як історії, легенди, міфи, традиції, що передають цінності та орієнтації.

Отже, ми розуміємо корпоративну культуру як сукупність цінностей, норм, зразків поведінки та ідеалів, що формується через спільну діяльність членів організації та їх прийняття, та відображають унікальність організації за допомогою символічних засобів.

*Основні типології корпоративних культур.* У літературі існує декілька видів типологізації корпоративної культури. Наприклад, Г. Захарчин пропонує таку класифікацію ( Захарчин, 2011):

1. За мірою взаємоадекватності домінуючої ієрархії цінностей та способів їх реалізації виділяють стабільні (високий рівень адекватності) та нестабільні (низький рівень адекватності) культури. У стабільній культурі чітко визначені норми поведінки та традиції, чого не існує в нестабільній. У такій культурі спостерігаються коливання соціально-психологічного статусу членів організації;

2. За мірою відповідності ієрархії особистих цінностей кожного співробітника та ієрархічної системи внутрішньогрупових цінностей виділяють інтегративні (високий рівень відповідності) та дезінтегративні (низький рівень відповідності) культури. У інтегративній культурі існує

єдність суспільної думки та внутрішньогрупова згуртованість; в дезінтегративній присутності конфліктність та роз'єднаність.

3. За змістом домінуючих в організації цінностей виділяють особистісно-зорієнтовану та функціонально-орієнтовану культури. У першому випадку відбувається фіксація цінностей самореалізації та саморозвитку особистості співробітника у процесі та через здійснення його професійно-трудової діяльності. У другому випадку професійна діяльність та моделі поведінки відповідають статусу робітника.

4. Залежно від характеру впливу корпоративної культури на загальну результативність підприємства виділяють позитивну та негативну культуру.

5. За мірою прийнятності та інтенсивності виокремлюють сильну та слабку культури.

6. За загальними характеристиками організації (принципи внутрішньорганізаційних взаємовідносин та орієнтація людей; загальний стиль лідерства в організації; управління найманими працівниками; стратегічні цілі; критерії успіху).

Наведена класифікація має наукове обґрунтування, у межах якого з'являється можливість не тільки розпізнати тип культури, але й знайти підходи до вирішення наукових та практичних проблем, що виникають у процесі діяльності організацій.

Згідно з парадигмальним підходом до вивчення корпоративної культури Л. Константина, сутність (характер) корпоративної культури визначається її організаційною парадигмою, тобто тим образом (моделлю), який містить у собі сукупність базових уявлень співробітників про те, що таке організація, якою вона може бути, а також спосіб сприйняття та осмислення організаційної дійсності (Constantine, 1991).

Організаційні типи, які описані Л. Константином, відрізняються тим, як і які ціннісні пріоритети вони встановлюють, як вони вирішують фундаментальні проблеми, а саме: наступність та змінюваність, спільність та

різноманітність, традиції та інновації, тобто тим, що складає ядро її культури. Л. Константином було виділено чотири базових типи (системи) організацій. Кожна модель відрізняється специфічним набором характеристик та відображає певну організаційну культуру (Constantine, 1991).

Існує чотири типи організаційних систем: "закрита система", "випадкова система", "відкрита система" і "синхронна система". "Закрита система" характеризується ієрархічною структурою, розподілом ролей та обов'язків, строгими правилами і лояльністю співробітників. "Випадкова система" не має чіткої структури, правил та норм, пріоритетом є індивідуальні інтереси. "Відкрита система" є синтезом перших двох типів і характеризується адаптивністю, домовленістю, співпрацею та готовністю до діалогу. "Синхронна система" передбачає єдність цілей і цінностей, узгоджену спільну діяльність на основі імпліцитних очікувань щодо розподілу ролей (Constantine, 1991).

Основні елементи культури у межах даної типології можна представити таким чином (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Характеристики основних організаційних парадигм (за Л. Константином)**

<b>Парадигма</b>	<b>Базові припущення</b>	<b>Ціннісні пріоритети</b>	<b>Прийняття рішень</b>	<b>Комунікації</b>
Закрита	Традиції, ієрархія, колективізм	Стабільність, група, безпека	Формальне, засноване на владі, зверху - вниз	Контрольовані, по визначених каналах
Випадкова	Інноваційність, індивідуалізм, різноманітність	Змінювання, індивідуальність, творчість	Неформальне, індивідуальне, знизу - вверху	Неконтрольовані, безсистемні

Продовж. табл. 1.2

Відкрита	Гнучкість, співпраця, колективізм, результативність	Здатність до адаптації, процес, дієвість	Шляхом переговорів, консенсус, колективне	Виразні, надмірні
Синхронна	Гармонія, узгодженість, спільність	Гармонія, малі зусилля, ідентифікація	Без переговорів, автоматичне, незалежне	Неявні (внутрішні) обмеження

Отже, корпоративна культура відіграє важливу роль у забезпеченні успішної діяльності корпорації. Вона є однією з підсистем організації і має функції адаптації до змін у зовнішньому середовищі та ідентифікації співробітників (Constantine, 1991). Таким чином, корпоративна культура є каталізатором для формування та успішного проходження процесів ідентифікації.

Ще однією відомою є типологія, яку запропонували К. Камерон та Р. Куїнн. На їх думку, існують чотири типи корпоративної культури (Камерон, Куїнн, 2001).

1) *Ієрархічний (бюрократичний)*. Метою діяльності такої організації є забезпечення її рентабельності через орієнтованість на стабільність структури напрямку розвитку. Це стає можливим завдяки створенню багаторівневої ієрархічної структури, в якій відпрацьовано механізми контролю. Важливими є узгодженість та регламентованість всіх функцій та завдань.

2) *Ринковий*. Цілями діяльності такої організації є конкурентоздатність та продуктивність, які досягаються за допомогою механізмів ринкової економіки, агресивної стратегії та жорсткого контролю. Пріоритетними є зовнішні, а не внутрішні комунікації.

3) *Клановий*. Структура даної організації нагадує сімейну з погляду традиційності, згуртованості, узгодженості цілей та цінностей. Схвалюється підвищення кваліфікації співробітників, цінується морально-психологічний клімат.

4) *Адхократичний*. Головна мета – висока адаптивність до нових обставин при виникненні нестабільних ситуацій. Це досягається гнучкістю діяльності та застосуванням нестандартного творчого підходу. Схвалюється особиста ініціатива, практикується регулярне делегування повноважень (Каленчук, 2021).

В цілому, автори будують свою типологію організаційних культур, спираючись на такі важливі параметри, як ключові характеристики організації, мету, стилі лідерства, ієрархії та типи структур, комунікації та т.ін.

*Структура організаційної культури*. Як вважає Л. Карамушка (2013), коли аналізується організаційна культура, важливим є виокремлення елементів, які є, з одного боку офіційними (наприклад, місія, цінності, правила, які офіційно затверджені керівництвом) та, з іншого боку, це правила неофіційного спілкування та поведінки. Також в організаційній культурі існує зовнішня складова (місія, цінності, які декларуються при взаємодії з партнерами) та внутрішня складова (місія, цінності і правила для співробітників компанії), яка формується в організації і визначається внутрішніми процесами.

О. Ковальчук, аналізуючи культуру освіти, вважає (Ковальчук, 2014, с. 31), що необхідно розводити вказані поняття. Автор тлумачить, що корпоративну культуру можна розглядати із *зовнішньої сторони* – як певну ієрархію цінностей, правил, норм, символіки, героїв системи, міфів, прикладів діяльності видатних діячів, традицій, церемоній та ритуалів, організаційних табу, обрядів, місій, які затверджені керівництвом системи освіти та прийняті у суспільстві. У основі такої систематизації елементів корпоративної культури лежать критерії, які пов'язані з національними, державними, етнічними та іншими особливостями діяльності організацій у сфері освіти. До *внутрішньої сторони* організаційної культури може бути віднесено такі елементи: місія, цінності, системи норм щодо забезпечення процесу навчання, виховання і розвитку дітей; ставлення людей до цілей, завдань, результатів праці



організації; правила неформального спілкування та поведінки, вибір відповідних стилів керівництва, умови для реалізації творчого потенціалу підлеглих, традиції, церемонії та ритуали, які прийняті в організації; ставлення працівників до самих себе як членів даної організації, можливості особистісного зростання та розвитку особистості (Ковальчук, 2014; Бех, 2013; Лозова, Троцько, 2002; Хоружий, 2012, Яковлева, 2022).

Отже, дослідники корпоративної культури (Бондарчук, 2014; Завацька, 2014; Карамушка, 2013; Schein, 2002 та ін.) виділяють два її рівні: *зовнішній та внутрішній* (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Рівні корпоративної культури

Зовнішній	Внутрішній	
Символи, правила поведінки, церемонії	<i>Усвідомлений</i> Спільні цінності, що виражаються в словах та справах	<i>Неусвідомлений</i> Базові вкорінені цінності

На зовнішньому рівні корпоративної культури знаходяться явні елементи, такі як правила поведінки, фізичні символи та організаційні заходи, які становлять культурну реальність організації.

У свою чергу, внутрішній рівень можна розділити на два підрівня: усвідомлений та неусвідомлений.

Внутрішній усвідомлений рівень культури організації відображає спільні цінності та переконання, які є внутрішньо прийнятими для членів організації, і проявляються у їхній мові, розповідях та символах. Однак деякі цінності можуть бути настільки вкорінені, неусвідомлені, у корпоративну культуру, що про них можуть навіть не знати, адже вони складають основу, на якій ґрунтується культура організації.

На основі аналізування різних визначень корпоративної культури, можна бачити поняття цінностей або ціннісних орієнтацій, які є настановою для індивіда. Ці цінності визначають, яку поведінку потрібно вважати

"правильною" або "неприпустимою" в певній ситуації. Ціннісні орієнтації допомагають індивіду зрозуміти, як слід діяти в конкретній ситуації

Другою спільною категорією, яка зустрічається у більшості визначень корпоративної культури, є стандарти поведінки, які прийнятні в організації. Ці стандарти можуть бути пов'язані зі сприйняттям оточуючого середовища (природа, простір, час, відносини тощо) і допомагають співробітникам зрозуміти, яку поведінку очікується від них у конкретних ситуаціях.

Третьою спільною категорією є *норми та переконання*, які направляють дії людей у відповідному напрямку.

І нарешті, четвертим атрибутом корпоративної культури вважається *«символіка»*, за допомогою якої ціннісно-сміслові орієнтації засвоюються членами організації. Багато які організації мають спеціальні, загальнодоступні документи, в яких детально описуються ціннісно-сміслові орієнтації. При цьому переважна більшість розкривається через історії, легенди та міфи. Вони розповідаються, інтерпретуються для нових членів групи, і іноді впливають навіть більшою мірою, ніж ті цінності, які офіційно декларуються. При цьому більшість авторів акцентує увагу на тому, що цінності, правила поведінки, переконання та норми приймаються більшістю членів організації, усвідомлено чи ні (Бондарчук, 2014; Завацька, 2014; Карамушка, 2013; Schein, 2002; Яковлева, 2020; Н. Назаренко М., Н.Тавровецька, 2022, та ін.).

Слід відзначити, що серед дослідників корпоративної культури немає єдності стосовно її змістового наповнення. Наприклад, G. Morgan (1996) виокремлює такі складові:

1. Усвідомлення себе та свого місця в організації (в одних культурах цінується стриманість та приховування своїх настроїв та проблем, в інших – схвалюється відкритість, емоційна підтримка та зовнішній прояв своїх переживань; в одних випадках творчість проявляється через співпрацю, а в інших – через індивідуалізм).

2. Комунікаційна система та мова спілкування (застосування усної, писемної, невербальної комунікації та відкритості комунікації варіюється від організації до організації; професійний жаргон є специфічним для організацій різної галузевої, функціональної та територіальної приналежності).

3. Зовнішній вигляд, презентація себе (різноманітність уніформи, ділових стилів, норми застосування косметики тощо).

4. Звички та традиції, що пов'язані із прийомом та асортиментом їжі (як організовано харчування в організації; участь організації в оплаті витрат на харчування; спільне чи роздільне харчування робітників з різним організаційним статусом тощо).

5. Усвідомлення часу, ставлення до нього та його використання (дотримання або постійне порушення часових параметрів організаційної діяльності).

6. Взаємовідносини між людьми (вплив на міжособистісні відносини таких характеристик як вік, стать, національність, статус, освіченість, ступінь формалізації стосунків).

7. Цінності, ціннісно-смилова сфера та норми (перші є уявленнями про те, що є прийнятним та не прийнятним; другі – це припущення та очікування щодо певного типу поведінки).

8. Світогляд (віра у справедливість або її відсутність, успіх, впевненість у своїх силах, ставлення до взаємодопомоги тощо).

9. Професійна підготовка та самореалізація співробітників (усвідомлене виконання роботи, вільне або обмежене циркулювання інформації; творчість або рутинність).

10. Трудова етика та мотивування (ставлення працівника до своєї праці як до цінності або повинності, відповідальність або байдуже ставлення до результатів труда; ставлення до робочого місця; справедливість у винагородах) (Morgan, 1996).

Один із відомих дослідників корпоративної культури Е. Шейн вказує такий її зміст (Schein, 2007):

1. Поведінкові стереотипи, що спостерігаються при взаємодії людей: мова, звичаї та традиції, ритуали у певних ситуаціях.
2. Групові норми – притаманні робочим групам стандарти та цінності.
3. Декларовані принципи та цінності.
4. Формальна філософія: спільні політичні та ідеологічні принципи, якими визначаються дії групи щодо співробітників, клієнтів, партнерів;
5. Правила гри: правила поведінки для тих, хто працює в організації; «обмеження», які слід засвоїти новачку, щоб стати повноцінним членом організації, «заведений порядок».
6. Клімат: почуття, що визначається фізичним складом групи та характерною манерою взаємодії членів організації один з одним або з іншими особами.
7. Існуючий практичний досвід: методи та технічні прийоми, що застосовують члени групи для досягнення певних цілей; здатність здійснювати певні дії, що передається із покоління до покоління.
8. Склад мислення, ментальні моделі та/або лінгвістичні парадигми: прийняті когнітивні системи, що визначають сприйняття, мислення та мову.
9. Прийняті значення: взаєморозуміння, що виникає при взаємодії представників групи один з одним.
10. «Базові метафори», або інтеграційні символи: ідеї, почуття та образи, що виробляються групою для самовизначення, які не завжди оцінюються на свідомому рівні, але заходять своє втілення в офісній структурі та інших матеріальних аспектах існування групи.

Таким чином, на основі проведеного аналізу, можна зробити висновок, що корпоративна культура – це сукупність матеріальних та духовних цінностей, припущень, вірувань, очікувань, норм та зразків поведінки, які

приймаються та підтримуються більшістю членів організації, а також визначають спосіб їх дії та взаємодій всередині та ззовні неї.

*Функції організаційної культури:*

Більшість із них є важливими для всієї спільноти, так і для кожного члена. Їх значущість може змінюватися залежно від типу культури або етапу розвитку. На основі проведеного аналізування можна зазначити, що сучасні вчені відмічають поліфункційність культури, тобто множину її функцій. Наприклад, на думку Е. Шейна (2002), такими функціями є виживання, адаптація до зовнішніх умов, внутрішня інтеграція.

Р. Алдаг та Л. Кузухара виділяють такі функції організаційної культури:

*Пізнавальна функція:* дозволяє людям усвідомити своє призначення, надає організаційної єдності, визначає внутрішньогрупові уявлення. Це створює у співробітників відчуття надійності свого положення, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності.

*Ціннісно-створювальна функція* дозволяє сформувати у співробітників розуміння та прийняття корпоративних цінностей.

*Комунікативна.* Через цінності, норми поведінки та етику спілкування здійснюється встановлення та застосування комунікацій, які забезпечують взаєморозуміння, взаємодію в аналізі будь-якої інформації.

*Нормативно-регулююча.* Встановлює регулюючі норми поведінки, роблячи її передбачуваною, керованою. Містить у собі неформальні неписані правила, які вказують на те, як мають поводитися співробітники у процесі своєї діяльності.

*Мотивуюча.* Належність до організації (компанії, співтовариства) з розвинутою корпоративною культурою, є потужним стимулом для участі у різних формах та видах діяльності.

*Охоронна.* Дозволяє створити своєрідний бар'єр для проникнення не бажаних тенденцій та негативних цінностей, які є характерними для зовнішнього середовища; нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників.

*Інтегруюча.* Корпоративна культура створює певну систему цінностей, що поєднує інтереси всіх членів спільноти, створює почуття ідентичності її учасників, образ колективного «Ми» (Aldag RJ, Kuzuhara LW, 2002, с. 605).

Таким чином, корпоративна культура має властивість поліфункціональності, і в цілому, є потужним стратегічним інструментом, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи організації та окремих її членів на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати їх відданість та полегшувати спілкування.

## **1.2. Соціально-психологічне обґрунтування феномену «організаційна культура закладу вищої освіти»**

Дослідження проблеми організаційної культури університету зумовлюється такими міркуваннями:

1. Університет, як освітня та наукова організація, діє в зовнішньому та внутрішньому середовищі, які визначають його існування та розвиток. Сьогодні, в складних соціально-політичних та економічних умовах країни, відбуваються суттєві зміни в діяльності вищих навчальних закладів. Організаційна культура університету є інструментом, який допомагає пристосуватись до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити внутрішню інтеграцію. Це сприяє ефективності діяльності університету (А. Баль, 2014; А. Каташов, 2001, О.Топузов, А.Шамне, 2020).

2. Заклад вищої освіти можна розглядати як складну соціальну систему, тому для того, щоб проаналізувати чинники, які впливають на його ефективність та визначити роль організаційної культури у цьому процесі, необхідно застосовувати системний підхід (Балашова, 2011).

3. Основною метою організаційної культури університету є забезпечення якості вищої освіти та ефективності діяльності. Проте, з поширенням комерційних аспектів в діяльності закладів вищої освіти, таких як наукові дослідження та надання освітніх послуг, стає необхідним уточнити

цїлі формування та розвитку організаційної культури, щоб вона відповідала потребам середовища, яке змінюється (Л. Біловус, 2010; Н. Наконечна, 2015).

4. Організаційна культура закладів вищої освіти не тільки передає цінності, що були сформовані за роки існування, але також включає створення нових цінностей, які відображені у місії університету (І. Балягіна, 2012 ).

5. В закладах вищої освіти, організаційна культура, формується через професійну діяльність керівництва, включаючи прийняття управлінських рішень, мотивацію та координацію роботи персоналу та побудову ефективних комунікаційних зв'язків (Гнезділова, 2013; Іщенко, Савело, 2014; Іщук, 2013, Баштецька А. В., Крупник І. Р.).

Аналізуючи сучасні дослідження, слід відзначити, що низка аспектів організаційної культури розкрито у працях зарубіжних та вітчизняних науковців (Іщук, 2013; Камерон, Куїнн, 2001; Серкіс, 2002; Тернопільська, 2008; Schein, 2002; Терещенко, 2013; Шевченко, 2010; Bergami, Bagozzi, 2000; Deal, Kennedy, 1982; Gibney et al., 2011).

У наукових працях окреслено різні підходи до структури організаційної культури, описано її види та функції, наголошено на підходах до управління корпоративною культурою, визначено вплив корпоративної культури на професійну ідентичність персоналу (Білецька, 2010; Ільчук, 2011 та ін); визначено діагностичний інструментарій для вимірювання організаційної культури (Карамушка, 2014; Карамушка та ін., 2014; Кубарева та ін., 2017; Братко , 2014 ; Товажнянський та ін., 2003).

Л. Карамушка з колегами наголошують на важливості вивчення чинників, що впливають на розвиток організаційної культури: 1) «зовнішні» (стосуються формально-функціональних характеристик організації, наприклад, структурно-організаційних та просторово-організаційних характеристик); 2) «внутрішні» ( стосуються психологічних характеристик організації, наприклад, рівень організаційного розвитку, творчий потенціал організації тощо)» (Карамушка, 2014).

Серед найбільш відомих українських науковців, які приділяли увагу вивченню організаційної культури саме закладів освіти, слід відзначити наукові праці О. Бондарчук. У дослідженнях О. Бондарчук доведено, що значний вплив на становлення організаційної культури надають керівники організації, серед важливих чинників науковець наголошує на самоефективності керівника (Бондарчук, 2008; Бондарчук, 2014). Під самоефективністю розуміється переконання управлінця у тому, що він має достатній рівень професійної компетентності для успішного розв'язання професійних проблем, пов'язаних із освітнім процесом (ділова самоефективність), реалізації рольових очікувань суб'єктів освітнього процесу в ситуації управлінського спілкування (соціальна самоефективність) (В. Бондаренко, Д. Копитков, 2012; О. Малихін, І. Гриценко, 2015; Д. Брустінов, 2010).

Українськими психологами, зокрема, С. Кузіковою, Н. Завацькою, О. Мітічкіною (2014), О. Іщук (2013), І. Кожушко-Лозинською (2013), Н. Макаркиним, О. Томіліним, А. Бритовим (2004), Г. Мальцевою, О. Горшковою (2006) та ін. розкрито особливості розвитку організаційної культури у вищій школі та в установах середньої освіти (Серкіс, 2002; Терещенко, та ін., 2013).

Проаналізовано взаємозв'язок організаційної культури освітніх організацій з такими психологічними феноменами: організаційним розвитком (Карамушка, Шевченко, 2014), підприємницькою активністю персоналу (Креденцер, 2013), толерантністю персоналу (Терещенко, 2013), самоефективністю керівників (Бондарчук, 2014), культурно-дозвіллевою діяльністю (Л. Орбан-Лембрик ський, 2010); зі стратегією розвитку університетів (Вдовичин, 2013); з управлінням конфліктами при інноваційному розвитку університету (Тарабаєва, 2008) та ін.

Університет, як велика організація з ієрархічною структурою взаємовідносин та чітко визначеним внутрішнім регламентом, можна



розглядати з точки зору наявності в ньому корпоративної культури - особливої культури, що властива тільки університету. Ця культура об'єднує всіх співробітників та студентів в єдину цілісну систему, яка відображає спільні цінності та принципи університету. Формування та розвиток корпоративної культури є важливим завданням для університетських керівників, яке передбачає прийняття управлінських рішень, мотивування та організацію діяльності персоналу, а також побудову ефективної системи управління та спілкування (Загоруля, 2015; Койчева, 2013; Мітічкіна, 2001; Бражнич, 2001).

Безумовно, трансляторами корпоративної культури університету, його традицій, цінностей у суспільство та «реалізаторами» місії є студенти, що формують імідж освітнього закладу не тільки у період навчання у ньому, але й через тривалий час після його закінчення (Крутій, 2011).

Корпоративна культура освітнього закладу має, таким чином, подвійну природу, з одного боку, це культура досягнення інтересів на ринку освітніх послуг – культура конкурентної боротьби, з іншого боку, це традиційна академічна культура, що ґрунтується на збереженні та розвитку наукових цінностей. Цінність її у тому, що вона сприяє природньому відбору найбільш ефективних для досягнення цілей внутрішньокорпоративних міжособистісних відносин, відповідних поведінкових моделей співробітників та студентів (Загоруля, 2015).

Коли пріоритетом є такі цінності, як компетентність, творче прагнення, готовність до зовнішньої та внутрішньоуніверситетської конкуренції (змагання), готовність до роботи у команді, колективізм, гордість за свій університет, тоді корпоративна культура підвищує згуртованість співробітників та студентів, узгодженість їх поведінки, які найбільшою мірою відповідають цінностям університету (Кислинська, Мілорадова, 2016). Оскільки, якщо люди мають однакові цінності та єдині норми поведінки, то організація може бути впевненою, що її члени приймуть вірне рішення.

Корпоративна культура через зростання конкурентоздатності університету сприяє підвищенню його іміджу та поширенню позитивної репутації. При виборі абітурієнтами майбутнього місця навчання має значення не стільки його імідж, скільки репутація. Престиж закладу вищої освіти має загальний характер, а репутація належить до конкретних аспектів його діяльності. Досвід зарубіжних університетів свідчить, що університети, які ставлять за мету створити репутацію у певній галузі, досягають більшої ефективності, ніж ті, хто прагне до престижності (І.Химич, 2009;).

Корпоративна культура університету містить у собі зорієнтовані на клієнта принципи та цінності (наприклад, якість освітніх послуг), відображається на взаємовідносинах з ним та впливає у підсумку на конкурентоздатність закладу вищої освіти у довгостроковій перспективі (Г.Захарчин, А.Теребух, Л.Лісовська, 2009). Як інструмент управління, вона впливає на результативність застосованих управлінських методик, наприклад, на ефективність управлінських інновацій (А.Шевченко, 2010, І. Ігнатєва, 2013).

Багато університетів, на жаль, зосереджуються на комерційних аспектах своєї діяльності, замість того, щоб надавати пріоритет соціальним та академічним цінностям. Це може мати негативний вплив на довгострокову ефективність роботи закладу вищої освіти. Базові принципи корпоративної культури університету повинні враховувати інтереси студентів та інших користувачів освітніх послуг, а також не повинні суперечити соціальним завданням освіти суспільства в цілому та очікуванням інших учасників ринку освітніх послуг А.Шевченко (2010).

Сильна корпоративна культура закладу вищої освіти, окрім поліпшення психологічного клімату в колективі та підвищення ефективності роботи персоналу, має інші переваги, такі як підвищення конкурентоздатності на ринку освітніх послуг та поліпшення адаптації випускників до професійного середовища після завершення навчання в університеті ( Білушак, 2016; Завацька, 2012; та ін.).

Необхідно відзначити, що корпоративна культура університету є багатокомпонентною, тобто містить у собі корпоративні культури наукової та професійної, викладацької та студентської спільнот. Відповідно, корпоративні цінності університету є сукупністю корпоративних цінностей відповідних спільнот. При цьому, компоненти корпоративної культури університету, як і корпоративні цінності кожної із спільнот не мають суперечити одна одній, а існувати та розвиватися у межах напрямку, який визначено місією університету (Шевченко, 2010; Г. Васянович, 2005).

Разом із зміною зовнішніх умов існування, корпоративна культура університету також буде еволюціонувати. У зусиллях розвитку та адаптації до нових ринкових умов, університет повинен вирішувати нові стратегічні завдання. Однак, для досягнення стратегічних цілей необхідна участь не тільки керівництва, а й більшості співробітників. В цьому процесі, корпоративна культура є каталізатором змін (Захарчин, 2011).

Культура організації допомагає створювати почуття залученості та відповідальності серед співробітників, що дозволяє кожному з них усвідомити свою роль у організації та сприяє розвитку особистісної свідомості і мотивації до праці (Захарчин, 2011).

Система сучасної вищої освіти відрізняється гуманітарною парадигмою, та як домінуючий визначає людський чинник. У зв'язку з цим, серед характеристик майбутнього фахівця набувають значення не тільки професійні компетенції (загальнонаукові, соціально-особистісні та ін.), але й культура особистості професіонала, етичні цінності, вміння приймати рішення та брати персональну відповідальність за них, бажання працювати у команді тощо. Актуальним стає формування ціннісних орієнтацій майбутніх фахівців вже на етапі навчання в університеті через вирішення важливої проблеми – пошук шляхів ефективного формування корпоративної культури студентської молоді (Ковальчук, 2014).

Особливості організаційної культури закладів середньої та вищої освіти вивчають Н. Завацька (2014), Л. Карамушка, Ж. Серкіс (2002), О. Філь (2015), слід зауважити, що Ю. Тюнников, И. Химич розглядала її як важливу складову іміджу сучасного університету (Химич, 2009), В. Бочелюк, як умову професійного розвитку майбутнього фахівця (Бочелюк, 2015); О. Мітічкіна приділила увагу саме організаційній культурі студентської молоді (Мітічкіна, 2011).

Узагальнюючи різні погляди на організаційну культуру, зауважимо, що вона, по-перше, є чинником, який використовується керівництвом для підвищення рівня ефективності організації, продуктивності та мотивації співробітників; по-друге, організаційна культура підлягає спрямованому формуванню; по-третє, організаційна культура об'єднує в єдине ціле певні соціальні групи, «вирішуючи тим самим одну з головних проблем функціонування соціуму – процес його інтеграції» (Завацька, 2014).

Відомий український науковець, дослідник організаційної культури у закладах освіти Л. Карамушка надає таке визначення цього феномена: організаційна культура є організаційно-психологічним середовищем життєдіяльності співробітників організації. Вона проявляється на рівні окремої особистості, групи та організації в цілому у вигляді норм, цінностей, у структурі мотивації і стандартах поведінки, в стилі управління, в структурі організації і в організаційно-управлінських процедурах і, у свою чергу, впливає на ефективність діяльності співробітників і організації в цілому, на ставлення співробітників до організації, до результатів діяльності та колективу, а також на рівень розвитку групових відносин та їх динаміку (Карамушка, 2014, 2014б, 2014в).

Аналізування літератури (Захарчин, 2009; Ільчук, 2011; Карамушка, 2013 та ін.) дозволило О. С. Ковальчуку виділити групи найбільш важливих чинників, які зумовлюють відмінність та формують складові організаційної культури системи освіти (Ковальчук, 2014):

- види організації (ЗВО, школи, технікуми, заклади позашкільної освіти та ін.);
- типи організацій (зклади середньої освіти традиційного та інноваційного типів);
- підбір трудового колективу, психологічні особливості викладацького колективу;
- особистісні особливості керівників (стиль керівництва, комунікабельність, толерантність та ін.);
- морально-психологічний клімат у колективі;
- історія закладу (відомі співробітники, випускники, специфіка організації діяльності та ін.).

При аналізованні питання розвитку організаційної культури університету, доцільно співвіднести її основні складові зі структурними елементами організації: сам університет як організація, персонал, який включає викладачів та студентів, та особистість кожного із них. *Перша* група складових організаційної культури пов'язана із освітнім процесом, місією та метою закладу освіти. Елементами є: стратегія організації, орієнтація на перспективний розвиток, загальнолюдські цінності.

*Другою* групою складових: є норми, правила поведінки, стиль керівництва, методи управління конфліктами, розвиток творчих здібностей, рівень залучення викладачів та студентів до управлінських рішень та інші особливості управління, що пов'язані з організаційною культурою університету.

*Третя* група складових організаційної культури закладу вищої освіти включає такі елементи, як мотивація, критерії ефективності, можливості для самореалізації викладачів та студентів, дотримання чесності в ділових стосунках, а також дотримання норм академічної доброчесності.

О. Ковальчук вказує на те, що ці три системи для успішного функціонування закладу вищої освіти як організації, мають бути гармонійно пов'язаними (Ковальчук, 2014, с.33).

Підвищення якості освіти студентства в університетах, забезпечення конкурентоздатності майбутніх фахівців на сучасному ринку праці вимагають розробки та впровадження нових підходів до системи вищої освіти. Найбільшою мірою відповідає вимогам системного підходу дослідження організаційної культури закладу вищої освіти, як інтегрального феномену, зокрема, *організаційної культури студентської молоді та організаційної культури викладачів*, як її вагомих складових. Організаційна культура студентства та викладачів вимагає цілеспрямованого формування, оскільки це безпосередньо може впливати і на ефективність освітнього процесу, і на імідж випускників університету, і на їх подальший професійний шлях.

Як зазначає Н. Завацька, управління процесом формування організаційної культури освітянського середовища потребує вивчення психологічних чинників, оскільки це надає можливість розробки психологічно обґрунтованих програм щодо підвищення рівня організаційної культури (Завацька, 2014, с.20)

Аналізування освітніх концепцій дозволило з'ясувати, що часто в університетах при формуванні корпоративної культури університетської спільноти пріоритетними стають її зовнішні атрибути: символи, слогани, гімни тощо (Загоруля, 2015; Кримчак, 2016). Необхідною є трансформація організаційних принципів університету, оскільки формування повноцінної корпоративної культури можливо лише за умов комплексного впливу на особистість майбутніх фахівців, що містить у тому числі соціокультурний контекст.

Для того, щоб визначити специфіку корпоративної культури *студентської молоді*, важливо чітко розуміти соціокультурні особливості цієї соціальної групи. Поняття «молодь» охоплює у науці різні вікові категорії.

Спираючись на позицію Л. Хоружої, під студентською молоддю розуміємо молодих людей від 17 до 25 років, це вікова категорія, яка вступає до фази професійного розвитку (Хоружа, 2017; А.Коллі-Шамне, Н.Токарева, 2021). Студентство є певною частиною молоді, яка має як спільні з усією молоддю риси, так і специфічні особливості (Юрченко, Виноградова, 2018). Термін «студентство» означає власне студентів як соціально-демографічну групу, що містить тих, хто навчається у закладах вищої освіти, характеризується певною чисельністю, статево-віковою структурою тощо. Ця соціальна група пов'язана спільним видом діяльності – навчанням в університеті. При цьому університет, який є соціальним інститутом, не тільки орієнтує студентів на майбутню професійну діяльність, але й є важливим соціалізуючим агентом, відтворює певні соціокультурні зв'язки.

Навчаючись в університеті, студенти долучаються до складного процесу соціально-професійної підготовки, спрямованої на становлення майбутнього фахівця. Спільна діяльність, єдині мотиваційні аспекти, територіальна зосередженість породжує у студентів спільність інтересів, групову самосвідомість, специфічну субкультуру та спосіб життя, причому це доповнюється та посилюється віковою однорідністю (Юрченко, Виноградова, 2018).

Виходячи із теоретичного аналізування основних понять, можна виділити таке визначення «корпоративна культура університетської спільноти» – це система цінностей, норм, зразків поведінки та традицій, що утворюється у процесі соціально-професійної підготовки студентів для здійснення комунікативно-інформаційного спілкування, гармонізації та співробітництва між всіма суб'єктами освітнього процесу на основі відтворення соціокультурних зв'язків в університеті (Карамушка, 2014).

На думку вчених, на становлення сучасної корпоративної культури закладів вищої освіти значний вплив мають трансформації у політичному, економічному, культурному житті суспільства. Коли мова йде про студентську

молодь, та студентську молодіжну культуру, то виокремлюють такі проблеми: відсутність чіткої мети свого існування (Гордієнко, 2006), низька соціальна активність, соціальна апатія (Романовський, 2010); зниження статусу духовних (за виключенням когнітивних), суспільних, моральних, естетичних цінностей (Гордієнко, 2006).

Для сутнісного розуміння проблем, що розглядаються, необхідно мати уявлення про структурні складові корпоративної культури. У працях дослідників можна бачити різні погляди на структуру корпоративної культури. Наприклад, Ф. Харріс та Р. Моран (1991) до структури корпоративної культури вносять 10 основних характеристик: 1) усвідомлення себе та свого місця в організації; 2) комунікаційна система та мова спілкування; 3) зовнішній вигляд, одяг та презентація себе на роботі; 4) що і як їдять люди, їх звички та традиції у цій області; 5) усвідомлення часу, ставлення до нього та його використання; 6) взаємовідносини між людьми; 7) цінності; 8) віра у щось та ставлення до чогось важливого; 9) процес розвитку працівника та навчання; 10) трудова етика та мотивування).

Найбільш популярною є рівнева структура корпоративної культури, яка запропонована Е. Шейном (2007) та підтримується низкою інших дослідників (Агієнко, 1998), у відповідності до якої корпоративна культура складається з рівнів різної глибини: «поверхневий», «внутрішній», «глибинний» (Schein, 2007).

*«Поверхневий»* – верхній, зовні видимий рівень корпоративної культури, що містить всі зовнішні ознаки культури, які здатна сприйняти людина (технології, архітектура, логотипи, організаційний фольклор, фірмовий одяг тощо). До елементів зовнішнього шару також належать міфи та ритуали організації.

*Ритуали (обряди, церемонії)* у повсякденному житті відіграють важливу роль, зміцнюючи структуру організації. Це найбільш значущі аспекти, які демонструють єдність всіх членів організації. Через ритуали відбувається



долучення до основних цінностей та традицій організації. Ритуали можна розділити на такі основні типи: адаптаційні ритуали (ознайомлення з цінностями організації); організаційні ритуали (додатково підкреслюють важливість тієї чи іншої події у житті організації); ритуали інтеграції (спрямовані на досягнення більшої згуртованості членів організації); ритуали, що пов'язані із відпочинком (спрямовані на створення сприятливого психологічного клімату).

*Міфи (історії, легенди)* закріплюють критерії, що визначають спосіб життєдіяльності організації. У них відстежується історія розвитку організації, ті цінності, які домінують, і чому ці цінності є домінуючими.

*Внутрішній рівень* є більш глибоким, який є або через взаємодію з фізичними оточенням, або через соціальний консенсус. Ціннісні орієнтації тут визначають напрям розвитку організації, траєкторію та сприяють підвищенню ефективності. До елементів даного рівня належать: місія, цінності та вірування, мова та етика ділових відносин.

*Місія* постулює головне призначення організації у суспільстві. Це мета (або декілька головних цілей) існування організації, що формує колективну свідомість, встановлює орієнтири взаємовідносин, зразки поведінки, мобілізує на досягнення корпоративних цілей та надає значущості діяльності організації у соціальному аспекті (Гнезділова, 2013; В. Парсек, І. Драгомірова, 2009).

*Цінності та вірування*, які поділяють всі члени організації. Вони сприймаються усвідомлено залежно від бажання членів організації. Іноді втілюються у форму офіційних документів, та стають формальними орієнтирами організації. Проте не завжди ті цінності, які постулюються, відповідають істинним цілям організації.

*Мова та етика ділових відносин.* Корпоративна культура формується та передається через мову у процесі комунікації. Етика ділових відносин є комплексом принципів, що відрізняють правильну поведінку від неправильної, які складаються у процесі взаємодії членів організації.

*«Глибинний рівень»* складається із базових припущень (поведінки, архетипів), які приймаються співпрацівниками несвідомо та без доказів. Це переконання та поведінка людей у базових категоріях життя: ставлення до інших людей, ставлення до роботи, природи, суспільства, відчуття часу та простору, розуміння людської активності та людських взаємовідносин тощо.

Саме рівневу структуру корпоративної культури можна назвати універсальною, оскільки вона дозволяє включити максимальну кількість елементів, вписуючи їх в один із трьох рівнів, з врахуванням самотності корпоративної культури тієї чи іншої організації.

Спираючись на результати теоретичного аналізування проблеми організаційної культури закладу вищої освіти, можна виділити декілька складових: іміджева («зовнішній рівень»); ціннісно-нормативна («внутрішній рівень»); соціально-особистісна («глибинний рівень»).

*Іміджева складова* корпоративної культури університетської спільноти відповідає за зовнішнє сприйняття суб'єктів освітнього процесу. Загальна іміджева картина містить уявлення про наміри, мотиви, здібності, установки та психологічні характеристики викладачів та студентів, а також відкриті для зовнішнього спостерігача характеристики: зовнішність, особливості поведінки та ін.

*Ціннісно-нормативна складова* корпоративної культури університету розкриває внутрішні ціннісно-нормативні відносини між студентами, викладачами, співпрацівниками, адміністрацією, які відображаються в комунікативному (вміння застосовувати професійну мову, коректність, доброзичливість тощо) та діяльнісному аспектах (вміння поводитися у колективі, здатність створювати враження, що підвищує авторитет професії, дотримання загальних правил поведінки культурної людини).

*Соціально-особистісна складова* складається із елементів «глибинного рівня»: ставлення до роботи, професії, ставлення до себе та оточуючих, які закладаються на соціокультурному рівні. Данна складова дозволяє

співвіднести оточуючу дійсність з переконаннями, поглядами, уявленнями особистості, визначає особистісну систему цінностей. Формування даного компоненту передбачає активізацію внутрішніх мотивів, домагань, ціннісних орієнтацій особистості.

Багаторівневість та багатокомпонентність структури корпоративної культури університетської спільноти дозволяє дійти висновку, що вона не може виникати та ефективно функціонувати спонтанно, необхідним є цілеспрямоване формування. Таким чином, спираючись на роботи А. Беляєва(2007), О. Бондарчук (2014), В. Гриньова (1998), Л. Петриченко (2010), R. Killman, M. Saxton, R. Sepra (1985) та ін., ми вважаємо за потрібний прагматичний підхід до корпоративної культури, через її цілеспрямоване формування в університетському середовищі.

Суттєве значення має проблема визначення критеріїв, показників та рівнів сформованості корпоративної культури. Наприклад, К. Гнезділова (2013) підкреслила такі критерії ефективності корпоративної культури: готовність йти на ризик, адаптивність; ставлення до нового; бажання підвищувати професійний рівень; міра участі у прийнятті управлінських рішень; соціальна відповідальність; тип відносин у колективі; вид мотивації та контролю; тип лідерства.

В. Юрченко, В. Виноградова ( 2018) запропонували два основних критерії сформованості корпоративної культури університетської спільноти: готовність керівництва до діяльності із формування корпоративної культури університету, зміна характеристик корпоративної культури університету, і виявили такі показники: стиль управління, динаміка зміни корпоративної культури, рівень організаційної потужності, рівень соціально-психологічного розвитку.

Цікавою для нашого дослідження є думка О. Іщук, яка, досліджуючи корпоративну культуру студентської групи, виділяє та обґрунтовує три блоки критеріїв сформованості корпоративної культури: *когнітивний, ціннісно-*

*мотиваційний, особистісний* (Іщук, 2013). Щодо виділення рівнів сформованості корпоративної культур закладів освіти, відзначимо, що автори частіше за все пропонують трьохрівневу шкалу, що передбачає характеристику низького, середнього та високого рівнів (Ільчук, 2011; Карамушка, 2014 та ін.).

На основі теоретико-методологічного аналізування досліджуваної проблеми виділено складові організаційної культури університету (іміджевий, ціннісно-нормативний, соціально-особистісний), що буде покладено в основу емпіричного дослідження.

*Іміджева складова* відображає зовнішній прояв корпоративної культури на рівні зовнішнього вигляду, взаємовідносин, здійснення комунікацій.

*Ціннісно-нормативна складова* характеризує порядок внутрішньоорганізаційної взаємодії між всіма суб'єктами, що ґрунтується на ціннісних установках.

*Соціально-особистісна складова* відображає психологічну атмосферу у колективі, яка сприяє або гальмує процес саморозвитку кожного члена колективу.

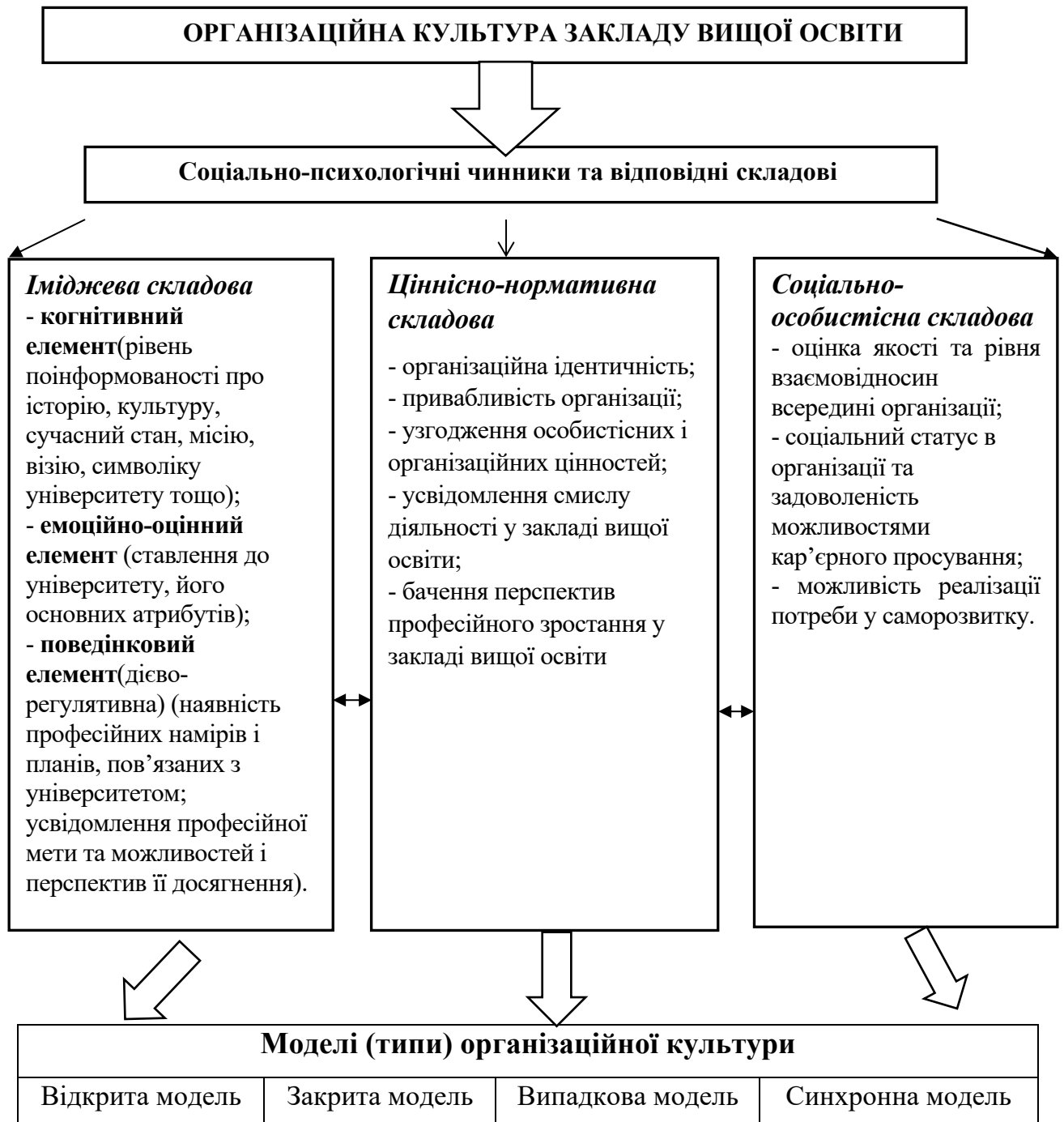
### **1.3. Обґрунтування теоретичної моделі соціально-психологічних чинників розвитку уявлень викладачів і студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти**

На основі теоретичного аналізування та узагальнення наукової літератури з проблеми дослідження організаційної культури, зокрема, організаційної культури закладів вищої освіти, обґрунтовуємо структурно-функціональну модель розвитку уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти.

Структурно-функціональну модель розвитку уявлень викладачів і студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти наведено рис. 1.1. (рис. 1.1).

Спробуємо окреслити та теоретично обґрунтувати зміст основних ключових категорій, на яких будується структурно-функціональна модель розвитку уявлень студентів та викладачів про організаційну культуру закладу вищої освіти. Ці категорії буде операціоналізовано у наступному підрозділі.

Відповідно до теорії Л. Константина, виділяють чотири моделі (типи) організаційної культури в освітніх закладах (L. Constantine, 1993).



**Рис. 1.1. Структурно-функційна модель розвитку уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти**

1. Модель *закритої* організаційної культури характеризується стійкістю і необхідністю дотримання жорстких правил, ієрархічною структурою з централізованою владою, обмеженим зворотним зв'язком між керівництвом та співробітниками. Керівник виступає як авторитарний лідер, який схильний до встановлення системи повного підпорядкування та одноосібного прийняття рішень. Він контролює виконання своїх розпоряджень та застосовує санкції на свій розсуд.

2. *Випадкова* модель, характеризується гнучкістю та відкритістю до нових ідей, спрямованих на інновації та розвиток. Внутрішня структура організації не обмежує творчості та самовираження членів колективу, що сприяє появі незалежності та ініціативи. Керівник у цій моделі є ліберальним лідером, який довіряє співробітникам та стимулює їх до виконання роботи на високому рівні. У цій моделі відсутні жорсткі правила та ієрархічна структура, що сприяє спонтанності в комунікаціях та прийнятті рішень.

3. *Відкрита* модель базується на рівності статусів, прав та відповідальності між членами колективу. Відкритість та доступ до інформації є ключовими принципами, що сприяють співпраці та взаєморозумінню між співробітниками. Лідер, у такій моделі, виступає як фасилітатор, що допомагає вирішувати проблеми, спрямовує процеси розвитку організації та прагне до делегування повноважень та взаємодії зі своїм колективом. У цій моделі керівництво виходить за рамки виконавчих рішень та прагне до залучення співробітників до управління та прийняття рішень.

4. У *синхронній* моделі організаційної культури функції та прийняття рішень розподіляються без формальних переговорів, або на основі швидких домовленостей. Статус кожного учасника визначається їх внеском у спільну справу та їх роллю в організації. Головним принципом є спільна узгодженість,

що ґрунтується на спільних цілях, цінностях та гармонії. В такій моделі керівником стає людина з харизматичним типом особистості, яка має силу та енергію для того, щоб залучати та надихати інших людей на досягнення необхідних результатів.

Соціально-психологічні **чинники** розвитку уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру університету представлено такими складовими :

**Іміджева складова** відображає зовнішній прояв корпоративної культури на рівні зовнішнього вигляду, взаємовідносин, здійснення комунікацій. Даний компонент містить у собі *когнітивну* складову (рівень поінформованості про історію, культуру, сучасний стан, місію, візію, символіку університету тощо), *емоційно-оцінну* складову (ставлення до університету, його основних атрибутів, почуття захищеності, безпечності в освітньому середовищі), *поведінкову* (дієво-регулятивну) складову (наявність професійних намірів і планів, пов'язаних з університетом; усвідомлення професійної мети та можливостей і перспектив її досягнення).

**Ціннісно-нормативна складова** характеризує порядок внутрішньоорганізаційної взаємодії між всіма суб'єктами, що ґрунтується на ціннісних установах. Проявами та показниками даного компоненту є культура взаємовідносин; згуртованість колективу; творча діяльність (креативність); професійно-ціннісні орієнтації; організаційна ідентичність; привабливість організації; узгодження особистісних і організаційних цінностей; наявність та усвідомлення смислу діяльності у закладі вищої освіти; бачення перспектив професійного зростання у закладі вищої освіти.

**Соціально-особистісна складова** відображає психологічну атмосферу у колективі, яка сприяє або гальмує процес саморозвитку кожного члена колективу. Даний компонент виявляється у таких показниках: соціально-психологічний клімат, оцінка якості та рівня взаємовідносин всередині

організації; соціальний статус в організації та задоволеність можливостями кар'єрного просування; можливість реалізації потреби у саморозвитку.

Розглянемо значення і роль категорії «організаційна ідентифікація», вважаючи її ключовою для розуміння соціально-психологічних та психологічних особливостей усвідомлення людиною спільного буття з певною організацією.

У психологічному сенсі будь-яка організація є, перш за все, соціальною групою, тому центральним питанням є проблема належності співробітника до організації, його ідентифікація до неї. У літературі дана проблематика частіше за все вивчається за допомогою двох близьких за значенням конструктів «організаційна ідентифікація» (organizational identification) та «організаційна прихильність» (organizational commitment) (Ільчук, 2011, Поліщук, 2012).

Оскільки сучасні корпорації, у тому числі, освітні корпорації, стають більш складними та розгалуженими, організаційна ідентифікація забезпечує згуртованість та є запорукою спільного успіху організації. Треба визначити даний конструкт для розуміння сутності та смислу організаційної ідентифікації.

Б. Ешфорт та Ф. Маїл вказують на те, що організаційна ідентифікація – це сприйняття схожості та почуття єдності з організацією (або належності до неї), коли людина визначає себе у поняттях тієї корпорації, співробітником якої вона є (Mael, Ashforth, 1992). Р. ван Дік висловлював думку, що сутність організаційної ідентифікації полягає у безмежній прив'язаності співробітників до організації (Van Dick, 2001). М. Рикетта (Riketta, 2005), у свою чергу, вказує на те, що організаційна ідентифікація розглядається науковцями як важливий психологічний стан, який відображає прив'язаність співробітників до організації та пояснює такі ключові моменти, як якість виконаної роботи та організаційну поведінку. Як відмічає G. Cheney, ідентифікація відіграє важливу роль у житті людей. Він характеризує її у такий спосіб:



«ідентифікація з організаціями або з чимось іншим – це активний процес, через які індивіди поєднують себе із елементами суспільного життя» (Cheney, 1983).

В. Ashforth, М. Joshi, V. Anand, А. О'Leary-Kelly зауважують, що людина може продумувати або відчувати свій шлях до ідентифікації, пізнання та афекти взаємно посилюють її (Ashforth et al., 2013). Тобто ідентифікація є динамічним та індивідуальним процесом, дозволяє індивіду адаптуватися в організації. Зміст ідентичності – це основні, відмінні, і більш або менш постійні атрибути, які і складають ідентичності у певних організаційних контекстах, що забезпечує прийняття їх як власних. Таким чином, ідентифікація переводить індивіда у прототип колективу або ролі.

Важливо окремо розглянути поняття «організаційна ідентичність», який трактують як сукупність атрибутів та характеристик корпорації, які відрізняють її від інших організацій (Albert, Whetten, 1985). Останнім часом вона розуміється як комплексне визначення корпоративної культури (історії, характеристик, структури, стану та репутації) (Martin et al., 2011). Можна зробити висновок, що у фокусі розгляду організаційної ідентичності знаходиться організація, а дослідження організаційної ідентифікації ґрунтуються на всебічному вивченні особистості.

Концепція ідентичності допомагає зрозуміти сутність індивідів та їх мотивацію у виборі організації, де вони працюють, а також визначити чому вони залишають цю організацію чи звільняються з неї, як вони поведуться та з ким взаємодіють під час своєї діяльності. Процес ідентифікації відіграє важливу роль, оскільки допомагає особистості чітко зрозуміти та визначити свої цінності, переконання та інтереси, які впливають на їхні рішення та вчинки (Серкіс, 2002). Організаційна ідентифікація є важливим чинником як в професійному, так і особистому житті, оскільки допомагає людині належним чином представляти себе перед іншими. Вона відображає специфічний зв'язок між співробітником та організацією, що базується на психологічній прив'язаності. Організаційна ідентифікація може пояснювати і передбачати

настанови та поведінку співробітників на робочому місці (He, Brown, 2013; Ashforth et al., 2013; Epitropaki, 2013, Розенштіль, 2014).

На думку М. Pratt (Pratt, 1998), організаційна ідентифікація задовольняє низку індивідуальних потреб, а саме, потреби у безпеці, афіліації та зниженні невизначеності. М. Hogg, D. Terry (2000) відмічали, що в процесі ідентифікації у людини з'являються можливості знайти додаткові, більш глибокі смисли у тих колективах, з якими вона себе асоціює. При цьому у неї виникає відчуття порядку у світі.

D. Slyss, B. Ashforth (2007) зауважували, що ідентифікація сприяє підвищенню почуття колективної самооцінки. Проведені емпіричні дослідження показали, що організаційна ідентифікація також стимулює розвиток довгострокової прихильності та підтримки підприємства (He, Varuch, 2010). Організація забезпечує певні умови та надає переваги, які відповідають запитам працівників. Наприклад, мотивами для ідентифікації можуть стати потреба у приналежності, у безпеці, у цілісності, у самопослідовності, самоефективності, самоактуалізації (George, Chattopadhyay, 2005). Якщо організація задовольняє хоча б частину із них, то вона має можливість мати співробітників, які приймають її цілі, цінності та діють у відповідності до них.

На думку R. Gibney, T. Zagenczyk, J. Fuller, K. Hester, T. Caner, можна виокремити такі передумови організаційної ідентифікації: відмітні ознаки організації, зовнішній престиж, міра контакту між співробітником та організацією, рівень підтримки, важливість комунікацій, міра збігу особистої та організаційної ідентичності (Gibney et al., 2010). Крім того, можливість кар'єрного зростання, підтримка та розуміння керівництва, розширена мережа комунікацій також позитивно впливають на формування організаційної ідентифікації.

Дослідження показали позитивний вплив організаційної ідентифікації на різні ключові аспекти, що пов'язані із роботою та поведінкою, наприклад, прив'язаність до робочої групи, професійна, рольова ефективність, а також

бажані для компанії форми поведінки (Madjar et al., 2011; Blader et al., 2017). Крім того, як доведено у дослідженнях D.M. Sluss, B.E. Ashforth (Sluss, Ashforth, 2007), M.R. Edwards, R. Pecscei (Edwards, Pecscei, 2010). вона впливає на залученість, міру задоволеності роботою, організаційну прихильність, організаційну поведінку, а також на намір залишитися в організації (Вдовичин, 2013).

На підставі того, як дослідники вивчають процес ідентифікації, їх можна поділити на дві групи. До першої належать ті науковці, які розглядають його як низхідний процес, тобто оцінюють те, як організація впливає на індивідів, до цієї групи належать, наприклад, дослідження J. Bartels, A. Pruyn, M.D. Jong, I. Joustra (Bartels et al., 2007). Другу групу складають ті дослідники, які вважають ідентифікацію висхідним процесом. У фокусі їх уваги перебувають думки, почуття та дії, які застосовує людина для встановлення межі між собою та організацією, наприклад, дослідження B.E. Ashforth, M. Joshi, V. Anand, A.M. O'Leary-Kelly (Ashforth et al., 2013). Додатково слід вказати, що якщо ідентифікація є когнітивним процесом, то членство в організації – це є поведінка, тобто деякі люди можуть ідентифікувати себе з організацією ще до того, як стають її членами, інші – спочатку стають співробітниками, а вже потім через певний час можуть ідентифікуватися з нею (Bhattacharya, Elsbach, 2002).

Van Dick, аналізуючи це питання, вказує на те, що для пояснення зв'язку співробітника з організацією також застосовується поняття «організаційна прихильність», яке визначається як настановлення працівника стосовно організації. Вони безпосередньо пов'язані із прийняттям рішення про продовження роботи у даній конкретній організації (Van Dick, 2001). Таким чином, як вважають автори, якщо організаційна ідентифікація – це переважно соціально-психологічний конструкт, то організаційна прихильність – організаційно-психологічний.

Організаційну ідентифікацію можна вважати частиною Я-концепції працівника, оскільки вона пов'язана з самовизначенням, водночас, прихильність є більшою мірою настановленням по відношенню до організації. Можна говорити про те, що ідентифікація спрямована на самого працівника, а прихильність спрямована на організацію, членом якої він є.

Отже, важливим положенням для нашого дослідження є те, що організаційна ідентифікація є концепцією соціальної ідентичності, яка базується на подібності та схожості між індивідуальними та організаційними характеристиками. При цьому усвідомлення спільних характеристик відображається оцінкою та емоційними реакціями, що виникають у зв'язку з ними. Інтерес до організації базується на сукупності організаційних характеристик, які роблять роботу в організації привабливим для співробітника. Можна виокремити різні підстави для прихильності, наприклад, відповідність цінностей (афективна прихильність), обов'язки (нормативна прихильність), втрати (поточна прихильність), які, у свою чергу, супроводжується переживанням різних емоцій: щастя / смуток (афективна прихильність), гордість / почуття провини (нормативна прихильність), безпека / тривога (поточна прихильність) (Серкіс, 2002). Тому, важливим показником, який входить до складу ціннісно-нормативної складової, ми вважаємо *відповідність між індивідуальними та організаційними цінностями*.

Якщо вивчати організаційну ідентифікацію з позицій соціальної психології, то слід відзначити, що, організація є внутрішньо структурованою соціальною системою, яка, у свою чергу, складається із багатьох взаємопов'язаних груп. Тому співробітник організації може ідентифікувати себе з організацією, з відділом, в якому він працює, або з робочою групою, яка створена для вирішення конкретних завдань організації (К.Терещенко 2013 та ін.). Як показують результати деяких емпіричних досліджень, рівень ідентифікації з окремим підрозділом, як правило, є вищим, ніж з усією корпорацією ( Dukerick, Kramer, McLean, 1998; Riketta, 2005; та ін.).

Важливо відзначити, що успішність процесу ідентифікації безпосередньо впливає на те, наскільки уявлення нового працівника про бажану культуру організації збігаються з реально існуючими в організації характеристиками, що пояснюється застосуванням поняття «привабливість», яке розглядають з різних позицій, наприклад, як позитивне ставлення до професії (Бондарчук, 2014), як мотиваційний чинник (Мітічкіна, 2011), а також як чинник, що визначає спільний вектор діяльності (Химич, 2009).

Привабливість організаційної культури розуміється як позитивне емоційно-оцінне ставлення співробітників до сприйманих характеристик корпоративної культури. Таким чином, про успішність процесу ідентифікації свідчить привабливість корпоративної культури, що є важливим для адаптації співробітників в організації. Тому можливою проміжною змінною між типом корпоративної культури та організаційною ідентифікацією співробітників є привабливість організаційної культури (Харчишина, 2011).

У основу теорії організаційної ідентифікації покладено принципи теорії соціальної ідентичності:

- індивіди схильні оцінювати себе як члена певної групи з членами інших релевантних соціальних груп або категорій;
- соціальна ідентичність складається із тих аспектів образу «Я», які впливають із сприйняття індивідом себе як члена певних соціальних груп (або категорій);
- індивіди прагнуть до збереження або підвищення своєї самооцінки, тобто до позитивного образу «Я» через досягнення або збереження позитивної соціальної ідентичності (Зливков, Лукомська, 2013).

Грунтовним є визначення організаційної ідентичності, що базується на теорії соціальної ідентичності, що поєднує і когнітивну, і афективну складові (Haslam, 2001; Van Dick, 2001). Згідно з цією теорією, соціальна ідентичність – це частина індивідуальної Я-концепції, яка виходить із знання індивіда про

його членство у соціальній групі, оцінки та значущості приєднання до групового членства («membership»).

G. Kreiner, B. Ashforth (2004) запропонували розширену модель ідентифікації, яка містить чотири її види, а саме:

- ідентифікація, співпрацівник розуміє та приймає цілі, цінності та місію організації як такі, що відповідають його життєвим позиціям;

- дезідентифікація – власні цінності та принципи співробітника не збігаються з тими, які існують в його організації;

- нейтральна ідентифікація – відсутність явної ідентифікації або дезідентифікації з організацією;

- амбівалентна ідентифікація – одночасно відбуваються процеси як ідентифікації з організацією, так і дезідентифікації (Kreiner, Ashforth, 2004).

Дезідентифікація визначає дистанціювання та відторгнення атрибутів та принципів організації, тобто співпрацівник свідомо відокремлює свою ідентичність від організації, також слід зазначити, що, на думку G. Kreiner, B. Ashforth, дезідентифікація є не просто протилежністю ідентифікації, а окремим психічним станом. На відміну від ідентифікації, яка складається із зв'язків організаційних характеристик (як правило, позитивних) з уявленням про себе, дезідентифікація будується на запереченні організаційних характеристик (як правило, негативних) від уявлення про самого себе. І хоча головна мета у ідентифікації, і у дезідентифікації є однаковою – збереження позитивної соціальної ідентичності, шляхи її досягнення є різними (Kreiner, Ashforth, 2004).

Підхід до ідентифікації, при якому виокремлюється її протилежний полюс, представлений і у вітчизняній психології. Такий підхід знаходимо у працях В. Зливкова, який виокремлює конструкт «ідентифікація – відособлення», відмічаючи, що ідентифікація та відчуження є взаємопов'язаними механізмами, які є необхідними для розвитку особистості,

оскільки через ідентифікацію вона соціалізується, а через відособлення – індивідуалізується (Зливков, Лукомська, 2013).

Ще один вид організаційної ідентифікації – амбівалентна ідентифікація. Складність сучасних організацій та взаємозв'язок організаційних та особистих цінностей, цілей та вірувань індивіда, можуть призвести, на думку G. Kreiner, V. Ashforth, до того, що він буде водночас і ідентифікувати, і дезідентифікувати себе зі своєю організацією (Kreiner, Ashforth, 2004). Оскільки позитивна складова схвалюється більшістю організацій, а негативна складова викликає негативне ставлення, то таке змішення може бути стресовим чинником та створювати ізоляцію для індивіда з амбівалентною ідентифікацією, що може викликати необхідність штучно пристосовуватися до такої ситуації. K. Elsbach, S. Bhattacharya називають цей процес нейтральною ідентифікацією, відмічаючи, що хоча індивід не бажає ані ідентифікуватися, ані дезідентифікуватися з організацією, слабкість його членства може бути легко викрита (Elsbach, Bhattacharya, 2001).

Отже, у наукових працях більшості авторів, а саме, Б. Ешфорт, Ф. Маил, S. Blader, S. Patil, D. Packer, M. Riketta, O. Epitropaki та ін., поняття «організаційної ідентифікації» розглядається як когнітивний конструкт, зокрема, як узгодженість індивідуальних та організаційних цінностей; сприйняття єдності з організацією або почуття належності до організації; як процес включення сприйняття свого членства в організації до загальної системи самовизначення (Blader, Patil, Packer, 2017; Riketta, 2005; Epitropaki, 2013).

Інша частина дослідників, а саме, M. Dukerick, R. Kramer, P. McLean, K. Elsbach, S. Bhattacharya, H. He, A. Brown та ін., визначають організаційну ідентичність в афективно-мотиваційних термінах як таку, що ґрунтується на привабливості та бажанні підтримувати емоційно задовольняюче самовизначення взаємовідносин з об'єктом ідентифікації (Dukerick, Kramer,

McLean, 1998; Elsbach, & Bhattacharya, 2001; He, & Brown, 2013; Погорілий, Собацький, 2003 та ін).

Отже, важливими чинниками, які впливають на розвиток уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти, ми вважаємо, когнітивну, емоційно-оцінну, поведінкову складові уявлень про організаційну культуру, організаційну ідентичність, відповідність між індивідуальними та організаційними цінностями. Ці категорії будуть покладено в основу емпіричного дослідження.

Розглянемо детальніше наукові підходи до визначення сутності, змісту, ролі та значення *цінностей* співпрацівників та студентів у цілісному уявленні про організаційну культуру університету.

*Корпоративні цінності у системі професійної діяльності викладача вищої школи.* Зміни, що відбуваються в освіті в нашій країні, орієнтують кожну освітню організацію на пошук оптимальної моделі управління. Стає очевидним, що у цьому складному процесі буде корисним як переосмислення власного управлінського досвіду, так і вивчення позитивного світового управлінського досвіду для його подальшого аналізування та адаптації у вітчизняних закладах вищої освіти. Аналізування різних тлумачень організаційної культури, який був виконаний О. Бондарчук, засвідчив, що цінності визнаються центральною складовою більшості з них (Бондарчук, 2014)

Ідентифікацію співробітника з організацією можна вважати гармонійною та повноцінною тоді, коли корпоративна культура поступово інтегрується та інтеріоризується в особисту ієрархію мотивів, ідеалів, цінностей та переконань співробітників (Карамушка, 2014). На думку вітчизняних та зарубіжних вчених, сила організаційної ідентифікації залежить від міри прийняття корпоративної культури та її відповідності індивідуальним особливостям співробітників та керівників ( Бондарчук, 2014; Завацька, 2014б;



Карамушка, 2014б; Мітічкіна, 2011; Шрайбер, Gautam, R. van Dick, Wagner, 2004; Shavyrina, Demenenko, Kravchenko, 2018; О. Брадул, 2009 та ін.).

Організаційна культура закладу вищої освіти є впливом чинником професійної реалізації викладача. Продуктивність професійної самореалізації детермінується здатністю вибудувувати свою діяльність у взаємодії зі студентами, з колегами, з адміністрацією факультету та університету, підтримуючи норми та правила організаційної культури (Мітічкіна, 2011 та ін).

До елементів та проявів організаційної культури університетської спільноти належать: усвідомлення *цінностей* та прийняття їх всіма суб'єктами освітнього процесу; здатність будувати продуктивні відносини на всіх рівнях організаційної структури університету (між співробітниками, між викладачами та студентами, між викладачами та керівництвом); вміння та можливість створювати траєкторію власного професійного розвитку; залучення до спільних справ та до системи спільної комунікації. При цьому, слід зауважити, що організаційна культура є системним утворенням, що має складну структуру. Всі її елементи знаходяться у тісному зв'язку, доповнюють та врівноважують один одного. Кожна організація має свою місію, під якою розуміється призначення, сенс існування, саме місія формує погляди менеджменту, виражає цілі, слугує стимулом, допомагає формуванню завдань. Цінності у цьому контексті розглядаємо як засіб реалізації місії організації, саме вони і складають основу організаційної культури.

Цінність – це властивість певного суспільного предмету задовольняти певні потреби соціального об'єкту (людини, соціальної групи, суспільства). Грунтовне аналізування наукових підходів зарубіжних та вітчизняних вчених щодо проблеми цінностей та ціннісних орієнтацій зроблено Д. Кислинською, Н. Мілорадовою (2016), які зауважують, що цінності є узагальненими уявленнями людей про цілі та норми поведінки, що втілюють досвід та виражають смисл культури соціальної спільноти. Під цінностями розуміється

те, заради чого людина готова діяти, до чого вона прагне, тобто цінності лежать в основі мотивації співробітників, стимулюють творчість, стають орієнтиром діяльності. Автори підкреслюють, що «соціально-психологічний підхід до визначення цінностей полягає не в розгляді ціннісної системи суспільства як зовнішньої по відношенню до людини сукупності норм і правил, а в аналізованні соціально зумовленого характеру прийняття цінностей особистістю» (Кислинська, Мілорадова, 2016).

Виокремлюють різні групи цінностей, які регулюють поведінку людини: цінності добробуту (здоров'я, безпека, освіченість, майстерність, багатство та ін.); духовні цінності (добро, справедливість, порядність та ін.); універсальні цінності (наприклад, влада) (Карпенко, 2009; Давидова, 2012). Організаційні цінності – це сукупність цінностей членів організації, які є або спільними для всіх її співробітників, або значущими для певних груп персоналу та менеджерів. Організаційні цінності впливають на поведінку персоналу та результативність діяльності організації (Білорус, 2011). У цьому визначенні підкреслено значущість організаційних цінностей для успішної діяльності закладу. Тому для керівника закладу освіти є важливим та корисними уважне вивчення цінностей свого колективу, щоб потім продумати системну роботу з їх змінювання.

Таким чином, цінності організації регулюють поведінку персоналу, відображають життєві принципи, цілі організації та вибір особистістю способів їх реалізації. Тому варто приділяти значну увагу до цінностей організації, причому доцільним буде вивчення особистісних індивідуальних цінностей співробітників для вдосконалення діяльності всієї організації.

Основними цінностями організаційної культури університету є цінності освіти, які забезпечують здатність відтворювати матеріальну та духовну культуру. Соціальні цінності, а саме, академічна свобода, інноваційна діяльність, створюються закладом вищої освіти та надають можливість виконувати університету свою місію (Бондарчук, 2008; Карамушка, 2014).

Цінності організаційної культури університету впливають на формування ціннісних орієнтацій, морально-етичних настановлень викладачів та студентів. Спільна діяльність співробітників освітнього закладу та студентів зближує цінності, дозволяє сформувати єдину організаційну культуру.

У взаємовідносинах з колегами у закладі вищої освіти значущими є цінності: повага, комунікабельність, толерантність, співпраця, партнерство (Бочелюк, 2015; Гнезділова, 2013; Загоруля, 2015; та ін.).

Ціннісні орієнтації є регулятором соціальної поведінки особистості. У диспозиційній концепції регуляції соціальної поведінки особистості Бочелюка вони розташовані на найвищому рівні та повністю залежать від тієї соціальної спільноти, з якою особистість себе ідентифікує, тобто мова йде про рівень ідентифікації з професійною спільнотою (викладачів або студентів) та ідентифікації із закладом вищої освіти, як організацією (Бочелюк, 2015; Петько, 2014).

Проте, співробітник може не повністю підтримувати цінності всього університету, він має у професійній діяльності дотримуватися існуючих норм організаційної культури. Не всі організаційні цінності, які усвідомлюються, наприклад, викладачем, в університетському середовищі, стають його особистими цінностями. У свою чергу, міра узгодженості особистих цінностей викладачів та студентів з системою організаційних цінностей є свідченням продуктивності організаційної культури, що впливає на ефективність спільної роботи.

Отже, реалізація цінностей, що є основою організаційної культури університету, здійснюється через норми і правила поведінки. Тому організаційна культура може розглядатися як інструмент управління за допомогою сформованої системи цінностей, яка відображена у місії та стратегії університету.

*Соціально-психологічний клімат (СПК)*. У науковій літературі є дослідження, які показують наявність взаємозв'язку між організаційною (корпоративною) культурою закладу освіти та соціально-психологічного клімату, наприклад, праці К. Гнезділової(2013), Л. Карамушки, К. Терещенко, В. Лагодзінської, В. Івкіна, А. Шевченко (2014). Водночас, погляди на характер цього зв'язку відрізняються у різних дослідників: К. Гнезділова вважає, що соціально-психологічний клімат є складовим елементом організаційної культури закладу вищої освіти (Гнезділова 2013); з погляду К. Терещенко, клімат є одним із показників організаційної поведінки співпрацівника, на яку, у свою чергу, впливає організаційна культура (Терещенко, 2014); на думку Л. Карамушки та її колег, соціально-психологічний клімат є суб'єктивним відображенням організаційної культури (Карамушка та ін., 2014).

Аналіз літератури свідчить, що сьогодні не існує єдиного підходу до визначення сутності соціально-психологічного клімату (СПК) (Білушак, 2016; Бондарчук, 2008; Іщенко, 2014; Кожушко-Лозинська, 2013; Кримчак, 2016; Мітічкіна, 2011; Юрєва Л., Юрєва В., 2016; та ін.). Проте, можна виокремити дві тенденції. Це диференційовані визначення, які відображають повний перелік емпіричних характеристик соціально-психологічного клімату, причому набір таких характеристик у всіх авторів є різним, та інтегровані визначення, в яких зроблено спробу узагальнюючого підходу до соціально-психологічного клімату.

У нашій роботі ми застосовуємо визначення соціально-психологічний клімат, який є станом міжособистісних та групових зв'язків у колективі, що відображає діловий настрій, трудову мотивацію та ступінь соціального оптимізму персоналу організації; це сумарний ефект від багатьох чинників, що визначає прагнення співробітників до корисної діяльності, творчої ініціативи, співпраці та згуртованості з іншими (Койчева, 2013).

Отже, соціально-психологічний клімат є комплексною психологічною характеристикою, що відображає стан взаємовідносин та міру задоволеності співробітників різними чинниками життєдіяльності, та виконує низку важливих функцій: 1) консолідує, яка полягає у згуртуванні колективу та об'єднанні зусиль для вирішення професійних завдань; 2) стимулює, спрямована на створення сприятливої емоційної атмосфери; 3) стабілізує, що забезпечує стійкість взаємин, створення умов для успішної адаптації нових співробітників до колективу; 4) регулює, яка пов'язана з установленням норм поведінки в колективі (Койчева, 2013). Створення сприятливого соціально-психологічного клімату є складним та відповідальним процесом, який вимагає знань про його природу та методів регулювання, а також вміння передбачати можливі ситуації у взаємодії між членами колективу.

На основі теоретичного аналізування напрацювань з проблеми СПК та результатів власного емпіричного дослідження стану соціального психологічного-клімату закладу вищої освіти, І. Кожушко-Лозинська вказує, що СПК варто вивчати за трьома рівнями взаємин: а) взаємини між членами колективу по вертикалі (сприйняття керівника колективом, його участь в управлінні, міра задоволеності членів колективу керівництвом); б) взаємини між членами колективу по горизонталі (ділові відносини у процесі діяльності; типовий стиль відносин, що відображає норми поведінки; особисті відносини, які формуються на симпатіях і антипатіях; в) ставлення до праці (задоволеність працею, ефективність професійної діяльності, а саме, задоволеність змістом праці, характером роботи, умовами, заробітною платнею; намір продовжувати роботу в цьому підрозділі) (Кожушко-Лозинська, 2013, с.128).

Таким чином, саме соціально-психологічний клімат відображає існуючу організаційну культуру закладу вищої освіти; в його структурі виокремлюємо три головних компоненти – задоволеність керівництвом; задоволеність відносинами з колегами; ставлення до змісту та умов праці.

Важливим для цілей нашого дослідження соціально-психологічних чинників розвитку уявлень викладачів та студентів є усвідомлення своїх можливостей, створених умов в університетському середовищі для професійного та особистісного розвитку кожного суб'єкта освітнього процесу. Розуміння та використання всіх *можливостей для саморозвитку* вважаємо важливим чинником сприйняття та оцінювання організаційної культури закладу вищої освіти. Для обґрунтування цього положення проаналізуємо характерні особливості професійної діяльності викладача закладу вищої освіти за Т. Парсонс і Н. Сторером (Парсонс, Сторер, 1980):

– професійна відповідальність за збереження, передавання, збагачення знань, оскільки навчальна і дослідницька функції є основними у діяльності викладача;

– автономність професії, оскільки оцінити наукову та викладацьку компетентність можуть тільки колеги, які застосовують для оцінювання свої специфічні критерії;

– професійна майстерність викладача як педагога та науковця не є об'єктом «купівлі-продажу», тому зв'язок між якістю праці викладача і системою її оплати більш тонкий, ніж у інших так званих обслуговуючих професіях (Гнезділова, 2013, с.47);

– мотивація діяльності викладача закладу вищої освіти є складною, багаторівневою, серед провідних мотивів – професійне визнання з боку колег.

«Під корпоративною культурою викладача вищої школи слід розуміти усвідомлене застосування у власній професійній діяльності сукупності корпоративних цілей вищого навчального закладу, корпоративних цінностей і норм професійної групи, які усвідомлює та приймає викладач, які регулюють його взаємини з представниками інших соціальних груп, що задіяні в роботі вищого навчального закладу, та прагнення сприяти розвитку позитивного іміджу вищого навчального закладу (Гнезділова, 2013, с. 49).

Таким чином, представлена (див. рис. 1.1) теоретична структурно-функціональна модель соціально-психологічних чинників уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти виступатиме основою проведення емпіричного дослідження: підбору емпіричних показників, відповідно до них – відбору психологічного інструментарію, способів збирання та опрацювання отриманих даних. Проведення емпіричного дослідження з цієї наукової проблеми допоможе визначити, які соціально-психологічні чинники сприяють розвитку позитивних уявлень про організаційну культуру викладачів та студентів, що є основою задоволеності та продуктивності навчання та праці.

### **Висновки до першого розділу:**

На основі аналізування наукових джерел з проблеми організаційної культури закладів вищої освіти, можна зробити такі висновки:

Проаналізовано основні наукові підходи до розуміння поняття «організаційна культура», виокремлено прагматичний та феноменологічний підходи, які базуються на значенні культури для розвитку організації. Прагматичний підхід тлумачить культуру як чинник підвищення продуктивності організації, оскільки безпосередньо впливає на індивідуальну поведінку через засвоєння спільних норм та цінностей. У феноменологічному підході організаційна культура впливає на сприйняття та інтерпретування поточної ситуації, а вже потім опосередковано – на ефективність діяльності організації. Розглядаючи розвиток уявлень викладачів і студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти, спираємось на феноменологічний підхід, в якому організаційна культура є сутністю закладу освіти, а також – на прагматичний підхід, оскільки вважаємо, що культура може цілеспрямовано формуватися.

Розглянуто типології організаційних культур з погляду різних критеріїв; виокремлено чотири базових моделі організаційної культури, які

відрізняються своєрідним набором характеристик: закрита, відкрита, синхронна, випадкова.

Визначено структуру організаційної культури, яка містить два рівні – зовнішній та внутрішній: основні складові – система цінностей та базових переконань, норми та правила поведінки, символіка.

Констатовано багатоаспектність організаційної культури університету, яка містить у собі культури наукової, професійної, студентської, викладацької спільнот, при цьому для ефективного розвитку університету важливою є узгодженість цих культур та їх відповідність місії та стратегії розвитку університету.

Виокремлено та обґрунтовано зміст основних складових організаційної культури університету: *іміджева складова* організаційної культури університетської спільноти містить уявлення про стратегію розвитку університету, мотивацію та настанови суб'єктів освітнього процесу, а також зовнішні складові – символіка університету, його оформлення, особливості поведінки та ін.; *ціннісно-нормативна складова* організаційної культури університету відображає внутрішні цінності університетської спільноти, норми та правила взаємодії між викладачами, студентами, адміністрацією; *соціально-особистісна складова* представляє «глибинний рівень» організаційної культури: переконання, погляди, цінності особистості, її систему ставлень – до роботи, до себе та оточуючих.

Основні положення першого розділу відображено у наступних публікаціях авторки [15; 16; 59; 61; 62; 63; 64; 65; 71].



## **РОЗДІЛ 2**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ УЯВЛЕНЬ ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ ВИКЛАДАЧІВ ТА СТУДЕНТІВ ЗВО**

У цьому розділі висвітлюються питання обґрунтування та організації емпіричного дослідження соціально-психологічних чинників розвитку уявлень викладачів і студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти: 1) описано програму емпіричного дослідження; 2) обґрунтовано вибір емпіричних показників розвитку уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти; відібрано надійний та валідний психологічний інструментарій для їх вимірювання; 3) обґрунтовано складові, які відображають соціально-психологічні чинники уявлень про організаційну культуру (іміджева складова; ціннісно-нормативна; соціально-особистісна) та їх емпіричні показники; 5) охарактеризовано дослідницьку вибірку.

#### **2.1. Характеристика загальної процедури, етапів та вибірки дослідження соціально-психологічних чинників розвитку уявлень викладачів і студентів про організаційну культуру ЗВО**

У нашому дослідженні, яке спрямоване на вивчення уявлення студентів та викладачів про організаційну культуру закладу вищої освіти, особливого значення набуває питання осмислення процесів формування, підтримки чи трансформації організаційної культури університету з метою вироблення ефективних засобів для управління цими процесами.

У основу дослідження покладено такі наукові підходи до осмислення організаційної культури закладів вищої освіти:

– *соціально-поведінковий підхід*, який спирається на концепції управління та визначає організаційну культуру як змінну, на яку можна впливати з метою підвищення ефективності діяльності освітньої організації;

– *антропологічний підхід* вивчає організаційну культуру та її зумовленість більшою мірою не соціальними чинниками, а природою людського роду, основними потребами, які властиві кожному індивіду. Дійсно, правомірність існування організаційної культури можлива, коли співробітники організації задоволені своєю роботою в цілому. Існує задоволеність існуючими умовами праці, взаємовідносинами у колективі, заробітною платою, забезпеченням соціальними благами, відсутністю конфліктів у колективі. Складно говорити про організаційну культуру, коли організація перебуває у стані боротьби за економічне виживання. Тільки коли у співробітників задоволені власні базові матеріальні потреби, співробітники організації можуть звернутися до цінностей корпоративної культури.

– *генетичний підхід*, відповідно до якого організаційна культура є історією становлення та розвитку закладу вищої освіти;

– *діяльнісний підхід*, який розглядає організаційну культуру як специфічну форму управління діяльністю організації, як процесу, що має певні стадії, етапи тощо (А. Шевченко, 2010);

– *інституційний підхід*, який орієнтований на дослідження інститутів, у межах яких формується та розвивається організаційна культура;

– *феноменологічний підхід*, який розглядає організаційну культуру як надраціональний феномен, що опосередковано впливає на ефективність діяльності освітньої організації через вплив на процес сприйняття та інтерпретації ситуації співробітниками (Н. Чернуха, 2014).

– *нормативно-ціннісний підхід*, який передбачає виявлення значення культурних явищ для освітньої організації у цілому, та особистості, зокрема, їх оцінку з позиції загального блага, справедливості, свободи, поваги до

людської гідності та інших цінностей, та орієнтований на розробку ідеальної організаційної культури (Дубасенюк, 2012);

– *раціонально-прагматичний підхід*, який орієнтований на управління організаційною культурою, відповідно до якого організаційна культура є інструментом підвищення ефективності діяльності закладу вищої освіти та провідником організаційних змін (С.Машкіна та ін.,2016) ;

– *системний (цілісний) підхід*, який інтерпретує освітню організацію як складну систему, що складається з двох взаємопов'язаних підсистем: техніко-технологічної («технічна організація») та людей цієї організації (студенти, викладачі, співробітники – «соціальна організація»). Згідно з системним підходом, організаційна культура є складним утворенням, де кожна підсистема має певну функцію та узгоджується з потребами цілісності (Харчишина, 2007).

Цей перелік підходів до вивчення феномену «організаційна культура» не є вичерпним, це розмаїття підходів пояснюється відсутністю єдиної позиції у трактуванні поняття.

Актуальним є вивчення двох важливих феноменів – формування у викладачів та студентів у процесі діяльності певного образу корпоративної культури організації та становлення того чи іншого виду організаційної ідентифікації. Проведене дослідження присвячено розкриттю особливостей взаємозв'язку цих процесів із врахуванням можливого впливу інших суттєвих організаційних та індивідуальних змінних.

Вивчення даної проблеми відіграє ключову роль для усвідомлення процесів, які відбуваються у закладі вищої освіти, їх комплексного аналізування та створення концептуальної моделі.

Для розв'язання наукової проблеми щодо з'ясування соціально-психологічних чинників розвитку уявлень викладачів і студентів про організаційну культуру ЗВО було розроблено програму емпіричного дослідження (табл. 2.1), яка містить у собі три етапи:

1) на першому підготовчому етапі відповідно до теоретичної моделі, представленої у п. 1.3. дисертаційної роботи, було визначено основні емпіричні показники уявлень про організаційну культуру закладу вищої освіти з боку викладачів та студентів; їх соціально-психологічних чинників, та на основі результатів пілотажних досліджень здійснено вибір психодіагностичних методик для їх вимірювання.

Таблиця 2.1

**Емпірична модель дослідження соціально-психологічних чинників розвитку уявлень викладачів і студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти**

<b>Складові</b>	<b>Показники</b>	<b>Методики</b>
Уявлення студентів та викладачів про організаційну культуру ЗВО	Тип організаційної культури: відкритий, закритий, випадковий, синхронний	Методика «Шкала організаційних парадигм»
<b>Соціально-психологічні чинники</b> (представлені трьома групами складових)		
<b>Іміджева складова</b>	<b>Критерії оцінки(елементи):</b> <i>Когнітивна:</i> що знаємо про організаційну культуру, Декларація корпоративної культури, символіка, бренд-бук, і т.д., традиції, церемонії, свята, місія, історія університету...; <i>Емоційно-оцінна:</i> ставлення до університету, відчуття гордості, чи погоджуються зі стратегією університету, чи відчувають себе безпечно... <i>Поведінкова:</i> що реально людина робить чи готова робити для університету.	«Анкета для викладачів», «Анкета для студентів»
<b>Ціннісно-нормативна складова</b>	<b>Організаційна ідентичність</b>	Тест Куна-Макпартленда «Хто Я?» (актуальність, значущість, валентність організаційної ідентичності – категорія

Продовж. табл. 2.1

Складові	Показники	Методики
<b>Ціннісно-нормативна складова</b>	Відповідність між індивідуальними та організаційними <b>цінностями</b>	належності до університету; який ранг цієї категорії) Методика оцінки рівня відповідності між індивідуальними та організаційними цінностями
	Норми (їх оцінка та прийняття)	Анкета для дослідження корпоративної культури серед студентів (див. Додаток А.5)
		Анкета для дослідження корпоративної культури серед співробітників (викладачів) (див. Додаток А.6)
<b>Соціально-особистісна складова</b>	Оцінка соціально-психологічного клімату колективу	Методика з'ясування міри інтеграції Шкали: (див. Додаток А.7) – прагнення до збереження цілісності групи; – згуртованість (єдність відносин); – контактність (особисті взаємовідносини); – відкритість; – організованість; – поінформованість; – відповідальність.
	Соціальний статус	Додати питання в анкету (для викладачів – посада, науковий ступінь, вчене звання); Для студентів: - чи є старостою, чи профоргом, чи входить до студентської ради, Товариство студентів, аспірантів, докторантів та молодих вчених; - курс? Бакалавр чи магістр? - село-місто?
	Можливість реалізувати потребу у саморозвитку	Тест на діагностику реалізації потреби у саморозвитку(див. Додаток А.8)

2) На другому основному етапі реалізовано емпіричне дослідження, яке було проведено у 2019-2021 рр. У дослідженні взяли участь 215 здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівня вищої освіти Херсонського державного університету та 46 викладачів цього ж закладу вищої освіти. Із 215 студентів: 57 осіб першокурсники-бакалаври; 82 особи – студенти 4 курсу бакалавріату; 76 магістрантів.

До складу психодіагностичного інструментарію увійшли:

1) Методика «*Шкала організаційних парадигм*» (The Constantine Organization Paradigm Scales – OPS) (Л. Константин) (див. Додаток А.1). Методика розроблена для визначення та оцінювання основних принципів, якими оперують організації. Шкали є інструментом для розуміння вихідних переконань членів організації, що дозволяє на їх основі переходити до усвідомленого прийняття рішень, планування діяльності та участі у ній. Шкали ґрунтуються на «парадигмальній моделі організації» Л. Константина та є системою координат для розуміння можливої інваріантності шляхів розвитку організації, управління спільною роботою та підприємстві. Згідно з концепцією Л. Константина, сутність (характер) корпоративної культури визначається тим, що він інтерпретував організаційними парадигмами. Організаційна парадигма – це образ (модель), що містить у собі сукупність основних уявлень співробітників про те, чим є ця організація, якою вона може бути та якою вона має бути, а також спосіб сприйняття та осмислення організаційної дійсності. Організаційні типи, які описані Л. Константином, відрізняються тим, як і які ціннісні пріоритети вони встановлюють, тим, як вони вирішують деякі фундаментальні проблеми, на кшталт, наступність чи зміни, спільності та відмінності, індивід та група, традиції та інновації, тобто як організація поводить себе стосовно до всього, що складає ядро її культури. Л. Константином виділено чотири базових типи (системи) організацій. Кожна модель відрізняється своєрідним переліком характеристик та відображає

певну організаційну культуру: «закрита», «відкрита», «синхронна», «випадкова» (Constantine, 1993).

**Соціально-психологічні чинники** розвитку уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру університету представлено такими складовими:

**Іміджева**, який, відповідно до розробленої нами структурно-функціональної моделі розвитку уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти, містить три критерія оцінок: когнітивна, емоційна-оцінна та поведінкова. Для їх визначення розроблено анкету для викладачів та для студентів (див. Додаток А.2).

До складу **ціннісно-нормативної** увійшли такі структурні елементи:

– *організаційна ідентичність* вивчалася за допомогою тесту Куна-Макпартленда «Хто Я» (актуальність, значущість, валентність організаційної ідентичності);

– *відповідність між індивідуальними та організаційними цінностями*. Для дослідження застосовано методику оцінки рівня відповідності між індивідуальними та організаційними цінностями (на основі скороченого списку цінностей К. Віндзор і Н. Ашканазі (Windsor, Ashkanasy, 1996) (див. Додаток А.3).

– *групові норми* (їх прийняття та оцінювання). Для їх дослідження застосовано «Анкету для дослідження корпоративної культури серед студентів» (див. Додаток А.4), «Анкету для дослідження корпоративної культури серед викладачів» (див. Додаток А.5).

Ці дві анкети побудовано на основі ОСАІ (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона і Р. Куїнна для визначення загального профілю культури організації (Гнезділова, 2013).

**Соціально-особистісна складова** представлена такими критеріями:

– *соціально-психологічний клімат (СПК) в колективі*. Для вивчення СПК застосовано методику з'ясування міри інтеграції колективу (адаптовано

Т. Койчевою) для вивчення суб'єктивного уявлення викладачів і студентів про ефективність взаємовідносин в організації, згуртованість колективу, задоволеність станом взаємовідносин між колегами, змістом та умовами праці та навчання, стилем керівництва. Методика містить такі шкали: прагнення до збереження цілісності групи; згуртованість (єдність відносин); контактність (особисті взаємовідносини); відкритість; організованість; поінформованість; відповідальність (див. Додаток А.6).

– *соціальний статус викладачів та студентів* (для вивчення соціального статусу та врахування цього показника до анкети внесено додаткові запитання: для викладачів – посада, стаж роботи в університеті, науковий ступінь, вчене звання; для студентів – курс навчання; де проживають батьки (село чи місто); чи є старостою, профоргом, входить до органів студентського самоврядування (студентський парламент, студентська рада, Товариство студентів, аспірантів, докторантів та молодих вчених; професійна спілка здобувачів тощо).

– *можливість реалізувати потребу у саморозвитку*, застосовано тест на діагностику реалізації потреби у саморозвитку (адаптовано Н.Білевич) для з'ясування уявлення суб'єктів освітнього процесу, про свою перспективу, можливості, наявні ресурси розвитку, кар'єрного просування (див. Додаток А.8).

3) На третьому етапі дослідження реалізовано математико-статистичну обробку отриманих емпіричних результатів, їх аналізування та психологічну інтерпретацію. Статистичне опрацювання здійснено за допомогою програми «IBM SPSS Statistics» version 29.0.0.0 (241) та «MS Excel». Застосовано методи описової статистики, порівняльного аналізування (t-критерій Ст'юдента, критерій кутового перетворення Фішера для порівняння незалежних груп), кореляційного аналізування (коефіцієнт кореляції Спірмена) та факторне аналізування ANOVA.



Обрана програма дослідження розвитку уявлень викладачів і студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти уможливила отримання надійних результатів та забезпечила реалізацію завдань наукового пошуку.

Застосування запропонованої поетапної схеми дослідження організаційної культури дозволило констатувати певні аспекти, які є важливими для розуміння цього поняття у межах освітньої організації:

*на теоретичному рівні:*

– складність явища організаційної культури, яке відстежується через реалізацію її складових;

– можливість класифікувати атрибути організаційної культури на зовнішні (артефакти, мова, стиль одягу і т. ін.) та внутрішні (цінності, переконання, офіційні правила, які діють в організації, способи сприйняття навколишнього простору і т. ін.);

*на емпіричному рівні:*

– визначеність та чіткість мети організації, яка надає освітні послуги, на майбутнє (так звана візія організації), зрозумілість мети для всіх співробітників, викладачів та студентів;

– задекларована та така, що реально існує, повага до себе, до колег та до організації;

– прагнення співробітників працювати, а студентів – навчатися в освітній організації (Кондратенко, 2012).

Метою формування організаційної культури закладу вищої освіти є управління поведінкою суб'єктів освітнього процесу на основі створення єдиної системи правил, яка узгоджує пріоритети викладачів, співробітників, студентів, з одного боку, та університету, з іншого боку, сприяє досягненню його мети та завдань, реалізації генеральної стратегії.

Вище ми згадували, що більшість визначень організаційної культури є емпіричним описом її структури. Тому, для побудови анкет, нами враховано два рівні організаційної культури в її структурі.

Перший рівень (артефакти) надає можливість ідентифікувати духовні цінності організації, створити її індивідуальність через зовнішні ознаки:

- 1) Особливості зовнішнього вигляду будівлі, аудиторій, адміністративних та інших приміщень, в яких розташований університет;
- 2) Зовнішній вигляд співробітників, викладачів та студентів (чи існує дрес-код і у чому полягають його особливості);
- 3) Особливості застосування логотипу та символіки організації, що дозволяє підвищити рівень впізнаваності університету;
- 4) Характеристики діючої системи комунікацій, тип застосованої комунікації всередині організації, що надає освітні послуги (усна, письмова, електронна); технічні засоби комунікації;
- 5) Спеціальні документи, які закріплюють та описують цінності закладу вищої освіти.

Другий рівень (цінності) є сукупністю ключових категорій, які визначають успіх, задоволеність працею або навчанням, професійний престиж освітнього закладу. Знання системи цінностей та вміння визначити їх місце та роль дозволяють керівникові поєднати ідеї адміністрації, викладачів, студентів в один вектор діяльності організації. У організації, яка надає освітні послуги в сфері вищої освіти це, перш за все, моральні цінності: гуманність, справедливість, людяність, співчуття, взаємодопомога. Високий рівень самоконтролю викладачів дозволяє керівникові делегувати повноваження та бути повністю впевненим у своєчасному виконанні справи. Взаємодопомога поєднує та згуртовує співробітників організації, викликає почуття причетності до спільної справи. Організація робочих місць, сучасне обладнання, доступність до роботи з ним, робить працю викладачів більш комфортною. Знання ділової етики визначає поважні, тактичні взаємовідносини всередині колективу.

Створення етичного кодексу, правильний вибір стилю керівництва, формують у співробітників почуття належності до університету, гордості за нього.

Отже, наявність та цілеспрямоване формування організаційної культури в закладі вищої освіти є необхідним, оскільки вона створює імідж організації, єдину команду однодумців. Взаємодія всіх елементів організаційної культури підвищує якість роботи організації та рівень її конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. Добре сформована організаційна культура закладу вищої освіти забезпечує можливість викладачам та студентам вибудувати стратегію професійного самовизначення, кар'єрного росту та формувати особисту репутацію.

Важливим для цілей нашого дослідження та упорядкування діагностичного інструментарію є врахування принципів формування організаційної культури закладу вищої освіти (В. Болгаріна 2011; М. Братко, 2018; Д. Волківська, 2016):

- принцип професіоналізму, який передбачає постійне підвищення кваліфікації;
- принципи відповідності організаційної культури всім елементам управління закладу вищої освіти, тобто необхідність оцінки стану та наслідків реалізації змін в стратегії, структурі та інших елементах системи управління;
- принцип орієнтації на людей, поважне ставлення до співробітників, викладачів та студентів університету, який відстежується в мотиваційних програмах, системі адаптації нових співробітників, можливостях кар'єрного зростання;
- принцип самостійності та відповідальності, який прописаний в основних офіційних документах університету, де викладено цінності, правила, що сприяють формуванню прихильності співробітників;
- принцип заохочення творчості та інновацій, що дозволяє суб'єктам освітнього процесу демонструвати ініціативу;

- принцип формування корпоративних цінностей, що визначають цілісність всіх характеристик організаційної культури;
- принцип пріоритетів розвитку, які відображають тенденції, обмеження та слабкі сторони освітнього закладу, а також методи вирішення проблем;
- принцип реальності та практичності символіки організаційної культури, забезпечення їх діями, врахування стану організації та її своєрідності ;
- принцип відкритості в діях керівництва, довіри та лідерства;
- принцип корпоративного планування та контролю, що передбачає встановлення критеріїв оцінювання, загальну участь, заохочення ініціативи, самостійності та відповідальності.

Таким чином, в основу реалізації емпіричного дослідження покладено структурно-функціональну модель соціально-психологічних чинників уявлень студентів та викладачів про організаційну культуру закладу вищої освіти; визначено та обґрунтовано основні засади побудови емпіричного дослідження, інструментарій та вибірку дослідження.

## **2.2. Характеристика методів діагностики соціально-психологічних чинників уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти**

Для досягнення визначеної у дисертації мети нами застосовано такі методи:

**«Шкала організаційних парадигм» Л. Константина** (L. Constantine, 1993) застосована для діагностики уявлень про організаційну культуру університету у двох вибірках – викладачі та студенти. Організаційна парадигма, на думку Л. Константина, це образ (модель), що містить сукупність базових і радше латентних уявлень співробітників про те, чим є організація, якою вона може бути і якою вона має бути, а також спосіб сприйняття та

осмислення організаційної дійсності. Автор вказує, що базовими організаційними формами є чотири парадигми: «закрита», «випадкова», «відкрита» та «синхронна». Кожна з них характеризується своєрідним переліком властивостей (субшкал) у галузі управління, лідерства, прийняття рішень, організації взаємодії та комунікації, психологічних особливостей людей, здатних комфортно і продуктивно працювати у рамках відповідних форм (Constantine, 1993).

Основа "закритої" системи, базується на жорстких правилах та стабільності. Вона має ієрархічну структуру влади та використовує переважно негативний зворотний зв'язок, регулюючись через ієрархію та точний розподіл ролей. Для підтримки стабільності, важливими є лояльність, конформність та підкореність співробітників.

Система, що орієнтована на постійні нововведення, характеризується як «випадкова». У такій системі індивідуальна творчість співробітників є ключовою енергією групи. Чітка фіксація ролей відсутня, пріоритетними є нонконформізм та індивідуальні інтереси, що ставляться вище за інтереси групи.

Система, яку можна назвати «відкритою», не протиставляє інтересам групи та окремих осіб. Вона базується на адаптивності та дискусіях щодо інтересів (перемовинах). Угода, досягнута у результаті обговорень, вважається основою спільної діяльності. Життя групи контролюється через взаємодію. Ролі визначені, але регулюються взаємним згодом. У цій моделі групової роботи надзвичайно важливими є взаємозалежність та готовність до діалогу. Вона базується на вільному та відкритому обміні інформацією та прийнятті рішень на основі консенсусу.

"Синхронна" система. У такій організації головним є взаємна узгодженість та гармонія, які базуються на загальних цінностях. Філософія організації полягає в тому, щоб діяти в єдності, що можливо лише за наявності

загальних цілей та цінностей. Розподіл ролей відбувається з урахуванням неофіційних очікувань та узгодження між учасниками.

Типи організаційних культур розміщуються в двомірному просторі: від організаційної гнучкості – до організаційної згуртованості. Організаційна згуртованість (cohesion) розуміється у даному випадку як континуум «сили зв'язків», наявності та інтенсивності комунікацій (від високої до низької). Організаційна гнучкість (flexibility) розуміється як континуум стабільності ціннісно-нормативної системи організації: від переваги стабільності, порядку та передбачуваності (низька гнучкість) до переваги нововведень, адаптації та змін (висока гнучкість).

На основі вивчення значної кількості організацій Л. Константином та його колегами було розроблено методику діагностики організації. Вона дозволила з'ясувати актуальне бачення організації її співробітниками, а також уявлення про бажаний, ідеальний стан організації. Співставлення актуальної колективної оцінки та колективного бачення організаційних перспектив надає можливість встановити траєкторію розвитку, у межах якої будуть підтримуватися співробітниками необхідні організаційні зміни.

Методика «Шкала організаційних парадигм» (Л. Константин) складається з тестової брошури та реєстраційного бланку, на якому респонденти фіксують свої відповіді. Опитувальник містить двадцять п'ять блоків, кожний з яких є твердженням та чотирма варіантами відповідей. Респондент має на основі порівняння чотирьох варіантів висловлювань обрати те, що на його думку, найкраще характеризує організацію. Твердження з варіантами закінчень є конкретизованими описаннями однієї із чотирьох організаційних моделей (парадигм) – закрита, випадкова, відкрита, синхронна. Наприклад, «1. Наша організація спрямовується... А – сильним керівництвом; В – вільною ініціативою; С – всебічним обговоренням; D – згодою з загальною ідеєю».

Операціоналізацію змінних представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Операціоналізація змінних в методиці «Шкали організаційних парадигм» Л. Константина**

<b>Тип організаційної культури, який сприймається</b>	<b>Характеристики організаційної культури</b>
<i>Закритий</i>	Стабільна ієрархічно побудована влада з суворим розподілом ролей та виконуваних функцій. Дотримання регламенту, конформність працівників. Зворотний зв'язок має негативний характер
<i>Випадковий</i>	Не передбачає чіткого розподілу ролей та стабільності правил, норм та традицій. Орієнтована на нововведення та нестандартний підхід. Індивідуальні інтереси цінуються вище за групові.
<i>Відкритий</i>	Адаптивна, будується на принципах домовленості та співробітництва. Розподіл ролей базується на взаємній згоді. Взаємозалежність та взаємозамінність співробітників.
<i>Синхронний</i>	Ґрунтується на єдності цілей та цінностей. Гармонія та імпліцитна домовленість як основа для узгодженої діяльності.

Крім цього, пункти опитувальника поєднуються в сім субшквал: 1) стиль керівництва / управління; 2) стиль комунікацій; 3) орієнтація на зміни; 4) індивідуальні / групові орієнтації; 5) стиль координації (самоорганізації системи); 6) характеристики робочого простору; 7) стиль вирішення проблем і прийняття рішень. Частина тверджень працює одночасно на декілька шкал.

Результати за даною методикою дозволяють отримати загальну характеристику образу організації, який склався у її членів, надати типологічну характеристику організаційної культури.

Дані за опитувальником Л. Константина оброблено таким чином: у відповідності до «ключа» підраховано кількість виборів тверджень, які характеризують кожну організаційну модель (закриту, випадкову, відкриту, синхронну) кожним членом організації. Вибір одного із чотирьох варіантів закінчення тверджень оцінюється в один бал за відповідною шкалою. Ці дані вносимо у зведену таблицю, після чого розраховується середнє арифметичне

розподілу та стандартне відхилення кількості виборів кожної моделі за організацією в цілому та за окремими підгрупами. Виразність кожної парадигми в уявленні про організацію представлено взаємопов'язаними індексами (в балах) вибору закінчення тверджень, де збільшення одних показників відбувається за рахунок інших.

**Соціально-психологічні чинники** розвитку уявлень студентів та викладачів про організаційну культуру ЗВО, на нашу думку, представлено трьома складовими:

**1) Іміджева**, яка, у свою чергу, містить у собі три критерії оцінки:

– *когнітивна* (поінформованість про основні атрибути корпоративної культури університету: місія, стратегія, бачення перспективи розвитку університету, основні нормативні документи, традиції, церемонії та ритуали, символіка університету, система оцінювання та заохочення працівників, тощо);

– *емоційно-оцінна* (ставлення до університету, почуття гордості за свою належність до університету, підтримання основної стратегії університету, почуття безпеки та захищеності тощо);

– *поведінкова (дієва)*, (реальні дії (та готовність до таких дій), спрямовані на розвиток університету, на підтримання його іміджу та репутації, тощо).

Для вивчення критеріїв оцінок *іміджу* розроблено анкету для викладачів та для студентів (див. Додаток А2). У анкеті представлено звернення до респондента, де обґрунтовано важливість думки та позиції викладачів та студентів, викладено інструкцію для респондента. Перший блок містить питання стосовно статі, соціально-демографічних та організаційно-професійних характеристик; для студентів внесено запитання, які відображають формальний соціальний статус студента – «Чи бере участь у роботі органів студентського самоврядування? (староста, член профкому, студентської ради тощо).

У другому основному блоці анкети представлено п'ятнадцять запитань:



П'ять запитань відображають *когнітивну* оцінку уявлення про організаційну культуру університету, тобто усвідомлення її сутності, обізнаність в змісті основних документів, які відображають положення корпоративної культури, розуміння її важливості та значущості для розвитку університету.

П'ять запитань відображають *емоційно-оцінні* уявлення про організаційну культуру університету, тобто ставлення до її окремих елементів: фірмового стилю університету, кольорів, символіки, традицій та ритуалів, які культивуються в університеті; прийнятих цінностей тощо.

П'ять запитань відображають *поведінкову* оцінку уявлень про організаційну культуру університету – що співробітник чи студент реально роблять та готові робити для подальшого розвитку університету.

Питання є закритими, оцінити твердження респонденту пропонується за 5-бальною шкалою, тобто діапазон виміру кожної складової від 5 до 25 балів, що дозволяє отримати кількісний показник для подальшої статистичної обробки емпіричних результатів.

**2) Ціннісно-нормативна складова** представлена такими показниками та відповідними діагностичними методиками

– *організаційна ідентичність*. Для її вивчення застосовано «Тест двадцяти тверджень» М. Куна-М. Макпартленда «Хто Я» (модифікація В. Юрченка) (Юрченко, Виноградова, 2018). (чи взагалі зустрічається категорія належності до університету; який ранг цієї категорії, ставлення до цієї категорії). У загальній характеристиці тексту вказано, що він застосовується для вивчення змістових характеристик ідентичності особистості, оскільки питання «Хто Я?» безпосередньо пов'язане з характеристиками сприйняття людиною самої себе, тобто з її образом «Я» або Я-концепцією. В. Юрченко вказує, що тест містить у собі шкали: самооцінка, соціальне Я, комунікативне Я, матеріальне Я, фізичне Я, діяльнісне Я, перспективне Я, рефлексивне Я. При інтерпретуванні результатів

визначається певна кількість ідентичностей особистості: статеву, соціальну, духовну, сімейну, професійну, індивідуальну, фізичну та ін.

Проте, для реалізації мети нашого дослідження ми застосували варіант тесту, де досліджуваний має написати по десять відповідей на питання «Хто Я?» та десять відповідей на питання «Який Я?».

Можна зробити висновок про суб'єктивну оцінку кожної ідентичності:

- емоційно-позитивне ставлення виражається у позитивних характеристиках (наприклад, компетентний працівник);
- емоційно-негативне ставлення виражається у негативних характеристиках (наприклад, невпевнений співробітник; неуспішний студент);
- нейтральне ставлення виражається у безоцінних характеристиках (наприклад, чоловік, викладач).

Крім того, для нас важливим є кількість характеристик, які відповідають кожній ідентичності, і порядок їх написання (чим більше характеристик ідентичності і чим частіше вони зустрічаються у списку, тим більш важливими вони є для особистості, тим більш розвинута відповідна ідентичність). Для реалізації мети нашого дослідження є цікавою належність до університету як до освітньої корпорації, що відображає соціально-професійну ідентичність (навчально-професійна рольова позиція) – студент, навчаюся чи працюю в університеті, викладач, староста групи, завідувач кафедри та ін.

Для кількісної оцінки організаційної ідентичності ми враховували:

- кількість характеристик, які належать до організаційної ідентичності (актуальність організаційної ідентичності);
- рангова позиція (сумарна усереднена рангова позиція) характеристик, які належать до організаційної ідентичності. Нами застосовано «дзеркальну» шкалу, тобто якщо характеристика «викладач» знаходиться на першому місці, то така характеристика отримує десять балів, якщо на другому місці – 9 балів (значущість організаційної ідентичності);

– суб’єктивну оцінку організаційної ідентичності (валентність організаційної ідентичності).

– відповідність між індивідуальними та організаційними цінностями.

«Методика оцінки рівня відповідності між індивідуальними та організаційними цінностями» Ч. О’Райлі.

Для визначення рівня відповідності між індивідуальними та організаційними ціннісними характеристиками було застосовано методiku вимірювання особистісно-організаційної відповідності (person-organization fit), яка розроблена Ч.О’Райлі з колегами (O’Reilly et al., 1991). У нашому дослідженні застосовано адаптований варіант «Методика оцінки рівня відповідності між індивідуальними та організаційними цінностями», який створений на базі скороченого списку цінностей К. Віндзор та Н. Ашканазі (Windsor, Ashkanasy, 1996) (див. Додаток А.3). Досліджувані мають оцінити за п’ятибальною шкалою двадцять шість ціннісних характеристик з двох фокусів – важливість для людини особисто та важливість для організації в цілому (Windsor, Ashkanasy, 1996).

Підсумковий показник розраховується за формулою: міра відповідності цінностей організації та працівника =  $\sum_{\text{всіх 26 цінностей}}$ , де кожна дорівнює:  $(4 - | \text{оцінка цінності для організації} - \text{оцінка цінності для індивіда} |)$ , тобто мінімальна розбіжність за кожною цінністю дорівнює 4, максимальна розбіжність – 0). Всього діапазон шкали за всією методикою становить від 0 до 104; чим ближче до 0, тим менш узгодженими є цінності індивіда та організації).

– *групові норми (їх прийняття та оцінювання)*. Для визначення загального профілю культури організації з погляду викладачів та студентів нами застосовано ОСАІ (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона і Р. Куїнна, яка є найбільш доступним методом, з точки зору трудомісткості. Основними перевагами методу ОСАІ (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона, Р. Куїнна є (2006): висока внутрішня

надійність; доведена конвергентна та дискримінантна валідність (наявність тверджень, які можна перевірити); багаторазове застосування у різних організаціях, у тому числі у зарубіжних та вітчизняних університетах; простота реалізації; наочність результатів; можливість відстеження змін та коректування планів за умови повторного проведення дослідження; інтерв'ю як один із етапів дослідження, що дозволяє почути від людей те, що отримано, що доводить правильність результатів; своєчасність – процес діагностики та побудови стратегії змін може бути здійснений у розумний за тривалістю час; широта охоплення – можливість залучати до роботи будь-якого члена організації, особливо тих, хто відповідає за встановлення напряму розвитку, підтримує формування цінностей та керує фундаментальними перетвореннями; доступність менеджменту – можливість реалізації власною командою організації (Cameron, Quinn, 2006).

К. Камерон та Р. Куїнн розробили «Рамочну конструкцію конкуруючих цінностей», при цьому для виокремлення типів корпоративної культури вони застосували два виміри. Перший вимір виокремлює критерії ефективності, які підкреслюють гнучкість, дискретність та динамізм від критеріїв, які характеризують стабільність, порядок та контроль. Другий вимір виокремлює критерії ефективності, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію та єдність, від критеріїв, що асоціюються з зовнішньою орієнтацією, диференціацією та суперництвом. Представлені виміри утворюють чотири типи корпоративної культури, кожна з яких має чіткий набір критеріїв ефективності.

Особливість ОСАІ полягає у можливості, по-перше, діагностувати тип, поточний профіль організаційної культури, по-друге, ідентифікувати бажаний профіль культури. Результати вивчення профілів організаційної культури можуть вказати на різницю між існуючою культурою та тією, яку б хотіли бачити респонденти в організації.

Згідно з інструкцією до опитувальника, пропонується відповісти на шість запитань для оцінювання шести ключових вимірів організаційної культури.

- 1) Найважливіші домінуючі характеристики;
- 2) Стиль керівництва;
- 3) Управління персоналом (співробітниками);
- 4) Поєднувальна сутність організації;
- 5) Стратегічна мета;
- 6) Критерії успіху.

У свою чергу, кожний напрям містить чотири варіанти тверджень (a, b, c, d) які респондент має оцінити в балах із запропонованих 100 балів, поділити їх у тих частинах, які, на думку респондента, займає значущість кожного запитання. Загальна сума балів за напрямом (шкалою) має дорівнювати 100. У такий же спосіб необхідно оцінити питання у другій частині опитувальника, яка допоможе уявити бажаний профіль організаційної культури.

Таким чином, відповідно до методології К. Камерона та Р. Куїнна, в залежності від характеру внутрішньокорпоративних відносин, існує чотири типи корпоративної культури: бюрократична, сімейна (кланова), ринкова та адхократична.

*Сімейна («кланова» культура).* Дуже дружнє місце роботи, де у людей багато спільного. Організація – як велика родина. Лідери сприймаються як вихователі або, навіть, батьки. Високий рівень відданості організації, цінуються традиції. Надається значущість вдосконаленню особистості, згуртованості та моральному клімату, турботі про людей. Схвалюються колективні форми роботи.

*Адхократична культура.* Динамічне, підприємницьке та творче місце роботи, схвалюється готовність до ризику, експериментування та новаторство, особистісна ініціатива та свобода. Організація в довгостроковій перспективі робить акцент на зростанні і здобутті нових ресурсів. Успіх виробництва –

надання унікальних і нових продуктів, послуг. Лідер в адхократичній культурі повинен володіти управлінським талантом, харизмою.

*Ієрархічна культура.* Дуже формалізоване та структуроване місце роботи. Діяльність керується процедурами. Лідери мислять раціонально, ефективні координатори та організатори. Організацію поєднують формальні правила та офіційна політика. Керівництво опікується гарантією зайнятості працівників та забезпеченням довгострокової перспективи. Надійність, плавні і чіткі календарні графіки, низькі витрати – чинники успіху існування організації.

*Ринкова культура.* Організація переважно зорієнтована на результати, головним завданням є виконання поставленої мети. Люди є цілеспрямованими та конкурують між собою. Лідери є жорсткими керівниками та підтримують конкуренцію, вимогливість, дисциплінованість. Організація пов'язана із прагненням перемоги. Репутація та успіх – спільне завдання. Стиль організації – вектор на досягнення конкурентоздатності. Спрямованість на конкурентні дії, швидке та ефективне рішення поставлених завдань і досягнення мети, які можна оцінити.

На підставі цих засадничих позицій розподілу типів організаційної культури в уявленні викладачів та студентів, задля з'ясування особливостей побудови та ставлення до групових норм нами застосовано дві анкети – для викладацької та студентської вибірок.

**Анкета для дослідження корпоративної культури серед викладачів** (див. Додаток А.5) (К. Камерон і Р. Куїнн, в адаптації К. Гнезділової, 2013).

Для діагностування організаційної культури серед викладачів університету опитувальник передбачає оцінку таких аспектів діяльності (ідентично до оцінювання корпоративної культури будь-якої організації): університет у цілому, система управління, лідер університету, цілі університету, цілісність («організаційний клей»), критерії успіху,

стимулювання, прийняття рішень у невизначеній ситуації, вирішення конфліктів.

За інструкцією до цього опитувальника респондентам пропонується відповісти на закриті питання, в кожному з яких чотири варіанти відповідей. Слід розділити бали 100-бальної шкали між чотирма альтернативами у тому ваговому відношенні, яке, з погляду респондента, найбільшою мірою відповідає організації. Крім того, оцінювання відбувається двічі – стосовно організації на теперішній час (зараз) та стосовно організації, якою вона має бути, щоб досягти успіху (бажано).

**Анкета для дослідження корпоративної культури серед студентів** (див. Додаток А.5). (Cameron, Quinn, 2006).

Метою даного опитування є визначення домінуючих у студентському просторі цінностей та базових передумов, що підвищують ефективність навчання студентів. До кожного з запитань наведено чотири варіанти відповідей, які відповідають основним типам організаційної культури: «ієрархія», «ринок», «сім'я», «адхократія», між цими варіантами слід розділити бали 100-бальної шкали у тому ваговому відношенні, яке найбільшою мірою відповідає вашому уявленню про університет. Крім того, оцінювання слід зробити двічі: університет, яким він є зараз, з погляду респондента, та університет, яким він має бути, щоб досягти успіху. До анкети увійшли такі шкали: цілісність університету; лідер (очільник; ректор) університету; цінності; критерії успіху, стимулювання, вирішення конфліктів.

### **3) Соціально-особистісна складова:**

– *соціально-психологічний клімат в колективі*. Для вивчення основних складових соціально-психологічного клімату застосовано «Методику з'ясування міри інтеграції колективу», в адаптації Койчевої Т.І. (див. Додаток А.7). У основі цієї методики лежить характерний тип опитування, в якому беруть участь члени того чи іншого колективу. Кожному з них пропонується аркуш із запитаннями, який містить сімдесят чотири твердження. Номери

тверджень, які мають відношення до колективу, який оцінюється, слід позначити в цьому аркуші. Причому позначати твердження можна лише у тому випадку, коли фіксована у твердженні форма поведінки відповідає всім або більшості членів колективу. Твердження характеризують найбільш важливі форми поведінки та відносин, які мають бути в ідеальному колективі. Загалом вони визначають еталон ідеального колективу, в якому всі учасники демонструють наднормативну активність.

Ці твердження показують міру розвитку найбільш важливих характеристик колективу, а тому, і соціально-психологічного клімату у ньому. Опитувальник об'єднав такі шкали: відповідальність; колективізм; згуртованість (єдність відносин); контактність (особисті взаємовідносини); відкритість; організованість; інформованість.

За кожним показником отримані дані необхідно підсумувати та розрахувати середнє арифметичне розподілу для всього колективу: 9-10 балів – дуже високі показники; 6-8 балів оптимальні показники; 3-5 балів – середні показники; 1 – 2 бали – низькі.

– *соціальний статус викладачів та студентів.* У анкету внесено додаткові запитання, а саме, для викладачів – посада, науковий ступінь, вчене звання; для студентів – курс, місце проживання (село – місто), прояви громадської активності (студентська рада, староста, наукова робота тощо).

– *можливість реалізувати потребу у саморозвитку.* Застосовано «Тест на діагностику реалізації потреби у саморозвитку» для з'ясування уявлення суб'єктів освітнього процесу, викладачів та студентів про свою перспективу, можливості, актуальні ресурси розвитку, кар'єрного просування (див. Додаток А.8). Саморозвиток – це постійна робота над собою, самовдосконалення особистісних якостей, у цьому процесі людина концентрується на своїх власних бажаннях та цілях, постійно набуває нових знань для їх досягнення. Цей процес є основним для досягнення життєвого успіху.



*Інструкція для досліджуваних:* Відповідаючи на питання анкети, оцініть кожне твердження кількістю балів, які відповідають вашій думці:

- 5 балів – якщо твердження повністю відповідає дійсності;
- 4 бали – це твердження більше відповідає, ніж не відповідає;
- 3 бали – дещо середнє;
- 2 бали – це твердження більше не відповідає, ніж відповідає;
- 1 бал – не відповідає моїй думці.

Тест містить п'ятнадцять питань, тому діапазон виміру шкали саморозвитку становить від 15 балів до 75 балів. На підставі отриманої загальної суми балів визначено: 55–75 балів: людина активно реалізує потребу у саморозвитку та задоволена його результатом; 36–54 бали: у людини ще не сформована стійка система саморозвитку, рівень задоволеності результатами саморозвитку є середнім; 15–35 балів: на даний момент саморозвиток та його результати не влаштовують людину.

**Висновки до другого розділу:** Узагальнено та обґрунтовано наукові підходи до вивчення організаційної культури: соціально-поведінковий, антропологічний, генетичний, діяльнісний, інституційний, феноменологічний, нормативно-ціннісний, раціонально-прагматичний, системний (цілісний).

Представлено процедуру емпіричного дослідження, описано основні етапи дослідження, а саме, підготовчий, основний, етап первинної та математико-статистичної обробки даних.

Побудовано емпіричну модель дослідження соціально-психологічних чинників розвитку уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти з виділенням складових соціально-психологічних чинників – іміджевого, нормативно-ціннісного, соціально-особистісного, а також критеріїв, емпіричних показників та відповідних діагностичних методик.

Обґрунтовано діагностичний інструментарій: методика «Шкала організаційних парадигм» (The Constantine Organization Paradigm Scales – OPS;

L. Constantine) для з'ясування уявлення викладачів та студентів про типологію організаційної культури університету; тест «Хто Я?» Куна-Макпартленда для визначення актуальності, значущості, валентності організаційної ідентичності; «Методика оцінки відповідності між індивідуальними та організаційними цінностями» (Ч. О'Райлі); «Анкета для дослідження корпоративної культури серед студентів»; «Анкета для дослідження корпоративної культури серед викладачів» на основі ОСАІ (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона і Р. Куїнна; «Методика з'ясування міри інтеграції колективу» для вивчення суб'єктивного уявлення викладачів і студентів про ефективність взаємовідносин в організації; анкета для вивчення соціального статусу викладачів та студентів; «Тест на діагностику реалізації потреби у саморозвитку» для з'ясування уявлення суб'єктів освітнього процесу, викладачів та студентів) про свою перспективу, можливості, актуальні ресурси розвитку, кар'єрного просування.

Обґрунтовано склад та змістові характеристики дослідницьких викладацької та студентської вибірок.

Основні положення другого розділу відображено у наступних публікаціях авторки [15; 16; 59; 147].

## **РОЗДІЛ 3**

### **ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ УЯВЛЕНЬ СТУДЕНТІВ ТА ВИКЛАДАЧІВ ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ УНІВЕРСИТЕТУ**

#### **3.1. Особливості уявлень студентів і викладачів про організаційну культуру закладу вищої освіти**

Університетська організаційна культура поєднує у собі організаційні культури викладацької і студентської спільноти. Тому, корпоративні цінності всього закладу вищої освіти в цілому є сукупністю корпоративних цінностей обох спільнот. Важливим є те, що ці цінності мають бути узгодженими між собою та з основною місією університету.

Водночас, базові принципи організаційної культури закладу вищої освіти мають відповідати не тільки інтересам викладачів та студентів, але й враховувати завдання освіти у суспільстві в цілому та всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) стосовно якості освітніх послуг.

Організаційна культура університету розглядається у вигляді взаємодії субкультур адміністрації, викладачів та студентів. При цьому, субкультура адміністративного персоналу є основою формування культури управління, тобто стилів керівництва та ухвалення рішень, делегування повноважень та участі в управлінні, освітніх послуг, системи мотивації персоналу. Субкультура викладачів містить у собі ще більш вагомий спектр принципів та норм, вони є більш вагомою, ніж культура вищого керівництва університету, оскільки забезпечує отримання знань від кваліфікованих викладачів, вчених, керівників наукових шкіл. Саме викладачам належить особлива роль в орієнтації студентів на досягнення особистого та професійного успіху, у формуванні гармонійно розвинутої особистості. Студенти є найбільш динамічною складовою університетської корпорації, субкультура яких

виражається у прагненні раціонально використовувати час, який відведений на освітній процес, у розвитку творчого та інтелектуального потенціалу за допомогою самоосвіти, співробітництва, у набутті навичок командної роботи (Карамушка, 2014, Роровуш, 2022).

Процес організаційного розвитку передбачає суттєві якісні зміни у корпоративній культурі та управлінні відносинами (McKinnon, Harrison, Chow, Wu, 2003). Сучасний інноваційний розвиток університету залежить від того, наскільки привабливими стають його місія, філософія, освітні цінності як для споживачів освітніх послуг, так і для територіальної спільноти загалом. У конкурентному просторі корпоративна культура університету є своєрідним маркетинговим інструментом, що здатний забезпечити просування його продукту на ринку освітніх послуг. Тому університет має заявити про свої цінності, пропагувати їх для всіх, хто планує не тільки отримати вищу освіту, а співпрацювати з університетом у різних галузях (Boros et al., 2011; Койчева, 2013).

Не менш важливим стає внутрішній план корпоративної культури, який формує образ колективного «ми», забезпечує ціннісну єдність викладачів, студентів та співробітників університету. Таким чином, корпоративна культура є ціннісним ядром університету, здатним забезпечити згуртованість управлінської команди та колективу у цілому. Смыслоутворюючим стрижнем організаційного розвитку є управління системою відносин, які складаються між університетом, як організацією, та студентом, як носієм корпоративної культури університету, який засвоює її цінності та норми на різних стадіях свого особистісно-професійного становлення (Каленчук, 2019).

Ж. Серкіс виокремлює фази взаємодії студента з корпоративною культурою університету (Серкіс, 2002).

На першій стадії (фаза орієнтації) майбутній студент знайомиться з місією, цінностями, символікою університету, застосовуючи Інтернет-сайти, брошури, інші інформаційні матеріали. Якщо ціннісні орієнтації університету

для абітурієнта є прийнятними, а освітні перспективи ясними та привабливими, то вибір буде зроблений на користь цього закладу вищої освіти.

На другій фазі (фаза адаптації) відбувається пристосування студента до корпоративної культури університету, студент поступово долучається до існуючих в університеті культурних традицій, обрядів та ритуалів.

На стадії інтеракції відбувається занурення студентів до ціннісної системи університету, відбувається широкий спектр комунікативних взаємодій студента з різними групами. Студенти активно беруть участь у життєдіяльності університету, що ґрунтується на корпоративних цінностях, залучаються до системи студентського самоврядування, активно взаємодіють з адміністрацією та викладачами на основі партнерських відносин.

Фаза інтеграції передбачає ціннісну єдність університету зі студентом як носієм корпоративної культури. На цій стадії відбувається активний процес ідентифікації з корпоративною культурою підрозділу та університету загалом. Студенти пишаються своєю Alma Mater, пропагують цінності її корпоративної культури абітурієнтам, студентам молодших курсів та іншим цільовим групам університету.

Особливе значення у сучасних умовах набуває стадія післядії, на якій відбувається «прив'язка» випускника до університетської спільноти, ведеться пошук нових форм співпраці з тими, хто колись навчався в університеті та є суб'єктом його корпоративної культури. На цій стадії здійснюється пошук випускниками нової ролі у системі корпоративної культури університету: випускники беруть участь в опікунських радах (boards of trustees) університету та факультетів, є спонсорами та меценатами, консультантами та керівниками студентських практик. Деякі із них долучаються до системи післядипломної освіти, вступають до аспірантури та докторантури, активно підвищують в університеті свою кваліфікацію. Зберегти випускника у ціннісному просторі корпоративної культури університету можливо лише у тому випадку, якщо

вдало здійснювати управління відносинами на всіх стадіях повного циклу життєдіяльності студента університету, яке забезпечує самоідентифікацію особистості з університетською спільнотою та її корпоративною культурою (Серкес, 2002).

Корпоративна культура університетської спільноти є потужним стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати всіх суб'єктів освітнього процесу на вирішення спільних завдань, мобілізувати їх ініціативу та забезпечити ефективну взаємодію в освітньому середовищі університету на всіх рівнях: студенти – викладачі – адміністрація. Вона забезпечує консолідацію та згуртованість університетської спільноти на основі цінностей, що сприяє підтриманню високої репутації вишу у зовнішньому середовищі; отриманню максимальної віддачі від студентів та викладачів університету завдяки створенню сприятливого емоційно-психологічного клімату, надання можливості саморозвитку, отримання морального та матеріального задоволення.

Дослідження корпоративної культури в умовах професійної підготовки студентів та професійної реалізації викладачів необхідно для оптимізації освітнього процесу у закладі вищої освіти крім того, вона є значущою для забезпечення оптимального функціонування університетського освітнього середовища.

З метою вивчення особливостей уявлень студентів та викладачів про організаційну культуру університету застосовано методику «Шкали організаційних парадигм» Л. Константина (L. Constantine, 1993).

На цьому етапі нашого дослідження зроблений акцент на тому, як сприймають корпоративну культуру університету саме *студенти*. Результати надають можливість уявити – яким чином працює університет очима студентів та які цінності вони спостерігають. Водночас студент, крім реального образу організаційної культури університету, кожний студент оцінював її бажаний образ. Це дозволяє отримати більш повне уявлення про організацію, висунути

певні діагностичні гіпотези про її стан, певною мірою сформувавши норму, як образ бажаного майбутнього.

Результати порівняльного аналізу оцінок студентами реального та бажаного образів організаційної культури університету представлено у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Результати оцінок студентами реальної та бажаної організаційної культури (n = 215)**

Організаційні парадигми (моделі)	Оцінки реальної організаційної культури		Оцінки бажаної організаційної культури		t-критерій	Рівень значущості
	M	SD	M	SD		
Закрита	9,218	1,536	3,956	0,659	2,71	$p \leq 0.05$
Випадкова	6,023	1,003	6,531	1,008	–	–
Відкрита	6,104	1,017	10,417	1,736	2,76	$p \leq 0.05$
Синхронна	3,655	0,609	4,096	0,682	–	–

Примітка: M – середнє розподілу; SD – середнє арифметичне розподілу

На основі аналізування уявлень про реальний та бажаний образи організаційної культури закладу вищої освіти, можна зробити такі висновки: організаційній культурі університету відповідає ієрархічна, бюрократична модель; бажаному образу організаційної культури відповідає демократична, спільна модель, де освітній процес характеризується високим рівнем емпатії та узгодженості взаємодії. Отримано статистично значущі відмінності між оцінками реальної організаційної культури університету, яка виявилася більш закритою, та оцінками бажаної культури університету, яка переважно очима студентів має бути відкритою ( $t=2,71$ ;  $p \leq 0,05$ ).

За усередненими даними всіх опитаних студентів реальні оцінки організаційної культури в університеті є практично рівномірними, тобто майже рівною мірою присутні всі субкультури (або організаційні парадигми чи моделі). Є незначна перевага у бік «закритої» культури, що є нормальним для такої великої державної установи, якою є університет.

В оцінках бажаної організаційної культури студенти прагнуть суттєво знизити «закритість» культури, це означає, що вони прагнуть до зменшення формалізації своєї діяльності на користь творчості та підвищення уваги до їх особистісного потенціалу.

Результати розподілу показників за окремими субшкалами «Шкали організаційних парадигм» (Л. Константин) представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Розподіл первинних тестових оцінок за субшкалами методики «Шкала організаційних парадигм» (Л. Константин) (n =215)**

Субшкали	Відкрита		Випадкова		Закрита		Синхронна	
	М	SD	М	SD	М	SD	М	SD
Стиль лідерства та управління	1.089	0.736	1.311	0.258	2.164	0.279	1.436	0.357
Стиль комунікації	0.951	0.278	1.468	0.323	1.824	0.179	0.757	0.193
Орієнтація на зміни	1.712	0.305	1.019	0.268	1.092	0.164	1.177	0.406
Індивідуальні / групові орієнтації	1.238	0.214	1.506	0.309	1.774	0.411	0.482	0.161
Стиль координації системи	0.784	0.196	1.204	0.276	1.613	0.245	1.399	0.271
Шкала робочого середовища	1.176	0.254	0.895	0.178	1.527	0.274	1.402	0.169
Стиль вирішення проблем та прийняття рішень	0.963	0.231	0.981	0.209	2.342	0.318	0.714	0.182

Примітка: М – середнє розподілу; SD – середнє арифметичне розподілу.

При аналізі оцінок окремих субкультур студентами дослідницької вибірки слід зазначити наступне.

За шкалою «Стиль лідерства та управління», студенти вважають, що в стані «як є зараз» система управління університетом рівною мірою спирається на всі субкультури з незначним акцентом на «закритій» моделі культури (M=2.164; SD=0.279). Можна припустити, що студенти мають мало інформації про управлінські процеси в університеті, не залучені до них та не виявляють ініціативи бути залученими, оскільки впевнені, що до їх думки не прислуховуються і це не призведе до жодних змін. Можливо студенти



прагнуть більшої уваги до них, як до особистостей, з боку системи управління університетом.

На думку студентів, «стиль комунікації» є ієрархічно-орієнтованим ( $M=1.824$ ;  $SD=0.179$ ), потік інформації спрямований переважно зверху донизу, за визначеними формальними каналами, спільна думка студентства не є важливою для адміністрації університету.

Найбільш високий показник ( $M=1.712$ ;  $SD=0.305$ ) за шкалою «Орієнтація на зміни» належить до відкритого типу організаційної культури, що характеризує гнучкість, здатність університету до адаптації у змінних умовах, співпрацю та колективізм, націленість на динамічність, дієвість. Водночас, шкала «Індивідуальні / групові орієнтації» показала переважання закритого типу культури ( $M=1.774$ ;  $SD=0.411$ ). Тобто студенти вважають, що саме досягнення спільної мети має стати головним об'єднувальним чинником колективу університету. Це підтверджує важливість залучення студентів, а також й співробітників, до формування цілей університету.

За шкалою «Стиль координації системи» оцінки студентів є достатньо рівномірними, проте є незначна перевага усереднених оцінок організаційної культури закритого типу ( $M=1.613$ ;  $SD=0.245$ ). Студентами відзначається наявність сильного керівництва, від активності якого безпосередньо залежить повсякденна праця; саме керівництво університету визначає можливі напрямки розвитку.

«Шкала робочого середовища» має рівномірну представленість оцінок за всіма організаційними парадигмами, хоча закритий тип культури в уявленнях студентів є домінуючим ( $M=1.527$ ;  $SD=0.274$ ). Студенти вважають, що функції та відповідальність за їх виконання є заздалегідь приписаними; підхід до вирішення проблем, як правило, є раціональним, орієнтованим на конкретне завдання та спрямований на досягнення конкретної мети; робоча обстановка є стабільною, знайомою та безпечною.

За шкалою «Стиль вирішення проблем та прийняття рішень» з'ясовано, що, на думку студентів, рішення приймаються наверху управлінської піраміди на основі існуючих процедур, правил та інструкцій, про що свідчить більш високий показник за «закритим» типом організаційної парадигми ( $M=2.342$ ;  $SD=0.318$ ). Студенти вказують, що вирішення проблем є раціональним, з чіткими правилами поведінки, а суперечності та конфлікти загрожують стабільності організації та заважають нормальній роботі.

Наступним етапом аналізу є визначення домінуючого реального та бажаного типу корпоративної культури серед викладачів. Для цього було підраховано середні значення на основі відповідей усіх респондентів даної підвибірki у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Порівняння реального та бажаного типу організаційної культури у  
вибірці викладачів (n = 46)**

<b>Типи організаційної культури</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Закрита (реальний тип культури)	7,972	3,065
Закрита (бажаний тип культури)	5,188	2,641
Випадкова (реальний тип культури)	3,962	1,584
Випадкова (бажаний тип культури)	4,339	2,791
Синхронна (реальний тип культури)	4,254	1,725
Синхронна (бажаний тип культури)	3,507	1,848
Відкрита (реальний тип культури)	<b>8,812</b>	3,663
Відкрита (бажаний тип культури)	<b>12,966</b>	3,272

Примітка: M – середнє розподілу; SD – середнє арифметичне розподілу.

Дані таблиці показують, що у викладачів в цілому склався образ існуючої організаційної культури відкритого типу ( $M=8.812$ ;  $SD=3.663$ ). Крім того, і бажаним типом культури також є відкритий, але більш яскраво виразний ( $M=12.966$ ;  $SD=3.272$ ). Для більш детального аналізування нами розглянуто субшкали та відповідні до них питання методики.

Числові дані (середні значення та різниця) за кожним реальним та бажаним типом культури для кожної з 7 субшкал представлено в наступних

таблицях. У таблиці 3.4. подано результати за шкалою «Стиль лідерства та керівництва».

Дані таблиці представляють думку викладацької вибірки стосовно «стиля лідерства та керівництва» в організації, зараз в університеті організаційна культура характеризується рисами, які притаманні як відкритому ( $M=2.054$ ), так і закритому типам культури ( $M=2.077$ ). Викладачі вважають, що лідерство ґрунтується як на жорсткій владі, контролі напрямів розвитку та на стримуванні конфліктів, так і сприянні контактам та співпраці. У бажаному типі – переважно відкрита культура ( $M=2.895$ ), більше співпраці, комунікацій з керівництвом та акцент на взаємній згоді.

*Таблиця 3.4*

**Результати за шкалою «Стиль лідерства та керівництва» у вибірці викладачів (n = 46)**

<b>Тип організаційної культури</b>	<b>Реальні оцінки <math>M_1</math></b>	<b>Бажані оцінки <math>M_2</math></b>	<b>Різниця</b>
Закрита	<b>2,054</b>	0,996	1,058
Випадкова	1,343	1,338	0,005
Відкрита	<b>2,077</b>	<b>2,895</b>	0,818
Синхронна	0,526	0,771	0,245

Примітка:  $M_1$  – середнє розподілу реальних оцінок;  $M_2$  – середнє розподілу бажаних оцінок

Наступна таблиця демонструє розподіл даних за шкалою «Стиль комунікації» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Результати за шкалою «Стиль комунікації» у вибірці викладачів  
(n = 46)**

Тип організаційної культури	Реальні оцінки M <sub>1</sub>	Бажані оцінки M <sub>2</sub>	Різниця
Закрита	1,724	0,971	0,753
Випадкова	0,879	0,456	0,423
Відкрита	<b>1,875</b>	<b>3,421</b>	1,546
Синхронна	0,522	0,414	0,108

Примітка: M<sub>1</sub> – середнє розподілу реальних оцінок; M<sub>2</sub> – середнє розподілу бажаних оцінок

Домінуючий стиль комунікації в університеті відповідає організаційній культурі відкритого типу (M=1.875), проте викладачі бажають, щоб цей показник був виражений сильніше – більше спілкування, вільного доступу до необхідної інформації, обговорення виробничих ситуацій та спільного прийняття рішень (M=3.421).

Особливості шкали «Орієнтація на зміни» відображає таблиця 3.6.

Таблиця 3.6

**Результати за шкалою «Орієнтація на зміни» у вибірці викладачів  
(n = 46)**

Тип організаційної культури	Реальні оцінки M <sub>1</sub>	Бажані оцінки M <sub>2</sub>	Різниця
Закрита	<b>2,098</b>	0,895	1,203
Випадкова	0,694	1,291	0,597
Відкрита	1,123	<b>1,654</b>	0,531
Синхронна	1,085	1,160	0,075

Примітка: M<sub>1</sub> – середнє розподілу реальних оцінок; M<sub>2</sub> – середнє розподілу бажаних оцінок

За шкалою «Орієнтації на зміни» можна зробити висновок, що на даний час викладачами організаційна культура суб'єктивно сприймається як така, що відповідає закритому типу ( $M=2.098$ ). Вони вважають, що робоча ситуація є стабільною, передбачуваною, а повсякденна трудова діяльність залежить від незмінності політики розвитку університету та від активності керівництва. У бажаному типі ( $M=1.654$ ) можна відмітити необхідність того, щоб заклад вищої освіти був адаптивним до вимог зовнішнього середовища, що робоча ситуація сприяла ефективній співпраці (відкритий тип культури).

Дані шкали «Індивідуальні / групові орієнтації» відображає наступна таблиця (табл. 3.7).

*Таблиця 3.7*

**Результати за шкалою «Індивідуальні / групові орієнтації» у вибірці викладачів ( $n = 46$ )**

<b>Тип організаційної культури</b>	<b>Реальні оцінки <math>M_1</math></b>	<b>Бажані оцінки <math>M_2</math></b>	<b>Різниця</b>
Закрита	<b>1,879</b>	0,811	1,068
Випадкова	1,017	1,063	0,046
Відкрита	0,859	<b>1,952</b>	1,093
Синхронна	1,245	1,174	0,071

Примітка:  $M_1$  – середнє розподілу реальних оцінок;  $M_2$  – середнє розподілу бажаних оцінок

На основі аналізування шкали «індивідуальні / групові орієнтації» можна зробити висновок, що на даний момент часу більшість викладачів суб'єктивно сприймають тип орієнтації як такий, що скоріше відповідає організаційній культурі закритого типу ( $M=1.879$ ). Вони вважають, що інтереси окремих співробітників підпорядковуються інтересам організації, а критика розглядається як опозиція. Водночас, співробітникам хотілося б бачити більше орієнтації на їх індивідуальну творчість, і щоб керівництвом

вони сприймалися як активні повноправні партнери у спільній справі ( $M=1.952$ ).

Розподіл реальних та бажаних тестових оцінок у викладацькій вибірці за шкалою «Стиль координації системи» подано у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Результати за шкалою «Стиль координації системи» у вибірці  
викладачів ( $n = 46$ )**

Тип організаційної культури	Реальні оцінки $M_1$	Бажані оцінки $M_2$	Різниця
Закрита	<b>2,017</b>	1,219	0,798
Випадкова	0,805	0,721	0,084
Відкрита	1,599	<b>2,012</b>	0,413
Синхронна	0,579	1,048	0,469

Примітка:  $M_1$  – середнє розподілу реальних оцінок;  $M_2$  – середнє розподілу бажаних оцінок

«Стиль координації системи» розглядається викладачами більшою мірою як такий, що узгоджується із організаційною культурою закритого типу ( $M=2.017$ ), коли керівництво визначає лідерів та можливі напрямки розвитку, а також встановлює суворий регламент, жорсткі терміни для виконання роботи. Проте, вони висловили бажання, щоб організаційна культура університету була ближче до відкритого типу ( $M=2.012$ ), коли керівництво діє як каталізатор групової взаємодії та співпраці.

Наступна таблиця показує особливості оцінюваннями викладачами (реальні та бажані оцінки) «Шкали робочого середовища» (табл. 3.9).

Аналізування даних за шкалою «Робочого середовища» дозволяють припустити, що на даний момент організаційна культура університету, на думку викладачів, також відповідає культурі закритого типу ( $M=2.478$ ). Функції та відповідальність приписуються та закріплюються керівництвом, а робоча атмосфера є стабільною, знайомою, передбачуваною.

Таблиця 3.9

**Результати за «Шкалою робочого середовища» у вибірці викладачів  
(n = 46)**

Тип організаційної культури	Реальні оцінки M <sub>1</sub>	Бажані оцінки M <sub>2</sub>	Різниця
Закрита	<b>2,478</b>	1,469	1,009
Випадкова	0,858	0,672	0,186
Відкрита	1,217	<b>2,354</b>	1,137
Синхронна	0,447	0,505	0,058

Примітка: M<sub>1</sub> – середнє розподілу реальних оцінок; M<sub>2</sub> – середнє розподілу бажаних оцінок

Бажаним є орієнтування на робоче середовище, яке узгоджується із культурою відкритого типу (M = 2.354), де можливий гнучкий розподіл поточних функцій та завдань, а також творче, інтенсивне, спільне з керівництвом обговорення питань, які виникають, та планування роботи.

Відобразимо розподіл оцінок викладачів за шкалою «Стиль вирішення проблем та прийняття рішень» у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Результати за шкалою «Стиль вирішення проблем та прийняття рішень» у вибірці викладачів (n = 46)**

Тип організаційної культури	Реальні оцінки M <sub>1</sub>	Бажані оцінки M <sub>2</sub>	Різниця
Закрита	<b>2,695</b>	<b>1,571</b>	1,124
Випадкова	0,370	1,028	0,658
Відкрита	1,214	<b>1,619</b>	0,405
Синхронна	0,721	0,782	0,061

Примітка: M<sub>1</sub> – середнє розподілу реальних оцінок; M<sub>2</sub> – середнє розподілу бажаних оцінок

«Стиль вирішення проблем та прийняття рішень» узгоджується в даній організації, на думку, викладачів, із закритим типом культури ( $M=2.695$ ). Проте, викладачі бажали б, щоб був встановлений стиль прийняття рішень, який властивий як закритому ( $M=1.571$ ), так і відкритому типам ( $M=1.619$ ) – тобто пом'якшити риси першого та посилити риси другого. З одного боку, їх влаштовує, що склався раціональний підхід до вирішення проблем за допомогою керівництва та слідування правилам. З іншого боку, їм би хотілося, щоб підхід до вирішення проблем був більш інтенсивним та багатоплановим, а рішення напрацьовувались у перемовинах та при взаємній згоді.

Таким чином, визначено домінуючі реальний та бажаний типи організаційної культури університету, на думку викладачів. Крім того, аналіз субшкал та відповідних до них питань анкети дозволив наочно та детально представити усереднені показники уявлення викладачів університету про різні важливі аспекти організаційної культури, а також визначити бажані напрямки змін.

Незважаючи на те, що викладачі вважають, що тип організаційної культури університету є переважно закритим, слід відзначити прагнення працювати в атмосфері відкритої корпоративної культури. Проте, важливо підкреслити, що викладачі усвідомлюють необхідність структурованості та регламентованості організації роботи, а також чіткого та зрозумілого розподілу ролей, обов'язків та обґрунтованості вимог, які притаманні організаційній культурі закритого типу.

### **3.2. Емпіричні результати дослідження соціально-психологічних чинників розвитку уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти**

**3.2.1. Аналізування змісту іміджевої складової організаційної культури закладу вищої освіти.** Іміджева складова містить три елементи:



*когнітивний* – що знаємо про організаційну культуру і як її розуміємо (Декларація корпоративної культури, символіка, бренд-бук, і т. ін., традиції, церемонії, свята, місія, візія, стратегія розвитку, історія університету); *емоційно-оцінний* – ставлення до університету, відчуття гордості, чи погоджуються зі стратегією університету, чи почувають себе безпечно в університетському просторі тощо; *поведінковий* – що реально людина робить чи готова робити для університету.

Результати, які отримано нами за допомогою анкетування у вибірках викладачів та студентів, представлено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Результати анкетування досліджуваних груп за елементами іміджевої складової організаційної культури**

Досліджувані групи	Когнітивний елемент		Емоційно-оцінний елемент		Поведінковий елемент	
	$M_1$	$SD_1$	$M_2$	$SD_2$	$M_3$	$SD_3$
Викладачі (n = 46)	16,78	1,67	17,13	1,46	18,12	1,79
Бакалаври 1 курс (n = 57)	12,93	1,26	16,07	1,84	13,09	1,22
Бакалаври 4 курс (n = 82)	15,51	1,34	17,24	1,53	16,95	1,13
Магістранти (n = 76)	13,72	1,17	14,87	1,19	14,66	1,24

Примітка:  $M_1$  – середнє розподілу когнітивного елемента;  $SD_1$  – середнє арифметичне розподілу когнітивного елемента;  $M_2$  – середнє розподілу емоційно-оцінного елемента;  $SD_2$  – середнє арифметичне розподілу емоційно-оцінного елемента;  $M_3$  – середнє розподілу поведінкового елемента;  $SD_3$  – середнє арифметичне розподілу поведінкового елемента

На основі даних анкетування констатуємо, що когнітивний елемент іміджевої складової у групі викладачів перебуває на рівні вищому за середній ( $M = 16,78$ ;  $SD = 1,67$ ), водночас рівень розвитку цього елемента у групах студентів є трохи нижчим та характеризується середніми оцінками (бакалаври 1 курсу ( $M = 12,93$ ;  $SD = 1,26$ ); бакалаври 4 курсу ( $M = 15,51$ ;  $SD = 1,34$ );

магістранти ( $M = 13,72$ ;  $SD = 1,17$ ). Звертає на себе увагу, що рівень усвідомлення, розуміння організаційної культури університету, обізнаності з основними документами є трохи вищим у групі бакалаврів 4 курсу, що свідчить про те, що період навчання в університеті поступово розвиває уявлення про основні елементи, складові, прояви корпоративної культури закладу вищої освіти, зокрема, студенти знайомляться з основними позиціями «Декларації корпоративної культури», з історією університету, основними ритуалами та традиціями, «героями», символікою тощо. Також слід зазначити, що розподіл даних у групах студентів є нижчим, ніж у групі викладачів, що свідчить про неоднорідність оцінювання з боку викладачів когнітивного елементу іміджевої складової корпоративної культури ЗВО.

За емоційним елементом у викладацькій вибірці отримано вищий за середній рівень прояву ( $M = 17,13$ ;  $SD = 1,46$ ), такого ж рівня емоційне ставлення до елементів корпоративної культури ми бачимо у групі бакалаврів 1 курсу ( $M = 16,07$ ;  $SD = 1,84$ ) та у групі бакалаврів 4 курсу ( $M = 17,24$ ;  $SD = 1,53$ ). Констатовано нижчим (на середньому рівні) емоційно-оцінне ставлення до організаційної культури ЗВО у вибірці магістрантів ( $M = 14,87$ ;  $SD = 1,19$ ).

Такі дані вказують на достатньо позитивну оцінку того, що університет постійно створює можливості для підвищення кваліфікації своїх співробітників (у студентських групах – для розвитку здібностей кожного студента); респонденти вважають, що стиль керівництва відповідає конкретним завданням, які вирішує університет; спостерігається високий рівень взаємоповаги між всіма співробітниками, викладачами та студентами. Також слід зазначити, що студентам і викладачам переважно подобаються традиції університету, фірмовий стиль університету, логотипи, кольори, символіка.

За нашим припущенням, поведінковий елемент має відображати готовність або реальні дії, які спрямовані на розвиток університету. Серед всіх

досліджуваних підгруп найвищий рівень прояву за цим елементом отримано у викладацькій вибірці ( $M = 18,12$ ;  $SD = 1,79$ ). Серед груп студентів більш високий показник маємо у групі бакалаврів 4 курсу ( $M = 16,95$ ;  $SD = 1,13$ ), на середньому рівні поведінковий елемент відстежується у бакалаврів 1 курсу ( $M = 13,09$ ;  $SD = 1,22$ ) та у магістрантів ( $M = 14,66$ ;  $SD = 1,24$ ). Також слід звернути увагу на те, що у студентських групах оцінки за цим елементом більш узгоджені, водночас у групі викладачів оцінки всередині вибірки характеризуються більшим розмаїттям, тобто є ті, хто отримує майже максимальні оцінки та готовий своїми реальними справами сприяти розвитку університету, а також ті, хто більш стримано оцінює свою активність у цьому напрямку. Переважна більшість респондентів відчувають себе частиною великої організації, вважають доцільною достатньо жорстку регламентацію та контроль всієї роботи в університеті, намагаються дотримуватися встановлених правил; брати активну участь у всіх подіях, які відбуваються в університеті; підтримують основні принципи, норми корпоративної культури університету.

### **3.2.2. Психологічний аналіз змісту та проявів ціннісно-нормативної складової організаційної культури університету**

**3.2.2.1. Організаційна ідентичність як чинник розвитку уявлень про організаційну культуру викладачів і студентів.** Організаційна культура виконує важливу функцію та є однією з причин виникнення організаційної ідентифікації. Оскільки людина є істотою соціальною, для неї важливо усвідомлювати свою належність до певної суспільної групи, зокрема, до корпорації, до якої вона належить. Крім того, ідентифікація з організацією схвалюється керівництвом, оскільки вона забезпечує згуртованість та є запорукою спільного успіху організації. У нашій роботі спираємося на визначення Б. Ешфорта та Ф. Маїла, які характеризують організаційну

ідентичність як сприйняття схожості з організацією, а також почуття єдності з нею, коли співробітник визначає себе у термінах тієї корпорації, в якій працює (Mael, Ashforth, 1992).

Важливе досягнення у засвоєнні організаційної культури – ототожнення себе як її частини є організаційна ідентичність, яку набувають студенти та викладачі в освітньому закладі. Це передбачає визнання місії університету, наявність педагогічного потенціалу університету, основних принципів діяльності, стратегії розвитку ЗВО, реалізованих на практиці організаційних норм та правил поведінки (Загоруля, 2015).

Для дослідження організаційної ідентичності, а саме, актуальності та значущості для досліджуваних викладачів та студентів належності до категорії «студентства» або, відповідно, до групи викладачів, до університетської спільноти, застосовано модифікований варіант методики Куна-Макпартленда «Хто Я?» (Юрченко, Виноградова, 2018). Організаційну ідентичність визначено як значущість цієї категорії для досліджуваних: наявність-відсутність у списку категорій самовизначення, частоти, з якою вона спостерігається, місця в переліку інших категорій. Для отримання показника середнього рангу організаційної ідентичності застосовано «зворотну» (дзеркальну) шкалу, тобто чим ближче була категорія, що позначає організаційну ідентичність, до початку ряду, тим вищим є ранг (наприклад, якщо респондент на першому місці вказував – «студент», «викладач», «навчаюсь (чи працюю) в університеті», «навчаюсь на такому-то факультеті», «працюю на кафедрі», «майбутній психолог», «староста групи» тощо, то така відповідь отримувала 10 балів, якщо на другому місці – 9 балів тощо).

Крім того, взято до уваги суб'єктивну оцінку кожної ідентичності: емоційно-позитивне ставлення (наприклад, успішний студент) ми оцінювали в 2 бали, нейтральну оцінку (наприклад, староста) – 1 бал, негативну оцінку (наприклад, неуспішний науковець) – 0 балів. Такий показник враховано для подальшої обробки даних як додатковий.

За методикою Куна-Макпартленда «Хто Я?» отримано три параметри, що визначають організаційну ідентичність студентів університету: частота використання категорії, яка стосується ідентифікації з університетською спільнотою, у загальному списку характеристик самопису (актуальність організаційної ідентичності); середній ранг категорій, пов'язаних з організаційною ідентичністю, у групи досліджуваних студентів та викладачів (значущість організаційної ідентичності), суб'єктивна оцінка цієї організаційної ідентичності (валентність організаційної ідентичності) (табл. 3.12).

Дані свідчать про те, що більше, ніж дві третини студентів згадують свою належність до університетської спільноти (69,38% від вибірки). Середній ранг організаційної ідентичності є доволі високим та становить 7,04. Суб'єктивна оцінка належності до університетської спільноти є переважно нейтральною, незначна кількість студентів віднесла себе до тієї категорії, з якою вони себе позиціонують в університеті (добрий, поганий, перспективний, успішний тощо).

*Таблиця 3.12.*

**Частота (%), значущість та суб'єктивна оцінка організаційної ідентичності у досліджуваних групах**

Параметри	Кількісні показники	
	Викладачі (n = 46)	Студенти (n = 215)
Частота згадування належності до університетської спільноти	80,43%	69,38%
Середній ранг «організаційної ідентичності» (значущість)	8,5	7,04
Суб'єктивна оцінка організаційної ідентичності	1,34	1,27

У вибірці викладачів відсоток, який вказує на наявність згадування належності до університету є порівняно вищим, ніж у вибірці студентів та складає 80,43%. Середній ранг також відрізняється та дорівнює 8,5, що свідчить про те, що у житті дорослої людини її зв'язок з організацією, де вона працює, є більш значущим та вагомим. Підтвердженням такого висновку є більш високий показник суб'єктивного оцінювання організаційної ідентичності – 1,34 бали. Ми можемо констатувати, що також переважна більшість респондентів залишила без додаткових визначень ті категорії, які позначають належність до університету – викладач, аспірант, завідувач кафедри тощо. Але ж, у тих випадках, коли така характеристика була наявна, вона є позитивною.

**3.2.2.2. Відповідність між індивідуальними та організаційними цінностями.** Цю відповідність визначено за допомогою «Методики оцінки рівня відповідності між індивідуальними та організаційними цінностями» (на основі скороченого списку цінностей). Діапазон шкали складає від 0 до 104. Чим ближче до 0, тим менш узгодженими є цінності індивіда та організації. Отже: від 0 до 26 балів – рівень відповідності цінностей низький; від 27 до 52 балів – рівень відповідності цінностей середній; від 53 до 78 балів – рівень відповідності цінностей вище за середній; від 79 до 104 балів – рівень відповідності цінностей високий.

Первинні результати за методикою «Оцінка рівня відповідності між індивідуальними та організаційними цінностями» Ч. О'Райлі у студентській та викладацькій вибірках представлено у таблиці 3.13.

*Таблиця 3.13*

**Описові частотні характеристики за досліджуваною шкалою методики**

<b>Досліджувані групи</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Викладачі ( $n_1 = 46$ )	59,17	8,253
Студенти ( $n_2 = 215$ )	54,96	5,391

Примітка: M – середнє розподілу; SD – середнє арифметичне розподілу.

З'ясовано, що описові характеристики за мірою «відповідності між індивідуальними та груповими цінностями» потрапляють в умовну зону значень, які є вищими за середні показники (у вибірці викладачів  $M = 59,17$ ; у вибірці студентів  $M = 54,96$ ). Проте, звертає на себе увагу, що середньоквадратичне відхилення у вибірці викладачів є вищим за аналогічний показник у студентській вибірці (викладачі  $SD = 8,253$ ; студенти  $SD = 5.391$ ), що свідчить про більшу міру неоднорідних оцінок серед викладачів.

Наступним кроком нашого дослідження було з'ясування впливу чинників стосовно розмаїття показників відповідності індивідуальних та групових цінностей у групі викладачів. Для цього дослідницьку групу викладачів було розподілено на дві підгрупи в залежності від стажу роботи в університеті: 1 підгрупа – до 5 років (17 осіб); 2 підгрупа – від 5 до 15 років (29 осіб). Для доведення статистичної різниці між групами обрано  $\phi$ -критерій кутового перетворення Фішера (табл. 3.14). Для порівняння взято відсоток осіб із кожної підгрупи, які мають високий рівень прояву досліджуваного показника (у даному випадку – високий рівень «відповідності між індивідуальними та груповими цінностями»).

*Таблиця 3.14.*

**Порівняння двох груп викладачів залежно від стажу роботи у ЗВО за показником «відповідності між індивідуальними та груповими цінностями»**

Досліджуваний параметр	Група 1 ( $n_1 = 17$ )	Група 2 ( $n_2 = 29$ )	Критерій Фішера	Рівень значущості
Відповідність між індивідуальними та груповими цінностями	58,82%	31,03%	1,85	$p \leq 0.05$

Констатовано відмінності між групами викладачів, які виокремлено за стажем роботи в університеті, за показником «відповідність між

індивідуальними та груповими цінностями» ( $\varphi_{\text{емп.}} = 1.85$ ;  $p \leq 0.05$ ), що свідчить про те, що зі збільшенням стажу роботи у ЗВО підвищується рівень відповідності між індивідуальними цінностями та цінностями організації; якщо викладач ототожнює себе зі своєю організацією, своїм колективом, він демонструє відданість основним ідеям, нормам, правилам, які прийнято в університеті.

Припускаємо, що оскільки студентська спільнота має тимчасовий статус перебування в колективі університету, тривалість їх навчання не впливатиме суттєво на змінювання цього показника. Для порівняння взято відсоток осіб із кожної підгрупи, які мають високий рівень відповідності між індивідуальними та груповими цінностями. Групи порівнювались попарно із застосуванням  $\varphi$ -критерію кутового перетворення Фішера: група 1 – студенти 1 курсу (бакалаври) –  $n_1 = 57$ , група 2 – студенти 4 курсу (бакалаври) –  $n_2 = 82$ , група 3 – студенти магістратури –  $n_3 = 76$  (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

**Порівняння груп студентів за показником «відповідності між індивідуальними та груповими цінностями»**

Досліджуваний параметр	Група 1 ( $n_1=57$ )	Група 2 ( $n_2=82$ )	Критерій Фішера	Рівень значущості
<b>Відповідність між індивідуальними та груповими цінностями</b>	12,28%	31,71%	2,76	$p \leq 0.01$
	Група 1 ( $n_1=57$ )	Група 3 ( $n_3=76$ )	Критерій Фішера	Рівень значущості
	12,28%	19,73%	1,19	–
	Група 2 ( $n_2=82$ )	Група 3 ( $n_3=76$ )	Критерій Фішера	Рівень значущості
	31,71%	19,73%	1,57	–

За отриманими даними припущення частково підтверджено. Встановлено статистично достовірні відмінності між групою першокурсників та групою студентів четвертого випускного курсу бакалавріату ( $\varphi_{\text{емп.}} = 2.76$ ;  $p \leq 0.01$ ), що свідчить про поступове зростання рівня відповідності між індивідуальними цінностями студентів та цінностями всього університету від



початку навчання на 1 курсі та впродовж чотирьох років перебування в університетському соціокультурному просторі. Водночас, статистично достовірної відмінності між студентами 1 курсу та магістрантами не з'ясовано ( $\varphi_{\text{емп.}} = 1.19$ ), що пояснено тим, що зараз до магістратури мають право вступати здобувачі, які завершили попереднє навчання та отримали диплом бакалавра в іншому університеті, з іншої спеціальності, тому ця група стосовно становлення та прийняття корпоративної культури університету певною мірою «розмивається» – серед здобувачів є ті, які навчаються поспіль п'ятий рік у цьому ЗВО, а також ті, хто щойно вступив, тобто організаційну культуру університету засвоюють знов. Мабуть, з тієї ж причини відсутня статистично достовірна різниця між групою студентів 4 курсу та групою магістрантів ( $\varphi_{\text{емп.}} = 1.57$ ).

У наступній таблиці представлено відсотковий розподіл досліджуваних груп за рівнем відповідності між індивідуальними та груповими цінностями (табл. 3.16).

*Таблиця 3.16*

**Розподіл показника «відповідність між індивідуальними та груповими цінностями» у досліджуваних групах (%)**

<b>Групи</b>	<b>Високий рівень відповідності цінностей</b>	<b>Середній рівень відповідності цінностей</b>	<b>Низький рівень відповідності цінностей</b>
<b>Викладачі (n = 46)</b>	41,30	32,60	26,10
<b>Бакалаври 1 курс (n = 57)</b>	12,28	49,12	38,60
<b>Бакалаври 4 курс (n = 82)</b>	31,71	54,88	13,41
<b>Магістранти (n = 76)</b>	19,73	48,69	31,58

Дані таблиці вказують на те, що переважна більшість викладачів (41,30%) має високий рівень відповідності між індивідуальними та організаційними цінностями, третина респондентів з цієї дослідницької

вибірки (32,60%) характеризується середнім рівнем відповідності між індивідуальними цінностями та цінностями університету, тільки четверта частина респондентів має низький рівень такої відповідності.

Серед студентських груп, які брали участь у дослідженні, найнижчий показник з'ясовано у першокурсників, тільки десята частина, а саме 12,28% вже сформувала високий рівень відповідності між своїми індивідуальними цінностями та цінностями закладу вищої освіти; половина студентів 1 курсу (49,12%) показала середній рівень відповідності, і у 38,60% поки їх особисті цінності не узгоджуються з цінностями університетської спільноти. Майже аналогічний відсотковий розподіл за рівнями нами отриманий у вибірці магістрантів (високий рівень – 19,73%; середній рівень – 48,69%; низький рівень мають майже третина опитаних здобувачів магістерського рівня (31,58%). Можемо припустити, що для змішаних магістерських груп (де є й ті, хто завершив навчання на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти саме за цією спеціальністю і у цьому університеті, а також ті, хто вступає з інших ЗВО) потрібний ще час для засвоєння цінностей університетської спільноти, для узгодження з їх індивідуальними. Бакалаври 4 курсу показують в цілому найбільший рівень відповідності між індивідуальними та груповими цінностями серед всіх досліджуваних студентських груп (високий рівень – 31,71%; середній рівень – 54,88%; низький рівень притаманний лише 13,41% респондентів). Узагальнено, що період навчання в університеті є впливовим позитивним чинником та сприяє узгодженості індивідуальних цінностей суб'єктів освітнього процесу із цінностями університетської спільноти.

### **3.2.2.3. Функціонування соціальних норм, їх оцінювання та сприйняття.**

Особливості сприйняття та оцінювання соціальних норм у вибірці студентів. В залежності від того, якою мірою студенти імплементували традиції та цінності університету, про університеті ними розповсюджується позитивна та / або негативна інформація. Ця кореляція є важливою в контексті

процесу розвитку особистості студентів як носіїв організаційної культури. Такі показники як, ціннісно-орієнтаційна єдність студентської спільноти, емоційно-психологічний клімат у студентському просторі, почуття гордості за приналежність до цієї студентської спільноти, активність та ініціативність студентів в організації та проведенні корпоративних заходів та ритуалів спільноти, міра засвоєння та прийняття корпоративних справ та ритуалів, організаційних норм та правил поведінки, широта та глибина знань про сутність організаційної культури, якості особистості (комунікабельність, вміння працювати у команді, організаторські здібності, вміння побудови діяльності у нестандартних ситуаціях, культура спілкування та мовлення) дозволяють адекватно оцінити рівень організаційної культури студентства університету (Паламар С., 2018).

У дослідженні для діагностики уявлень студентів про корпоративну культуру університету нами застосовано ОСАІ – типологію К. Камерона та Р. Куїнна (Камерон, Куїнн, 2001), які розробили «Рамочну конструкцію конкуруючих цінностей».

На основі даних, отриманих за чотирма шкалами (ієрархія, ринок, сім'я, адхократія) можна цілісно уявити розподіл середніх оцінок в організації, що надає можливість:

- оцінити силу корпоративної культури, чим більше значення того чи іншого параметру, тим сильніше виражений відповідний тип культури;
- виявити внесок кожного виду культури у загальній корпоративній культурі;
- продіагностувати готовність організації до змін та бажаний напрямок змін (на підставі аналізування показників «зараз» та «бажано»);
- співставити корпоративні культури у різних груп;
- описати не тільки цілісний стан організації, але й окремі аспекти її діяльності (система управління, стиль лідерства, система цілепокладання, система прийняття рішень та вирішення конфліктів, мотивація співробітників, критерії успіху);

- оцінити міру відповідності один одному різних аспектів корпоративної культури (конгруентність культури);
- відслідкувати динаміку зміни корпоративної культури (Болгаріна, 2011).

Нами застосовано анкету для оцінки поточного типу культури та її бажаного типу. Основними блоками в оцінці корпоративної культури визначено такі: «Система управління», «Загальний стиль лідерства (керівництва)», «Цілі», «Цілісність організації», «Критерії успіху», «Стимулювання», «Прийняття рішень у невизначеній ситуації», «Вирішення конфліктів». Кожному студентові запропоновано оцінити «Поточний стан корпоративної культури» та «Бажаний стан корпоративної культури».

Розрахунок отриманих результатів було проведено за такими формулами:

$$A_{1, \text{cp.}} = (A_{1,1} + A_{1,2} + A_{1,3} + \dots + A_{1,n}) / N \quad (3.1)$$

$$B_{1, \text{cp.}} = (B_{1,1} + B_{1,2} + B_{1,3} + \dots + B_{1,n}) / N \quad (3.2)$$

$$C_{1, \text{cp.}} = (C_{1,1} + C_{1,2} + C_{1,3} + \dots + C_{1,n}) / N \quad (3.3)$$

$$D_{1, \text{cp.}} = (D_{1,1} + D_{1,2} + D_{1,3} + \dots + D_{1,n}) / N \quad (3.4)$$

де в індексах на першому місці № питання, на другому місці – № анкети (респондента); N – кількість анкет (респондентів); A – ієрархія; B – ринок; C – сім'я; D – адхократія.

Таким чином, ми отримуємо по 8 значень відповідей на кожний вид культури, а саме:  $(A_{1,\text{cp.}}, A_{2,\text{cp.}}, A_{3,\text{cp.}}, A_{4,\text{cp.}}, A_{5,\text{cp.}}, A_{6,\text{cp.}}, A_{7,\text{cp.}}, A_{8,\text{cp.}}, B_{1,\text{cp.}}, B_{2,\text{cp.}}, B_{3,\text{cp.}}, B_{4,\text{cp.}}, B_{5,\text{cp.}}, B_{6,\text{cp.}}, B_{7,\text{cp.}}, B_{8,\text{cp.}}, C_{1,\text{cp.}}, C_{2,\text{cp.}}, C_{3,\text{cp.}}, C_{4,\text{cp.}}, C_{5,\text{cp.}}, C_{6,\text{cp.}}, C_{7,\text{cp.}}, C_{8,\text{cp.}}, D_{1,\text{cp.}}, D_{2,\text{cp.}}, D_{3,\text{cp.}}, D_{4,\text{cp.}}, D_{5,\text{cp.}}, D_{6,\text{cp.}}, D_{7,\text{cp.}}, D_{8,\text{cp.}}$ .

Далі розраховуємо за формулами:

$$A_{\text{cp.}} = (A_{1,\text{cp.}} + A_{2,\text{cp.}} + A_{3,\text{cp.}} + A_{4,\text{cp.}} + A_{5,\text{cp.}} + A_{6,\text{cp.}} + A_{7,\text{cp.}} + A_{8,\text{cp.}}) / 8 \quad (3.5)$$

$$B_{\text{cp.}} = (B_{1,\text{cp.}} + B_{2,\text{cp.}} + B_{3,\text{cp.}} + B_{4,\text{cp.}} + B_{5,\text{cp.}} + B_{6,\text{cp.}} + B_{7,\text{cp.}} + B_{8,\text{cp.}}) / 8 \quad (3.6)$$

$$C_{\text{cp.}} = (C_{1,\text{cp.}} + C_{2,\text{cp.}} + C_{3,\text{cp.}} + C_{4,\text{cp.}} + C_{5,\text{cp.}} + C_{6,\text{cp.}} + C_{7,\text{cp.}} + C_{8,\text{cp.}}) / 8 \quad (3.7)$$

$$D_{\text{cp.}} = (D_{1,\text{cp.}} + D_{2,\text{cp.}} + D_{3,\text{cp.}} + D_{4,\text{cp.}} + D_{5,\text{cp.}} + D_{6,\text{cp.}} + D_{7,\text{cp.}} + D_{8,\text{cp.}}) / 8 \quad (3.8)$$

Потрібно контролювати, щоб сума відповідей за кожним питанням була не більшою за 100, тобто в кожній анкеті і в кожному твердженні має бути  $(A + B + C + D) = 100$ . Відповідно до інструкції для досліджуваних, слід розподілити 100 відсотків (або балів, або пунктів) за мірою представленості кожного типу культури, тому далі цю одиницю виміру будемо називати балами.

За значеннями  $A_{\text{ср.}}$ ,  $B_{\text{ср.}}$ ,  $C_{\text{ср.}}$ ,  $D_{\text{ср.}}$  ми отримуємо розподіл за типами організаційної культури по всій вибірці; а за іншими значеннями – за окремими складовими організаційної культури (Камерон, Куїнн). Результати представлено у таблиці (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

**Результати дослідження організаційної культури студентської вибірки за методикою OCAI (Камерон, Куїнн)**

<b>Шкали методики</b>	<b>Види культури</b>	<b>Реальна оцінка організаційної культури <math>M_1</math></b>	<b>Бажана оцінка організаційної культури <math>M_2</math></b>
Загалом	а) ієрархія	32,16	24,07
	б) ринок	21,35	25,11
	с) сім'я	28,69	26,34
	д) адхократія	17,80	24,48
1. Система управління	а) ієрархія	28,12	24,43
	б) ринок	29,52	25,11
	с) сім'я	22,04	28,08
	д) адхократія	20,32	22,38
2. Лідер	а) ієрархія	32,17	30,86
	б) ринок	27,94	26,24
	с) сім'я	22,16	24,19
	д) адхократія	17,73	18,71
3. Цілі	а) ієрархія	25,34	24,78
	б) ринок	28,76	26,09
	с) сім'я	23,45	25,11

Продовж.табл.3.17

	d) адхократія	22,45	24,02
4. Цілісність	a) ієрархія	33,19	24,81
	б) ринок	28,42	32,27
	с) сім'я	20,05	22,13
	d) адхократія	18,34	20,79
5. Критерії успіху	a) ієрархія	27,15	28,42
	б) ринок	30,28	33,24
	с) сім'я	22,08	20,11
	d) адхократія	20,49	18,23
6. Стимулювання	a) ієрархія	27,76	23,17
	б) ринок	31,24	34,27
	с) сім'я	20,31	21,30
	d) адхократія	20,69	21,26
7. Ухвалення рішень у невизначеній ситуації	a) ієрархія	33,46	26,12
	б) ринок	27,17	24,22
	с) сім'я	19,03	29,07
	d) адхократія	20,34	20,59
8. Вирішення конфліктів	a) ієрархія	32,16	26,57
	б) ринок	24,81	23,25
	с) сім'я	20,13	28,18
	d) адхократія	22,90	22,0

Примітка:  $M_1$  – середнє розподілу реальних оцінок;  $M_2$  – середнє розподілу бажаних оцінок

За усередненими показниками всіх опитаних студентів реальні оцінки організаційної культури університету є практично рівномірними, тобто представлено всі можливі варіанти організаційної культури. Є незначне збільшення рівня показника за шкалою «ієрархія» (32,16), що певною мірою виправдане для державного закладу, існування якого об'єктивно підпорядковане жорстким правилам. У бажаних оцінках організаційної культури, тобто у стані «як хотілося, щоб було», ми бачимо незначні відмінності між показниками, тобто студенти не демонструють бажання та прагнення до змін в університеті.

Проте, можна виокремити певні тенденції: існує акцент на культурі «ієрархії» (32,16) у реальних оцінках студентської вибірки, яку вони бажають знизити до 24,07 балів при оцінці бажаної організаційної культури

університету. Водночас, є порівняно низькими оцінки в реальному стані «адхократії» (17,80), яку здобувачі бажали б підвищити принаймні до 24,48 балів. Це може свідчити про те, що студентська спільнота бажає зменшення формалізації своєї діяльності та збільшення проявів творчості, креативності та підвищення уваги до їх особистісного потенціалу.

За окремими складовими організаційної культури у студентській вибірці ми отримали такі результати.

*Система управління* (Університет – це...). Студенти вважають, що у стані «як на зараз» система управління університетом рівною мірою спирається на всі типи організаційної культури з незначною перевагою на користь культури «ієрархії» (28,12) та «ринку» (29,52). У бажаних оцінках організаційної культури університету ці акценти зникають, але трохи більшим за інших є показник культури «сім'ї» (28,08). Можливо, студенти прагнуть отримати більше уваги до них, як до особистостей з боку системи управління університетом. Також можна припустити, що студенти недостатньо інформовані про управлінські процеси в університеті, не є залученими до них та не демонструють ініціативи брати в них участь.

*Лідер університету.* Аналізування реальних оцінок організаційної культури показує, що лідер університету з погляду студентської вибірки є переважно «контролюючою інстанцією» (32,17 балів за шкалою «ієрархія») та ще «підприємцем» (27,94 бали за шкалою «ринок»), що є виправданим, враховуючи різницю положення ректора та студента в університеті. При оцінці бажаного стану організаційної культури перевага шкали «ієрархія» залишається (30,86), всі інші шкали мають майже однаковий рівень виразності.

*Цілі університету.* Студенти вважають, що при оцінюванні «цілепокладання» у реальному стані корпоративної культури університету, робиться акцент на культурі «ринку», тобто на результативності (28,76). У стані організаційної культури «як хотілося, щоб було» внесок різних культур є

приблизно рівним. Можна припустити, що переважна більшість студентів має недостатню інформацію про цілі університету, про процеси їх формування, не залучені до цих процесів, не демонструють бажання брати участь у таких процесах, оскільки не дуже впевнені, що до їх думки прислуховуються.

*Цілісність («організаційний клей»)*. Цей параметр описує чинники, які підтримують університет як єдине ціле та здатні утримати студентів саме у цьому університеті. При оцінюванні реального стану корпоративної культури університету ми бачимо, що студентів в університеті утримують, перш за все, формальні чинники (33,19 бали за шкалою «ієрархії»), а також згуртованість навколо спільної мети (28,42 за шкалою «ринок»). У бажаному стані корпоративної культури з погляду студентської спільноти збільшуються показники культури «ринку» (32,27), водночас частка «ієрархії» зменшується до 24,81 балів. Тобто студенти вважають, що саме досягнення спільних цілей має стати об'єднуючим чинником для всього колективу університету, що підтверджує важливість більш активного залучення студентів до формування цілей університету та до інших процесів його життєдіяльності.

*Критерії успіху*. На думку студентської спільноти, університет, а відповідно, його співпрацівники та студенти, оцінюються, перш за все, за результативністю (30,28 балів за шкалою «ринок» в реальному стані корпоративної культури). Вони вважають, що такий підхід є вірним та, більш того, висловлюють думку про те, він має бути ще посиленим (збільшення показника культури ринку до 33,24 балів у бажаному стані корпоративної культури).

*Стимулювання*. За цим параметром студенти також роблять акцент на культурі «ринку» (у реальному стані корпоративної культури – 31,24 бали, у бажаному стані – 34,27 балів), тобто вони вважають, що стимулювання як співробітників, так і студентів, і зараз відбувається за конкретними результатами роботи чи навчання, і надалі такий підхід слід навіть посилити. При цьому, збільшення акценту на результативності треба здійснити через



зменшення ролі суто офіційної підтримки основної лінії розвитку адміністрації університету, через зменшення дотримання правил, інструкцій, розпоряджень, вказівок тощо (зменшення показників за шкалою «ієрархія» з 27,76 балів в оцінюванні реального стану корпоративної культури університету до 23,17 – в оцінюванні бажаного стану).

*Ухвалення рішень у невизначеній ситуації.* Студенти вважають, що зараз при оцінюванні реального стану корпоративної культури університету рішення приймають на верху управлінської піраміди університету, безпосередньо ректором та ректоратом університету на основі прописаних процедур, правил, норм, порядків, інструкцій (акцент на шкалі «ієрархія» 33,46 балів). При цьому враховується потреба та необхідність досягати спільних цілей організації (шкала «ринок» – 27,17 балів). Можна припустити, що така ситуація їх не влаштовує, про це свідчить суттєве збільшення показника за шкалою «сім'я» при оцінюванні бажаного стану організаційної культури університету (29,07) при майже рівних частках всіх інших типів культур. Якщо взяти до уваги, що у «сімейній» культурі рішення приймаються з позиції турботи про людей, дружності, гнучкості, то можна припустити, що студентській спільноті не вистачає саме цих чинників, а якщо вони й присутні, то студенти вважають їх реалізацію формальною. Мабуть, студенти прагнуть підвищити роль студентського самоврядування.

*Вирішення конфліктів.* За цим параметром також переважає шкала «ієрархії» (32,16 балів), тобто студентська вибірка вважає, що вирішення конфліктів повністю залежить від адміністрації університету, які, у свою чергу, керуються приписами, інструкціями, положеннями, іншими формальними документами. При оцінюванні бажаного стану організаційної культури університету підвищуються показники за шкалою «сім'я» (28,18 балів), тобто увага до людини, до особистості та її потреб, спроба зрозуміти проблему, врахувати якомога більше чинників є найважливішими, з погляду студентської спільноти, при врегулюванні конфліктних ситуацій.

Особливості сприйняття та оцінювання соціальних норм у викладацькій вибірці (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

**Результати дослідження організаційної культури у вибірці викладачів за методикою ОСАІ (Камерон, Куїнн; адаптація К. М. Гнезділової)**

<b>Шкали методики</b>	<b>Види культури</b>	<b>Реальна оцінка організаційної культури М<sub>1</sub></b>	<b>Бажана оцінка організаційної культури М<sub>2</sub></b>
1. Система управління	a) ієрархія	31,48	30,86
	б) ринок	29,04	30,21
	с) сім'я	22,11	21,78
	d) адхократія	17,37	17,15
2. Лідер	a) ієрархія	29,74	31,51
	б) ринок	31,09	32,18
	с) сім'я	16,38	17,96
	d) адхократія	22,79	18,35
3. Цілі	a) ієрархія	29,23	28,34
	б) ринок	30,08	29,87
	с) сім'я	16,81	25,14
	d) адхократія	23,88	16,65
4. Цілісність	a) ієрархія	29,31	23,78
	б) ринок	28,03	24,16
	с) сім'я	25,65	31,65
	d) адхократія	17,01	20,41
5. Критерії успіху	a) ієрархія	22,38	23,39
	б) ринок	28,74	31,80
	с) сім'я	24,72	26,58
	d) адхократія	24,16	18,23
6. Стимулювання	a) ієрархія	26,59	27,12
	б) ринок	27,94	27,43
	с) сім'я	23,06	23,54
	d) адхократія	22,41	21,91
7. Ухвалення рішень у невизначеній ситуації	a) ієрархія	34,17	32,86
	б) ринок	31,69	33,94
	с) сім'я	18,93	18,74
	d) адхократія	15,21	14,46
8. Вирішення конфліктів	a) ієрархія	30,92	26,61

Продовж.табл 3.18

	б) ринок	32,58	31,74
	с) сім'я	20,77	25,69
	d) адхократія	15,73	15,96

Примітка:  $M_1$  – середнє розподілу реальних оцінок;  $M_2$  – середнє розподілу бажаних оцінок

*Стиль управління* (Університет – це...). За результатами оцінювання університету в цілому в реальному стані «як зараз» (табл. 3.18) можна констатувати, що переважаючими цінностями є елементи культури «ієрархії» (31,48 балів) та культури «ринку» з 29,04 балами, що значною мірою відрізняється від виразності культури «сім'ї» (22,11 балів). Найменші показники має тип «адхократія» з 17,37 балами. У бажаному профілі організаційної культури викладачі залишають майже такий самий розподіл за типами організаційної культури: «ієрархія» – 30,86 балів, що виражається у прагненні до більшої стабільності, контролю робочих процедур, чітко регламентованої роботи, що в цілому може призводити до уникання особистої відповідальності. При цьому, навіть трохи підвищується середній показник за культурою «ринок» (30,21 балів), де великий акцент робиться на результат роботи та конкурентоздатність організації, при цьому самопочуття колективу, турбота про його членів, мотивація спільної командної праці, творчість відсуваються на другий план: «сім'я» – 21,78 балів; «адхократія», яка характеризує колектив переважно як творчий, має найнижчий рівень прояву – 17,15 балів.

*Лідер.* За цієї шкалою найбільшою мірою у вибірці викладачів представлена культура «ринку» (31,09 балів), цей показник підвищується у бажаному оцінюванні організаційної культури (32,18 балів), тобто ректор університету конкретно ставить персональні та організаційні цілі, що викладачі підкреслюють в реальних оцінках та вважають, що саме таким чином має залишатися і на майбутнє. Також порівняно з іншими типами високий бал має культура «ієрархії» (29,74 балів), що цілком можна пояснити

необхідністю координувати всі робочі процеси у великій організації, цей показник трохи збільшується при оцінці бажаного стану організаційної культури університету (31,51 балів), тобто ректор, перш за все турбується про ефективність функціонування університету та вдалу координацію діяльності всіх його підрозділів. Найменшою мірою представлено і у реальних, і у бажаних оцінках культура «сім'ї» (реальні оцінки – 16,38; бажані – 17,96), з боку ректора та адміністрації університету турбота про співробітників проявляється середньою мірою, хоча можна звернути увагу, що у бажаному стані ці оцінки є вищими, ніж у стані «зараз». Культура «адхократії» (22,79) знижується у бажаних оцінках корпоративної культури університету з боку викладацької вибірки (18,35), тобто інноваційність, ризикованість, схильність до експериментування з боку ректорату хотілося б трохи зменшити.

*Цілі університету.* За цим параметром оцінювання організаційної культури можна констатувати виразне прагнення викладацької вибірки зберегти стабільність та контроль, що можна бачити за високими оцінками культури «ієрархії» (оцінки реального стану – 29,23 бали; оцінки бажаного стану – 28,34); та культури «ринку» (оцінки реального стану – 30,08; оцінки бажаного стану – 29,87), тобто основними цілями закладу вищої освіти є підтримання рівня діяльності, ефективне використання ресурсів, крім цього, викладачі звертають увагу на важливість утримання, навіть, розширення частки ринку освітніх послуг, що є умовою не тільки стабільності університету, але й його поступового розвитку.

Цікавими є співвідношення між культурою «сім'ї» (в реальному стані – 16,91 бали), показник якої суттєво збільшується в оцінюванні викладачами бажаного стану корпоративної культури закладу вищої освіти (25,14 балів), тобто викладачі прагнуть, щоб більше уваги приділялось максимальному розвитку та застосуванню потенціалу співробітників. Водночас, показники за культурою «адхократії» зменшуються (реальний стан – 23,88; бажаний стан –

16,65), тобто є бажання послабити прояви інновацій при формулюванні цілей університету, перевага надається зрозумілості та стабільності.

*Цілісність університету.* Цей параметр показує об'єднувальну сутність організації, так званий «організаційний клей», за отриманими результатами ми бачимо, що викладачі відчують необхідність вибудовування внутрішніх комунікацій, внутрішньої взаємодії в колективі, що сприяє підвищенню лояльності та почуття приналежності співробітників до своєї організації, що є об'єднуючим елементом у житті університету. Про це свідчить зниження оцінок за шкалою «ієрархія» (у реальному стані – 29,31; у бажаному стані – 23,78), тобто бажаним є зменшення впливовості на реальну роботу посадових обов'язків, інструкцій, регламентів, формальних правил; зниження за шкалою «ринок» (реальний стан – 28,03; бажаний стан – 24,16), тобто викладачі прагнуть послаблення атмосфери конкуренції, змагання перед кожним конкретним завданням; водночас спостерігаємо підвищення рівня показника за шкалою «сім'я» (реальний стан – 25,65 балів; бажаний стан – 31,65), що свідчить про посилення уваги до дотримання традицій університету та залучення персоналу до управління. Отже, важливим для викладачів є побудова ефективної взаємодії всередині колективу, між структурними підрозділами, значущими є орієнтація на особистість та її потреби в управлінні персоналом, почуття приналежності до організації, залучення викладачів (не тільки адміністративний персонал) до прийняття рішень.

*Критерії успіху.* За параметром «критерії успіху університету» найбільш високими є показники за шкалою «ринок» (28,74 балів в реальному стані), які навіть збільшуються при оцінюванні бажаного стану організаційної культури університету до 31,80 балів, тобто, на думку викладачів, університет є успішним, коли досягаються конкретні намічені цілі. На другому умовному місці за значущістю є прояви культури «сім'ї» (в реальному стані – 24,72; у бажаному стані – 26,58), це свідчить про те, що одним із важливих критеріїв, та водночас, чинників успішності закладу вищої освіти є прояв уважності до

замовників освітніх послуг, до партнерів, турбота про співробітників. У наведених даних ми бачимо схильність викладачів зменшити показники за шкалою «адхократія» з 24,16 балів до 18,23 балів, тобто можна припустити, що викладачі ставлять під сумнів можливості практик ініціативності, інновацій, творчості як критеріїв успіху викладача в його діяльності та університету в цілому. Отже, незважаючи на прагнення викладачів до партнерської, командної роботи, вони вважають за потрібне зберегти «ієрархічну» культуру в колективі для забезпечення стабільності, можливості контролю, досягнення ефективності, планомірної роботи.

*Стимулювання.* Оцінки викладацької вибірки за параметром «стимулювання» розподілено достатньо рівномірно за типами організаційної культури університету. Незначну перевагу мають показники за шкалою «ринок» (оцінки реального стану корпоративної культури – 27,94; оцінки бажаного стану – 27,43), тобто, на думку викладачів, співпрацівники університету, перш за все, стимулюються до досягнення індивідуальних запланованих результатів. Також, відносно високим є показник за шкалою «ієрархія» (реальні оцінки – 26,59; бажані оцінки – 27,12), що надає можливість припустити адміністративний вплив та контроль за точним виконанням кожним співробітником своїх функцій. Меншою мірою співробітники спонукаються до вдосконалення своєї майстерності та до прояву ініціативи.

*Ухвалення рішень у невизначених ситуаціях.* За цим параметром виразною є перевага шкали «ієрархії» (оцінки організаційної культури у стані «зараз» – 34,17 балів; у бажаному стані – 32,86 балів), тобто, на думку викладацької вибірки рішення у невизначених ситуаціях приймаються саме керівництвом університету, причому це вважається вірним, оскільки при оцінюванні організаційної культури «як хотілося, щоб було» цей показник майже не змінюється. Також, високими є показники за шкалою «ринок» (реальний стан – 31,69; бажаний стан – 33,94), це надає право для висновку,

що у невизначеній ситуації рішення має прийматися на підставі спільних міркувань щодо корисності для досягнення цілей університету. Низькою є виразність показника за шкалою організаційної культури «адхократія» (реальні оцінки – 15,21; бажані оцінки – 14,46), тобто ризикованість, інновації, апробування нових шляхів не є адекватною поведінкою, коли є необхідність прийняти рішення у невизначеній ситуації.

*Вирішення конфліктів.* Розподіл оцінок за параметром «Вирішення конфліктів» за основними тенденціями повторює «Прийняття рішень у невизначених ситуаціях», що є виправданим, оскільки конфлікт певною мірою є невизначеною ситуацією у функціюванні цілісної організації. Перевагу викладачі надають культурі «ринку» як у стані «як є зараз» (32,58 балів), так і у стані «як хотілося, щоб було» (31,74 балів), тобто, на їх думку, слід визначити, яке рішення є більш результативним. Також, в оцінюванні реального стану організаційної культури високими є показники за шкалою «ієрархія» (30,92 балів) – для вирішення конфлікту необхідним є звернення до вищого керівництва; і цей показник суттєво знижується в оцінках бажаного стану (26,61 балів), тобто у розв'язанні конфліктів викладачі прагнуть до консенсусу, до партнерських рівноправних відносин, до узгодження спільної позиції. Підтвердженням цього є підвищення показника за шкалою «сім'я» (реальні оцінки – 20,77; бажані оцінки – 25,69).

Порівняння оцінок за шкалами, які описують різні типи організаційної культури, за оцінюванням норм, правил, стандартів поведінки у вибірці студентів та у вибірці викладачів, показує, що оцінки є дуже близькими один до одного, що свідчить про силу організаційної культури університету. Організаційну культуру можна вважати сильною, якщо нові члени організації достатньо швидко засвоюють цю культуру, не здатні її змінити, на всі відхилення від норм та правил університетської культури оперативно реагують різні інстанції соціального контролю, застосовуючи формальні та неформальні санкції. Основним носієм організаційної культури університету

є його постійний склад – викладачі та адміністрація, вони мають можливості «нав'язування» корпоративної культури студентам, тобто залучення їх до норм, правил, традицій, етики університету. При оцінюванні проявів організаційної культури університету у стані «як хотілося б, щоб було» всі респонденти – викладачі і студенти, демонструють прагнення до рівномірного прояву організаційної культури за всіма її видами.

Отже, ми можемо зробити такі висновки:

Констатовано, що значна міра збігів за такими параметрами організаційної культури як «ухвалення рішень» та «вирішення конфліктів» свідчить про достовірність отриманих даних, оскільки ці два параметри є схожими за своєю сутністю.

З'ясовано, що, на думку студентів, організаційна культура університету є конгруентною з домінуючим показником за шкалою «ієрархія». Конгруентність (подібність) культури означає, що різні складові культури університету є вирівняними, тобто різні організаційні складові показують один і той самий тип культури. У конгруентній культурі стиль лідерства, система заохочень, психологічний клімат, підходи до управління персоналом і т. ін. мають тенденцію підкреслювати один і той самий набір цінностей організації.

Визначено, що прагнення до змін у просторі студентів майже не виражено. Можемо пояснити тим, що з одного боку, студенти є тимчасовим контингентом університету, їх доля не пов'язана безпосередньо з подальшою долею університету (після завершення навчання), з іншого боку, студенти недостатньо мірою залучені до процесів цілепокладання та управління університетом та недостатньо поінформовані про ці процеси.

Показано, що в уявленнях студентів переважає ієрархічний тип корпоративної культури університету, що свідчить про переважання у комунікаціях в студентській спільноті формальних правил, норм та процедур. Бажаний образ корпоративної культури студентської спільноти уявляється як



більш відкритий, командний, узгоджений, де цінується взаємна довіра та відкритість.

Доведено виразний акцент на «ієрархії» в оцінках як студентів, так і викладачів, проте організаційна культура університету є сильною, що вимагає від керівництва та викладачів серйозної уваги до побудови організаційної культури, оскільки вона транслюється через випускників закладу вищої освіти у суспільство, цінності якого стають такими, якими вони були засвоєні студентами під час їх навчання.

### **3.2.3. Психологічне аналізування змісту та проявів соціально-особистісної складової організаційної культури університету**

**3.2.3.1. Оцінка соціально-психологічного клімату колективу** Для з'ясування міри сприйняття інтеграції колективу з погляду студентів та викладачів нами застосовано «Методику з'ясування міри інтеграції колективу» (в адаптації Т. Койчевої), яка відображає стан соціально-психологічного клімату організації.

Результати, які отримано нами за цією методикою, представлено у таблиці (табл. 3.19.).

*Таблиця 3.19*

#### **Результати за «Методикою з'ясування міри інтеграції» у вибірці викладачів та студентів**

<b>Назва показників</b>	<b>M<sub>1</sub></b>	<b>M<sub>2</sub></b>	<b>t-критерій</b>	<b>Рівень значущості</b>
Прагнення до збереження цілісності групи (колективізм)	7,84	5,31	10,42	p < 0.01
Згуртованість (єдність відносин)	8,63	7,71	—	—

Продовж.табл 3.19

Контактність (особисті взаємовідносини)	7,29	6,16	–	–
Відкритість	6,18	7,54	–	–
Організованість	8,14	5,95	8,42	p < 0.01
Поінформованість	5,59	5,13	–	–
Відповідальність	6,32	5,82	–	–

Примітка: M<sub>1</sub> – середнє розподілу вибірки викладачів (n=46); M<sub>2</sub> – середнє розподілу вибірки студентів (n=215).

На основі представлених у таблиці даних можна констатувати, що найбільш високий рівень у вибірці викладачів мають показники за шкалами «Згуртованість (єдність відносин)» (8,63 бали) та «Організованість» (8,14 бали), тобто викладачі мають спільні переконання, однаково оцінюють важливість та значущість проблем колективу, а також розуміють, приймають та схвалюють принципи розподілу основних обов'язків для їх виконання; мають схожі уявлення про моральні норми у відносинах та у ставленні до справи; узгоджено ставляться до розподілу заохочень серед членів колективу.

Також, слід відзначити, вміння досліджуваних взаємодіяти один з одним при виконанні спільної роботи; самостійно знаходити та виправляти недоліки у роботі; вони швидко знаходять між собою спільну мову; діють злагоджено та організовано у складних ситуаціях.

Найнижчими показниками у групі викладачів є «відкритість» (6,18 балів) та «відповідальність» (6,32 бали), хоча слід зазначити, що навіть ці показники не виходять за межі оптимального рівня, який характеризує достатній рівень позитивності соціально-психологічного клімату ЗВО. Проте, показник «відкритості» свідчить, що надання допомоги один одному може бути або вибірковою, або залежати від конкретної ситуації; також вибірковість може мати місце у висуванні об'єктивних вимог до різних членів колективу, в оцінюванні їх вчинків, у здатності радіти успіхам іншого співробітника тощо, тобто відносини всередині колективу є радше конкурентними.

Недостатній рівень відкритості може свідчити про те, що у колективі бракує довірливих стосунків, незважаючи на достатньо високий рівень показника за шкалою «контактності» (7,29 балів). У даному випадку, контактність може бути пов'язаною виключно із виконанням викладачами своїх професійних обов'язків, характер яких передбачає постійні комунікаційні зв'язки. Низький рівень відповідальності може свідчити про недостатню дисциплінованість, недооцінювання необхідності дотримання встановлених норм трудової діяльності та правил поведінки. Водночас, можемо припустити, що це є певною проєкцією в оцінюванні інших людей, інших співпрацівників колективу, оскільки за інструкцією до методики, необхідно відмічати певну якість (характеристику), коли вона є притаманною більшості членів колективу. Зафіксовано переважно оцінки середнього або трохи вище за середній рівень за такими показниками: вимогливість один до одного, об'єктивність оцінювання своїх успіхів та невдач, свідоме ставлення та підпорядкування дисципліні, відповідальність у виконанні будь-якої роботи, активна участь у громадському житті.

У вибірці студентів на високому рівні зафіксовано показник «згуртованість (єдність відносин)» (7,71 балів), а також показник «відкритості» (7,54 бали), тобто студенти, оцінюючи інтегрованість колективу університету, його соціально-психологічний клімат, вважають, що присутня взаємна допомога, підтримка, схоже оцінювання проблем, які виникають у розвитку групи, готовність включатися та надавати необхідну допомогу.

На середньому рівні знаходяться показники «поінформованості» в обох досліджуваних групах: викладачі – 5,59 бали; студенти – 5,13 балів, тобто респонденти знають завдання колективу університету та підсумки його роботи за певний період, знають переваги та недоліки колективу, знають свої обов'язки та правила поведінки, прийоми та методи роботи, а також поінформовані щодо стану справ один у одного.

Нами з'ясовано показники, за якими дві досліджувані групи на статистично достовірному рівні мають відмінності. Це, по-перше, показник «Колективізм (прагнення до збереження цілісності групи)», у групі викладачів 7,84 бали, у групі студентів – 5,13 бали ( $t_{\text{емп.}} = 10,42$ ;  $p < 0.01$ ), що свідчить про більш високий рівень прагнення до збереження цілісності групи у вибірці викладачів, тобто прагнення до спільного вирішення складних питань, можливості йти на компроміс, якщо того вимагають інтереси справи, здатності поступитися своїми персональними інтересами, якщо це торкається проблеми всього університету. У студентів більшою мірою виражені прояви індивідуалізму, вони турбуються про досягнення власних цілей, демонструють прагнення займати лідерську позицію, а не схильність до командної роботи.

По-друге, статистично достовірні відмінності має показник «організованість»: у групі викладачів 8,14 бали, у групі студентів 5,95 балів ( $t_{\text{емп.}} = 8,42$ ;  $p < 0.01$ ), де також констатовано більш високий рівень у групі викладачів. Можемо припустити, що це пов'язано з декількома чинниками: викладачі є постійною групою в університетській спільноті на відміну від студентів; провідною діяльністю у дорослих людей є трудова діяльність, ефективність якою залежить від підтримки цілей, правил, норм організації, тому викладачі діють у переважній більшості ситуацій більш злагоджено, упорядковано, організовано.

Існують можливі підходи для формування ефективного (з погляду сумісності, спрацьованості людей) колективу. Оптимізації діяльності та взаємодії у колективі можна досягнути, застосовуючи функціональний підхід, коли, виходячи із особливостей колективу та з поточної ситуації, необхідно найкращим чином визначити обов'язки кожного члена організації. Створити оптимальні схеми взаємодії тощо (грунтуючись на недостатньо високому рівні показника «поінформованість»). Також, високого рівня працездатності можливо досягти, як результату розвитку навичок ефективного спілкування,

культури ділової та особистої взаємодії, вміння психологічно грамотно вирішувати ті проблеми, які виникають. Система створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі закладу вищої освіти для покращення рівня інтеграції колективу має містити такі напрями роботи: формування культури спілкування та толерантності; наявність зацікавленості суб'єктів освітнього процесу у згуртованому колективі; актуалізація значущості сприятливого соціально-психологічного клімату для спільного успіху; розвиток системи самоврядування. Необхідно посилити особистісну мотивацію кожного викладача та студента до дотримання норм та правил корпоративної етики. Важливою залишається роль керівництва: впевнене реагування на нові виклики; чітке мотивування дій, культивування творчого підходу у роботі; регулярне та об'єктивне оцінювання досягнутих результатів, конструктивне аналізування помилок та прорахунків; постановка конкретних цілей, розширення світогляду.

**3.2.3.2. Діагностування можливості суб'єктів освітнього процесу реалізувати потребу у саморозвитку.** Для діагностування можливостей суб'єктів освітнього процесу реалізувати потребу у саморозвитку нами застосовано «Тест на діагностику реалізації потреби у саморозвитку» (див. Додаток 3). Під саморозвитком автор тесту розуміє постійну роботу над собою, самовдосконалення особистісних якостей, де людина концентрується на своїх власних бажаннях та цілях, постійно набуває нових знань для їх досягнення. Цей процес є основним для досягнення життєвого успіху.

У таблиці представлений відсотковий розподіл рівнів реалізації потреби у саморозвитку у всіх досліджуваних групах (табл. 3.20).

На підставі отриманих даних констатуємо, що найвищий відсоток осіб, які вважають свій рівень реалізації потреби у саморозвитку високим, встановлено у групі викладачів (30,43%), переважна більшість опитаних має середній рівень реалізації потреби у саморозвитку (67,40%), тобто бракує

чіткої усталеної системи саморозвитку у різних сферах життєдіяльності – у професійній сфері, сімейному житті тощо, проте такий розвиток відбувається, хоча з різною мірою інтенсивності у різних сферах, відповідно, різним чином задовольняє потреби особистості. Зовсім незначна кількість респондентів викладацької вибірки оцінили свій рівень реалізації потреби у саморозвитку як низький (2,17%).

Таблиця 3.20

**Розподіл результатів діагностування рівнів реалізації потреби у саморозвитку у досліджуваних групах (%)**

Групи	Рівень реалізації потреби у саморозвитку		
	Високий, %	Середній, %	Низький, %
Викладачі (n = 46)	30,43	67,40	2,17
Бакалаври 1 курс (n = 57)	15,78	71,92	12,30
Бакалаври 4 курс (n = 82)	17,07	74,39	8,54
Магістранти (n = 76)	15,68	73,79	10,53

У групі студентів-бакалаврів 4 курсу 17,07% досліджуваної вибірки характеризується високим рівнем реалізації потреби у саморозвитку, водночас середній рівень мають 74,39% опитаних студентів, низький – 8,54%. Аналогічний розподіл результатів бачимо у групі магістрантів: високий рівень – 15,68%, середній рівень – 73,79%, низький рівень реалізації потреби у саморозвитку – 10,53%. І у бакалаврів 1 курсу, які тільки починають навчання в університеті, кількість осіб (відповідно, відсотків), які мають високий рівень реалізації потреби у саморозвитку, є майже таким самим, та складає 15,78%. У цій вибірці середній рівень притаманний 71,92% респондентів, низьким рівнем характеризуються 12,30%.

За допомогою критерію кутового перетворення Фішера спробуємо встановити наявність статистично значущих відмінностей між групами, які

досліджуються (табл. 3.21). За критерій порівняння взято відсоток осіб в кожній групі з високим рівнем прояву досліджуваного показника.

Отримані дані свідчать про наявність статистично значущих відмінностей між досліджуваною групою викладачів та групами студентів: студенти-бакалаври 1 курсу ( $\varphi_{\text{емп.}} = 1.76$ ;  $p \leq 0.05$ ); студенти-бакалаври 4 курсу ( $\varphi_{\text{емп.}} = 1.717$ ;  $p \leq 0.05$ ); студенти-магістранти ( $\varphi_{\text{емп.}} = 1.871$ ;  $p \leq 0.05$ ).

При цьому відмінностей між групами студентів не з'ясовано. Це дозволяє припустити, що рівень реалізації потреби у саморозвитку переважно залежить від життєвого досвіду людини, у студентської молоді, яка будує свій життєвий, професійний шлях, рівень рефлексування своїх планів та своїх досягнень, усвідомлення перешкод у становленні певних цілей, рівень аналізування своїх можливостей, бачення перспектив тощо, ще перебуває на етапі становлення.

Таблиця 3.21

**Порівняння досліджуваних груп за показником «рівень реалізації потреби у саморозвитку»**

Назва показника	Викладачі ( $n_1 = 46$ )	Бакалаври 1 курс ( $n_2 = 57$ )	Критерій Фішера	Рівень значущості
<b>Рівень реалізації потреби у саморозвитку</b>	30,43%	15,78%	1,76	$p \leq 0.05$
	Викладачі ( $n_1 = 46$ )	Бакалаври 4 курс ( $n_3 = 82$ )	Критерій Фішера	Рівень значущості
	30,43%	17,07%	1,717	$p \leq 0.05$
	Викладачі ( $n_1 = 46$ )	Магістранти ( $n_4 = 76$ )	Критерій Фішера	Рівень значущості
	30,43%	15,68%	1,871	$p \leq 0.05$

Зроблено припущення, що студенти, які займають більш активну життєву позицію в університетській спільноті та прагнуть до лідерства, можуть відрізнитися за рівнем реалізації потреби у саморозвитку. На основі запитання в анкеті «Чи берете Ви участь у роботі органів студентського

самоврядування?», було розподілено групу студентів на дві підвибірки в залежності від їх соціального статусу: група 1 – студенти, які беруть участь у студентському самоврядуванні (є старостою академічних груп, входять до складу студентської ради факультету чи студентського парламенту університету, виконують обов’язки профорга групи чи є членами профкому студентів та аспірантів, є членами Наукового товариства студентів, аспірантів, докторантів та молодих вчених та ін.); група 2 – студенти, за якими формально такі обов’язки не закріплено (табл. 3.22).

Таблиця 3.22

**Порівняння студентських груп, які виокремлено за формальним статусом у ЗВО, за показником «рівень реалізації потреби у саморозвитку»**

Назва показника	Група 1 (беруть участь у студентському самоврядуванні) ( $n_1=34$ )	Група 2 (формально не беруть участь у студентському самоврядуванні) ( $n_2=181$ )	Критерій Фішера	Рівень значущості
Рівень реалізації потреби у саморозвитку	38,23%	19,33%	2,263	$p \leq 0.05$

Як показують отримані нами дані, студенти, які беруть участь у роботі органів студентського самоврядування, на статистично значущому рівні мають більш високі показники реалізації потреби у саморозвитку ( $F_{\text{емп.}} = 2.263$ ;  $p \leq 0.05$ ). Такі студенти демонструють лідерські здібності, мають більше коло спілкування, застосовують різноманітні стратегії у спілкуванні, проявляють наполегливість у досягненні поставленої мети, у подоланні перешкод на шляху її реалізації; здатні самостійно ставити завдання, їх виконувати, адекватно оцінювати результат; здатні самостійно приймати рішення у складних невизначених ситуаціях, спиратися на власну думку; здатні до конструктивної поведінки у конфлікті; демонструють



активність – задіяні у роботі декількох секцій, гуртків, наукових груп, досягають певних результатів та отримують задоволення від процесу.

Таким чином, на основі аналізування емпіричних даних, зроблено такі **висновки:**

На основі результатів анкетування констатуємо наявність відмінностей у групах студентів та викладачів за проявами когнітивного елемента іміджевої складової організаційної культури, з'ясовано, що викладачі є більш обізнаними зі стратегією та місією розвитку університету, нормами, правилами, традиціями взаємодії в університетському просторі. Також, більш високі показники у викладацькій вибірці отримано за поведінковим елементом – готовністю до дій та реальними діями, які сприяють розвитку університету.

За результатами вивчення організаційної ідентичності встановлено, що у викладацькій вибірці вищими є показники актуальності, значущості та валентності організаційної ідентичності, що свідчить про вагомішу роль зв'язку з організацією для дорослої людини.

З'ясовано, що в обох дослідницьких вибірках – студентській та викладацькій – рівень відповідності між індивідуальними та організаційними цінностями є вищим за середній, проте у студентів їх оцінки є більш однорідними, у викладачів спостерігається різноманітність оцінок.

Доведено, що стаж роботи у закладі вищої освіти збільшує рівень відповідності між індивідуальними та організаційними цінностями у групі викладачів, тобто підвищується узгодженість з цінностями, нормами, стандартами взаємовідносин, які прийняті в університетському просторі. Аналогічний висновок отримано у результаті порівняння студентів 1 та 4 курсів навчання, де засвідчено збільшення рівня відповідності між особистісними цінностями та цінностями всієї університетської спільноти.

За результатами вивчення особливостей сприйняття та оцінювання соціальних норм з'ясовано наявність загальної тенденції у студентській вибірці – реальні оцінки корпоративної культури університету стосуються

переважно ієрархічних формальних взаємовідносин між учасниками освітнього процесу, водночас бажані оцінки тяжіють до збільшення проявів творчості, креативності та підвищення уваги до можливостей реалізації особистісного потенціалу та до персональної відповідальності.

Викладачі, у реальних і бажаних оцінках надають перевагу ієрархічним формальним відносинам під час оцінювання стилю управління, лідера університету, цілей, критеріїв оцінювання роботи викладачів, прийняття рішень у невизначених ситуаціях, стилю вирішення конфліктів.

Констатовано високий рівень оцінювання викладачами організованості та згуртованості університетської спільноти, проте рівень відкритості, на думку викладачів, є низьким, що свідчить про потребу викладачів у довірливих, дружніх, партнерських стосунках. Водночас, студентська спільнота зауважує на достатньому рівні відкритості у взаємовідносинах. З'ясовано наявність статистично достовірних відмінностей між групами за показниками «колективізм» та «організованість».

Визначено відмінності між досліджуваною групою викладачів та студентською вибіркою за рівнем реалізації потреби у саморозвитку, це дозволяє стверджувати, що життєвий та професійний досвід є сприятливим чинником для забезпечення можливостей у саморозвитку особистості.

### **3.3. Взаємозв'язки основних складових уявлень про організаційну культуру університету у групах викладачів та студентів**

З метою визначення внутрішньої структури досліджуваного феномену нами застосовано кореляційний аналіз за допомогою коефіцієнту рангової кореляції Спірмена ( $r$ ) – непараметричної міри статистичної залежності між двома змінними. Кореляційний аналіз проведено окремо у двох досліджуваних групах – викладачів (46 осіб) та студентів (215 осіб) задля з'ясування

специфіки взаємозалежності між досліджуваними змінними у різних категорій суб'єктів освітнього процесу.

Представимо результати кореляційного аналізу уявлень про моделі організаційної культури у групі *викладачів* з основними елементами *іміджевої складової*, а саме, когнітивною, емоційно-оцінною, поведінковою (табл. 3.23).

Таблиця 3.23

**Коефіцієнти кореляції уявлень викладачів про організаційну культуру ЗВО з елементами іміджевої складової (n = 46)**

Елементи іміджевої складової	Когнітивний елемент	Емоційно-оцінний елемент	Поведінковий елемент
<b>Моделі організаційної культури</b>			
Відкрита культура	0,321*	0,318*	0,322*
Випадкова культура	–	–	–
Закрита культура	–	–0,327*	–0,319*
Синхронна культура	–	–	0,317*

Примітка: \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$

На основі отриманих даних констатуємо, що на статистично значущому рівні взаємопов'язані між собою уявлення про певний тип моделі організаційної культури, який притаманний університету, та елементи іміджевої складової. Зокрема, отримано позитивну кореляцію між схильністю респондентів оцінювати корпоративну культуру університету як переважно відкриту, та високими оцінками за когнітивним елементом ( $r = 0,321$ ;  $p < 0,05$ ), що надає підстави для висновку про те, що сприйняття корпоративної культури університету як відкритої, тобто такої, якій притаманні характеристики – повага до особистісних потреб співробітників, обговорення проблем при пошуку варіантів їх вирішення, співробітництво та підтримка, взаємна узгодженість цілей та цінностей, готовність до діалогу – збільшує обізнаність та усвідомлене розуміння викладачів про різні елементи

організаційної культури: місія, цінності, стратегічні цілі, традиції та ритуали, норми та правила, символіка та зовнішнє оформлення університету тощо.

Також показник «відкрита культура» корелює на статистично значущому рівні з рівнем емоційно-оцінного елементу ( $r = 0,318$ ;  $p < 0,05$ ), що свідчить про взаємозалежність між уявленням про корпоративну культуру університету як відкритою та позитивною оцінкою стилю керівництва університету, можливостей підвищення кваліфікації, рівня взаємоповаги між всіма суб'єктами освітнього процесу; організації свят та різних заходів в університеті тощо. Цей висновок підтверджується наявністю статистично значущого, але ж негативного взаємозв'язку між показниками «закрита культура» та «емоційно-оцінний елемент» ( $r = -0,327$ ;  $p < 0,05$ ), тобто сприйняття корпоративної культури університету як переважно закритої, якій притаманні ієрархічна структура, жорсткі правила та необхідність їх дотримання, суворий розподіл ролей, дисципліна, підпорядкованість існуючим нормам, стабільність та постійність, знижує позитивність емоційних оцінок університету.

Схильність досліджуваної групи викладачів оцінювати організаційну культуру університету як відкритою на статистично значущому рівні взаємопов'язана із «поведінковим елементом» ( $r = 0,322$ ;  $p < 0,05$ ), що є, на нашу думку, логічним – коли співробітник відчуває повагу до себе як до особистості, формується прагнення та готовність до реальних дій, які сприяють розвитку університету. Водночас, кореляція між «закритою культурою» та «поведінковим елементом» є негативною ( $r = -0,319$ ;  $p < 0,05$ ), що підтверджує наше припущення.

Цікавим виявився позитивний кореляційний зв'язок між оцінюванням корпоративної культури за «синхронною моделлю» та «поведінковим елементом» ( $r = 0,317$ ;  $p < 0,05$ ), тобто готовність діяти на благо університету, задля розвитку університету, покращення його іміджу та репутації буде підвищуватися, коли викладачі сприймають університетський простір як

узгоджене, гармонічне, де цілі та цінності закладу вищої освіти органічно поєднують усіх зацікавлених осіб в єдину злагоджену команду.

Далі представимо отримані взаємозалежності уявлень про організаційну культуру університету у вибірці викладачів з *ціннісно-нормативна складова*, тобто відображенням у свідомості викладачів норм, правил, законів, за якими будується та функціонує університет як організація, тими цінностями, які є провідними у закладі вищої освіти.

У табл. 3.24 подано кореляційні взаємозв'язки уявлень викладачів про організаційну культуру з показниками «організаційна ідентичність».

Таблиця 3.24

**Коефіцієнти кореляції уявлень викладачів про організаційну культуру  
ЗВО з показниками організаційної ідентичності (n = 46)**

Показники організаційної ідентичності	Частота появи категорії, яка характеризує організаційну ідентичність (актуальність)	Середній ранг категорій організаційної ідентичності (значущість)	Суб'єктивна оцінка організаційної ідентичності (валентність)
<b>Моделі організаційної культури</b>			
Відкрита культура	0,312*	0,318*	0,401*
Випадкова культура	–	–	–
Закрита культура	0,319*	–	–0,323*
Синхронна культура	0,324*	–	–

Примітка: \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$

Нами з'ясовано позитивні кореляційних зв'язків показника організаційної ідентичності «частота появи категорії, яка характеризує організаційну ідентичність» майже зі всіма моделями корпоративної культури університету за оцінками викладачів: «відкрита культура» ( $r = 0,312$ ;  $p < 0,05$ ), «закрита культура» ( $r = 0,319$ ;  $p < 0,05$ ), «синхронна культура» ( $r = 0,324$ ;  $p < 0,05$ ), тобто можна припустити, що якісні відмінності в оцінюванні домінуючої моделі корпоративної культури майже не впливають на

усвідомлення викладачами факту своєї належності до університетської спільноти.

Оскільки професійна підготовка та діяльність є провідними у дорослому віці, то вибір належності до професійної категорії («викладач», «біолог», «філолог» тощо), або на посаду («професор», «завідувач кафедри» тощо) є цілком очікуваним у вибірці викладачів.

Проте, статистично достовірний кореляційний зв'язок між показником «середній ранг категорії організаційної ідентичності» та «відкритою моделлю» корпоративної культури ( $r = 0,318$ ;  $p < 0,05$ ) свідчить про те, що статистична достовірність своєї належності до університету як до організації, підвищується, коли респонденти схильні оцінювати університетський простір як значною мірою відкритий, а саме, коли викладачі відчують підтримку з боку адміністрації, відчують прив'язаність та прихильність до робочої групи, є залученими до основних процесів, які відбуваються в університеті, у тому числі, до ухвалення важливих рішень.

Такі дані узгоджуються з результатами емпіричних досліджень у цій галузі, які показали позитивний вплив організаційної ідентифікації на різні ключові аспекти, що пов'язані із роботою та поведінкою. Наприклад, прив'язаність до робочої групи, професійна, рольова ефективність, а також бажані для організації форми поведінки (Ashforth et al., 2013; Bartels et al., 2007). Крім того, вона впливає на залученість, міру задоволеності роботою, організаційну прихильність, організаційну поведінку, а також на намір залишитися в організації.

З іншими моделями корпоративної культури – «закритою», «випадковою», «синхронною» не з'ясовано статистично достовірних коефіцієнтів кореляції «організаційної ідентичності» (значущістю категорій самовизначення, які пов'язані з організацією, у переліку інших категорій).

Цікавими у контексті цілей нашого дослідження є отримані кореляційні зв'язки уявлень викладачів про різні моделі організаційної культури з

показником «суб'єктивна оцінка організаційної ідентичності». Зафіксовано, що коли респонденти сприймають культуру університету як значною мірою відкриту, то відповідно, рівень суб'єктивної оцінки своєї організаційної ідентичності є вищим ( $r = 0,401$ ;  $p < 0,05$ ), тобто ми частіше бачимо позитивні характеристики для категорій самоідентифікації («успішний», «досвідчений», «класний», «розуміючий», «якого поважають студенти», «компетентний» тощо). Водночас, коли організаційна культура університету сприймається як закрита ( $r = -0,323$ ;  $p < 0,05$ ), то зменшується кількість позитивних та нейтральних характеристик у самоописах викладачів («втомлений», «з високим рівнем професійного вигорання», «невпевнений», «завантажений», «напружений» тощо), тобто при жорсткому ієрархічному керівництві, високому рівні вимог до співпрацівника, суворому контролі та оцінюванні роботи, рівень позитивності організаційної ідентичності зменшується.

Наші результати підтверджують емпіричні дослідження (Bhattacharya, Elsbach, 2002; Blader et al., 2017) стосовно передумов організаційної ідентифікації: відмітні ознаки організації, зовнішній престиж, міра контакту між співробітником та організацією, рівень підтримки, важливість комунікацій; крім того, можливість кар'єрного зростання, підтримка та розуміння керівництва, розширена мережа комунікацій також позитивно впливають на формування організаційної ідентифікації. Також, було встановлено, що рівень ідентифікації співробітника з корпорацією буде підвищуватися у тому випадку, коли він розуміє, що від нього очікується, і в організації мінімізовані рольові конфлікти та рольова неоднозначність (Dukerick et al., 1998; Edwards, 2005; Gautam, R.van Dick, Wagner, 2004).

Отже, організаційна ідентифікація як властива форма соціальної ідентичності заснована на подібності індивідуальних та організаційних характеристик. При цьому усвідомлення спільних характеристик супроводжується їх оцінкою та емоційним станом, який виникає у зв'язку з цим.

Наступна табл. 3.25 демонструє кореляційні зв'язки між різними типами організаційної культури університету в уявленні викладачів та показником «відповідність між індивідуальними та організаційними цінностями».

З'ясовано кореляційний зв'язок на статистично значущому рівні між уявленнями викладачів про модель організаційної культури університету як переважно відкритої та показником «відповідність між індивідуальними та організаційними цінностями» ( $r = 0,404$ ;  $p < 0,01$ ), що свідчить про значний збіг особистісних цінностей окремих співробітників університету із цінностями, які декларуються та стверджуються в університетському просторі, коли викладачі відчують можливість самореалізації, поваги з боку керівництва, сприяння їх професійному зростанню, певну свободу у діях та своїй активності.

Таблиця 3.25

**Коефіцієнти кореляції уявлень викладачів про організаційну культуру ЗВО з показником «відповідність між індивідуальними та організаційними цінностями» (n = 46)**

Цінності	Відповідність між індивідуальними та організаційними цінностями
Моделі	
Відкрита культура	0,404**
Випадкова культура	–
Закрита культура	–
Синхронна культура	0,316*

Примітка: \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$

Також, відмітимо наявність кореляції між «синхронною моделлю» корпоративної культури та відповідністю між індивідуальними та організаційними цінностями в групі викладачів ( $r = 0,316$ ;  $p < 0,05$ ), що можна пояснити високою оцінкою з боку викладачів узгодженості цілей та цінностей університетської спільноти.



Представлено дані кореляційного дослідження уявлень про корпоративну культуру університету *викладачів* та їх сприйняття особливостей функціонування, продукування та дотримання норм в університетському середовищі з боку суб'єктів освітнього процесу. Думка викладачів про нормування основних процесів в університеті вивчалась за допомогою методики ОСАІ «Анкета для дослідження корпоративної культури серед співробітників» (Камерон, Куїнн, адаптація К. Гнезділової). Отримані результати представлено у табл. 3.26.

Таблиця 3.26

**Коефіцієнти кореляції уявлень викладачів про організаційну культуру  
ЗВО зі шкалами ОСАІ (Камерон, Куїнн, адаптація К. Гнезділової)  
(n = 46)**

Шкали ОСАІ	Види культури	Моделі організаційної культури			
		<i>Відкрита</i>	<i>Випадкова</i>	<i>Закрита</i>	<i>Синхронна</i>
Система управління	а) ієрархія	–	–	0,327*	–
	б) ринок	–	–	0,312*	–
	с) сім'я	0,321*	–	–	0,413**
	д) адхократія	–	0,314*	–	–
Лідер	а) ієрархія	0,337*	–	–	–
	б) ринок	–	–	0,417**	–
	с) сім'я	0,313*	–	–	0,325*
	д) адхократія	–	–	–	–
Цілі	а) ієрархія	0,407*	–	–	–
	б) ринок	0,319*	–	–	–
	с) сім'я	–	–	–	0,427**
	д) адхократія	–	–	–0,316*	–
Цілісність	а) ієрархія	0,361*	–	–	–
	б) ринок	–	–	0,374*	–
	с) сім'я	0,329*	–	–	–
	д) адхократія	–	–	–	–
Критерії успіху	а) ієрархія	–	–	0,407*	–
	б) ринок	–	–	0,358*	–
	с) сім'я	0,337*	–	–	–
	д) адхократія	–	–	–	0,349*
Стимулювання	а) ієрархія	–	–	0,388*	–
	б) ринок	0,373*	–	–	–

Продовж.табл 3.26

	с) сім'я	0,326*	–	–	–
	d) адхократія	–	0,349*	–	0,358*
<b>Ухвалення рішень у невизначеній ситуації</b>	a) ієрархія	–	–	–	–
	б) ринок	0,387*	–	–	–
	с) сім'я	0,341*	–	–	–
	d) адхократія	–	–	–	–
<b>Вирішення конфліктів</b>	a) ієрархія	–	–	–	–
	б) ринок	–	–	0,405*	–
	с) сім'я	0,371*	–	–	–
	d) адхократія	–	–	–	0,346*

Примітка: \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$

За отриманими нами даними, встановлено позитивні кореляційні взаємозв'язки між уявленнями викладачів про організаційну культуру закладу вищої освіти та показниками, отриманими за шкалами «Анкету для дослідження корпоративної культури серед співробітників» (Камерон, Куїнн, адаптація К. Гнезділової). У цій методиці результати представлено окремо за 8 шкалами, в кожній з яких ми можемо бачити розподіл показників (тах 100 балів) за різними типами корпоративної культури – «ієрархія», «ринок», «сім'я», «адхократія». Тому в описанні результатів представимо їх послідовно за шкалами.

*Шкала «Система управління».* З'ясовано позитивні статистично значущі кореляційні зв'язки між схильністю викладачів оцінювати корпоративну культуру закладу вищої освіти як переважно «закритою» з характеристиками «ієрархічної» ( $r = 0,327$ ;  $p < 0,05$ ) та «ринкової» системи управління ( $r = 0,312$ ;  $p < 0,05$ ), тобто: лінійність управління «зверху – вниз», чіткість регламентації всіх дій, доведення розпоряджень до підлеглих, формалізація всіх процедур передавання інформації та контролю, конкуренція між співробітниками, націленість на результат тощо, більшою мірою приманні «закритій моделі» організаційної культури. Цей висновок певним чином підтверджує кореляція між «відкритою моделлю» та «сімейною» системою управління ( $r = 0,321$ ;  $p < 0,05$ ), між «синхронною моделлю» та «сімейною» системою управління ( $r = 0,413$ ;  $p < 0,01$ ), де переважає неформальний підхід в управлінні

колективом, скоріше прохання на адресу співпрацівників, ніж наказ чи розпорядження, акцент на командній роботі, турбота про людей та їх потреби, спільні підходи та цінності у ставленні до своєї справи, до загальнокорпоративних проблем, до своїх колег тощо.

Також, встановлений статистично достовірний кореляційний зв'язок між оцінюванням організаційної культури в університеті за «випадковою моделлю» та «адхократією» в системі управління ( $r = 0,314$ ;  $p < 0,05$ ), що, на наш погляд, є цілком логічним та очікуваним. Констатуємо в обох показниках підкреслену інноваційність, нестандартність, креативність, унікальність та індивідуальність кожного співробітника, заперечення шаблонів, стереотипів у роботі, орієнтацію на нестандартні, творчі підходи у роботі, неприйняття стабільності, яка розцінюється як певний «застій» у розвитку

*Лідер.* Досліджувані обирали характеристику ректора університету із запропонованих: Ректор університету: а) турбується про координацію та ефективність; б) конкретно ставить персональні та організаційні цілі; с) турбується про співробітників; d) новатор, ризикований експериментатор.

З'ясовано кореляційні взаємозалежності уявлення про корпоративну культуру закладу вищої освіти з боку викладачів за «відкритою моделлю» одночасно і з «ієрархічним» оцінюванням типу поведінки лідера ( $r = 0,337$ ;  $p < 0,05$ ), та з «сімейним» типом ( $r = 0,313$ ;  $p < 0,05$ ), тобто для відкритої культури характерною є координація, упорядкування діяльності всієї організації заради досягнення максимальної ефективності, а також турбота про співробітників, надання зворотного зв'язку, підтримки, можливостей самореалізації, професійного зростання.

Оцінювання «лідера» за «ринковою» моделлю, тобто як підприємця, який працює на результат, конкретно визначає цілі для кожного співробітника, методи і способи їх досягнення, методи заохочення та покарання, окреслює перспективи у розвитку, створює конкурентний простір в університеті тощо,

на статистично достовірному рівні корелює із визначенням корпоративної культури як «закритої» ( $r = 0,417$ ;  $p < 0,01$ ).

Також, слід відзначити взаємозв'язок оцінювання лідера за «сімейним» типом із «синхронною моделлю» організаційної культури ( $r = 0,325$ ;  $p < 0,05$ ), що дозволяє припустити – коли ректор оцінюється «як батько великої родини», тоді у корпоративній культурі університету наявні узгоджені цілі, цінності, норми, правила поведінки, які приймаються більшістю співпрацівників.

*Цілі університету.* Позитивну статистичну достовірну кореляцію отримано між сприйняттям організаційної культури як «відкритої» у викладацькій вибірці та оцінюванням цілей університету за «ієрархічним типом», тобто, на думку респондентів, цілі університету полягають у підтриманні рівня діяльності, ефективному використанні ресурсів ( $r = 0,407$ ;  $p < 0,05$ ), та за «ринковим типом» («Цілі університету полягають в утриманні (розширенні) частки ринку») ( $r = 0,319$ ;  $p < 0,05$ ). Пояснюємо це чітким усвідомленням та розумінням з боку викладачів сучасних соціальних та економічних реалій розвитку вищої освіти, необхідністю працювати у конкурентному просторі, тому, якщо не пропонувати нові освітні послуги, не залучати нові категорії осіб до освітнього процесу на різних його формах, можна дуже швидко відчувати відставання у своєму розвитку. Викладачі бачать можливість залучатися до обговорення таких пропозицій, бути ініціативними та активними, відчувати повагу до їх думки та позиції.

Уявлення про корпоративну культуру за «синхронною моделлю» корелює з «сімейним типом» при визначенні цілей університету ( $r = 0,427$ ;  $p < 0,01$ ), що вважаємо цілком логічним, оскільки у даному випадку цілі університету полягають у максимальному розвитку та застосуванні потенціалу співробітників, що відповідає основним характеристикам «синхронної» корпоративної культури.

З'ясовано зворотну кореляційну залежність між сприйняттям організаційної культури як «закритої» та визначенням цілей університету, які є характерними для «адхократії» ( $r = -0,316$ ;  $p < 0,05$ ), тобто розуміння чіткості, послідовності, дисциплінованості, обов'язковості у розвитку університету не пов'язується у свідомості викладачів з інноваціями, нестабільністю, креативністю, невизначеністю тощо.

*Цілісність університету (організаційний «клей»)*. У цьому блоці анкети викладачам слід визначити, завдяки чому підтримується цілісність університету, що саме поєднує людей у цій організації. Запропоновано обрати із таких варіантів: а) наявності посадових обов'язків, інструкцій, регламентів, формальних правил; б) атмосфери змагання, поставленою перед кожним конкретним завданням; с) наявності традицій та залученню персоналу до управління; d) творчій атмосфері та можливості експериментувати.

Нами визначено, що сприйняття корпоративної культури університету за «відкритою моделлю» корелює на статистично достовірному рівні із думкою викладачів щодо підтримання цілісності закладу вищої освіти за «ієрархічним» типом ( $r = 0,361$ ;  $p < 0,05$ ) та за «сімейним типом» ( $r = 0,329$ ;  $p < 0,05$ ), тобто дуже важливим вважається у такій великій організації, якою є університет, чітко розробленої системи правил, норм, приписів, настановлень тощо, завдяки чого стає можливість координування всієї роботи закладу. Водночас, значущим для викладачів є їх залучення до обговорення та прийняття важливих рішень, які стосуються ключових аспектів життя університету.

Встановлено, що уявлення про організаційну культуру переважно за «закритою моделлю» корелює із думкою про цілісність ЗВО, яка є характерною для «ринкового» типу ( $r = 0,374$ ;  $p < 0,05$ ) – наявність конкуренції, змагання, конкретного вектору розвитку, який націлений на результат, суворий контроль за продуктивністю роботи тощо.

*Критерії успіху.* Цей блок запитань в «Анкеті для викладачів» присвячений з'ясуванню того, який університет вважається успішним та за якими критеріями це визначається: а) високий рівень виконавської дисципліни; б) досягаються конкретні намічені цілі; с) демонструється чуйність та уважність до замовників, турбота про співробітників; d) відбувається вдосконалення, оновлення, впровадження нового.

З'ясовано, що за умов оцінювання організаційної культури університету як переважно «відкритої», критерії оцінювання успішності ЗВО наближаються, відповідно, до «сімейного» типу, тобто максимум уваги до потреб співробітників, повага до особистості, яка є найголовнішою цінністю у розвитку університету ( $r = 0,337$ ;  $p < 0,05$ ). «Закрита модель» корпоративної культури корелює із критеріями успіху, які визначено за «ієрархічним типом» ( $r = 0,407$ ;  $p < 0,05$ ) та за «ринковим» типом ( $r = 0,358$ ;  $p < 0,05$ ), тобто перевага надається досягненню конкретних цілей, продуктивності, результативності, а запорукою цього є порядок, дисциплінованість, вміння підпорядковувати свої особисті інтереси спільним цілям організації.

Цікавим є отриманий нами кореляційний зв'язок між «синхронною моделлю» організаційної культури та оцінюванням критеріїв успіху університету з погляду «адхократичного типу», тобто бачення постійної динаміки, руху, розвитку, перетворення, впровадження інноваційних підходів.

*Стимулювання.* Цей блок тверджень надає інформацію про уявлення викладачів стосовно того, до чого переважно стимулюються співробітники університету: а) точного виконання передбачених функцій; б) досягнення індивідуальних запланованих результатів; с) вдосконалення своєї майстерності; d) прояву ініціативи.

Отримано статистично значущі кореляційні взаємозв'язки між «відкритою моделлю» організаційної культури закладу вищої освіти та уявленням викладачів про стимулювання за «сімейним типом» ( $r = 0,326$ ;  $p < 0,05$ ), та за «ринковим типом» ( $r = 0,373$ ;  $p < 0,05$ ), у цьому випадку акцент

робиться переважно на індивідуальні досягнення, прояв ініціативи, вдосконалення свого професіоналізму у роботі. Коли організаційна культура оцінюється як «закрита», то з погляду викладачів, співробітники стимулюються до чіткості, дисциплінованості, порядку, дотримання правил, до послідовного виконання своїх функцій ( $r = 0,388$ ;  $p < 0,05$ ).

«Випадкова модель» корпоративної культури корелює з показником «стимулювання» за «адхократичним» типом ( $r = 0,349$ ;  $p < 0,05$ ). Зроблено висновок, що у цьому випадку переважає енергійність, творчість, спонтанність, нестабільність, змінність, а співробітники стимулюються до пошуку нетрадиційних, креативних рішень. Аналогічно пояснено наявність статистично достовірної кореляції із «синхронною моделлю» ( $r = 0,358$ ;  $p < 0,05$ ).

*Ухвалення рішень у невизначеній ситуації.* Ця шкала передбачає вибір респондентами відповіді стосовно того, яким чином ухвалюються рішення у складних ситуаціях, із таких варіантів: а) розпоряджень керівництва; б) спільних міркувань щодо корисності для досягнення цілей університету; с) спільної думки на нараді; д) необхідності апробувати нові шляхи.

З'ясовано, що підкреслена інноваційність не корелює з жодною моделлю корпоративної культури, мабуть, на думку викладачів, складна ситуація передбачає більше зважених, продуманих, перевірених рішень. Також, цікавою є відсутність статистично достовірного кореляційного зв'язку із «ієрархічним» типом в ухваленні рішень, який характеризується стовідсотковим виконанням розпоряджень керівництва, можливо, навіть за умов визнання доцільності ієрархічної системи підпорядкування в організації. Коли мова йде про складну ситуацію, то викладачі готові долучатися до обговорення, до активної участі в її регулюванні. Констатуємо наявність кореляцій «відкритої моделі» організаційної культури із «ринковим» варіантом прийняття рішень у невизначеній ситуації ( $r = 0,387$ ;  $p < 0,05$ ) та з «сімейним типом» ( $r = 0,341$ ;  $p < 0,05$ ). У обох випадках мова йде про спільне,

узгоджене рішення, яке б влаштовувало усіх суб'єктів освітнього процесу, а також партнерів, враховувало б поточну ситуацію, можливі переваги та ризики.

Шкала «Вирішення конфліктів» надає інформацію про уявлення викладачів, що саме є необхідним задля вирішення конфліктів: а) звернення до вищого керівництва; б) визначення результативнішого рішення; с) консенсус; d) дослідження різних варіантів.

Показово, що відсутні кореляції «ієрархічного» типу у вирішенні конфліктів із всіма моделями корпоративної культури, тобто звернення до вищого керівництва не є прийнятним варіантом вирішення конфліктних ситуацій для всіх викладачів, незважаючи на те, яку модель корпоративної культури в університеті вони вважають провідною.

Нами отримано позитивний кореляційний зв'язок «закритої моделі» організаційної культури із вирішенням конфліктів за «ринковим типом» ( $r = 0,405$ ;  $p < 0,05$ ), тобто при орієнтації на результат, слід зважити всі можливі варіанти та обрати той, який більшою мірою сприятиме досягненню організацією своїх цілей.

«Відкрита модель» корелює із «сімейним типом» у вирішенні конфліктних ситуацій ( $r = 0,371$ ;  $p < 0,05$ ), який передбачає орієнтацію на компроміс, на досягнення консенсусу, на пошук взаємовигідних варіантів поведінки у конфліктних ситуаціях, на врахування інтересів та потреб співробітників. Також, бачимо позитивний взаємозв'язок «синхронної моделі» корпоративної культури в уявленні викладачів з вирішенням конфліктів за «адхократичним» типом ( $r = 0,346$ ;  $p < 0,05$ ). Маємо підстави для висновку, що враження про існування в університетському просторі атмосфери творчості передбачає і прагнення в ситуації конфлікту запропонувати та потім проаналізувати різні варіанти їх розв'язання.

Отже, результати аналізування кореляційних зв'язків між уявленнями викладачів про організаційну культуру університету (моделі організаційної



культури) та їх сприйняття норм, правил, порядків, традицій, які існують у закладі вищої освіти (представлено за шкалами «Анкети для викладачів») засвідчили, що переважно розподіл між різними моделями організаційної культури є рівномірним, і тією чи іншою мірою представлено всі моделі. Проте, треба зазначити, що коли мова йде про невизначені складні ситуації, в які потрапляє університет, про конфліктні ситуації, які доводиться вирішувати, то у цьому випадку думка викладачів схиляється до характеристик «відкритої моделі», де рішення приймаються спільно, на основі обговорення, враховуючи корисність кожного з них для досягнення цілей.

Далі представлено результати кореляційного аналізу уявлень викладачів про провідну модель організаційної культури із «Соціально-особистісною складовою» в структурі соціально-психологічних чинників.

Зроблено припущення, що рівень розуміння та оцінювання різних складових, які є характеристиками інтеграції колективу, буде різним залежно від того, за якою моделлю викладачі сприймають існуючу організаційну культуру в університеті. Отримані результати відображено у табл. 3.27.

Таблиця 3.27

**Коефіцієнти кореляції уявлень викладачів про організаційну культуру  
ЗВО з показниками інтеграції колективу (n = 46)**

Шкали	Моделі організаційної культури			
	<i>Відкрита</i>	<i>Випадкова</i>	<i>Закрита</i>	<i>Синхронна</i>
Прагнення до збереження цілісності групи	0,359*	–	0,408**	0,411**
Згуртованість (єдність відносин)	0,319*	–	0,368*	–
Контактність (особисті взаємовідносини)	–	–	–	0,381*
Відкритість	0,378*	0,314*	–	–
Організованість	–	–	0,371*	–
Поінформованість	0,312*	–	–	0,345*
Відповідальність	0,329*	–	0,356*	–

Примітка: \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$

Показник «прагнення до збереження цілісності групи» корелює з трьома моделями організаційної культури: з «відкритою моделлю» ( $r = 0,359$ ;  $p < 0,05$ ); з «закритою моделлю» ( $r = 0,408$ ;  $p < 0,01$ ); з «синхронною моделлю» ( $r = 0,411$ ;  $p < 0,01$ ), тобто можемо констатувати, що прагнення до збереження цілісності групи є дуже важливим для кожного члена групи, проте, мабуть, відрізняються шляхи досягнення цієї цілісності та бачення її сутності: у відкритій культурі – це єдність поглядів та думок; у закритій культурі – підпорядкованість цілі та орієнтація на результат; у синхронній культурі – спільність цінностей членів організації.

Аналогічно нами отримано статистично достовірні кореляційні взаємозв'язки показника «згуртованість (єдність відносин)» з «відкритою моделлю» ( $r = 0,319$ ;  $p < 0,05$ ) та водночас із закритою моделлю організаційної культури ( $r = 0,411$ ;  $p < 0,01$ ), що на перший погляд, виглядає парадоксально, проте, пояснюємо цей факт різним сприйняттям згуртованості: для відкритої культури згуртованість ґрунтується на усвідомленому розумінні спільності мети, загальної ідеї та цінностей, на взаємній підтримці; для закритої культури сутність згуртованості полягає у чіткості ієрархічної організації управління, виконанні своїх функцій, підпорядкуванні правилам, дотримуванні норм.

Шкала «Контактність (особисті взаємовідносини)» має кореляційні зв'язки з уявленням викладачів про корпоративну культуру університету переважно як про синхронну ( $r = 0,381$ ;  $p < 0,05$ ), що свідчить про те, що особисті відносини більшою мірою розкриваються, емоційно насичуються, спонтанно відстежуються, коли викладачі сприймають характеристики організаційної культури університету, які притаманні синхронній моделі.

Шкала «відкритість» цілком очікуваним чином корелює із «відкритою моделлю» ( $r = 0,378$ ;  $p < 0,05$ ), та зі «спонтанною моделлю» ( $r = 0,314$ ;  $p < 0,05$ ), і що важливо підкреслити – не корелює із закритою культурою. Констатуємо, що довіра до своїх колег, готовність їх почути, прийти на допомогу, звернутися за допомогою (за необхідності) переважно є у

відкритому університетському просторі з елементами креативності, новаторства, певної нестабільності, відсутності стереотипів.

«Організованість» більшою мірою має місце у «закритій» організаційній культурі ( $r = 0,371$ ;  $p < 0,05$ ), що є логічним та очікуваним, оскільки прагнення до передбачуваності, стабільності, контролю, незмінності, упорядкованості краще за все реалізується при чіткому ієрархічному управлінні в організації. Вважаємо, що аналогічно можемо пояснити кореляцію між «відповідальністю» та «закритою моделлю» культури ( $r = 0,356$ ;  $p < 0,05$ ). Проте, показник «відповідальність» також має позитивний кореляційний зв'язок з «відкритою моделлю» ( $r = 0,329$ ;  $p < 0,05$ ), що свідчить, на наш погляд, про більш усвідомлену відповідальність, розуміння наслідків рішень, які приймаються, певну відданість, розуміння спільної мети та свого внеску до її досягнення тощо. До того ж, можна додати наявність кореляції між шкалою «поінформованість» та «відкритою моделлю» корпоративної культури ( $r = 0,312$ ;  $p < 0,05$ ). У відкритому університетському просторі є вільний доступ до всієї необхідної для роботи інформації. Усі члени колективу мають право висловити свою думку. Напрямок руху інформації є різновекторним «знизу – вгору», «зверху – вниз» «по горизонталі», інформація є повною, не перекрученою, ґрунтується на взаємній довірі членів колективу один до одного.

Також, до складу *соціально-особистісної складової*, нами введено можливість суб'єктів освітнього процесу реалізувати потребу у саморозвитку, цей показник отримано за допомогою «Тесту на діагностику реалізації потреби у саморозвитку» (Н.Білевич). За допомогою кореляційного аналізу з'ясовано, яка модель організаційної культури значною мірою сприяє задоволенню потреби у саморозвитку (табл. 3.28).

Таблиця 3.28

**Коефіцієнти кореляції уявлень викладачів про організаційну культуру  
ЗВО з показником «реалізація потреби у саморозвитку» (n = 46)**

Моделі організаційної культури	Реалізація потреби у саморозвитку
Відкрита модель	0,384*
Випадкова модель	–
Закрита модель	–
Синхронна модель	0,315*

Примітка: \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$

За нашими результатами отримано позитивний статистично достовірний кореляційний взаємозв'язок між показником «реалізація потреби у саморозвитку» та уявленнями викладачів про організаційну культуру університету як про відкриту ( $r = 0,384$ ;  $p < 0,05$ ), та з «синхронною моделлю» організаційної культури ( $r = 0,315$ ;  $p < 0,05$ ), що надає підстави для висновку про усвідомлення з боку викладачів більших можливостей для задоволення потреби у саморозвитку у відкритому університетському просторі, тобто викладачі прагнуть до активного пізнання себе, аналізують свої почуття, досвід, свої успіхи, вірять у свої можливості, керують професійним розвитком, демонструють відкритість до нових людей та ідей, отримують задоволення під час опанування нового.

Результати кореляційного аналізу у викладацькій вибірці надають підстави для таких *узагальнень*:

Констатовано, що уявлення про організаційну культуру університету як відкриту, зумовлено високим рівнем поінформованості викладачів про стратегію розвитку університету, його місію, цінності, норми та правила тощо; емоційно-позитивним ставленням до системи управління, взаємовідносин між всіма учасниками освітнього процесу, своєї належності до університетської спільноти; високим рівнем готовності до дій, які сприяють розвитку університету.

З'ясовано, що значущість та позитивна валентність організаційної ідентичності, а також рівень відповідності між індивідуальними та організаційними цінностями збільшуються в умовах відкритої організаційної культури закладу вищої освіти.

Визначено, що сприйняття організаційної культури як закритої взаємопов'язано з уявленнями респондентів про ієрархічну, формальну систему управління, чіткість та регламентованість дій та розпоряджень, важливість порядку та дисциплінованості, конкурентний університетський простір. Відкрита модель організаційної культури університету передбачає партнерські стосунки, творчість та інноваційність у взаємовідносинах, змісті та формах роботи.

Показано, що високі значення згуртованості (єдності відносин), прагнення до збереження цілісності групи, контактності, поінформованості, відповідальності, які свідчать про позитивний соціально-психологічний клімат колективу, зумовлюють уявлення респондентів про організаційну культуру за відкритою моделлю.

Подано результати проведеного нами кореляційного аналізу уявлень про корпоративну культуру університету у *студентської молоді* задля встановлення взаємозалежності із соціально-психологічними чинниками, які представлено трьома складовими: іміджева, ціннісно-нормативна, соціально-особистісна.

**Іміджева складова** містить у собі три елемента: когнітивний, емоційно-оцінний, поведінковий. Результати кореляційного аналізу у групі студентів викладено у табл. 3.29.

Отже, нами отримано позитивний статистично значущий кореляційний зв'язок між «когнітивним елементом» та уявленням про організаційну культуру університету як «закриту» ( $r = 0,194$ ;  $p < 0,01$ ), тобто, на думку студентів, чіткість стратегічних цілей університету, узгоджена позиція стосовно головного вектору розвитку університету між адміністрацією,

співробітниками та студентами, побудова зрозумілої та об'єктивної системи оцінювання успішності навчання здобувачів, значно більш ефективно формуються та засвоюються студентами при «закритій моделі» функціонування закладу вищої освіти, що потребує ієрархічного управління та координації всієї системи.

Таблиця 3.29

**Коефіцієнти кореляції уявлень студентів про організаційну культуру  
ЗВО з елементами іміджевої складової (n = 215)**

Елементи іміджевої складової	Когнітивний елемент	Емоційно-оцінний елемент	Поведінковий елемент
<b>Моделі організаційної культури</b>			
<b>Відкрита культура</b>	–	0,207**	0,239*
<b>Випадкова культура</b>	–	–	–
<b>Закрита культура</b>	0,194**	–0,158*	0,213**
<b>Синхронна культура</b>	–	–	0,244*

Примітка: \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$

«Емоційно-оцінний елемент» позитивно корелює з «відкритою моделлю» організаційної культури університету ( $r = 0,207$ ;  $p < 0,01$ ), тобто саме при сприйнятті відкритого університетського простору студенти зазначають наявність можливостей для розвитку здібностей кожного студента, зауважують на високому рівні взаємоповаги між викладачами, студентами та співпрацівниками, високо оцінюють традиції університету, проведення урочистих заходів, фірмовий стиль університету. Підтвердженням такого висновку є наявна зворотна кореляція «емоційно-оцінного елемента» та «закритої моделі» ( $r = -0,158$ ;  $p < 0,05$ ).

«Поведінковий елемент» корелює майже зі всіма моделями корпоративної культури: з «відкритою моделлю» ( $r = 0,239$ ;  $p < 0,01$ ), з «закритою моделлю» ( $r = 0,213$ ;  $p < 0,01$ ), з «синхронною моделлю» ( $r = 0,244$ ;  $p < 0,05$ ). Пояснюємо, що готовність студентів діяти на благо розвитку

університету може відрізнятися залежно від того, яким чином вони сприймають організаційну культуру університету: якщо це переважно «відкрита модель», то студенти вказують, що свідомо обрали для навчання саме цей університет, готові й надалі докладати зусиль для його розвитку; відчують себе частиною великої організації, якою є університет, оскільки в його розвитку є внесок кожного студента; якщо обирається «закрита модель», то студенти вважають доцільною достатньо жорстку регламентацію та контроль всієї роботи в університеті, намагаються дотримуватися встановлених правил; підтримують основні принципи, норми, правила корпоративної культури університету; якщо думка студентства схиляється до «синхронної моделі», то студенти із задоволенням беруть активну участь у всіх подіях, які відбуваються в університеті, оцінюючи це як прояв єдності намірів, цілей, задумів, почуттів університетської спільноти.

**Ціннісно-нормативна складова** відображена у свідомості студентської молоді через сприйняття та розуміння основних цінностей, норм, законів, звичаїв, традицій, які прийняті в університеті, та завдяки яким університет тримає свою внутрішню цілісність та інтегрованість.

До складу ціннісно-нормативної складової увійшли: організаційна ідентичність; відповідність між індивідуальними та організаційними цінностями, прийняття норм, правил, традицій, цінностей організації.

Представлено кореляційні взаємозалежності між уявленнями студентської молоді про організаційну культуру університету та *організаційною ідентичністю* (табл. 3.30).

Отримано статистично значущі позитивні коефіцієнти кореляції між показником організаційної ідентичності «частота появи організаційної ідентичності» та схильністю студентської молоді оцінювати корпоративну культуру закладу вищої освіти як «відкритою» ( $r = 0,169$ ;  $p < 0,05$ ) та сприйняттям організаційної культури як «закритої» ( $r = 0,194$ ;  $p < 0,01$ ), тобто віднесення себе до студентства майже не залежить від того, яким чином

сприймається університетський простір. Для студентів денної форми навчання навчально-професійна діяльність на даному життєвому етапі є провідною, тому у переважній кількості респондентів така категорія присутня у переліку самокатегоризацій (студент, студент такого-то факультету (або спеціальності), майбутній біолог (філолог, економіст...).

Таблиця 3.30

**Коефіцієнти кореляції уявлень студентів про організаційну культуру  
ЗВО з показниками організаційної ідентичності (n = 215)**

Показники організаційної ідентичності	Частота появи категорії, яка характеризує організаційну ідентичність (актуальність)	Середній ранг категорій організаційної ідентичності (значущість)	Суб'єктивна оцінка організаційної ідентичності (валентність)
<b>Моделі організаційної культури</b>			
<b>Відкрита культура</b>	0,169*	0,151*	0,181*
<b>Випадкова культура</b>	—	—	—
<b>Закрита культура</b>	0,194**	—	—
<b>Синхронна культура</b>	—	0,203**	—

Примітка: \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$

З'ясовано, що показник «суб'єктивна оцінка організаційної ідентичності» корелює саме з «відкритою моделлю» організаційної культури університету ( $r = 0,181$ ;  $p < 0,05$ ), тобто кількість оцінних суджень з позитивним «забарвленням» є вищою, коли студенти оцінюють організаційну культуру університету як відкриту (хороший студент, впевнений студент, успішний, стильний, самодостатній, розумний...).

«Середній ранг організаційної ідентичності», який показує значущість належності до університетської спільноти серед інших категорій самовизначення студентства, корелює з «відкритою моделлю» організаційної культури ( $r = 0,151$ ;  $p < 0,05$ ) та з «синхронною моделлю» ( $r = 0,203$ ;  $p < 0,01$ ), тобто перебування в університеті, усвідомлення себе частиною цього



університету оцінюється студентами на більш високому рівні у випадку, коли університетський простір є безпечним, створює умови для розвитку та реалізації особистісного потенціалу.

Наступний елемент, який входить до ціннісно-нормативної складової, згідно з нашою моделлю, це *відповідність між індивідуальними та організаційними цінностями*. Вважаємо цей показник важливим, оскільки за наявності такої відповідності, краще формується й професійна ідентичність студента як майбутнього фахівця. Коли рівень цієї відповідності між персональними цінностями студента, як суб'єкта освітнього процесу, та цінностями університету, як організації, є низьким, то досить ймовірним є формування професійної маргінальності студентів (Блинова, Камінська, 2019; Vlynova et al., 2020), як позиції неприйняття цінностей майбутньої професії та професійного простору.

У табл. 3.31 подано результати кореляційного аналізу.

Таблиця 3.31

**Коефіцієнти кореляції уявлень студентів про організаційну культуру ЗВО з показником «відповідність між індивідуальними та організаційними цінностями» (n = 215)**

Цінності	Відповідність між індивідуальними та організаційними цінностями
Моделі організаційної культури	
Відкрита культура	0,147*
Випадкова культура	–
Закрита культура	–
Синхронна культура	0,228**

Примітка: \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$

Показник «відповідність між індивідуальними та організаційними цінностями» корелює на статистично значущому рівні з уявленням з боку студентства про корпоративну культуру університету як «відкриту» ( $r = 0,147$ ;  $p < 0,05$ ), також коефіцієнт кореляції отримано із «синхронною моделлю»

корпоративної культури ( $r = 0,228$ ;  $p < 0,01$ ), що свідчить про більш успішне формування у студентської молоді позитивного сприйняття цілей, цінностей, які притаманні університетській спільноті, у відкритому університетському просторі.

До складу ціннісно-нормативної складової увійшов елемент, який стосується розуміння, усвідомлення, схильності та готовності дотримуватися *норм організації*. Для її вивчення застосовано «Анкету для дослідження корпоративної культури серед студентів» ОСАІ (Камерон, Куїнн).

Результати кореляційного аналізу між уявленнями студентської молоді про організаційну культуру університету та їх розумінням та прийняттям норм закладу вищої освіти представлено у табл. 3.32.

Таблиця 3.32

**Коефіцієнти кореляції уявлень студентів про організаційну культуру  
ЗВО зі шкалами ОСАІ (Камерон, Куїнн) (n = 215)**

Шкали ОСАІ		Моделі організаційної культури			
		<i>Відкрита</i>	<i>Випадкова</i>	<i>Закрита</i>	<i>Синхронна</i>
<b>Система управління</b>	а) ієрархія	–	–	–	–
	б) ринок	–	–	0,273**	–
	с) сім'я	–	–	–	0,178*
	д) адхократія	0,194*	0,164*	–	–
<b>Лідер</b>	а) ієрархія	0,211**	–	–	–
	б) ринок	–	–	0,315**	–
	с) сім'я	–	–	–	0,156*
	д) адхократія	–	0,197**	–	–
<b>Цілі</b>	а) ієрархія	0,149*	–	–	–
	б) ринок	–	–	0,152*	–
	с) сім'я	0,271**	–	–	0,205**
	д) адхократія	–	–	–	–
<b>Цілісність</b>	а) ієрархія	–	–	–	–
	б) ринок	0,263**	–	–	–
	с) сім'я	–	–	–	0,209**
	д) адхократія	–	0,147*	–	–
<b>Критерії успіху</b>	а) ієрархія	–	–	–	–
	б) ринок	0,157*	–	–	–
	с) сім'я	–	–	–0,192**	0,237**

Продовж.табл 3.32

	d) адхократія	–	–	–	–
<b>Стимулювання</b>	a) ієрархія	–	–	0,267**	–
	б) ринок	0,213*	–	–	–
	с) сім'я	0,194*	–	–	–
	d) адхократія	–	–	–	0,186*
<b>Ухвалення рішень у невизначеній ситуації</b>	a) ієрархія	–	–	–	–
	б) ринок	–	–	0,301**	–
	с) сім'я	0,277**	–	–	–
	d) адхократія	–	–	–	–
<b>Вирішення конфліктів</b>	a) ієрархія	–	–	–	–
	б) ринок	–	–	0,217**	–
	с) сім'я	0,269**	–	–	–
	d) адхократія	–	–	–	0,199**

Отримані дані засвідчують, що наявні кореляційні взаємозв'язки між уявленнями студентської спільноти про корпоративну культуру організації та показниками за шкалами «Анкети для дослідження корпоративної культури серед студентів»: 1) система управління; 2) лідер; 3) цілі; 4) цілісність; 5) критерії успіху; 6) стимулювання; 7) ухвалення рішень у невизначеній ситуації; 8) вирішення конфліктів. Представимо послідовно дані кореляційного аналізу за кожною шкалою.

*Система управління.* Для визначення, яким чином оцінюють студенти нормування діяльності та відносин в університеті та розподілу їх оцінок за 100-бальною системою за чотирма типами – «ієрархія», «ринок», «сім'я», «адхократія» студентам було запропоновано чотири твердження: Студент відчуває себе в університеті як: а) деталь добре налагодженого механізму; б) частина конкурентно-зорієнтованої спільноти; с) член великої родини; д) член творчого колективу.

Констатовано кореляційний зв'язок між оцінюванням організаційної культури студентською молоддю за переважно «відкритою» моделлю та «адхократичним» типом системи управління університетом ( $r = 0,194$ ;

$p < 0,01$ ), що свідчить про прагнення та схильність студентів сприймати себе як члена творчого колективу, саме таким вони хотіли б бачити університетський простір. З іншими типами системи управління не отримано статистично достовірних кореляційних зв'язків «відкритої моделі» корпоративної культури.

«Випадкова модель» корпоративної культури в уявленні студентів корелює також з «адхократичним» типом системи управління ( $r = 0,164$ ;  $p < 0,05$ ), де присутня інноваційність, творчість, свобода самовираження, ініціативність, активність всіх суб'єктів освітнього процесу.

Якщо студенти визначають, що корпоративна культура в університеті функціонує за «закритою» моделлю, вони вважають, що система управління закладом вищої освіти є «ринковою» ( $r = 0,273$ ;  $p < 0,01$ ), тобто студенти відчують конкурентність, орієнтованість на кінцевий результат, чіткість побудови ієрархічної структури управління, вимогливість, дисциплінованість.

«Синхронна модель» корпоративної культури в університеті з погляду студентської молоді на статистично достовірному рівні корелює із таким типом управління як «сім'я» ( $r = 0,178$ ;  $p < 0,05$ ), де цінується індивідуальний підхід, персональні заслуги, підкреслюється повага та визнання особистості, де студент відчуває та має можливість для самореалізації у різних напрямках.

*Лідер університету.* Для оцінювання ректора університету, який його очолює, студентам було запропоновано чотири варіанти відповіді: а) хороший організатор (людина, яка вміє досягати поставлених мети за наявних ресурсів); б) вимогливий підприємець (людина, яка сама ставить мету, знаходить ресурси та вимагає виконання від інших); с) батько великої університетської родини; д) новатор, творча особистість.

За результатами кореляційного аналізування з'ясовано, що «відкрита модель» організаційної культури з погляду студентства пов'язується із «ієрархічним» типом сприйняття ректора університету ( $r = 0,211$ ;  $p < 0,01$ ), тобто можна припустити, що студентами цінується чіткість, визначеність

правил, норм, порядку, гарне координування роботи всієї організації, де кожний учасник освітнього процесу розуміє свої обов'язки, спосіб досягнення мети.

При оцінюванні моделі корпоративної культури університету як «випадкової» студентська молодь схильна сприймати ректора університету за «адхократичним» типом, тобто вважати його творчою особистістю, цінувати в його діяльності інноваційність, прогресивність, сучасність ( $r = 0,197$ ;  $p < 0,01$ ). «Закрита модель» корпоративної культури, на думку студентської спільноти, взаємопов'язана із «ринковим» типом у стилі керівництва ректора ( $r = 0,315$ ;  $p < 0,01$ ), тобто в управлінні ректора університету цінується підприємницький підхід, здатність заробляти для організації гроші, шукати партнерів, інвесторів, рекламувати діяльність університету задля залучення зацікавлених осіб. І цілком очікувано, бачимо наявність кореляційного зв'язку «синхронної моделі» корпоративної культури в оцінюванні студентської вибірки із «сімейним» типом стилю керування ректора ( $r = 0,156$ ;  $p < 0,05$ ), де значна увага приділяється індивідуальним досягненням, персональній відповідальності, можливості самореалізації кожного студента та викладача, узгодженості основних принципів та позицій між адміністрацією університету та всіма суб'єктами освітнього процесу.

*Цілі.* При оцінюванні цілей університету студентам запропоновано такі твердження для вибору: а) підтримання стабільності, керованості, ефективного використання ресурсів; б) досягнення кожним студентом та співробітником встановлених керівництвом показників; с) створення комфортних умов роботи та навчання; д) розробка нових матеріалів, технологій, послуг тощо.

Отримано статистично значущий кореляційний зв'язок між «відкритою моделлю» організаційної культури університету та «ієрархічним типом» у визначенні цілей університету ( $r = 0,149$ ;  $p < 0,05$ ), «сімейним типом» ( $r = 0,271$ ;  $p < 0,01$ ), тобто, на думку студентів, відкритий університетський простір сприяє як досягненню організацією конкретних цілей, результатів,

показників, її конкурентоздатності, так і, з іншого боку, створює комфортні умови для розвитку особистісного потенціалу співробітників та здобувачів.

«Закрита модель» корпоративної культури пов'язана на статистично достовірному рівні із «ринковим типом» у визначенні та формулюванні цілей ( $r = 0,152$ ;  $p < 0,05$ ), констатуємо, що жорсткий ієрархічний тип побудови всієї діяльності та відносин в університеті співвідноситься в уявленні студентської молоді із орієнтуванням кожного суб'єкту освітнього процесу на досягнення тих показників і в такий спосіб, який визначає адміністрація закладу вищої освіти.

«Синхронна модель» корпоративної культури корелює із «сімейним типом» у постановці цілей університету ( $r = 0,205$ ;  $p < 0,01$ ), тобто єдність цілей, цінностей, поглядів, думок всіх членів колективу пов'язується в уявленні студентської молоді із більшим спектром можливостей для виявлення та розвитку потенціалу кожної особистості.

*Цілісність.* Студенти мали визначитися, що, на їх думку, інтегрує університет, підтримує його розвиток, впевненість в ефективності його дій, забезпечує єдність стратегічних цілей, що утримує студентів саме у цьому університеті. Отримано кореляційний зв'язок між «відкритою моделлю» сприйняття корпоративної культури з боку студентської вибірки та «ринковим типом» забезпечення цілісності університету ( $r = 0,263$ ;  $p < 0,01$ ), тобто у студентів формується впевненість у тому, що, завдяки отриманим у даному університеті знанням, вони будуть конкурентоздатними на ринку праці. Сприйняття організаційної культури закладу вищої освіти за «синхронною моделлю» корелює із «адхократичним типом» у визначенні та поясненні цілісності університету (організаційний «клей») ( $r = 0,209$ ;  $p < 0,01$ ). Зроблено висновок, що студенти цінують дружній, відкритий простір, турботу про кожного студента та співробітника.

Також, слід відзначити наявність взаємозв'язку між «випадковою моделлю» та «адхократичним типом» у забезпеченні цілісності університету

( $r = 0,147$ ;  $p < 0,05$ ), тобто можливість реалізувати себе, з погляду студентів, найкращим чином реалізується у творчій, креативній атмосфері університетського простору.

*Критерії успіху.* Для визначення того, що є критеріями успіху, студентам запропоновано такі варіанти: а) висока дисципліна, ретельність та старанність; б) отримання освіти, яка забезпечує успіх у подальшому житті; с) комфортний простір перебування для студентів; d) унікальність отриманої освіти.

Отримано кореляції між «відкритою моделлю» організаційної культури університету та «ринковим типом» визначення критеріїв успіху ( $r = 0,157$ ;  $p < 0,05$ ), тобто отримання такої за якістю, спрямованістю та рівнем освіти, яка забезпечить випускникам успіх у подальшому житті, найкращим чином забезпечується у відкритому університетському просторі. Підтвердженням такого висновку є зворотний кореляційний зв'язок «закритої моделі» в оцінюванні організаційної культури із «сімейним типом» у формулюванні критеріїв успіху ( $r = -0,192$ ;  $p < 0,01$ ), тобто, з погляду студентської спільноти, у «закритій» корпоративній культурі університетський простір не сприймається як комфортний, безпечний для студентів. «Синхронна модель» організаційної культури має прямий статистично значущий кореляційний зв'язок із показником «сімейний тип» ( $r = 0,237$ ;  $p < 0,01$ ), пояснюємо це тим, що при єдності цінностей, основних поглядів в університетській спільноті створюються сприятливі умови для розвитку особистості студентів та сприйняття студентами університетського простору як комфортного.

*Стимулювання.* Для з'ясування уявлень студентської молоді про систему стимулювання в університеті, що є основним критерієм стимулювання здобувачів, було запропоновано такі варіанти відповідей: а) дотримання дисципліни та вимог викладачів; б) досягнення високих індивідуальних результатів у навчанні; с) дотримання традицій та відданості університету; d) прояву ініціативи та творчості.

З'ясовано кореляційний взаємозв'язок між уявленням студентської спільноти про корпоративну культуру як переважно «закриту» та «ієрархічним» типом оцінювання системи стимулювання в університеті ( $r = 0,267$ ;  $p < 0,01$ ), де особливо підкреслюється дисциплінованість, дотримання правил та порядку, підпорядкованість, контроль. Водночас, «відкрита модель» корпоративної культури має прямий кореляційний зв'язок із «ринковим типом» стимулювання в університеті ( $r = 0,213$ ;  $p < 0,01$ ) та з «сімейним типом» ( $r = 0,194$ ;  $p < 0,01$ ), тобто студентів стимулюють до досягнення високих результатів, причому індивідуальність підкреслюється, а також до дотримання традицій, які прийняті в університетському просторі.

«Синхронна модель» корпоративної культури корелює з «адхократичним типом» оцінювання системи стимулювання в університеті ( $r = 0,186$ ;  $p < 0,01$ ), можемо зробити висновок, що усвідомлення єдності цінностей університетської спільноти спонукає студентів до прояву ініціативи та творчості.

*Ухвалення рішень у невизначеній ситуації.* Для з'ясування ставлення студентів до підходів до прийняття рішень запропоновано обрати із таких варіантів відповідей: а) розпоряджень керівництва; б) цілей університету; с) врахування думок всіх зацікавлених сторін; d) прагнення знайти нові способи вирішення проблеми.

За нашими результатами, такий стиль прийняття рішень у складних ситуаціях, як «ієрархічний», не корелює із жодною моделлю корпоративної культури в уявленні студентів. Однією з причин може бути те, що варіант, що все в університеті вирішується тільки на підставі розпоряджень адміністрації, обрано невеликою кількістю студентів, які брали участь у дослідженні.

Отримано прямий кореляційний зв'язок між «відкритою моделлю» організаційної культури університету та «сімейним типом» прийняття рішень ( $r = 0,277$ ;  $p < 0,01$ ). Тобто, на думку студентської спільноти, за відкритою організаційної культури максимально враховуються позиції всіх зацікавлених



сторін, рішення ухвалюються через перемовини з колегами та партнерами. Кожен суб'єкт освітнього процесу має право висловити свої міркування та запропонувати свій варіант. «Закрита модель» корпоративної культури статистично взаємопов'язана із «ринковим» типом у прийнятті рішень ( $r = 0,301$ ;  $p < 0,01$ ), коли враховують загальні цілі всього університету, його можливості та ризику, вектор розвитку, перспективи, конкурентну ситуацію, тому рішення може бути не завжди «популярним» серед членів університетської спільноти.

*Вирішення конфліктів.* З метою визначення, як оцінюють студенти ставлення до варіантів вирішення конфліктів, які притаманні університетській спільноті, досліджувані обирали із таких варіантів: а) звернення до вищого керівництва; б) ухвалення рішення, яке дасть найкращий результат для університету; с) проведення переговорів та досягнення спільної думки; d) пошук нових підходів до вирішення.

З'ясовано, що «ієрархічний» тип вирішення конфліктів не має статистично достовірних кореляційних взаємозв'язків із моделями корпоративної культури університету, крім того, такий варіант відповіді обрано незначною кількістю респондентів. «Відкрита модель» організаційної культури закладу вищої освіти, з погляду студентів, на статистично значущому рівні взаємопов'язана із «сімейним типом» вирішення конфліктів ( $r = 0,269$ ;  $p < 0,01$ ), тобто за наявності «відкритих» діяльності та відносин в університеті конфлікти вирішуються через всебічне обговорення проблемної ситуації, із залученням всіх зацікавлених осіб, де думка кожного є важливою, а всіх учасників поєднує орієнтація на спільні цілі всього університету. «Закрита модель» в оцінюванні корпоративної культури корелює із «ринковим» типом вирішення конфліктів ( $r = 0,217$ ;  $p < 0,01$ ), тобто ухвалення рішень в конфліктній ситуації приймається, виходячи із стратегічної мети університету як великої організації.

Уявлення про корпоративну культуру університету за «синхронною моделлю» передбачає «адхократичний тип» у вирішенні конфліктів, про що свідчить прямий кореляційний зв'язок між двома параметрами ( $r = 0,199$ ;  $p < 0,01$ ), тобто єдність цілей, цінностей, позицій, розуміння ситуації та підходів до її вирішення надають можливість пошуку нових шляхів у вирішенні конфліктів.

Результати кореляційного аналізу між показниками уявлень студентської спільноти про модель організаційної культури університету та елементами *соціально-особистісної складової* представлено у таблицях.

По-перше, отримано кореляційні взаємозв'язки із *характеристиками інтеграції колективу*, які вивчались за допомогою «Методики з'ясування міри інтеграції колективу» (Т.Койчева) (табл. 3.33).

На основі отриманих результатів констатовано наявність прямого кореляційного зв'язку між високим рівнем показника «прагнення до збереження цілісності групи» ( $r = 0,248$ ;  $p < 0,01$ ) та «відкритою моделлю» організаційної культури університету в оцінках студентської молоді, та з «синхронною моделлю» ( $r = 0,227$ ;  $p < 0,01$ ), що свідчить про збільшення рівня колективізму з боку студентства в університетському просторі, де панує творчий, колегіальний підхід до своєї справи та один до одного, єдність позицій та цінностей.

Таблиця 3.33

**Коефіцієнти кореляції уявлень студентів про організаційну культуру ЗВО з показниками інтеграції колективу (n = 215)**

Шкали	Моделі організаційної культури			
	Відкрита	Випадкова	Закрита	Синхронна
Прагнення до збереження цілісності групи (колективізм)	0,248**	–	–	0,237**

Продовж.табл 3.33

<b>Згуртованість (єдність відносин)</b>	0,216**	–	–	–
<b>Контактність (особисті взаємовідносини)</b>	–	0,173*	–	0,286**
<b>Відкритість</b>	0,218**		–	–
<b>Організованість</b>	–	–	0,241**	–
<b>Поінформованість</b>	0,275**	–	–	0,151*
<b>Відповідальність</b>	0,372**	–	0,239**	–

Примітка: \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$

Також «відкрита модель» культури корелює зі шкалою «згуртованість (єдність відносин)» ( $r = 0,216$ ;  $p < 0,01$ ), що свідчить про довіру між членами колективу, схильність ділитися досвідом роботи з колегами, єдність в оцінюванні загальних проблем всього колективу та шляхів їх вирішення, які найкращим чином відстежуються в умовах «відкритої» культури. Констатуємо наявність кореляційних зв'язків «відкритої моделі» організаційної культури з показниками, які характеризують міру інтегрованості колективу, а саме: з «відкритістю» ( $r = 0,218$ ;  $p < 0,01$ ); з показником «поінформованість» ( $r = 0,275$ ;  $p < 0,01$ ); з «відповідальністю» ( $r = 0,372$ ;  $p < 0,01$ ). Це надає підстави для висновку, що «відкрита» корпоративна культура університету більшою мірою сприяє прояву та розвитку саме таких параметрів.

«Випадкова модель» корпоративної культури університету в уявленнях студентів співвідноситься із показником «контактність (особисті відносини)» ( $r = 0,173$ ;  $p < 0,05$ ), що нам здається цілком логічним, оскільки в атмосфері творчості, спонтанності, ініціативності окремих осіб краще за все проявляються переваги особистих стосунків задля вирішення спільних питань.

«Закрита модель» організаційної культури, на думку студентів, забезпечує високий рівень організованості ( $r = 0,241$ ;  $p < 0,01$ ) та відповідальності ( $r = 0,239$ ;  $p < 0,05$ ), можемо припустити, що при чіткій ієрархічній системі управління університетом забезпечується високий рівень

координованості, дисциплінованості, контролю, зворотного зв'язку, упорядкованості діяльності тощо.

«Синхронна модель» корпоративної культури у студентській вибірці на статистично достовірному рівні пов'язана із показником «поінформованість» ( $r = 0,151$ ;  $p < 0,05$ ), тобто атмосфера єдності та узгодженості основних підходів у роботі та навчанні, цілей та цінностей сприяє безперешкодному циркулюванню інформації, наявності вільного доступу до отримання необхідної для роботи, корисної інформації.

Другим елементом *соціально-особистісної складової* нами визначено можливість суб'єктів освітнього процесу, зокрема, здобувачів, реалізувати потребу у саморозвитку. Для діагностування цієї характеристики застосовано «Тест на діагностику реалізації потреби у саморозвитку» (Н.Білевич). Задля з'ясування взаємозв'язку між уявленнями студентів про організаційну культуру університету та їх мірою задоволеності потреби у саморозвитку застосовано кореляційний аналіз, результати якого подано у табл. 3.34.

Таблиця 3.34

**Коефіцієнти кореляції уявлень студентів про організаційну культуру ЗВО з показником «реалізація потреби у саморозвитку» (n = 215)**

Моделі організаційної культури	Реалізація потреби у саморозвитку
Відкрита модель	0,267*
Випадкова модель	–
Закрита модель	–
Синхронна модель	–

Примітка: \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$

Отримані кореляційні зв'язки свідчать про взаємозалежність між уявленням студентської молоді про корпоративну культуру університету як переважно відкриту та показником «реалізація потреби у саморозвитку» ( $r = 0,267$ ;  $p < 0,05$ ), тобто, з погляду студентів їх прагнення до особистісного та професійного зростання більшою мірою буде підтримано в

університетському просторі, де панують колегіальні, відкриті відносини, є можливість виловити свою думку, взяти участь в обговоренні важливих питань, відчутти себе повноправною частиною університетської спільноти.

Результати аналізування отриманих кореляцій у студентській вибірці, дозволили зробити такі **висновки**:

Визначено, що поінформованість студентської молоді стосовно стратегії та місії університету, норм та правил поведінки в університетському просторі, символіки та інших зовнішніх атрибутів закладів вищої освіти пов'язано із сприйняттям організаційної культури університету як закритої (на відміну від викладацької вибірки), тобто при чіткості ієрархічного управління та координації дій. Водночас, позитивне емоційно-оцінне ставлення до університетської спільноти, готовність до активних дій для розвитку закладу вищої освіти, є вищими за умов сприйняття організаційної культури за відкритою моделлю, що узгоджується і даними вибірки викладачів.

Показано, що значущість та позитивна валентність організаційної ідентичності, а також відповідність між індивідуальними та організаційними цінностями в студентській вибірці корелюють із сприйняттям організаційної культури за відкритою моделлю, що свідчить про більш успішне засвоєння цінностей університетської спільноти у відкритому партнерському просторі.

Встановлено, що уявлення про відкриту модель організаційної культури співвідноситься у студентів з прагненням сприймати університетський простір як творчий, партнерський, де цінується кожна особистість та є можливості для саморозвитку та професійного зростання, для самовираження, прояву активності та ініціативи. Сприйняття корпоративної культури за «ринковою» моделлю передбачає конкуренцію, націленість на конкретний результат, змагальний простір, чіткість визначених критеріїв успішності роботи, упорядкованість та координованість процесу, дисциплінованість. Також, наявною є орієнтація студентської молоді на підвищення власної конкурентоздатності на ринку праці.

Констатовано, що в уявленні студентської молоді відкрита модель організаційної культури університету пов'язана із характеристиками позитивного соціально-психологічного клімату, а саме, відкритістю, поінформованістю, відповідальністю, згуртованістю, крім того, саме при відкритій організаційній культурі забезпечується можливість самореалізації та особистісного саморозвитку.

### **3.4. Обґрунтування типології організаційної культури в уявленні викладачів і студентів за допомогою факторного аналізу**

Для зменшення співрозмірності вихідних даних та дослідження їх структури у дослідженні застосовано процедуру факторного аналізування, що надає можливість представлення отриманих даних у стислому, наочному, зручному вигляді для інтерпретації результатів.

Факторне навантаження відображає, якою мірою є взаємопов'язаними відповідні дослідницькі змінні і фактори: чим вище абсолютна величина факторного навантаження, тим є більш тісним взаємозв'язок змінної з фактором, і отже, тим більшою мірою величина цієї змінної зумовлюється дією відповідного фактору. Ідентифікація фактору передбачає присвоєння йому імені, що за змістом узагальнює ті змінні, які до нього увійшли. Фактор слід інтерпретувати як причину сумісного змінення декількох вихідних даних. Виходячи з цього, завданнями факторного аналізу для досягнення завдань нашого дослідження є:

- 1) визначення структури (групування) взаємозв'язку показників, при цьому враховується, що за кожним групуванням таких змінних є фактор, за яким вони мають максимальне навантаження.

- 2) ідентифікація факторів як латентних (схованих) змінних, тобто причин взаємозв'язку вихідних показників ( В.Климчук, 2006).

Спробуємо визначити важливі для нас позиції факторного аналізування як процедури зменшення співрозмірності вихідних даних. Для визначення кількості факторів застосовано критерій Кайзера – число факторів дорівнює числу складових, власне значення яких дорівнює або є більшим за 1. Це означає, що якщо ми ідентифікуємо значення, які є меншими за 1, то вважаємо, що фактор не відображає таку дисперсію, яка є еквівалентною дисперсії принаймні однієї зі змінних, і тому ми його надалі не розглядаємо.

Також, зауважимо на основних поняттях факторного аналізування: *повнота факторизації* визначає якість факторного аналізування, *інформативність (або потужність)* фактору – це частка дисперсії, що зумовлюється дією цього фактору. У нашій роботі застосовано метод аналізування головних складових (Климчук, 2006). Оскільки, частіше за все, результати факторизації складно інтерпретувати безпосередньо, то, як правило, вдаються до процедури обертання факторів задля того, щоб внаслідок обертання факторів кожна змінна мала б максимальне навантаження за одним фактором та мінімальне за всіма іншими факторами, в результаті ми отримуємо *просту структуру*. Критерієм простоти / складності є індекс складності фактору, або варімакс, який дорівнює кількості змінних, які з ним пов'язані. У дослідженні застосовано варімакс-обертання (Varimax normalized).

Також враховуємо, що якщо показники представлені у метричній формі, то отримані факторні оцінки є більш надійними. Оскільки змінні, які ми взяли для проведення факторного аналізування, переважно представлено у метричній формі, очікуємо достатньо надійних результатів факторизації.

Таким чином, факторне аналізування було здійснено за методом головних складових, методом обертання обрано варімакс (Varimax). В результаті обробки емпіричних даних викладацької вибірки ми отримали п'ять головних складових, що у сукупності пояснюють 57,481% дисперсії ознак, результати якого подано у табл. 3.35.

Таблиця 3.35

**Первинні результати факторного аналізу та повна пояснена дисперсія  
ознак (викладачі, n = 46)**

Складова	Суми квадратів навантажень обертання (ротації)		
	Разом (сума квадратів факторних навантажень)	% дисперсії	Кумулятивний %
<b>1</b>	7,267	18,167	18,167
<b>2</b>	6,213	15,532	33,699
<b>3</b>	5,648	14,120	47,819
<b>4</b>	2,405	6,012	53,831
<b>5</b>	1,460	3,650	57,481

Отже, кількість факторів, які отримано, та відповідно, які потрібно змістовно інтерпретувати, дорівнює п'яти, що співвідноситься із кількістю складових, власні значення яких більше за 1 (за критерієм нормалізації Кайзера). Частку дисперсії кожної складової вважаємо показником потужності (або інформативності) складові, враховуючи, що на всі складові розподіляється 100,0% дисперсії.

Перші п'ять факторів пояснюють 57,481% загальної дисперсії. На інші фактори припадає незначна частка дисперсії за статистичними законами, тому ми не вносимо їх в матрицю для подальшого аналізування. Факторне навантаження змінюється у межах від -1 до +1, тому при інтерпретуванні та найменуванні фактору враховуємо високі позитивні (відповідно, негативні) значення.

Дані факторизації визначили п'ять складових, які у сумі описують 57,481% пояснювальної дисперсії: перша – 18,167%; друга – 15,532%; третя – 14,120%; четверта – 6,012%; п'ята – 3,650%. Така модель описує більшу частину змінних у досліджуваній проблемі, тому вважаємо прийнятним результатом.



Результати складового аналізування, які отримано у вибірці *викладачів*, після варімакс-обертання представлено у табл. 3.36. Майже всі досліджувані нами змінні мають однозначне співвіднесення з одним із виділених факторів, тобто мають високе факторне навантаження; інші змінні – мають факторне навантаження переважно менше за 0,2, що надає можливість інтерпретування факторної структури.

Аналізування отриманих факторів надає підстави для припущення, що чотири фактори є можливість співвіднести з основними моделями організаційної культури – відкритою, закритою, синхронною, випадковою, що узгоджується із запропонованою у дослідженні теоретичною моделлю; крім того, нами отриманий ще один фактор, найменування якого зумовлено змістом тих змінних, які до нього увійшли.

Таблиця 3.36

**Факторна структура за складовими типів організаційної культури після варімакс-обертання (вибірка викладачів  $n = 46$ )**

Показники	Складові				
	1	2	3	4	5
<b>Відкрита модель</b>	<b>+0,731</b>	0,194	0,149	0,106	0,018
<b>Когнітивна складова</b>	<b>+0,712</b>	0,305	0,184	0,127	0,194
<b>Поведінкова складова</b>	<b>+0,629</b>	0,196	+0,513	0,086	0,112
<b>Значущість організаційної ідентичності</b>	<b>+0,732</b>	0,205	0,193	0,162	0,138
<b>Відповідність між індивідуальними та організаційними цінностями</b>	<b>+0,657</b>	0,209	+0,465	0,109	0,126
<b>Лідер (ієрархія)</b>	<b>+0,617</b>	0,206	0,173	0,174	0,189
<b>Цілі (ієрархія)</b>	<b>+0,615</b>	0,269	0,188	0,191	0,003
<b>Цілісність (ієрархія)</b>	<b>+0,689</b>	0,211	0,142	0,109	0,119
<b>Критерії успіху (сім'я)</b>	<b>+0,695</b>	0,193	0,234	0,178	0,002
<b>Вирішення конфліктів (сім'я)</b>	<b>+0,503</b>	0,123	0,215	0,017	0,216

Продовж. табл. 3.36

Показники	Складові				
	1	2	3	4	5
Відкритість	<b>+0,733</b>	0,102	0,127	0,435	0,006
Реалізація потреби у саморозвитку	<b>+0,601</b>	0,123	0,427	0,016	0,124
Закрита модель	0,175	<b>+0,644</b>	0,208	0,169	0,114
Емоційно-оцінна складова	0,314	<b>-0,597</b>	0,219	0,173	0,005
Валентність організаційної ідентичності	0,139	<b>-0,619</b>	0,201	0,195	0,216
Система управління (ієрархія)	0,146	<b>+0,713</b>	0,168	0,207	0,009
Ухвалення рішень у невизначених ситуаціях (ринок)	+0,476	<b>+0,551</b>	0,167	0,159	0,146
Цілі (адхократія)	0,174	<b>-0,722</b>	0,181	0,013	0,124
Прагнення до збереження цілісності групи	0,424	<b>+0,712</b>	0,128	0,103	0,174
Згуртованість (єдність відносин)	0,382	<b>+0,524</b>	0,114	0,137	0,211
Цілісність (ринок)	0,201	<b>+0,703</b>	0,186	0,009	0,259
Критерії успіху (ієрархія)	0,198	<b>+0,597</b>	0,181	0,204	0,177
Стимулювання (ієрархія)	0,107	<b>+0,639</b>	0,159	0,116	0,085
Організованість	0,206	<b>+0,671</b>	0,194	0,158	0,101
Відповідальність	0,481	<b>+0,562</b>	0,102	0,084	0,165
Синхронна модель	0,241	0,148	<b>+0,718</b>	0,113	0,236
Актуальність організаційної ідентичності	0,473	0,174	<b>+0,617</b>	0,119	0,109
Система управління (сім'я)	0,107	0,112	<b>+0,523</b>	0,184	0,203
Лідер (сім'я)	0,491	0,119	<b>+0,604</b>	0,107	0,205
Цілі (сім'я)	0,216	0,152	<b>+0,629</b>	0,178	0,122
Критерії успіху (адхократія)	0,163	0,216	<b>+0,705</b>	0,129	0,124
Стимулювання (адхократія)	0,134	0,192	<b>+0,638</b>	0,203	0,214
Вирішення конфліктів (адхократія)	0,205	0,187	<b>+0,648</b>	0,276	0,173
Контактність (особисті взаємовідносини)	0,017	0,251	<b>+0,626</b>	0,073	0,115
Поінформованість	0,419	0,099	<b>+0,538</b>	0,142	0,175
Лідер (ринок)	0,219	0,212	0,199	<b>0,701</b>	0,027
Стимулювання (ринок)	0,126	0,202	0,137	<b>0,654</b>	0,011

Продовж.табл 3.36

<b>Вирішення конфліктів (ринок)</b>	0,217	0,118	0,213	<b>0,693</b>	0,019
<b>Система управління (адхократія)</b>	0,175	0,141	0,122	0,177	<b>+0,595</b>
<b>Випадкова модель</b>	0,211	0,136	0,177	0,123	<b>0,541</b>

Примітка: жирним шрифтом виділені максимальні за модулем вагові коефіцієнти показників

**Фактор 1** (пояснює 18,167%), ми можемо ідентифікувати його як «Відкриту модель організаційної культури університету», причому, за нашим припущенням, сприйняття організаційної культури закладу вищої освіти з боку викладачів саме як відкритої, зумовлюється певними чинниками. Позитивний полюс цього фактору визначається такими змінними: «відкрита модель» (0,731), «відкритість (у стосунках з колегами)» (0,733), «значущість організаційної ідентичності» (0,732), «когнітивний елемент організаційної ідентичності» (0,712), критерії успіху («сім'я») (0,695), цілісність («ієрархія») (0,689), «відповідність між індивідуальними та організаційними цінностями» (0,657), «поведінковий елемент організаційної ідентичності» (0,629), лідер («ієрархія») (0,617), цілі («ієрархія») (0,615), «реалізація потреби у саморозвитку» (0,601), вирішення конфліктів («сім'я») (0,503).

Отже, уявлення про організаційну культуру університету як відкритої, у викладацькій вибірці зумовлюється такими чинниками: наявність відкритих, партнерських, довірливих, продуктивних відносин з колегами, студентами та адміністрацією; високий рівень значущості організаційної ідентичності, тобто належності до університетської спільноти, з цього випливає високий рівень відповідності між індивідуальними та організаційними цінностями, що узгоджує основні життєві та професійні цілі, способи їх досягнення, розуміння та підтримання стратегії розвитку університету. Також, слід відзначити, що саме у відкритому університетському просторі викладачі найбільшою мірою бачать можливості для самореалізації. Слід звернути увагу, що з відкритою університетською культурою пов'язується визначення критеріїв успіху

особистості за «сімейним» типом оцінювання корпоративної культури, тобто коли люди в організації відчувають єдність у цінностях, поглядах, спрямованості, тому успіх переважно оцінюється як колективна заслуга внаслідок спільної злагодженої роботи. Саме у відкритій організаційній культурі можливі конфлікти вирішується через підтримку колег, їх розуміння, прагнення розібратися, допомогти вийти із складної ситуації.

На наш погляд, важливим є те, що до цього фактору увійшли змінні «лідер («ієрархія»)» та «цілі («ієрархія»)», тобто навіть при сприйнятті корпоративної культури як відкритої, перевага надається чітко та однозначно визначеним цілям організації, їх зрозумілості, прийнятності, та водночас, в особі керівника закладу вищої освіти також цінуються бачення перспектив розвитку, вектору руху, засобів та методів досягнення цілей, зрозумілості критеріїв оцінювання досягнень як окремого співробітника, так і університету у цілому.

**Фактор 2** має навантаження 15,532%, відповідно до теоретичної моделі нашого дослідження він може бути ідентифікований як «Закрита модель організаційної культури університету». До цього фактору з високим факторним навантаженням увійшли такі змінні: «закрита модель організаційної культури» (0,644); система управління («ієрархія») (0,713); «прагнення до збереження цілісності групи» (0,712); цілісність («ринок») (0,703); «організованість» (0,671); цілі («адхократія») (-0,722); «емоційно-оцінний елемент» (-0,597); «відповідальність» (0,562); стимулювання («ієрархія») (0,539); «згуртованість (єдність відносин)» (0,524); «валентність організаційної ідентичності» (-0,619); критерії успіху («ієрархія») (0,597); «ухвалення рішень у невизначених ситуаціях» (0,551).

Таким чином, уявлення викладачів про організаційну культуру в університеті як закритої, зумовлюється такими чинниками. Закрита система ґрунтується на стабільності та постійності при ієрархічній владі та суворому розподілі ролей; переважає негативний зворотний зв'язок, цінується

лояльність та слухняність співробітників. З високим факторним навантаженням цей фактор зумовлюють: прагнення до збереження цілісності групи через підпорядкування тим правилам, нормам і законам, які існують, та небажанням їх порушувати; високий рівень організованості, упорядкованості, відповідальності університетського простору та окремих співробітників; критерії успіху визначаються за ієрархічним типом, тобто цінується конкуренція між співробітниками, особистий успіх, персональні рішення та відповідальність за них. При цьому із негативним знаком до цього фактору увійшли змінні – валентність організаційної ідентичності, тобто викладач чітко усвідомлює свою належність до університетської спільноти, але ж ставлення до цієї належності або нейтральне, або навіть негативне; та змінна, яка описує визначення та прийняття цілей за адхократичним типом, тобто заперечується наявність вільної творчості, інноваційності, креативних спонтанних рішень тощо. Також, слід відзначити наявність у структурі цього фактору змінної «цілісність (за «ринковим» типом)» – можемо припустити, що умови сьогодення, в яких функціонує університет, змушують викладачів визнати необхідність існування та розвитку закладу вищої освіти у конкурентному просторі, тому постійне звернення до запровадження нових форм роботи, які б надавали можливість комерціалізувати діяльність різних університетських підрозділів, якщо й не оцінюється позитивно, але ж визнається вимогою часу.

**Фактор 3** пояснює 14,120% дисперсії ознак, відображає, спираючись на обґрунтовані теоретичні погляди, «Синхронну модель організаційної культури», до якої з високим факторним навантаженням увійшли такі змінні: «синхронна модель» (0,718); критерії успіху («адхократія») (0,705); вирішення конфліктів («адхократія») (0,648); стимулювання («адхократія») (0,638); «контактність (особисті взаємовідносини)» (0,626); «актуальність організаційної ідентичності» (0,617); цілі («сім'я») (0,629); лідер («сім'я») (0,604); «поінформованість» (0,538); система управління («сім'я») (0,523).

У синхронній моделі організаційної культури основою діяльності є узгодженість та злагодженість дій на основі домовленості, розуміння спільних цінностей, гармонійності у стосунках, причому мова йде і про робочі офіційні відносини між колегами, і про неформальні відносини, які характеризуються наявністю симпатії, прийнятності, комфортності. З високим навантаженням увійшли показники «контактність (особисті взаємовідносини)», відповідно – поінформованість, тобто своєчасність надходження інформації до кожного члена колективу, її доступність, відкритість, повнота, неперекрученість. Також, відзначимо низку показників, пов'язаних із адхократичним типом корпоративної культури, коли перевага надається особистій ініціативі, творчим рішенням, інноваційним підходам, креативності у роботі. У такий спосіб визначаються критерії успіху, вирішення конфліктів, стимулювання, цілі університету, характеристики лідера університету та в цілому всієї системи управління.

**Фактор 4** пояснює 6,012% загальної дисперсії, його зміст представляють такі змінні: лідер («ринок») (0,701); вирішення конфліктів («ринок») (0,693); стимулювання («ринок») (0,654). Вважаємо, що його можна позначити як умовну «Підприємницьку модель організаційної культури». Університет є установою з державною формою фінансування, проте умови сьогоденних реалій змушують увесь колектив університету шукати можливі шляхи та способи заробляння грошей (наприклад, через грантові дослідження, виконання госпдоговірних тем тощо), тому, мабуть, є логічним поєднання декількох змінних, пов'язаних із «ринковим» типом побудови взаємовідносин та загалом управління в університеті. Лідер університету (ректор) має бути успішним підприємцем, ефективно будувати бізнес-процеси в університеті, система стимулювання ґрунтується на конкретних досягненнях працівників, які мають кількісний вираз та кількісні критерії оцінювання; підходи до вирішення конфліктів враховують переважно інтереси справи, а не окремої особистості.

**Фактор 5** поєднує тільки дві змінних – «випадкова модель» (0,541); система управління («адхократія») (0,595), тому можемо залишити цю назву «Випадкова модель організаційної культури» (пояснює 6,862% дисперсії ознак).

За визначенням, випадкова модель корпоративної культури ґрунтується на підкресленому новаторстві, інноваціях, креативності, рухливості, нестабільності, оскільки в організаційній системі все постійно змінюється, випробовуються нові шляхи, способи, методи роботи. Як ми бачимо, з показником «випадкова культура» ми не отримали велику кількість кореляційних зв'язків, мабуть, переважною більшістю університетських викладачів така модель корпоративної культури не є прийнятною для університетського середовища.

У *студентській групі* також факторний аналіз було здійснено за методом головних складових (метод обертання варімакс (Varimax)). Отримали п'ять головних складових, що у сукупності пояснюють 52,036% дисперсії ознак (табл. 3.37).

Таблиця 3.37

**Первинні результати факторного аналізування та повна пояснена дисперсія ознак (студенти, n = 215)**

Складова	Суми квадратів навантажень обертання (ротації)		
	Разом (сума квадратів факторних навантажень)	% дисперсії	Кумулятивний %
<b>1</b>	7,006	17,08	17,08
<b>2</b>	5,194	12,67	29,75
<b>3</b>	3,826	9,331	39,081
<b>4</b>	2,837	6,919	46,000
<b>5</b>	2,457	6,036	52,036

Результати факторного аналізу студентської вибірки подано у табл. 3.38.

Таблиця 3.38

**Факторна структура за складовими типів організаційної культури після варімакс-обертання (вибірка студентів n = 215)**

Показники	1	2	3	4	5
Відкрита модель	<b>+0,632</b>	0,245	0,218	0,195	0,207
Емоційно-оцінний елемент	<b>+0,629</b>	0,163	0,154	0,209	0,231
Валентність організаційної ідентичності	<b>+0,614</b>	0,137	0,198	0,184	0,193
Система управління (адхократія)	<b>+0,502</b>	0,121	0,228	0,153	0,178
Лідер (ієрархія)	<b>+0,573</b>	0,146	0,259	0,134	0,183
Цілі (сім'я)	<b>+0,503</b>	0,177	0,184	0,231	0,159
Цілісність (ринок)	<b>+0,547</b>	0,133	0,198	0,214	0,156
Критерії успіху (ринок)	<b>+0,675</b>	0,169	0,185	0,185	0,108
Стимулювання (ринок)	<b>+0,577</b>	0,203	0,156	0,199	0,211
Прийняття рішень у невизначених ситуаціях (сім'я)	<b>+0,629</b>	0,056	0,103	0,188	0,104
Прагнення до збереження цілісності групи	<b>+0,643</b>	0,157	0,239	0,212	0,114
Згуртованість (єдність відносин)	<b>+0,571</b>	0,237	0,148	0,154	0,182
Вирішення конфліктів (сім'я)	<b>+0,653</b>	0,132	0,184	0,245	0,226
Відкритість	<b>+0,713</b>	0,112	0,163	0,214	0,105
Поінформованість	<b>+0,514</b>	0,274	0,232	0,175	0,076
Відповідальність	<b>+0,651</b>	0,135	0,147	0,228	0,043
Реалізація потреби у саморозвитку	<b>+0,529</b>	0,103	0,275	0,191	0,148
Закрита модель	<b>0,147</b>	+0,713	0,119	0,286	0,195
Когнітивний елемент	<b>0,171</b>	+0,582	0,192	0,165	0,199
Система управління (ринок)	<b>0,169</b>	+0,534	0,173	0,184	0,203
Лідер (ринок)	<b>0,117</b>	+0,736	0,093	0,245	0,195
Актуальність організаційної ідентичності	<b>0,192</b>	+0,511	0,174	0,173	0,224
Цілі (ринок)	<b>0,192</b>	+0,756	0,176	0,202	0,216
Критерії успіху (сім'я)	<b>0,254</b>	-0,573	0,238	0,155	0,128
Стимулювання (ієрархія)	<b>0,205</b>	+0,528	0,249	0,217	0,139



Продовж.табл 3.38

Ухвалення рішень у невизначених ситуаціях (ринок)	0,267	<b>+0,605</b>	0,211	0,234	0,096
Вирішення конфліктів (ринок)	0,212	<b>+0,523</b>	0,179	0,186	0,167
Організованість	0,197	<b>+0,572</b>	0,154	0,235	0,193
Синхронна модель	0,182	0,277	<b>+0,632</b>	0,259	0,102
Поведінковий елемент	0,189	0,187	<b>+0,591</b>	0,215	0,098
Значущ. організ. ідентичності	0,256	0,268	<b>+0,703</b>	0,219	0,177
Відпов. між індив.та та організаційними цінностями	0,219	0,247	<b>+0,517</b>	0,236	0,209
Система управління (сім'я)	0,231	0,229	<b>+0,544</b>	0,211	0,241
Стимулювання (адхократія)	0,177	0,216	<b>+0,614</b>	0,203	0,145
Вирішення конфліктів (адхократія)	0,198	0,206	<b>+0,598</b>	0,167	0,121
Випадкова модель	0,113	0,198	0,154	<b>+0,687</b>	0,141
Лідер (адхократія)	0,165	0,211	0,173	<b>+0,619</b>	0,157
Цілісність (адхократія)	0,202	0,195	0,187	<b>+0,667</b>	0,173
Цілісність (сім'я)	0,198	0,278	0,213	0,232	<b>+0,703</b>
Лідер (сім'я)	0,214	0,195	0,241	0,048	<b>+0,678</b>
Контактність(особ. взаємодіи.)	0,165	0,154	0,272	0,192	<b>+0,657</b>

Примітка: жирним шрифтом виділені максимальні за модулем вагові коефіцієнти показників.

**Фактор 1** «Відкрита модель організаційної культури» описує 17,08% дисперсії ознак. До цього фактору з високим факторним навантаженням увійшли такі змінні: «відкрита модель» (0,632); «емоційно-оцінний елемент організаційної ідентичності» (0,629); «валентність організаційної ідентичності» (0,614); система управління («адхократія») (0,502); цілі («сім'я») (0,503); вирішення конфліктів («сім'я») (0,653); «відкритість» (0,713); прийняття рішень у невизначених ситуаціях («сім'я») (0,629); «прагнення до збереження цілісності групи» (0,643); «згуртованість (єдність відносин)» (0,571); «поінформованість» (0,514); «відповідальність» (0,651); «реалізації потреби у саморозвитку» (0,529). Цікавим, на наш погляд, є наявність у структурі цього фактору таких змінних: лідер («ієрархія») (0,573); цілісність («ринок») (0,547); критерії успіху («ринок») (0,675); стимулювання («ринок») (0,577).

Таким чином, уявлення студентської молоді про організаційну культуру як відкрито, зумовлюється певними чинниками: емоційно-оцінне ставлення до університету є переважно позитивним, що підтверджує й позитивна валентність організаційної ідентичності, тобто студенти на високому рівні оцінюють свою належність до університетської спільноти. Також, слід відзначити, що у постановці цілей, способах вирішення конфліктів, у прийнятті рішень у невизначених ситуаціях є схильність до «сімейного» типу організаційної культури, тобто колегіальних, партнерських, дружніх відносин між всіма суб'єктами освітнього процесу, вирішення важливих питань через їх обговорення, коли є можливість висловити свою думку та бути почутим, коли студенти відчують себе повноцінними учасниками освітнього процесу.

Важливим є високий рівень згуртованості університетської спільноти, можливість у повному обсязі та вчасно отримувати усю необхідну для повсякденної роботи інформації, прийняття на себе відповідальності за успішний процес та продуктивність результату свого навчання, крім того, студенти зауважують на можливості реалізувати потребу у саморозвитку.

При цьому, значущим є те, що лідер університету (ректор) оцінюється за ієрархічним типом, тобто як людина, яка має усю повноту влади та повноважень, приймає рішення стосовно стратегічного шляху розвитку університету, керує основними ключовими позиціями. Цілісність університету забезпечується через його конкурентоздатність, тобто вміння своєчасно реагувати на змінення поточної ситуації та на виклики часу; саме при такому підході, з погляду університетської спільноти, вони набувають таких компетентностей, які дозволяють, у свою чергу, кожному випускникові університету, бути конкурентоздатними на ринку праці. Крім того, на думку студентів, критерії успіху та, відповідно, стимулювання, мають бути співвіднесеними із особистими прагненнями та досягненнями кожного співпрацівника та студента.

**Фактор 2** «Закрита модель організаційної культури» описує 12,67% дисперсії ознак. До цього фактору увійшли з високим факторним навантаженням такі змінні: «закрита модель» (0,713); «когнітивний елемент організаційної культури» (0,582); «актуальність організаційної ідентичності» (0,511); система управління («ринок») (0,534); лідер («ринок») (0,736); цілі («ринок») (0,756); стимулювання (ієрархія) (0,528); прийняття рішень у невизначених ситуаціях («ринок») (0,605); вирішення конфліктів («ринок») (0,523); «організованість» (0,572); і з негативним знаком увійшла змінна «критерії успіху («сім'я») (-0,573).

Отже, студентська молодь сприймає організаційну культуру університету як закрити, за умов наявності таких чинників: ми бачимо високий рівень прояву поінформованості студентів про основні цілі, місію, стратегію університету та, водночас, високий рівень організованості, упорядкованості, узгодженості у планах та діях, цей же висновок підтверджує актуальність належності до університетської спільноти, усвідомлення себе студентом саме цього закладу вищої освіти. До цього слід додати одразу декілька показників, які характеризують умовно «ринковий» тип відносин в університеті, а саме, система управління сприймається студентами як управління комерційним підприємством, тобто мова йде про чіткість бізнес-процесів, можливість отримати додаткові платні освітні послуги, усвідомлення конкуренції між університетами та, відповідно, розуміння шляхів підтримання конкурентоспроможності свого університету. Відповідним чином сприймається призначення лідера університету – бути успішним підприємцем, який чітко формулює цілі університету задля забезпечення його стабільності та розвитку; стимулювання співпрацівників та всіх, хто належить до університетської спільноти – за реальні заслуги та результати; аналогічно приймаються рішення у невизначених ситуаціях та вирішуються конфлікти – в інтересах справи, для підтримання стабільності, розвитку та конкурентоздатності закладу.

**Фактор 3** «Синхронна модель організаційної культури» пояснює 9,331% дисперсії змінних, містить у собі з високим факторним навантаженням такі показники: «синхронна модель» (0,632); «поведінковий елемент організаційної ідентичності» (0,591); «значущість організаційної ідентичності» (0,703); «відповідність між індивідуальними та організаційними цінностями» (0,517); «система управління («сім'я»)» (0,544); стимулювання («адхократія»)» (0,614); вирішення конфліктів («адхократія»)» (0,598).

Синхронна модель організаційної культури описує її як таку, що ґрунтується на спільних цінностях, спільних поглядах та розумінні стратегії розвитку університету, усвідомлення ресурсів, які можуть знадобитися для досягнення певної мети, своєї ролі у цьому процесі, готовності залучатися у повному обсязі до реалізації спільної програми розвитку. Чинниками, які зумовлюють сприйняття організаційної культури університету, саме як синхронної, є такі: перш за все, високий рівень значущості організаційної ідентичності, що свідчить про те, що студентська молодь високо цінує свою належність до університетської спільноти; це, у свою чергу, сприяє активній залученості до всіх основних подій університету; готовність працювати для досягнення цілей закладу вищої освіти. Саме при такому типі організаційної культури найвищою є відповідність та узгодженість між персональними цінностями студентів та цінностями всього університету. Крім того, слід зазначити, що система управління університетом сприймається за «сімейною» моделлю, тобто колегіальне, партнерське прийняття рішень, визначення стратегії розвитку, підтримка один одного задля досягнення цілей, позитивний соціально-психологічний клімат в колективі, високий рівень довіри, емоційна комфортність у стосунках тощо. Співпрацівники та студенти заохочуються за нестандартні, оригінальні, креативні рішення різних питань, активний пошук варіантів, підкреслену інноваційність у діях, аналогічний підхід спостерігається стосовно до вирішення конфліктів.

**Фактор 4** «Випадкова модель організаційної культури» (6,919% поясненої дисперсії змінних) описують такі показники: «випадкова модель» (0,687); лідер («адхократія») (0,619); цілісність («адхократія») (0,667), причому слід відзначити, що такі показники при факторному аналізуванні були відсутні у групі викладачів. Отже, якщо студентська молодь сприймає організаційну культуру закладу переважно за випадковим типом, тобто коли існування організації, її стабільність, розвиток, розуміння цілей тощо, визначаються в залежності від поточної ситуації, з максимальною гнучкістю у в узгодженні рішень та способів їх реалізації, то можна визначити такі чинники: від лідера (ректора) університету очікується креативність, інновації, сучасність, прогресивність, що й забезпечує цілісність університету через прихильність до нестандартних рішень та здатність до такої поведінки.

**Фактор 5** пояснює 6,036% дисперсії ознак, за змістом змінних, які увійшли до складу цього фактору, можна присвоїти ім'я «Сімейна («кланова») модель організаційної культури. Він визначається такими змінними: «цілісність («сім'я») (0,703); лідер («сім'я») (0,678); «контактність (особисті взаємовідносини)» (0,657).

Отже, чинниками, які зумовлюють сприйняття студентською молоддю організаційної культури університету за «сімейним», тобто дружнім, контактним, підтримуючим типом, є сприйняття лідера (ректора) університету як «батька» великої університетської родини; високий рівень взаєморозуміння між всіма суб'єктами освітнього процесу, які ґрунтуються на довірі, прийнятті спільних цінностей та позитивних емоційних відносинах.

Зауважимо, що в обох дослідницьких вибірках – викладачів та студентів – виокремлено фактори за основним типами організаційної культури університету: відкритою, закритою, синхронною, випадковою. Проте, є певні відмінності і за складом змінних, які увійшли до факторів, та ще у тому, що у викладацькій вибірці утворився фактор «Підприємницька модель організаційної культури», який зумовлюють змінні, що характеризують

умовно «ринкові» відносини всередині університету між всіма суб'єктами освітнього процесу, та у зовнішніх стосунках зі стейкхолдерами університету – комерціалізація наукових та освітніх розробок, грантові, проєктні, госпдоговірні дослідження, надання платних освітніх послуг тощо.

У студентській вибірці утворився фактор «Сімейна («кланова») модель організаційної культури», де університетське середовище сприймається як дружнє, партнерське, відкрите, довірче місце, де для кожної особистості є можливість розвитку, самореалізації.

Таким чином, за результатами факторного аналізування отримано у викладацькій та студентській вибірках п'ять основних факторів, які визначають основні моделі організаційної культури, серед яких чотири: «Відкрита модель організаційної культури», «Закрита модель організаційної культури», «Синхронна модель організаційної культури», «Випадкова модель організаційної культури». Визначено, що у викладацькій вибірці ще утворено п'ятий фактор «Підприємницька модель організаційної культури», а в студентській вибірці – «Сімейна модель організаційної культури».

### **Висновки до третього розділу.**

Результати емпіричного дослідження дозволили зробити такі висновки:

Констатовано вищий рівень поінформованості у досліджуваній вибірці *викладачів*, порівняно із студентською групою, стосовно особливостей функціонування університету, його цілей, стратегії розвитку, місії, зовнішніх атрибутів оформлення організаційної культури; також вищі оцінки отримано за показником готовності до дій та реальними діями, які сприяють розвитку університету.

З'ясовано, що організаційну ідентичність за параметрами значущості, валентності, зафіксовано на вищому рівні у дослідницькій вибірці викладачів, проте, у студентській спільноті оцінки є більш узгодженими та однорідними. Рівень відповідності між індивідуальними та організаційними цінностями у

студентів та викладачів є вищим за середній. Водночас, спостерігається значний розподіл показників: у викладацькій вибірці впливовим чинником є стаж роботи у закладі вищої освіти, що свідчить про збільшення узгодженості за цінностями, нормами взаємовідносин та праці в університетському просторі зі збільшенням стажу роботи; у студентській вибірці, відповідно, впливовим чинником є тривалість навчання в університеті.

Визначено, що у *студентської молоді* оцінки реальної організаційної культури університету відображають уявлення про ієрархічну формалізовану систему управління, критерії оцінювання, формулювання мети, водночас оцінки бажаної моделі організаційної культури значною мірою показують відкритість, партнерські відносини, креативність, інновації тощо. *Викладацька вибірка* в оцінюванні реальної та бажаної моделі організаційної культури тяжіє до ієрархічного типу під час оцінювання таких показників: стиль управління, визначення цілей закладу вищої освіти, критерії оцінювання роботи викладачів, ухвалення рішень у невизначених ситуаціях, стиль вирішення конфліктів.

Констатовано, що в обох дослідницьких групах – студентській та викладацькій – є переважно високими показники соціально-психологічного клімату, проте, рівень відкритості у студентській вибірці має достатньо високі оцінки, у викладацькій вибірці знаходиться на низькому рівні. У викладацькій вибірці на вищому рівні є показники «колективізм» та «згуртованість».

За результатами кореляційного та факторного аналізування з'ясовано, що уявлення викладачів про організаційну культуру університету як про *відкриту*, зумовлюється такими чинниками: високим рівнем обізнаності про стратегію, місію, цілі, цінності, зовнішні атрибути тощо; позитивною валентністю організаційної ідентичності; готовністю до дій, що сприяють розвитку університету; рівнем узгодженості персональних цінностей та цінностей університетської спільноти; прагненням до партнерських відносин

між всіма учасниками освітнього процесу; згуртованістю, контактністю, відповідальністю.

Сприйняття організаційної культури університету як *відкритої* з погляду студентської молоді зумовлюється: позитивним емоційним ставленням до університетської спільноти та своєї належності до неї, активними діями та власним внеском у розвиток закладу вищої освіти; значущістю організаційної ідентичності, узгодженістю між індивідуальними цінностями та цінностями закладу вищої освіти; сприйняттям університетського простору як партнерського, творчого, згуртованого; усвідомленням можливостей для власного професійного та особистісного розвитку. Водночас, студенти підтримують розуміння цілісності університетської спільноти за критерієм збільшення конкурентоздатності, відповідно оцінюють критерії оцінювання продуктивності роботи та її стимулювання.

З'ясовано, що *закриту* модель організаційної культури з погляду викладачів зумовлюють такі чинники: ієрархічність, формалізованість системи управління та взаємовідносин, конкурентний освітній простір, дисциплінованість, підпорядкованість нормам та правилам; однозначні вимірювані критерії продуктивності роботи та відповідне стимулювання викладачів; ухвалення рішень у невизначеній ситуації підпорядковано виключно інтересам справи.

На відміну від викладацької вибірки, поінформованість студентів про стратегію, мету, зовнішні атрибути корпоративної культури збільшуються в умовах *закритої* організаційної культури, тобто за чіткої ієрархічної системи управління, визначеності норм, правил поведінки; конкурентного освітнього простору, націленості на результат, дисциплінованості. Також чинниками, що зумовлюють уявлення про організаційну культуру університету як *закриту* є: ухвалення рішень у невизначених ситуаціях та вирішення конфліктів, які у конкурентному просторі підвищують стабільність розвитку університету.



Визначено, що сприйняття викладачами організаційної культури університету за *синхронною моделлю*, зумовлюється такими чинниками: усвідомлення спільних цінностей; високий рівень контактності та згуртованості у відносинах; поінформованість про цілі, стратегію університету та засоби досягнення мети; оцінювання за творчими інноваційними критеріями цілей університету, критеріїв успіху, стимулювання, системи управління та лідерства університету.

*Синхронна модель* організаційної культури у студентської спільноти пов'язується із такими чинниками: високий рівень значущості організаційної ідентичності; узгодженість персональних цінностей та цінностей університетської спільноти; орієнтація на відкриті, партнерські, вільні взаємовідносини між всіма суб'єктами освітнього процесу.

З'ясовано, що уявлення викладачів про організаційну культуру університету за *випадковою моделлю* ґрунтується на таких чинниках: схильність до інновацій, креативність, свобода самовираження, вибір та випробовування нових засобів, способів, методів, прийомів у роботі.

Уявлення студентської молоді про організаційну культуру університету за *випадковою моделлю* поєднують з їх прагненням до інновацій, прогресивних нестандартних рішень, креативності в ухваленні рішень та взагалі у системі управління університетом.

Встановлено наявність у групі викладачів «*Підприємницького типу* організаційної культури». Уявлення викладачів про організаційну культуру за підприємницьким типом зумовлюється чинниками: сприйняття лідера (очільника) університету як підприємця, який спрямовує свою енергію на пошук шляхів і засобів комерціалізації, надання платних послуг, підвищення конкурентоздатності університету, відповідно, стимулювання співробітників за певні досягнення відбуваються за такими ж критеріями.

Отримано у студентській вибірці «*Сімейну модель* організаційної культури», яка відсутня у викладачів. Чинниками, що зумовлюють уявлення

про організаційну культуру за сімейною моделлю є сприйняття лідера (очільника) університету як батька великої університетської родини, усвідомлення спільних цінностей та цілей розвитку, єдності та взаєморозуміння між студентами, викладачами та співробітниками, своїх можливостей для професійної та особистісної самореалізації.

Основні положення третього розділу відображено у наступних публікаціях авторки [15; 16; 59; 60; 61; 63; 68; 147].

## ВИСНОВКИ

У дисертації висвітлено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукової проблеми визначення соціально-психологічних чинників розвитку уявлення викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти. На основі науково-теоретичного аналізу та узагальнення результатів проведеного емпіричного дослідження ми дійшли таких висновків:

1. Визначено основні наукові підходи до вивчення організаційної культури – прагматичний та феноменологічний, відповідно до яких організаційну культуру розглянуто, як чинник продуктивності роботи організації через засвоєння спільних норм та цінностей, а також, констатовано можливість її цілеспрямованого формування. Розглянуто типології організаційної культури у різних наукових парадигмах.

Організаційну культуру розглядаємо, як багатоаспектне та багаторівневе явище, під впливом якого у співпрацівників формується організаційна ідентичність у відповідності до цілей, цінностей, місії організації, що сприяє засвоєнню норм, традицій, правил поведінки та взаємовідносин.

2. Констатовано, що організаційна культура університету містить у собі організаційні культури наукової, професійної, студентської, викладацької спільнот, причому для ефективної злагодженої роботи університету відповідно до цілей, стратегії та місії, важливою є узгодженість організаційних цінностей різних спільнот. Студентська спільнота є найбільш динамічною та змінною частиною університету як організації, проте саме вона ретранслює засвоєні цінності та норми організаційної культури університету у зовнішній світ.

3. Розроблено та операціоналізовано структурно-функціональну модель розвитку уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти, соціально-психологічні чинники розвитку уявлень про організаційну культуру відображають два рівні її прояву – зовнішній та

внутрішній, та представлено складовими: іміджева, ціннісно-нормативна та соціально-особистісна складові.

Іміджева складова містить у собі елементи: когнітивний (рівень поінформованості про історію, культуру, сучасний стан, місію, тощо); емоційно-оцінний елемент (ставлення до університету, його основних атрибутів, почуття захищеності, безпечності в освітньому середовищі); поведінковий елемент (готовність діяти та реальні дії, що спрямовані на розвиток університету).

До складу ціннісно-нормативної складової увійшли: організаційна ідентичність; узгодженість особистісних і організаційних цінностей; наявність та усвідомлення смислу діяльності у закладі вищої освіти; бачення перспектив професійного зростання у закладі вищої освіти.

Соціально-особистісна складова визначають: оцінка якості та рівня взаємовідносин всередині організації; соціальний статус в організації та задоволеність можливостями кар'єрного просування; можливість реалізації потреби у саморозвитку.

4. На основі емпіричного дослідження з'ясовано, що на думку студентів та викладачів, тип організаційної культури є переважно закритим з високим рівнем формалізації взаємовідносин між всіма суб'єктами освітнього процесу, водночас за оцінками бажаного стану організаційної культури зафіксовано прагнення студентів і викладачів навчатися та працювати в університетському середовищі з відкритою організаційною культурою. Констатовано, усвідомлення з боку студентів і викладачів необхідності структурування, координування, регламентації, нормування спільної роботи закладу вищої освіти.

Обґрунтовано типологію організаційної культури в уявленні викладачів і студентів та відповідні соціально-психологічні чинники.

«Відкриту модель організаційної культури» в уявленні викладачів і студентів зумовлюють такі чинники: високий рівень поінформованості про

особливості функціонування університету, позитивне ставлення до своєї належності до університетської спільноти, готовність до дій, спрямованих на підтримання стабільності та розвитку університету, узгодженість між персональними та організаційними цінностями; позитивна оцінка соціально-психологічного клімату колективу. В студентській вибірці ще слід додати прагнення до підвищення своєї конкурентоздатності через навчання у закладі вищої освіти.

З'ясовано, що соціально-психологічними чинниками, які зумовлюють уявлення викладачів і студентів про «закриту модель організаційної культури» є такі: сприйняття системи управління університетом, як чіткої ієрархічно побудованої вертикалі, яка має однозначну систему підпорядкування, регламентацію діяльності та відносин між всіма суб'єктами освітнього процесу, наявність розроблених, вимірюваних та прийнятих критеріїв оцінювання продуктивності роботи співробітників та студентів, конкурентне університетське середовище.

Сприйняття організаційної культури університету за «синхронною моделлю» детерміновано розумінням та прийняттям спільних цілей і цінностей, єдністю поглядів та усвідомлення стратегії розвитку університету, прагненням до професійної та особистісної самореалізації; прагненням до партнерських взаємовідносин між всіма учасниками освітнього процесу.

«Випадкова модель організаційної культури» взаємопов'язана із такими характеристиками: творчість, прагнення до самовираження, можливість професійного та особистісного саморозвитку, схильність до інновацій, сприйняття університетського середовища як відкритого та творчого.

Виокремлено у викладацькій вибірці «Підприємницьку модель організаційної культури», уявлення про таку модель узгоджується зі сприйняттям ректора університету як підприємця, відповідно, його стратегія спрямовується на підвищення конкурентоздатності університету,

комерціалізацію діяльності, розширення можливостей для надання платних освітніх послуг, що сприяє підвищенню стабільності та розвитку університету.

З'ясовано, що для студентської вибірки характерною є «Сімейна модель організаційної культури», яка пов'язана в уявленні студентів із прийняттям спільних єдиних цілей та цінностей всієї університетської спільноти, що створює можливості для професійного та особистісного розвитку кожного учасника освітнього процесу.

**Перспективи подальших досліджень** вбачаємо у розробці прикладних програм для викладачів та студентів щодо формування позитивної конструктивної організаційної культури закладу вищої освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агієнко І. В. *Соціально-філософський аналіз моделей формування особистості як суб'єкта культури*: автореф. дис. канд. філос. наук: 09.00.03. Дніпропетровськ, 1998. С.21
2. Андросова О. Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11). С. 224-233.
3. Ахновська І. Теоретичні засади формування освітнього середовища в контексті економіки знань. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 26-32.
4. Балашова Ю. В. Корпоративна культура майбутніх офіцерів прикордонників: компетентнісний підхід. *Наукові записки. Серія: Педагогіка*. 2011. № 4.
5. Балл Г. О. *Сучасний гуманізм і освіта*: навч.-метод. посібник. Рівне, 2003. С. 180.
6. Баль А. *Середовищний підхід у вихованні особистості*. Психолого-педагогічні проблеми сільської школи. 2014. С. 156-161.
7. Балягіна І. *Адаптація студентської молоді до навчання та духовнокультурного середовища університету як шлях формування корпоративної культури*. Вища школа : щомісячне науково-практ. видання. 2012. № 1. С. 112–117.
8. Баштецька А. В., Крупник І. Р. Гібрис-синдром як копінг-стратегія у керівників. *Габітус*. 2022. № 33. С. 180-184. DOI: 10.32843/2663-5208
9. Білевич Н. О. Психологічні та організаційно-правові засади успішної самореалізації у професійній діяльності жінок-поліцейських Національної поліції України. Дис. докт. філ. н.: Київ 2021
10. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 3. С. 249–252.
11. Білушак Т. М. Дослідження соціально-психологічного клімату та мотивації викладацького колективу як чинники успіху освітнього менеджменту. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.3. С. 381–387.

12. Біловус Л. І. *Управління та організація діяльності інформаційних установ* (за фаховим спрямуванням): навч. посіб. Тернопіль, 2010. 414 с.
13. Білорус Т.В. *Організаційна культура*. Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д. М. Червань О. І. Жилінської. К. Нічлава, 2011. с. 41–42.
14. Бех І. Д. Інноваційна виховна технологія: сутнісні положення та шляхи реалізації. *Естетика і етика педагогічної дії*. 2013. Вип. С. 156.
15. Блинова, О. Є. Психологічна культура: аналіз змісту поняття. *Проблеми загальної та педагогічної психології*: зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / За ред. С. Д. Максименка. К.: Гнозис, 2010. Т.ХІІ, част. 5. С. 65–71.
16. Блинова О. Є., Каленчук В. О. Особистісні чинники психологічної безпеки студентів закладів вищої освіти. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. Херсон: Гельветика, 2018. Вип. 5. С.154–160.
17. Блинова О.Є., Каленчук В.О. Вплив організаційної ідентичності на оцінювання викладачами корпоративної культури університету. *Психологія: реальність і перспективи*. Збірник наукових праць Рівненського державного гуманітарного університету. 2022. №18. С.18–26. DOI: <https://doi.org/10.35619/praprv.v1i18.297>
18. Блинова О.Є., Камінська С.В. Професійна маргінальність випускників закладів вищої освіти. *Проблеми сучасної психології* : Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. Вип. 43. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2019. С.33–54. <https://doi:10.32626/2227-6246.2019-43.33-54>
19. Болгаріна В. С. Культура управління як складова модернізації професійної освіти. *Модернізація професійної освіти і навчання*:



- проблеми, пошуки і перспективи*: зб. наук. пр. за ред. В.О. Радкевич та ін. К.: Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2011. Вип. 1. С. 101–112.
20. Бондаренко В. В., Копитков Д. М. Педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх спеціалістів з організації перевезень і управління на автомобільному транспорті. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2012. Вип. 12. С. 17-20.
  21. Бондарчук, О. І. Особливості організаційної культури освітніх організацій залежно від самоефективності керівників. *Актуальні проблеми психології*: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Т. І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. К.: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014. Вип. 41. С. 13–19.
  22. Бондарчук, О. І. Самоефективність керівника освітньої організації у контексті розвитку організаційної культури. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 22–24.
  23. Бондарчук, О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія. К.: Наук. світ, 2008. 318 с.
  24. Бочелюк В. Й. Психологія особистості у спільній трудовій діяльності. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Психологія*. 2016. Т. 21, Вип. 1. С. 7–16.
  25. Бочелюк, В. Й. Соціально-психологічні особливості управління сучасною організацією: впровадження культурно-особистісного підходу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2015. №5. С. 129–134.
  26. Бочелюк, В. Й. Психологія організації та розвитку самостійності сучасних закладів освіти. *Вісник Харківського національного*

- педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Психологія. 2015. С. 14–23.*
27. Брадул О. М. *Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту корпорацій: монографія.* К.: Киї. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 356 с.
  28. Бражнич О. Г. Педагогічні умови диференційованого навчання учнів загальноосвітньої школи : *дис. канд. пед. наук: 13.00.07. Кривий Ріг, 2001. 238 с.*
  29. Братко М. В. *Теоретичні і методичні засади управління професійною підготовкою фахівців в освітньому середовищі університетського коледжу:* дис. докт. пед. наук. 13.00.04. 13.00.06. Київський університет імені Бориса Грінченка. Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти» Національна академія педагогічних наук. Київ, 2018. 598 с.
  30. Братко М. В. Management education environment higher education institution: the essence of the concept. *Освітологія українсько-польський щорічник.* 2014. № 3. С. 81-88.
  31. Брустінов Д. В. *Формування і розвиток організаційної культури керівників промислових підприємств : автореф. на здобуття 42 наук. ступеня канд. економ. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Д. В. Брустінов. – Запоріжжя, 2010. – 23 с.*
  32. ван Дік, Р. Відданість та ідентифікація з організацією. Харків: Вид-во Гуманітарний Центр, 2006. с.120-140.
  33. Васянович Г. П. *Педагогічна етика: навч.-метод, посібник для викладачів і студ. вищих навч. закл.* Інститут педагогіки і психології професійної освіти АІІН України; Львівський науково-практичний центр; Львівська держ. фінансова академія. Львів: Норма, 2005. 343 с.
  34. Вдовичин Т. Я. *Обґрунтування організаційно-педагогічних умов для забезпечення навчального процесу майбутніх фахівців у педагогічному університеті. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики*

*навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми.* 2013. С.225-230

35. Волківська Д. А. Розвиток лідерського потенціалу студентського активу в університетському середовищі: дис. канд. пед. наук : 13.00.05. Київ, 2016. 455 с.
36. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281. Харків, ХНУМГ імені Бекетова, 2020. С. 25.
37. Галян І. М. Ціннісні суперечності в аксіогенезі особистості. *Інсайт: психологічні виміри суспільства.* 2022. № 7. С. 11-23.
38. Галян І.М., Галян О.І. Психологія професійної діяльності педагога: теоретико-емпіричний аналіз: колективна монографія. Львів: В-во «БОНА», 2022. 220 с.
39. Гегель Г. Феноменологія духу / пер. П. Таращук. Київ: Фоліо, 2019. 480 с.
40. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.
41. Гнезділова К. М. Корпоративна культура і соціально-психологічний клімат педагогічного колективу [Електронний ресурс]. Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки. 2013. Вип. 12. С. 45-50.
42. Гончаренко С. У. *Український педагогічний словник.* Київ: Либідь, 1997. 375 с.
43. Гордієнко К. Розвиток соціальної культури особистості в молодіжному середовищі. *Соц. психологія.* 2006. С. 66-75.
44. Гриньова В. М. Формування педагогічної культури майбутнього вчителя (теоретичний та методичний аспекти). *Харків: Основа, 1998. 300 с.*
45. Гудімова А. Х. Психологічне благополуччя та патерни онлайн-поведінки користувачів соціальних мереж у повсякденності та під час пандемії COVID-19. *Інсайт: психологічні виміри суспільства.* 2021. № 5. С. 133-147.

46. Давидова Ж. В. *Педагогічні умови формування духовно-ціннісних орієнтацій студентської молоді*: дис.... канд. пед. наук: 13.00.07. Харк. нац. пед. ун-т імені Г. Сковороди. Харків, 2012. 228 с.
47. Завацька Н. Є. Соціокультурні та психологічні аспекти адаптації особистості в сучасному соціумі: монографія / за заг. ред. Н. Є. Завацької. Луганськ : Вид-во СНУ імені В. Даля, 2012. С. 145–172.
48. Завацька Н. Є. Інтегративний підхід до психологічних чинників формування організаційної культури учнівської молоді в освітньо-виховному середовищі навчального закладу. *Актуальні проблеми психології* : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Т. I, 2014. Вип. 41. С. 19–24.
49. Завацька Н. Є., Кузікова С. Б., Мітчикіна О. О. Організаційна культура як складова психологічної культури студентів вищого навчального закладу. *Психологічна культура: види, інваріанти, розвиток*: монографія . Суми. 2014. С. 303–327.
50. Загоруля Т. Б. Корпоративная культура ВУЗа: проблемы взаимодействия субъектов образовательного процесса – студентов и преподавателей. *Современные проблемы науки и образования*. 2015. № 3. С. 400–408.
51. Захарчин Г. М., Терехух А. А., Лісовська Л. С. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури: сучасна парадигма і прикладний аспект : монографія. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. 400 с.
52. Зливков, В.Л., Лукомська С.О. Розвиток уявлень про соціальну ідентичність у вітчизняній та зарубіжній науці. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського*. Сер.: Психологічні науки. 2013. Вип. 11. С. 110–120.
53. Ігнат'єва І. А., Гарафонов О. І. *Корпоративне управління: підручник для студ. вищих навч. закладів*. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 600 с.

54. Ідобаєва А.Л., Прокопович Є.М. Емпіричне дослідження психологічних особливостей організаційної культури. *Науковий огляд*. 2020. № 3(66). С. 131–147.
55. Ільчук Г. І. Організаційна культура: особливості формування та оцінювання впливу на результати діяльності колективу. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. Львів: РВВ НЛТУ України, 2011. Вип. 21(18). 400 с.
56. Іщенко А. М., Савело А. А. Особливості формування соціально-психологічного клімату у вищих навчальних закладах [Електронний ресурс]. *Молодий вчений*. 2014. № 6(2). С. 166–169
57. Іщук О. В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник становлення професійної ідентичності студентів : автореф. ... канд. психологічних наук, спец. : 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія. К.: Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2013. 20 с.
58. Каленчук В. О. Взаємозв'язок уявлень студентів про корпоративну культуру університету та психологічну безпеку освітнього середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2020. Вип. 1. С. 126–133. DOI <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2020-1-17>
59. Каленчук В. О. Соціальний статус студента як чинник оцінки організаційної культури університету. *Інсайд: психологічні виміри суспільства*. 2019. № 2. С. 72-77.
60. Каленчук В.О. Організаційна культура університету: основні напрями наукового пошуку. *Психологічні ресурси в умовах життєвої та суспільної кризи: соціальний та особистісний виміри*: колект. моногр. / наук. ред. О.Є. Блинова, відпов. ред. В.Ф. Казібекова. Херсон: Вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 47–65.

61. Каленчук В. О. Соціально-професійна затребуваність як міждисциплінарний феномен. *Соціокультурні та психологічні виміри становлення особистості*. Зб. наук. праць за матеріалами II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 26-27 вересня 2019 р.) [Електронний ресурс] / ред. колегія: О.Є. Блинова, Н.І. Тавровецька (відп. за випуск). Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2019. С. 110–112.
62. Каленчук В. О. Організаційна культура університету з погляду студентів. *Десяті Сіверянські соціально-психологічні читання: Матеріали Міжнародної наукової конференції (29 листопада 2019 року, м. Чернігів) / За наук. ред. О. Ю. Дроздова, І. І. Шлімакової*. Чернігів: НУЧК імені Т. Г. Шевченка, 2020. С. 159-161.
63. Каленчук В.О. Психологічні аспекти вивчення корпоративної культури університету. *Методологічні, теоретичні та практичні проблеми психологічної науки*. Збірник статей учасників Другої Міжнародної наукової інтернет-конференції «Методологічні, теоретичні та практичні проблеми психологічної науки (25 лютого 2020 р., м. Дрогобич). Редактори-упорядники: М. В. Савчин, А. Р. Зимянський. Дрогобич: Швидкодрук, 2020. С. 88–92.
64. Каленчук В. О. Організаційна культура як чинник соціальної ідентифікації співробітників. Матеріали доповідей учасників II Всеукраїнського конгресу із соціальної психології «*Соціальна психологія сьогодні: здобутки і перспективи*» (7-9 листопада 2019 р.). Київ: 2019. С. 148–149. DOI: 10.33120/UCSPProceedings-2019. Режим доступу: <http://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Theses-UCSP2019.pdf>
65. Каленчук В. О., Блинова О. Є. Чинники формування організаційної культури університете. *Суспільство і особистість у сучасному комунікаційному дискурсі: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 9–10 квітня 2020 р.) / редкол.: В. Л. Погребна, В. М. Попович, Н. В. Островська, Т. О. Серга та ін.*

- [Електронний ресурс]. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. С. 608–612.
66. Каленчук В. О., Блинова О. Є. Особливості та характеристики організаційної ідентичності. *Соціально-психологічні технології розвитку особистості* : Зб. наук. праць за матеріалами V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів та студентів (м. Херсон, 14 травня 2020 р.) / ред. колегія: А. М. Яцюк, Н. О. Олейник, В. В. Мойсеєнко та ін. Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2020. С. 144–146.
67. Каленчук В. О. Особливості організаційної культури закладу вищої освіти. *Одинадцяті Сіверянські соціально-психологічні читання* : Матеріали Міжнародної наукової онлайн конференції (27 листопада 2020 року, м. Чернігів) / За наук. ред. О. Ю. Дроздова, І. І. Шлімакової. Чернігів : НУЧК імені Т. Г. Шевченка, 2021. С.113–116. DOI: 10.5281/zenodo.4399401
68. Каленчук В. О. Корпоративна культура у взаємодії суб'єктів освітнього процесу. *Соціально-психологічні технології розвитку особистості* : Зб. наук. праць за матеріалами VI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів та студентів (м. Херсон, 22 квітня 2021 р.) / ред. колегія: С. І. Бабатіна, В. В. Мойсеєнко, І. І. Чиньона та ін. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2021. С. 157–160.
69. Каленчук В. О. Корпоративна культура студентської спільноти. *Соціокультурні та психологічні виміри становлення особистості*: Зб. наук. праць за матеріалами III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 30 вересня – 01 жовтня 2021 р.) [Електронний ресурс] / ред. колегія: І. Р. Крупник, О. Є. Блинова, Н. І. Тавровецька (відп. за випуск) та ін. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 114–115.
70. Каленчук В. О., Блинова О. Є. Соціально-психологічний клімат як показник ефективності організаційної культури освітнього заклад.

Збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції «Психологічні виклики сучасних організацій» (3 березня 2022р., м. Івано-Франківськ) / За наук. ред. проф. Л. С. Пілецької, проф. І. М. Гояна, проф. І. А. Гуляс, доц. О. М. Чуйко. м. Івано-Франківськ, 2022. С. 85–88. URL: [https://ksp.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/68/2022/06/КОНФЕРЕНЦІЯ\\_-2022.pdf](https://ksp.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/68/2022/06/КОНФЕРЕНЦІЯ_-2022.pdf)

71. Каленчук В. О., Федчук О. В., Михайлюк В. П. Взаємозв'язок між корпоративною культурою і психологічною безпекою тренувально-освітнього простору юних спортсменок. *Інсайт: психологічні виміри суспільства*. 2023. № 9. С. 113–129. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2023-9-7>
72. Канюта С. М. Іванюта В. Ф. Підприємництво та бізнескультура: навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2007. с. 288.
73. Карпенко З. С. Аксиологічна психологія особистості. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2009. 512 с.
74. Карамушка Л. М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології*. Том 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. К. : Наук. світ, 2009. Ч. 24. С. 196–208.
75. Карамушка Л.М. Структура організаційної культури: основні напрямки дослідження. *Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. К. - Алчевськ : ЛАДО, 2013. Т. 1. Вип. 37. С. 3–6.
76. Карамушка Л. М., Терещенко К. В., Лагодзінська В. І., Івкін В. М., Шевченко А. М. Комплекс методик для вивчення особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій.



- Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. К. -Алчевськ: ДонДТУ, 2014. Т. 1. Вип. 40. С. 9–15.
77. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційний розвиток як детермінанта розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. *Теоретичні і прикладні проблеми психології : збірник наукових праць* / [гол. ред. Завацька Н. Є.]. Луганськ: НОУЛІДЖ, 2014. № 1(33). С. 196–205.
78. Карамушка Л. М. Організаційна культура освітніх організацій: зв'язок між рівнем розвитку та «зовнішніми» характеристиками організації. *Актуальні проблеми психології*. 2014. Вип. 41. С. 3–12.
79. Каташов А. І. *Педагогічні основи розвитку інноваційного освітнього середовища сучасного ліцею*: автореф. дис.... канд. пед. наук: 13.00.01. Луганськ, 2001. 20 с.
80. Кислинська, Д. М., Мілорадова Н.Е. Цінності та ціннісні орієнтації в психологічних теоріях. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Психологія*. 2016. Вип. 53. С. 64–73.
81. Климчук, В. О. Факторний аналіз: використання у психологічних дослідженнях. *Практична психологія та соціальна робота*. 2006. Вип. 8. С. 43-48.
82. Ковальчук О.С. Теоретичний аналіз феномену «культура освіти». *Актуальні проблеми психології*. 2014. Вип. 41. С. 30–35.
83. Кожушко-Лозинська, І. І. Психологічні аспекти формування соціально-психологічного клімату в колективі вищого навчального закладу [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. 2013. Вип. 2. С. 125–136.

84. Койчева Т. І. Теорія і методика формування корпоративної культури викладачів педагогічного університету в процесі наукової діяльності. Автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 .ДЗ "Південноукр. нац. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського". Одеса, 2014. С.44
85. Коллі-Шамне А. В., Токарева, Н. М. Вікові та гендерні особливості зв'язку емоційної оцінки рекламних відеороликів і показників інтелекту учнів старших класів та студентів. *Інсайт: психологічні виміри суспільства*. 2021. № 6. С.41-57.
86. Кондратенко О. Організаційна культура. *Журнал «Ваш Бізнес»*. 2012. № 5. С.25
87. Ковальчук В. І. Корпоративна культура навчального закладу. Київ.: Редакції газет з управління освітою, 2012. с.115
88. Корпоративна культура. Навчальний посібник / під заг. ред. Г. Л. Хаєта. К.: Центр навчальної літератури, 2003. с. 403
89. Корпоративна культура: навч. посіб. / Г. М. Захарчин [та ін.]; під заг. ред. Г. М. Захарчин. Львів: Новий Світ-2000, 2011. 49 с.
90. Креденцер О. В. Підприємницький тип організаційної культури. *Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. 2013. Т. 1. Вип. 39. С. 10–15.
91. Креденцер О.В. Вплив організаційних чинників на рівень розвитку типів організаційної культури закладів освіти. *Актуальні проблеми психології*. 2014. Вип. 41. С. 35–40.
92. Кримчак Л. Ю. Привабливість навчання в університеті як один з показників соціально-психологічного клімату колективу студентської групи [Електронний ресурс]. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія : Педагогіка і психологія*. 2016. № 1. С. 34–39.
93. Крупник І. Р. Образи «ідеальних» чоловіка та дружини в уявленнях молоді: теорія і практика. Психологічні ресурси в умовах життєвої та

- суспільної кризи: соціальний та особистісний виміри. Колект. моногр. Херсон: Вид-во ФОП Вишемирський В. С., 2021. С.322-342 ISBN978-617-7941-22-3
94. Крупник І. Р., Бабатіна С. І., Крупник Г. А. Особливості ставлення здобувачів вищої освіти до дистанційного навчання. Міжнародний електронний журнал “*Інформаційні технології і засоби навчання*”, 2022. Т. 91. №5. С. 98-112 DOI: 10.33407/itlt.v91i5.4853
  95. Крутій К. Формування позитивного іміджу навчального закладу. Практика управління закладом освіти : щомісячний спеціалізований журнал. 2011. № 2. С. 17–25.
  96. Тарабаєва І. В., Чмихало Н. В., Карпенко Л. А. Обґрунтування методів діагностики організаційної культури фармацевтичних організацій. *Pharmaceutical review*. 2017. № 4. С. 75–81. DOI 10.11603/2312-0967.2017.4.8347
  97. Левківський М. В. Інноваційні навчальні технології. *Технології професійно-педагогічної підготовки майбутніх учителів: навчальний посібник* / під ред. О. А. Дубасенюк. Житомир: Житомир, держ. пед.ун-тет, 2001. С. 12-18.
  98. Ліненко А. Ф. Формування корпоративної культури майбутнього вчителя. Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського: зб. наук. праць. 2010. Спец. вип. «Сучасні тенденції в педагогічній науці України та Ізраїлю : шлях до інтеграції». С. 200–204.
  99. Лозова В. І., Троцько Г.В. *Теоретичні основи виховання і навчання: навчальний посібник*. 2-ге вид., випр. і доп. Х. : ОВС, 2002. 400 с.
  100. Малихін О. В., Гриценко І. С. Формування загальнокультурної компетентності студентів філологічних спеціальностей: монографія. Київ: Видавництво ТОВ, 2015. 492 с.
  101. Машкіна С. В., Усатенко Т. П., Хомич Л. О., Шахрай Т. О. Теоретичні засади культурологічного підходу у підготовці педагога до виховної діяльності:

монографія. ІПООД НАПН України, 2016. 168 с.

102. Мітічкіна О. О. Соціально-психологічні чинники трансляції елементів організаційної культури студентам вищих навчальних закладів. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Луганськ : Вид-во СНУ імені В. Даля, 2011. №1 (25). С. 107–112.
103. Мітічкіна О. О. Особливості оцінки організаційної культури вищого навчального закладу студентами. *Теоретичні і прикладні проблеми психології* : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Луганськ : Вид-во СНУ імені В. Даля, 2011. №2(26). С. 76–82.
104. Назаренко Н.М., Тавровецька Н.І. Уявлення особистості про кар'єрний успіх: соціально-психологічні компоненти. *Науковий вісник ХДУ. Серія: Психологічні науки*, 2022. Вип. 2. С. 101-109.
105. Наконечна Н. В. Організаційна культура як соціально - психологічне явище. *Вісник післядипломної освіти ДВНЗ університет менеджменту освіти*. Київ. 2015. С. 111-121.
106. Ногінська А. О. Корпоративна культура як об'єкт наукових досліджень. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*: зб. наук. праць. 2012. № 7–8. С. 125–131.
107. Паламар С. П. Ціннісні орієнтації майбутніх вчителів як передумова інтеграції до європейського освітнього простору. *Освітологічний дискурс: електронне наукове фахове видання*. 2018. № 31 (22-23). С. 129-138.
108. Парсек В. Н., Драгомірова І. Корпоративна культура вищих навчальних закладів: сутність і складові. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №2. С. 97- 104.
109. Петриченко Л. Система позааудиторної роботи, спрямованої на підготовку майбутнього вчителя до творчої професійної діяльності. *Гуманізація навчально-*

- виховного процесу: зб. наук, праць.* Слов'янськ, 2010. Вип. 11. С. 33- 40.
110. Петько Л. В. Виклики ХХІ століття для освітнього простору України. *Наукові праці ЧНУ: наук, журнал. Педагогіка.* 2017. Т. 303. Вип. 291. С. 10-14.
111. Петько Л. В. *Особистість. Соціум. Навчальне Середовище.* Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький держ. педагогічний університет імені Г. С. Сковороди». Педагогіка. Психологія. Філософія: зб. наук. пр. Переяслав-Хмельницький, 2014. Вип. 35. С. 101-109.
112. Поліщук Н. С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R\\_3/08pnskds.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf)
113. Погорілий О. І., Собацький М. А. *Культурологія. Словник термінів і понять.* Київ: Вид. дім КМ «Академія», 2003. 316 с.
114. Професійна педагогічна освіта: особистісно орієнтований підхід: *монографія* / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир: Вид-во ЖДУ імені І. Франка, 2012. 436 с.
115. Розенштіль Л. фон, Мольт Ст., Рюттінгер Б. *Організаційна психологія* / пров. з ним. А. В. Коченгін. Харків: Гуманітарний центр, 2014. 464 с.
116. Романовський О. Корпоративна культура вищого навчального закладу. *Рідна школа.* 2010. № 11. С. 69–75.
117. Романовський О. Університетська (академічна) корпоративна культура. *Освіта і управління.* 2011. № 1. Т. 14. С. 141–150.
118. Руденко В. М. *Математична статистика.* К.: Центр учбової літератури, 2012. с. 304.
119. Серкіс Ж. В. Технологія формування і розвитку організаційної культури закладу середньої освіти. *Актуальні проблеми психології. Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія.* Т. І. 2002. Ч. 6. С. 140–145.
120. Серкіс Ж.В. Про організаційну культуру закладу освіти. *Практична психологія та соціальна робота.* 2002. № 9–10. С. 4–9.

121. Синицька, О. І., Білецька О. О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №5. Т. 1  
[http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_1/099-102.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf)
122. Тавровецька Н. І. Взаємозв'язок професійного вигорання педагогів з особливостями ціннісно-сислової сфери і життєвої позиції. *Проблеми сучасної психології*. Вип. 49. 2020. С. 296–321.
123. Терещенко К. В. Толерантність як чинник розвитку організаційної культури закладів освіти. *Актуальні проблеми психології*. Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія Т. І. 2013. Вип. 39. С. 16–18.
124. Тернопільська В. І. *Соціально-комунікативна культура школяра: шляхи сходження: монографія*. Житомирський держ. ун-т імені Івана Франка. Житомир, 2008. 300 с.
125. Товажнянський Л. Л., Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Черваньова З. О. *Педагогіка управління: навч. посібник*. Харків: НТУ «ХП», 2003. 408 с.
126. Третьяченко В. В. Психологічна культура особистості в умовах глобалізації світу : [монографія] / за заг. ред. В. В. Третьяченко. Луганськ : Світлиця, 2006. С. 315–348.
127. Філь О. А. Психологічна культура конкуренції фахівців. *Вісник післядипломної освіти*. 2015. Вип. 14. С. 250–259.
128. Химич І. Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури. *Економіка та держава*. 2009. № 9. С. 59–61.
129. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник ДАУ*. 2007. № 2 (20). С. 202–208.

130. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура». *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Житомир, 2011. Ч. 2. Серія: економічні науки. С. 148–151.
131. Хоружа Л. Л. *Педагогічна дентологія: навч-методич. посів*. Київ: КМПУ імені Б. Д. Грінченка, 2008. С. 19
132. Хоружа Л. Л. *Соціологія виховання особистості: навчально-методичний посібник*. Київ : Київ, ун-т імені Бориса Грінченка, 2017. 146 с.
133. Хоружий Г. Ф. Академічна культура: цінності та принципи вищої освіти. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2012. 320 с
134. Чернуха Н.М. Пріоритети успішної соціалізації особистості: акмеологічний підхід. *Акмеологія - наука XXI століття: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. Конф (30 травня 2014 року)*. Київ. 2014. 30 травня. С. 47-52.
135. Шевченко А. М. Оцінка працівниками загальноосвітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типів рівня розвитку організаційної культури. *Актуальні проблеми психології*. Т. 1: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. 2010. С. 86–92.
136. Юрченко В.І., Виноградова В.Є. Психологія вищої освіти: теоретичні та практичні аспекти. Київ: Каравела, 2018. 308 с.
137. Яковлева С. Д. Соціально-психологічний клімат групи та його вплив на суб'єктивне благополуччя студентської молоді. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Психологічні науки. 2022. Вип.1. С.77–83. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2022-1-10>
138. Albert, S., Whetten, D. Organizational identity. *Research in Organizational Behavior* // Ed. by L.L. Cummings, B.M. Staw, 1985. Vol. 7. P. 263–295.
139. Ashforth, B. E., Joshi, M., Anand, V., O'Leary-Kelly, A.M. Extending the expanded model of organizational identification to occupations. *Journal of Applied Social Psychology*. 2013. Vol. 43. P. 2426–2448.

140. Bartels, J., Pruyn, A., Jong, M.D., Joustra, I. Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*. 2007. Vol. 28(2). P. 173–190.
141. Bergami, M., Bagozzi, R. P. Self-categorization, affective commitment and group and self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *The British Journal of Social Psychology*. 2000. Vol. 39. P. 555–557.
142. Bhattacharya, C. B., Elsbach, K. D. Us versus them: The roles of organizational identification and disidentification in social marketing initiatives. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2002. Vol. 21(1). P. 26–36.
143. Blader, S. L., Patil, S., Packer D. J. Organizational identification and workplace behavior: More than meets the eye. *Research in Organizational Behavior*, 2017. Vol. 37. P. 19–34.
144. Blynova O. Y., Holovkova L. S., Sheviakov O. V. Philosophical and sociocultural dimensions of personality psychological security. *Anthropological Measurements of Philosophical Research*. 2018. № 14. Pp. 73–83.
145. Blynova, O. Ye., Kruglov, K. O. The value of social capital for the psychological well-being of employees. *Insight: the psychological dimensions of society*. 2019. Vol. 1. 72-78. doi 10.32999/2663-970x/2019-1-11
146. Blynova O., Kisil Z., Tkach T., Semenova N., Semenov O., Kaminska S., Popovych I. (2020) Psychological manifestations of professional marginality of future social welfare professionals. *Revista Inclusiones*. 2020. Vol. 7(SI). Pp. 218–233.
147. Blynova O., Lappo V., Kalenchuk V., Agarkov O., Shramko I., Lymarenko L., Popovych I. Corporate culture of a higher education institution as a factor in forming students' professional identity. *Revista Inclusiones*. 2020. Vol. 7(SI). Pp. 481-496.



148. Blynova, O., Chervinska, I., Kazibekova, V., Bokshan, H., Yakovleva, S., Zaverukha, O. & Popovych, I. Social and Psychological Manifestations of Professional Identity Crisis of Labor Migrants. *Revista Inclusiones*. 2020. Vol: 7 (SI). P. 93–105.
149. Boros, S., Curseu, P.L., Miclea, M. Integrative tests of a multidimensional model of organizational identification. *Social Psychology*. 2011. Vol. 42. № 2. P. 111–123. DOI:10.1027/1864-9335/a000051
150. Brewer M. B. The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1991. Vol. 17. № 5. P. 475–482. DOI:10.1177/0146167291175001
151. Cameron Kim. S., Quinn Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Jossey-Bass San Francisco, 2006. P. 242
152. Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Prentice Hall: John Wiley & Sons. 2011. P. 45
153. Constantine L. L. Work Organization: Paradigms for Project Management and Organization. *Communications of the ACM*. 1993. No. 36(10). P. 35-43.
154. Cheney, G. On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*. 1983. Vol. 50(4). P. 342–362.
155. Chatman J. A. Improving interactional organizational research: A model of person-organizational fit. *The Academy of Management Review*. 1989. Vol. 14. №3. P. 333–349.
156. Clark B.R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon Press, 1998.
157. Dalton, M. *Man Who Manage*. N.-Y.: Wiley, 1959.
158. Deal T., Kennedy A. *Corporate Cultures*. Hannondsworth: Penguin, 1982. 232 p.

159. Dukerick, J. M., Kramer R., McLean P.J. The dark side of organizational identification. *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations* / ed. by D. A. Whetten, P. C. Godfrey. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. P. 245–256.
160. Edwards, M. R., Peccei, R. Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes: Testing a simultaneous multifoci model. *Journal of Personnel Psychology*. 2010. Vol. 9(1) P. 17–26.
161. Elsbach, K. D., Bhattacharya C. B. Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*. 2001. 12. P. 393–413.
162. Edwards M. R. Organizational identification: A conceptual and operational review. *Int. J. of Management Reviews*. 2005. Vol. 7. № 4. P. 207–230.
163. Epitropaki O. A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior*. 2013. Vol. 34. № 1. P. 65–86. DOI: 10.1002/job.1793
164. Gautam T., van Dick R., Wagner U. Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*. 2004. 7. 3. Pp. 301–315.
165. George, E., Chattopadhyay, P. One foot in each camp: The dual identification of contract workers. *Administrative Science Quarterly*, 2005. Vol. 50(1). P. 68–99.
166. Gibney, R., Zagencyk, T. J., Fuller, J. B., Hester, K., Caner, T. Exploring organizational obstruction and the expanded model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*. 2011. Vol. 41(5). P. 1083–1109.
167. Goy, O., Razumova, O., Hornarm I., Chumaieva, Y., & Hoy, N. (2022). Research of students' ideas about the actual and expected image of university corporate culture. *Amazonia Investiga*, 11(55), 182-192.

168. Crispen Chipunza, Bulelwa Malo. Organizational culture and job satisfaction among academic professionals at a South African university of technology. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. 15(2). Pp. 148-161.
169. Halian I., Popovych I., Nesin Y., Zavatskyi Y., Vashchenko I., Muliari O., & Marchenko A. Experimental Research of the Sense-Value Regulation of Future Teachers in Academic and Professional Activity. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*. 2021. Vol. 13(4), 509-523
170. Halian I., Machynska N., Lozynska S., Nos L., Derkach Yu., Prots M., Popovych I. Tolerance of uncertainty as a component of the process of life-creation of future educators. *Revista Inclusiones*. 2020. Vol. 7(SI). Pp.512–528.
171. Haslam S. A. Psychology in organizations: The social identity approach. L.: Sage, 2001. 306 p.
172. Harris P. R., Moran R. T. Managing Cultural difference. Houston: Gulf Publishing Company, 1991. P.55-58
173. He, H., Baruch, Y. Organizational Identity and Legitimacy under Major Environmental Changes: Tales of Two UK Building Societies. *British Journal of Management*. 2010. Vol. 21(1). P. 44–62.
174. He, H., Brown, A.D. Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group and Organizational Management*. 2013. Vol. 38(1). P. 3–35.
175. Hidalgo B., Hernandez B. Place attachment: conceptual and empirical questions. *Journal of Environmental Psychology*. 2001. Vol. 21. P. 273–281.
176. Hofstede, G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill UK, 1991.
177. Hogg, M. A., Terry, D. J. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*. 2000. Vol. 25(1). P. 121-140.
178. Kilmann R., Saxton M., Sepura R. Gaining control of the Corporate Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 451 p.

179. Kreiner G. E., Ashforth B. E. Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*. 2004. Vol. 25. № 1. P. 1–27. DOI: 10.1002/job.234
180. Kozmenko, O., Popovych, I., Arbeláez-Campillo, D. F., Rojas-Bahamón, M. J., Volchenko, L. Structural and functional model of the successful person training in USA colleges and universities. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11(55). P. 143-155.
181. Kononenko O. I., Popovych, I., Los, O., Khrystiuk, S., Avramenko, A. Social expectations of professionals in the socioeconomic area: training, innovations and reforms. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11(60). Pp. 23-31.
182. Kononenko, O., Kononenko, A., Stynska, V., Kachmar, O., Prokopiv, L., Katolyk, H. Popovych, I. Research of the factor structure of the model of world view settings at a young age. *Revista Inclusiones*. 2020. Vol. 7(3). P. 98-116.
183. Koycheva T. Novel approaches to form the corporate culture in pedagogical universities. *Computer Modelling and New Technologies*. 2014. Vol. 18. №2. P. 286-289.
184. Kuzuhara, Ramon J. Aldag, Loren W. South-Western/Thomson Learning, 2002. P. 605.
185. Lipponen J. Organizational identifications: Antecedents and consequences of identifications in a shipyard context. Helsinki, 2001.
186. Liu Yanbin, Wei Wang, Dusheng Chen (2019). Linking Ambidextrous Organizational Culture to Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model of Psychological Empowerment and Transformational Leadership. *Frontiers in Psychology*. 2019. Vol. 10. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.02192
187. Mael, F., & Ashforth, B. E.. Alumni and their alma Mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13. 1992. P.103–123.
188. McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W., Wu, A. Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain,

- and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*. 2003. Vol. 11. № 1. P. 25–44.
189. Madjar, N., Greenberg, E., Chen, Z. Factors for Radical Creativity, Incremental Creativity, and Routine, Noncreative Performance. *Journal of Applied Psychology*. 2011. Vol. 96(4). P. 730-743.
190. Martin, K. D., Johnson, J. L., French, J. J. Institutional pressures and marketing ethics initiatives: The focal role of organizational identity. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2011. Vol. 39(4). P. 574–591.
191. Mayhew M. G., Gardner J., Ashkanasy N. M. Measuring individuals' need for identification: Scale development and validation. *Personality and Individual Differences*. 2010. Vol. 49. № 5. P. 356–361. DOI: 10.1016/j.paid.2010.03.031
192. Morgan G. Images of organization. London: SAGE Publications, 1996.
193. Mykyteichuk, K., Perepeliuk, I., Perkhun, L., Bondarenko, Y., Yakovleva, S., & Sydoruk, I. (2022). Future Teacher Training for Work in the Inclusive Education Framework. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 14(2), 244-256
194. O'Reilly, C. A.. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71. 1986. P.492–499.
195. Pet'ko L. About socio-culturological content in teaching subjects. *Development strategy of science and education: Collection of scientific articles*. Fidelite editions, Namur, Belgique, 2017. P. 316-319.
196. Popovych, I., Kononenko, O., Kononenko, A., Stynska, V., Kravets, N., Piletska, L., Blynova, O. Research of the Relationship between Existential Anxiety and the Sense of Personality's Existence. *Revista Inclusionesio* 2020. Vol. 7(SI). P. 41-59.
197. Popovych, I., Machynska, N., Yaremchuk, N., Korniat, V., Kurinna, V. Psycho-emotional states of future specialists in a socioeconomic area under lockdown and martial law: comparative analysis. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11(56). P. 150-158. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.56.08.16>

198. Popovych, I., Semenov, O., Semenova, N., Zavatska, N., Kovalchuk, Z., Zavatskyi, Y. Research of readiness of teachers of rural secondary schools for innovations. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11(54). P. 84-93. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.54.06.9>
199. Riketta M. Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*. 2005. Vol. 66. № 2. P. 358–384. DOI: 10.1016/j.jvb.2004.05.005
200. Robbins S. P. *Organizational Theory: Structure, Design and Application*. Englewood Cliffs, NJ. : Prentice-Hall, 1987.
201. Ryan J. Do individual attachment styles in the workplace affect a follower's job satisfaction, engagement and commitment? *Dublin Business School*. 2014. 52 p.
202. Scrima F. The convergent-discriminant-validity of the Workplace Attachment. *Journal of Environmental Psychology*. 2015. Vol. 24. P. 24–29.
203. Schein E. H. The Anxiety of Learning, *Harvard Business Review*, March 2002. P.45-50
204. Shavyrina, I., Demenenko, I. & Kravchenko, E. Customer-Centric Organizational Culture of the University as a Factor of Efficient Social and Economic Development of the Region. *SHS Web of Conferences*. 2018. 50, 01011 DOI: 10.1051/shsconf/20185001011
205. Sluss, D. M., Ashforth, B.E. Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*. 2007. Vol. 32(1). P. 9–32.
206. Smidts A., Pruyn A. T. H., van Riel C. B. M. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*. 2001. Vol. 49. P. 1051–1062.
207. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1983. Vol. 28. P. 339–358

208. Tavrovetska N. An empirical study of professional exhaustion and life position of educational principle staff and directorship. *The innovative potential of psychology in the development of the modern man: collective monograph*. Lviv-Toruń: Liha-Pres, 2019. P. 47–73.
209. Topuzov O. M., Shamne, A. V., Malykhin, O. V., Aristova, N. O. & Opaliuk, T. L. Adaptation Peculiarities of the First-Year Students to University Life: Study on Stress Resistance. *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*. 2020. Vol. 12(2). P. 48-59.
210. Topuzov O. M., Malykhin, O. V., Aristova, N. O., Shamne, A. V. Optimization of University Department Management: The Increase of Foreign Language Teachers' Self-Efficacy by Preventing Job Burnout. *The New Educational Review*. 2020. Vol. 59(1). P. 59-71
211. Van Dick, R. Identification and self-categorization processes in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*. 2001. Iss. 3. P. 265–283.

## ДОДАТКИ

## Додаток А.1

**Опитувальник «Шкала організаційних парадигм»  
(Л. Константин)**

Інструкція: «Вам пропонується декілька суджень про Вашу організацію. Кожне судження містить початок, за яким слідує чотири різних фрази, які дозволяють завершити його. Спочатку їх прочитайте, потім вирішіть для себе, яка фраза краще за інших відповідає Вашій організації. У блоці з відповідним номером питання виділіть (закресліть, наприклад) латинську літеру, яка позначає відповідну фразу-завершення.

Прохання зробити це двічі: спочатку із врахуванням реального стану організації, а потім – бажаній ситуації.

Заповніть, будь ласка, всі 25 блоків тверджень, відмічаючи у кожному блоці 1 найбільш відповідний до Вашої організації вибір. Не пропускайте запитання, будь ласка (табл. А.1.1).

Таблиця А.1.1

Бланк опитувальника «Шкала організаційних парадигм» (Л. Константин)

№	Твердження	Реально	Бажано
1	<b>Наша організація прямує за.....</b> А. Сильним керівництвом В. Вільною ініціативою С. Всебічними обговореннями D. Згодою із спільною ідеєю	A B C D	A B C D
2	<b>Проблеми вирішуються на основі.....</b> W. Відкритої взаємодії X. Ясного та зосередженого продумування Y. Вихідної згоди з цілями та завданнями Z. Індивідуальної творчості	W X Y Z	W X Y Z
3	<b>Лідерство ґрунтується на.....</b> P. Наявності авторитету та визнання Q. Створення поділених поглядів про спрямування загального руху R. Влади та становищі S. Сприянні контактам та співробітництву	P Q R S	P Q R S



Продовж. табл. А.1.1

4	<b>З хронічними проблемами справляються за допомогою .....</b> А. Зміцнення керівництва та дотримання правил В. Пошуку нових творчих підходів С. Більш напружених дискусій та вироблення способів вирішення D. Не надання їм значення та відмови від обговорень	А В С D	А В С D
5	<b>Повсякденна робота .....</b> P. Виконується і видозмінюється кожним по-своєму Q. Здійснюється зазвичай сама собою при мінімальному втручанні в неї R. Залежить від незмінності курсу та активності керівництва S. Постійно перевіряється ще раз для більшої досконалості	P Q R S	P Q R S
6	<b>Функції та відповідальність.....</b> W. Поділяються та змінюються в міру необхідності X. Наказуються і закріплюються Y. Реалізуються з майже автоматичною точністю Z. Виходять такими, якими їх роблять люди	W X Y Z	W X Y Z
7	<b>Способи виконання справ.....</b> А. Ґрунтуються на тому, що каже відповідальна особа В. Це предмет вільного вибору С. Регулярно переглядаються та удосконалюються D. Так чи інакше складаються власними силами	А В С D	А В С D
8	<b>Переважно робити щось .....</b> P. З оригінальністю та винахідливістю Q. Відповідно до загальних цілей задачами R. Дотримуючись прецедентів та прийнятої практики S. Практично та відповідно до наявних обставин	P Q R S	P Q R S

Продовж. табл. А.1.1

9	<b>Конфлікт із керівництвом .....</b> W. Розкривається для відкритого його вирішення X. Стримується та контролюється Y. Не помічається чи ігнорується Z. Сприймається як прояв індивідуальності	W X Y Z	W X Y Z
10	<b>У кризових ситуаціях на Вас чекає .....</b> A. Дотримання встановлених правил і дій B. Прояв індивідуальної ініціативи та творчих дій C. Аналіз ситуацій та кооперативних дій D. Слідування “автопілоту” та робота паралельно з іншими	A  B  C D	A  B  C D
11	<b>Зовнішні дії трапляються .....</b> P. Постійними змінами та інноваціями Q. Виробленням загального ставлення до них R. Збереженням стабільного та незмінного курсу S. Гнучким пристосуванням до необхідних умов	P Q  R  S	P Q  R  S
12	<b>Бажання та інтереси окремих людей .....</b> W. Узгоджуються з інтересами організації шляхом домовленостей X. Підкоряються інтересам організації Y. Оцінюються за рівнем їхньої узгодженості з цілями організації Z. Вважаються важливішими, ніж інтереси організації	W  X Y  Z	W  X Y  Z
13	<b>Керівництво .....</b> A. Визначає лідерів та можливі напрямки розвитку B. Дає людям можливість робити речі так, як вони вважають за потрібне C. Діє як каталізатор групової взаємодії та співробітництва D. Задає контекст і мету, зводячи до мінімуму інше втручання	A  B  C  D	A  B  C  D

Продовж. табл. А.1.1

14	<b>Розбіжності та конфлікт .....</b> W. Вважаються життєво необхідними для ефективного вирішення проблем X. Загрожують стабільності організації та заважають роботі Y. Відображають факт розбіжності із загальними цілями та завданнями Z. Є продуктивним виразом індивідуальних особливостей та відмінностей	W  X  Y  Z	W  X  Y  Z
15	<b>Комунікації (спілкування) .....</b> A. Є формальними та підкоряються правилам B. Змінюються за інтенсивністю та непередбачуваними C. Відкриті та насичені D. Обмежені та несуттєві	A B C D	A B C D
16	<b>Від керівництва очікується .....</b> P. Створення атмосфери для вільної та незалежної діяльності Q. Невтручання у справи, але наявність певних очікувань R. Виконання активної та директивної ролі S. Підкреслення індивідуальних досягнень	P  Q  R S	P  Q  R S
17	<b>Підхід до вирішення проблем зазвичай ...</b> W. Інтенсивний, відповідальний і багатоплановий X. Раціональний, орієнтований на конкретне завдання та спрямований до певної мети Y. Спокійний, споглядальний і багато в чому паралельний Z. Вільний за духом, не обмежений рамками та не пов'язаний вказівками	W X  Y Z	W X  Y Z

Продовж. табл. А.1.1

18	<b>Інформація та дані як правило .....</b> А. Контролюються та доступ до них обмежений В. Використовуються для індивідуальних досягнень або розподіляються за бажанням власників С. Оцінюється та розподіляється відкрито D. Розцінюється як спільне знання, яке не потрібно виносити зовні	А В С D	А В С D
19	<b>Робоча обстановка .....</b> W. Кооперативна, сприяє співпраці, ефективна X. Стабільна, знайома та безпечна Y. Гармонійна, комфортабельна та подобається людям Z. Збуджуюча, мінлива і з творчими можливостями	W X Y Z	W X Y Z
20	<b>Серйозна опозиція чи критика розглядається як ...</b> P. Просто нормальне вираження індивідуальної думки та відмінностей у поглядах Q. Які передбачають необхідність більшої згоди з поділюваною усіма позицією R. Нелояльність організації або неприйнятна перешкода S. Джерело корисної інформації для процесів ухвалення кращого рішення	P Q R S	P Q R S
21	<b>Робоче оточення має представляти...</b> А. Безпека та передбачуваність В. Свободу для прояву індивідуальної творчості С. Можливості працювати ефективно та радіти процесу D. Відчуття причетності та єдності	А В С D	А В С D

Продовж. табл. А.1.1

22	<p><b>Проблемою спілкування є те, що ...</b>  P. Повідомлення часто губляться, або розміщуються не на місці або забуваються  Q. Спілкування недостатньо, інформація не береться до уваги і пропускається повз вуха  R. Спілкування блокується або інформація утримується тими, хто може використовувати її  S. Спілкування настільки багато, що відбувається переповнення інформацією</p>	<p>P Q R S</p>	<p>P Q R S</p>
23	<p><b>Рішення виробляються...</b>  W. У переговорах та при взаємній згоді  X. Відповідальними особами і спускаються вниз  Y. Практично автоматично з мінімальним обговоренням чи без нього  Z. Усіма та кожним незалежно</p>	<p>W X Y Z</p>	<p>W X Y Z</p>
24	<p><b>Службовці розглядаються як...</b>  A. Взаємозамінні частини організаційної машини  B. Унікальні та автономні особистості  C. Активні партнери у підприємницькій співпраці  D. Елементи організації, уніфіковані приналежністю до спільної справи</p>	<p>A B C D</p>	<p>A B C D</p>
25	<p><b>При серйозних труднощах ситуація може стати...</b>  P. Незв'язаною та хаотичною, де кожен виявляється сам по собі  Q. Мертвою, де кожен робить свою роботу, і ніхто не розмовляє  R. Жорсткої та понад контрольованої, де кожен підвищує уважність та готовність втрутитися  S. Інтенсивною, з надвключеністю та змішанням, з нескінченними дискусіями</p>	<p>P Q R S</p>	<p>P Q R S</p>

**Ключи до опитувальника:**

Варіанти закінчення

a, r, x – закрита парадигма;

b, p, z – випадкова парадигма;

c, s, w – відкрита парадигма;

d, q, y – синхронна парадигма.

**Субшкали:**

	№ твердження
1. Стиль лідерства та управління	3, 9, 10, 13, 16, 23.
2. Стиль комунікації	9, 15, 18, 22, 25.
3. Орієнтація на зміни	5, 8, 11, 19, 21.
4. Індивідуальні / групові орієнтації	9, 12, 14, 20, 24.
5. Стиль координації системи	1, 5, 7, 10, 13.
6. Шкала робочого середовища	6, 17, 19, 21, 25.
7. Стиль вирішення проблем та прийняття рішень	2, 4, 14, 17, 23.

**Додаток А.2**

**Анкета для викладачів**

(К. Гнезділова)

Шановний добродію!

Просимо Вас взяти участь у дослідженні корпоративної культури Вашого закладу вищої освіти. Нам дуже важливі саме Ваші погляди і думки! Результати дослідження використовуються з науковою метою.

Уважно прочитайте кожне питання анкети. Оберіть із запропонованих варіантів той, який найбільшою мірою відповідає Вашій думці, цей варіант треба відмітити на бланку. Ви можете обрати декілька варіантів відповідей. Також, будь ласка, якщо Ви обрали «інший варіант» – вкажіть, який саме.

Пам'ятайте, що тут немає вірних і невірних відповідей – важливою є саме Ваша думка! Не витрачайте багато часу на розмірковування. Анкета анонімна, результати дослідження будуть представлені в узагальненому вигляді.

Дякуємо за співпрацю!

1. Стать: чол. жін.
2. Стаж роботи у Херсонському державному університеті

---

3. Посада:

А) асистент, викладач

Б) старший викладач

В) доцент

Г) професор

Д) завідувач кафедри

Е) декан факультету

Ж) Ваш варіант \_\_\_\_\_

4. Науковий ступінь \_\_\_\_\_

5. Вчене звання \_\_\_\_\_

6. Як Ви розумієте поняття «корпоративна культура університету»?

Просимо Вас оцінити за 5-бальною шкалою кожне із запропонованих тверджень (5 балів – найвища оцінка; 1 бал – найнижча оцінка) (табл. А.2.1).

Таблиця А.2.1

Бланк анкети для викладачів

№	Твердження	5	4	3	2	1
1	Наш університет має чітку зрозумілу місію та стратегічні цілі розвитку					
2	Університет постійно створює можливості для підвищення кваліфікації своїх співробітників					
3	Я достатньо часу працюю в університеті і готовий(а) і надалі докладати зусиль для його розвитку					
4	Вважаю, що позиція щодо стратегічних цілей університету є повністю узгодженою між співробітниками та керівництвом					
5	На мій погляд, стиль керівництва відповідає конкретним завданням, які вирішує університет					
6	Я відчуваю себе частиною великої організації, якою є наш університет, оскільки в його розвитку є і мій внесок					
7	У нас в університеті розроблено зважену об'єктивну систему оцінювання діяльності співробітників					
8	В університеті присутній високий рівень взаємоповаги між всіма співробітниками					
9	Вважаю доцільною достатньо жорстку регламентацію та контроль всієї роботи в університеті, намагаюсь на рівні своєї посади дотримуватися встановлених правил.					

Продовж. табл. А.2.1

10	Я добре знаю і цікавлюсь історією розвитку університету					
11	Мені подобаються традиції університету у святкуванні знаменних подій					
12	Я завжди намагаюсь брати активну участь у всіх подіях, які відбуваються в університеті					
13	Я добре знайомий(а) зі змістом «Декларації корпоративної культури ХДУ»					
14	Мені подобається фірмовий стиль університету, логотипи, кольори, символіка, які відображено у BrandBook.					
15	Я підтримую основні принципи, норми, правила корпоративної культури університету					

Когнітивна складова: 1, 4, 7, 10, 13.

Емоційно-оцінна складова: 2, 5, 8, 11, 14.

Поведінкова складова: 3, 6, 9, 12, 15.

**Додаток А.3****Анкета для студентів**

(К. Гнезділова)

Шановний добродію!

Просимо Вас взяти участь у дослідженні корпоративної культури Вашого закладу вищої освіти. Нам дуже важливі саме Ваші погляди і думки! Результати дослідження використовуються з науковою метою.

Уважно прочитайте кожне питання анкети. Оберіть із запропонованих варіантів той, який найбільшою мірою відповідає Вашій думці, цей варіант треба відмітити на бланку. Ви можете обрати декілька варіантів відповідей. Також, будь ласка, якщо Ви обрали «інший варіант» – вкажіть, який саме.

Пам'ятайте, що тут немає вірних і невірних відповідей – важливою є саме Ваша думка! Не витрачайте багато часу на розмірковування. Анкета є



анонімною, результати дослідження будуть представлені в узагальненому вигляді.

Дякуємо за співпрацю!

1. Стать: чол. жін.

2. Курс навчання: \_\_\_\_\_

3. Рівень вищої освіти:

А) перший (бакалаврський) рівень

Б) другий (магістерський) рівень

4. Де проживають Ваші батьки:

А) село;

Б) СМТ;

В) місто

5. Чи берете Ви участь у роботі органів студентського самоврядування:

А) Так, є старостою (або профоргом, культоргом ...) академічної групи

Б) Так, є членом студентської ради факультету;

В) Так, є членом студентського парламенту ХДУ;

Г) Так, є членом профкому студентів та аспірантів;

Д) Так, є членом Наукового товариства студентів, аспірантів, докторантів та молодих вчених;

Е) Ні.

Ж) Ваш варіант \_\_\_\_\_

6. Як Ви розумієте поняття «корпоративна культура університету»?

Просимо Вас оцінити за 5-бальною шкалою кожне із запропонованих тверджень (5 балів – найвища оцінка; 1 бал – найнижча оцінка) (табл. А.3.1).

*Таблиця А.3.1*

Бланк анкети для студентів

№	Твердження	5	4	3	2	1
1	Наш університет має чітку зрозумілу місію та стратегічні цілі розвитку					
2	Університет постійно створює можливості для розвитку здібностей кожного студента					
3	Я свідомо обрав(ла) для навчання саме цей університет та готовий(а) й надалі докладати зусиль для його розвитку					

## Продовж. табл. А.3.1

4	Вважаю, що позиція щодо стратегічних цілей університету є повністю узгодженою між співробітниками, здобувачами та керівництвом					
5	На мій погляд, стиль керівництва відповідає конкретним завданням, які вирішує університет					
6	Я відчуваю себе частиною великої організації, якою є наш університет, оскільки в його розвитку є і мій внесок					
7	У нас в університеті розроблено зважену об'єктивну систему оцінювання рівня успішності навчання студентів					
8	В університеті присутній високий рівень взаємоповаги між всіма співробітниками, викладачами та студентами					
9	Вважаю доцільною достатньо жорстку регламентацію та контроль всієї роботи в університеті, намагаюсь теж дотримуватися встановлених правил					
10	Я добре знаю і цікавлюсь історією розвитку університету					
11	Мені подобаються традиції університету у святкуванні знаменних подій					
12	Я завжди намагаюсь брати активну участь у всіх подіях, які відбуваються в університеті					
13	Я добре знайомий(а) зі змістом «Декларації корпоративної культури ХДУ»					
14	Мені подобається фірмовий стиль університету, логотипи, кольори, символіка, які відображено у BrandBook					
15	Я підтримую основні принципи, норми, правила корпоративної культури університету					

Когнітивна складова: 1, 4, 7, 10, 13.

Емоційно-оцінна складова: 2, 5, 8, 11, 14.

Поведінкова складова: 3, 6, 9, 12, 15.

#### Додаток А.4

### Методика відповідності між індивідуальними та організаційними цінностями

(К. Гнезділова)

Інструкція: «Оцініть, будь ласка, запропоновані характеристики у такій спосіб: спочатку оцініть, наскільки, на Ваш погляд, цінується та чи інша характеристика в організації, в якій Ви працюєте (чи навчаєтесь), за такою шкалою:

- 1 бал – не важлива, взагалі не цінується;
- 2 бали – практично не важлива, майже не цінується;
- 3 бали – середньою мірою;
- 4 бали – достатньо важлива, цінується доволі високо;
- 5 балів – дуже важлива, цінується дуже високо.

Тепер, коли Ви оцінили запропоновані характеристики по відношенню до організації, в якій Ви працюєте (чи навчаєтесь), оцініть, будь ласка, наскільки особисто Ви цінуєте ту чи іншу характеристику безвідносно до організації, в якій Ви працюєте (чи навчаєтесь), за такою шкалою:

- 1 бал – не має для мене жодного значення;
- 2 бали – мало для мене значить;
- 3 бали – я не дуже високо це ціную;
- 4 бали – я доволі високо це ціную;
- 5 балів – я дуже високо це ціную (табл. А.4.1).

#### Таблиця А.4.1

Бланк методики відповідності між індивідуальними та організаційними цінностями

№	Характеристика	Для організації, де я працюю (навчаюсь)	Для мене особисто
1	Чесність		
2	Повага до особистості		

Продовж. табл. А.4.1

3	Толерантність		
4	Відповідальність перед суспільством		
5	Змагальність у роботі		
6	Прагнення до досягнення успіху		
7	Високий рівень продуктивності у роботі		
8	Націленість на результат		
9	Здатність мислити аналітично		
10	Увага до людей		
11	Бажання працювати у команді		
12	Співпраця з колегами по роботі		
13	Активність		
14	Готовність експериментувати		
15	Правила, які не накладають на роботу багато обмежень		
16	Вміння отримувати користь із тих можливостей, які виникають		
17	Новаторство		
18	Готовність до ризику		
19	Старанність		
20	Увага до деталей		
21	Ретельність та точність		
22	Орієнтованість на правила		
23	Гарантія зайнятості		
24	Стабільність		
25	Рішучість, енергійність		
26	Передбачуваність		

## Додаток А.5

**Анкета для дослідження корпоративної культури серед співробітників**  
(К. Гнезділова)

Мета даного опитувальника – визначити домінуючі в організації цінності та базові передумови, на яких будується діяльність організації. До кожного із запитань наведено чотири варіанти відповідей та залишено один порожній рядок. Якщо Ви вважаєте, що серед варіантів не вистачає достатньо типового для Вашої ситуації, то впишіть його у цей рядок (Е). Розподіліть бали 100-бальної оцінки між цими альтернативами у тому ваговому відношенні, яке найбільшою мірою відповідає Вашій організації. Під час заповнення таблиці необхідно звернути увагу на те, що в таблиці існують два стовпчики: «Нині» і «Бажано». У стовпчику «Нині» оцінюйте свою організацію такою, яка вона є на теперішній час. У стовпчику «Бажано» оцініть організацію, якою вона, на Вашу думку, має бути, щоб досягти успіху. Стежте, будь ласка, щоб сума за кожним питанням дорівнювала 100 балів (табл. А.5.1).

*Приклад 1.*

Лідер організації:

- А. 10 турбується про координацію та ефективність
- Б. 30 конкретно ставить персональні та організаційні цілі
- С. 60 турбується про співробітників
- Д. 0 новатор, ризикований експериментатор
- Е. \_\_\_\_\_

*Приклад 2.*

Лідер організації:

- А. 0 турбується про координацію та ефективність
- В. 0 конкретно ставить персональні та організаційні цілі
- С. 0 турбується про співробітників
- Д. 40 новатор, ризикований експериментатор
- Е. 60 турбується перш за все про власну користь

*Таблиця А.5.1*

Бланк анкети для дослідження корпоративної культури серед співробітників

Ваш науковий ступінь, вчене звання: \_\_\_\_\_

Ваш вік: \_\_\_\_\_

Твердження	Як зараз є (нині)	Як хотілося, щоб було (бажано)

Продовж. табл. А.5.1

<p><b>1. Університет – це:</b>          А – Добре налагоджений механізм          В – Конкурентно-орієнтоване середовище          С – Велика родина          D – Творчий колектив          E – _____</p>	A. ____ B. ____ C. ____ D. ____ E. ____	A. ____ B. ____ C. ____ D. ____ E. ____
<p><b>2. Ректор університету:</b>          А – Турбується про координацію та ефективність          В – Конкретно ставить персональні та організаційні цілі          С – Турбується про співробітників          D – Новатор, ризикований експериментатор          E – _____</p>	A. ____ B. ____ C. ____ D. ____ E. ____	A. ____ B. ____ C. ____ D. ____ E. ____
<p><b>3. Цілі університету – це:</b>          А – Підтримання рівня діяльності, ефективне використання ресурсів          В – Утримання (розширення) частки ринку          С – Максимальний розвиток та застосування потенціалу співробітників          D – Пошук нових ніш на ринку освітніх послуг, створення унікальних пропозицій          E – _____</p>	A. ____ B. ____ C. ____ D. ____ E. ____	A. ____ B. ____ C. ____ D. ____ E. ____
<p><b>4. Цілісність університету підтримується завдяки:</b>          А – Наявності посадових обов’язків, інструкцій, регламентів, формальних правил          В – Атмосфері змагання, поставленою перед кожним конкретним завданням          С – Наявності традицій та залученню персоналу до управління          D – Творчій атмосфері та можливості експериментувати          E. – _____</p>	A. ____ B. ____ C. ____ D. ____ E. ____	A. ____ B. ____ C. ____ D. ____ E. ____

Продовж. табл. А.5.1

<p><b>5. Університет вважають успішним, якщо:</b>          А – Високий рівень виконавської дисципліни          В – Досягаються конкретні намічені цілі          С – Проявляється чуйність та уважність до замовників, турбота про співробітників          D – Відбувається вдосконалення, оновлення, впровадження нового          Е. – _____</p>	А. ____ В. ____ С. ____ D. ____ Е. ____	А. ____ В. ____ С. ____ D. ____ Е. ____
<p><b>6. Співпрацівники університету стимулюються до:</b>          А – Точного виконання передбачених функцій          В – Досягнення індивідуальних запланованих результатів          С – Вдосконалення своєї майстерності          D – Прояву ініціативи          Е – _____</p>	А. ____ В. ____ С. ____ D. ____ Е. ____	А. ____ В. ____ С. ____ D. ____ Е. ____
<p><b>7. У невизначеній ситуації рішення приймаються, виходячи із:</b>          А – Розпоряджень керівництва          В – Спільних міркувань щодо корисності для досягнення цілей університету          С – Спільної думки на нараді          D – Необхідності апробувати нові шляхи.          Е – _____</p>	А. ____ В. ____ С. ____ D. ____ Е. ____	А. ____ В. ____ С. ____ D. ____ Е. ____
<p><b>8. Для вирішення конфліктної ситуації необхідно:</b>          А – Звернення до вищого керівництва          В – Визначити, яке рішення є більш результативним          С – Консенсус          D – Дослідження різних варіантів          Е – _____</p>	А. ____ В. ____ С. ____ D. ____ Е. ____	А. ____ В. ____ С. ____ D. ____ Е. ____

Дякуємо за співпрацю!

## Додаток А.6

**Анкета для дослідження корпоративної культури серед студентів  
(Камерон, Куїнн)**

Мета даного опитування – визначити домінуючі у студентському середовищі цінності та базові передумови, які дозволять підвищити ефективність навчання студентів. До кожного із запитань наведено чотири варіанти відповідей та залишено один порожній рядок. Якщо Ви вважаєте, що серед варіантів не вистачає достатньо типового для Вашої ситуації, то впишіть його у цей рядок (Е). Розподіліть бали 100-бальної оцінки між цими варіантами у тому ваговому відношенні, яке найбільшою мірою відповідає Вашому уявленню про університет. Під час заповнення таблиці необхідно звернути увагу на те, що в таблиці існують два стовпчики: «Нині» і «Бажано». У стовпчику «Нині» оцінюйте свій університет таким, яким він є на теперішній час. У стовпчику «Бажано» оцініть університет, яким він, на Вашу думку, має бути, щоб досягти успіху.

Стежте, будь ласка, щоб сума за кожним питанням дорівнювала 100 балів (табл. А.6.1).

**Приклад:**

1. Цілісність університету підтримується завдяки:	Як зараз є (нині)		Як хотілося, щоб було (бажано)	
	А	Бали	А	Бали
А. Наявності посадових інструкцій, положень, регламентів, формальних правил	А	40	А	10
В. Атмосфері змагання, поставленими перед кожним конкретним завданням	В	20	В	30
С. Наявності традицій та залученню персоналу до управління	С	20	С	50
Д. Творчій атмосфері, можливості експериментувати	Д	20	Д	10
Е. _____	Е	0	Е	0



Таблиця А.6.1

Бланк анкети для дослідження корпоративної культури серед студентів  
Факультет: \_\_\_\_\_ Курс: \_\_\_\_\_

Твердження	Як зараз є (нині)	Як хотілося, щоб було (бажано)
<p><b>1. Студент почуває себе в університеті як:</b>            А. Деталь добре налагодженого механізму            В. Частина конкурентно-зорієнтованої спільноти            С. Член великої родини            Д. Член творчого колективу.            Е. _____</p>	<p>А. _____            В. _____            С. _____            Д. _____            Е. _____</p>	<p>А. _____            В. _____            С. _____            Д. _____            Е. _____</p>
<p><b>2. Ректор університету:</b>            А. Хороший організатор (людина, яка вміє досягати поставлених цілей при наявних ресурсах);            В. Вимогливий підприємець (людина, яка сама ставить мету, знаходить ресурси та вимагає виконання від інших)            С. Батько великої університетської родини            Д. Новатор, творча особистість            Е. _____</p>	<p>А. _____            В. _____            С. _____            Д. _____            Е. _____</p>	<p>А. _____            В. _____            С. _____            Д. _____            Е. _____</p>
<p><b>3. Цілі університету:</b>            А. Підтримання стабільності, керованості, ефективне використання ресурсів;            В. Досягнення кожним студентом та співробітником встановлених керівництвом показників;            С. Створення комфортних умов роботи та навчання;            Д. Розробка нових матеріалів, технологій, послуг тощо            Е. _____</p>	<p>А. _____            В. _____            С. _____            Д. _____            Е. _____</p>	<p>А. _____            В. _____            С. _____            Д. _____            Е. _____</p>

Продовж.табл А.6.1

<p><b>4. Студенти не залишають університет до закінчення терміну навчання, внаслідок:</b></p> <p>А. Можливості отримання диплому саме цього університету;</p> <p>В. Впевненості у тому, що, завдяки отриманим у даному університеті знанням, вони будуть конкурентоздатними на ринку праці;</p> <p>С. Дружнього середовища та турботи;</p> <p>Д. Можливості реалізувати себе</p> <p>Е. _____</p>	<p>А. _____</p> <p>В. _____</p> <p>С. _____</p> <p>Д. _____</p> <p>Е. _____</p>	<p>А. _____</p> <p>В. _____</p> <p>С. _____</p> <p>Д. _____</p> <p>Е. _____</p>
<p><b>5. Критерії успіху університету, на думку студентів, це:</b></p> <p>А. Висока дисципліна, ретельність та старанність;</p> <p>В. Отримання освіти, яка забезпечує успіх у подальшому житті;</p> <p>С. Комфортне середовище перебування для студентів;</p> <p>Д. Унікальність отриманої освіти</p> <p>Е. _____</p>	<p>А. _____</p> <p>В. _____</p> <p>С. _____</p> <p>Д. _____</p> <p>Е. _____</p>	<p>А. _____</p> <p>В. _____</p> <p>С. _____</p> <p>Д. _____</p> <p>Е. _____</p>
<p><b>6. Студентів в університеті стимулюють до:</b></p> <p>А. Дотримання дисципліни та вимог викладачів;</p> <p>В. Досягнення високих індивідуальних результатів у навчанні;</p> <p>С. Дотримання традицій та відданості університету;</p> <p>Д. Прояву ініціативи та творчості</p> <p>Е. _____</p>	<p>А. _____</p> <p>В. _____</p> <p>С. _____</p> <p>Д. _____</p> <p>Е. _____</p>	<p>А. _____</p> <p>В. _____</p> <p>С. _____</p> <p>Д. _____</p> <p>Е. _____</p>

Продовж.табл А.6.1

<p><b>7. Рішення в університеті приймаються виходячи із:</b></p> <p>А. Розпоряджень керівництва;  В. цілей університету;  С. Врахування думок всіх зацікавлених сторін;  D. Прагнення знайти нові способи вирішення проблеми  E. _____</p>	<p>A. _____  B. _____  C. _____  D. _____  E. _____</p>	<p>A. _____  B. _____  C. _____  D. _____  E. _____</p>
<p><b>8. Для вирішення конфліктної ситуації потрібно:</b></p> <p>А. Звернення до вищого керівництва;  В. Визначення рішення, яке дасть найкращий результат для університету;  С. Проведення переговорів та досягнення спільної думки;  D. Пошук нових підходів до вирішення  E. _____</p>	<p>A. _____  B. _____  C. _____  D. _____  E. _____</p>	<p>A. _____  B. _____  C. _____  D. _____  E. _____</p>

Дякуємо за співпрацю!

Додаток А.7

**Методика виявлення ступеня інтеграції колективу**  
(Т. Койчева)

У основі цієї методики лежить специфічний тип опитування, в якому беруть участь всі члени того чи іншого підрозділу. Кожному з них пропонується аркуш із запитаннями, який містить 74 твердження. Номери тверджень, які мають відношення до колективу, який оцінюється, слід позначити в цьому аркуші. Причому позначати твердження можна лише у тому випадку, коли фіксована у твердженні форма поведінки відповідає всім або більшості членів колективу.

1. Свої слова підтверджують справою.
2. Засуджують прояви егоїзму та індивідуалізму.
3. Мають однакові переконання.
4. Радіють успіхам один одного.
5. Надають допомогу і підтримку іншим групам і новачкам в своїй групі.

6. Злагоджено працюють, вміло взаємодіють один з одним.
7. Знають, які стоять перед групою завдання.
8. Досить вимогливі один до одного.
9. Всі питання вирішують спільно.
10. Одностайні в оцінках проблем, що стоять перед групою.
11. Довіряють один одному.
12. Діляться досвідом роботи з іншими групами і новачками в своїй групі.
13. Безконфліктно розподіляють між собою обов'язки.
14. Добре знають підсумки роботи групи.
15. Ніколи і ні в чому не помиляються.
16. Правильно оцінюють свої успіхи і невдачі.
17. Особисті інтереси не ставлять вище інтересів всієї групи.
18. Мають спільні захоплення (хобі).
19. Захищають один одного.
20. Зважають з інтересами інших груп і нових членів у своїй групі.
21. Замінюють один одного в групових справах при необхідності.
22. Знають як позитивні, так і негативні сторони в роботі групи.
23. Трудяться з повною віддачею сил над вирішенням поставлених перед групою завдань.
24. Не залишаються байдужими, якщо зачеплені інтереси групи.
25. Швидко домагаються згоди при розподілі обов'язків в групі.
26. Допомагають один одному.
27. Справедливо відносяться не тільки до своєї, а й до інших груп, не тільки до старих, але і до нових її членів.
28. Самостійно виявляють і виправляють недоліки в роботі групи.
29. Добре знають правила поведінки в групі.
30. Ніколи ні в чому не сумніваються.
31. Не кидають почату справу на півдорозі.
32. Гаряче відстоюють прийняті в групі норми і правила поведінки.
33. Однаково правильно оцінюють успіхи групи.
34. Щиро засмучуються при невдачах товаришів по групі.
35. Однаково правильно оцінюють роботу як своєї, так і інших груп, як старих, так і нових членів групи.
36. Уміють попереджати і вирішувати конфлікти, які виникають в групі.
37. Добре знають свої обов'язки.
38. Свідомо підкоряються дисципліні.
39. Щиро вірять в свою групу.

40. Однаково правильно оцінюють невдачі своєї групи.
41. Тактовно поводяться відносно один одного.
42. Ніколи не підкреслюють переваг своєї групи перед іншими групами, переваг старих її членів перед новими.
43. Швидко знаходять між собою спільну мову.
44. Знають, як найкраще взаємодіяти один з одним у спільній роботі.
45. Завжди і у всьому праві.
46. Особисті інтереси не ставлять вище інтересів інших членів групи.
47. Активно підтримують корисні для групи починання.
48. Мають подібні уявлення про моральність.
49. Доброзичливо відносяться один до одного.
50. Тактовно поводяться по відношенню не тільки до своєї, а й до інших груп, по відношенню не тільки до старих, але і до нових членів групи.
51. Здатні взяти на себе керівництво групою, якщо потрібно.
52. Добре знають права і обов'язки один одного.
53. По-господарському ставляться до матеріальних цінностей групи.
54. Підтримують добрі починання в групі.
55. Дотримуються однакових точок зору про те, якими якостями повинен володіти кожен член групи.
56. Поважають один одного.
57. Активно прагнуть до співпраці з іншими групами і з новими членами у своїй групі.
58. Готові при необхідності взяти на себе обов'язки товаришів по групі.
59. Добре знають риси характеру один одного.
60. Уміють робити все на світі.
61. Відповідально виконують будь-яку роботу.
62. Надають активний опір всьому, що роз'єднує групу.
63. Однаково правильно оцінюють розподіл різних заохочень між членами групи.
64. Підтримують одне одного у важкі хвилини.
65. Щиро радіють успіхам інших груп, нових членів своєї групи.
66. Діють організовано і дружно в складних ситуаціях.
67. Добре знають індивідуальні схильності і звички один одного.
68. Активно беруть участь у роботі, корисної для всієї групи.
69. Особисто піклуються про успіхи групи.
70. Однаково правильно оцінюють покарання, які за помилки отримують члени групи.

71. Уважно ставляться один до одного.
72. Щиро засмучуються при невдачах не тільки своєї, а й інших груп, не тільки старих, а й нових членів групи.
73. Швидко і безконфліктно у всіх ситуаціях знаходять такий розподіл обов'язків між собою, який цілком влаштовує всіх.
74. Добре знають, як йдуть один у одного справи.

Твердження характеризують найбільш важливі форми поведінки та відносин, які мають бути в ідеальному колективі. Загалом вони визначають еталон ідеального колективу, в якому всі учасники демонструють наднормативну активність.

Контрольні твердження (№№ 15, 30, 45, 60).

Всі інші показують міру розвитку найбільш важливих характеристик колективу, а тому, і соціально-психологічного клімату у ньому.

Відповідальність (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68);

Колективізм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69);

Згуртованість (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70);

Контактність (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71);

Відкритість (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72);

Організованість (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73)

Інформованість (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74).

Ці дані слід підсумувати (за кожним показником) та занести до графіку, який наочно демонструє соціально-психологічний клімат колективу.

9-10 балів – дуже високі показники.

6-8 балів оптимальні показники.

3-5 балів – середні показники

1-2 – низькі.

## Додаток А.8

### Тест саморозвитку

#### Діагностика реалізації потреби у саморозвитку

(Н. Білевич)

Саморозвиток – це постійна робота над собою, самовдосконалення особистісних якостей. У цьому процесі людина концентрується на своїх власних бажаннях та цілях, постійно набуває нових знань для їх досягнення. Цей процес є основним для досягнення життєвого успіху.

*Інструкція:* Відповідаючи на питання анкети, оцініть кожне твердження кількістю балів, які відповідають Вашій думці:

- 5 балів – якщо судження повністю відповідає дійсності;
- 4 бали – це судженні скоріше відповідає, ніж не відповідає;
- 3 бали – дещо середнє;
- 2 бали – скоріше не відповідає;
- 1 бал – не відповідає моїй думці.

#### Тестовий матеріал:

1. Я прагну вивчити себе.
2. Я залишаю час для розвитку, як би не був зайнятий справами.
3. Виникаючі перешкоди стимулюють мою активність.
4. Я шукаю зворотній зв'язок, так як це допомагає мені дізнатися і оцінити себе.
5. Я рефлексую свою діяльність, виділяючи для цього спеціальний час.
6. Я аналізую свої почуття і досвід.
7. Я багато читаю.
8. Я широко дискутую по цікавлять мене питань.
9. Я вірю в свої можливості.
10. Я прагну бути більш відкритою людиною.
11. Я усвідомлюю той вплив, який чинять на мене оточуючі люди.
12. Я керую своїм професійним розвитком і отримую позитивні результати.
13. Я отримую задоволення від освоєння нового.
14. Зростаюча відповідальність не лякає мене.
15. Я позитивно відніс (лась) ся б до просування по службі.

#### Обробка результатів:

Підрахуйте загальну суму балів. Якщо Ви отримали 55 і більше балів, це означає, що Ви активно реалізуєте свої потреби у саморозвитку; діапазон від 36 до 54 балів свідчить про те, що у Вас відсутня усталена система саморозвитку; результат від 15 до 35 балів надає підстави для висновку, що у дану мить саморозвиток та його результати не задовольняють людину.

Саморозвиток, тобто творчість спрямована «всередину», на особистість – це частина індивідуального стилю життєдіяльності. Саморозвиток передбачає динаміку таких властивостей особистості та здібностей, як емпатія, щирість, відкритість, довіра, відповідальність, позитивне ставлення до себе і до інших, увага до світу, розуміння себе, прийняття загальнолюдських цінностей, гуманістична спрямованість. У психології представлено характеристики, які є необхідними для саморозвитку та самореалізації: особистий інтерес, соціальний інтерес, толерантність, гнучкість, логічне мислення,

самоприйняття, відповідальність, перспективний гедонізм, відсутність утопізму, власна відповідальність за порушення душевної рівноваги.



### Список наукових праць з теми дослідження

#### Каленчук Валентини Олександрівни

1. Каленчук В. О. Організаційна культура університету: основні напрями наукового пошуку. *Психологічні ресурси в умовах життєвої та суспільної кризи: соціальний та особистісний виміри* / Колект. моногр. / наук. ред. О. Є. Блинова, відпов. ред. В. Ф. Казібекова. Херсон: Вид-во ФОП Вишемирський В. С., 2021. С. 47–65. ISBN 978-617-7941-22-3
2. Blynova O., Lappo V., Kalenchuk V., Agarkov O., Shramko I., Lymarenko L., Popovych I. Corporate culture of a higher education institution as a factor in forming students' professional identity. *Revista Inclusiones*. Vol. 7 (SI). PP. 481–496. (WoS) *(особистий внесок автора полягає у проведенні емпіричного дослідження, обробці результатів)*
3. Каленчук В. О. Взаємозв'язок уявлень студентів про корпоративну культуру університету та психологічну безпеку освітнього середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2020. Вип. 1. С. 126–133.
4. Каленчук В. О., Блинова О. Є. Особистісні чинники психологічної безпеки студентів закладів вищої освіти. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. Херсон: Гельветика, 2018. Вип. 5. С.154–160.
5. Блинова О. Є., Каленчук В. О. Вплив організаційної ідентичності на оцінювання викладачами корпоративної культури університету. *Психологія: реальність і перспективи*. Збірник наукових праць Рівненського державного гуманітарного університету. 2022. №18. С.18–26. *(особистий внесок автора полягає у проведенні емпіричного дослідження, обробці результатів)*
6. Каленчук В. О. Соціальний статус студента як чинник оцінки організаційної культури університету. *Інсайт: психологічні виміри*

- суспільства*. 2019. № 2. С. 72–77. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2019-2-10>
7. Каленчук В. О. Соціально-професійна затребуваність як міждисциплінарний феномен. *Соціокультурні та психологічні виміри становлення особистості*. Зб. наук. праць за матеріалами II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 26-27 вересня 2019 р.) [Електронний ресурс] / ред. колегія: О. Є. Блинова, Н. І. Тавровецька (відп. за випуск). Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2019. С. 110–112. URL: <http://www.kspu.edu/About/Faculty/IPHS/ChairGenSocialPsychology.aspx>
  8. Каленчук В. О. Організаційна культура як чинник соціальної ідентифікації співробітників. Матеріали доповідей учасників II Всеукраїнського конгресу із соціальної психології «Соціальна психологія сьогодні: здобутки і перспективи» (7-9 листопада 2019 р.). Київ: 2019. С.148-149. DOI: 10.33120/UCSPProceedings-2019. URL: <http://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Theses-UCSP2019.pdf>
  9. Каленчук В. О. Організаційна культура університету з погляду студентів. *Десяті Сіверянські соціально-психологічні читання*: Матеріали Міжнародної наукової конференції (29 листопада 2019 року, м. Чернігів) / За наук. ред. О.Ю. Дроздова, І. І. Шлімакової. Чернігів: НУЧК імені Т. Г. Шевченка, 2020. С. 159–161.
  10. Каленчук В. О. Психологічні аспекти вивчення корпоративної культури університету. *Методологічні, теоретичні та практичні проблеми психологічної науки*. Збірник статей учасників Другої Міжнародної наукової інтернет-конференції «Методологічні, теоретичні та практичні проблеми психологічної науки (25 лютого 2020 р., м. Дрогобич). Редактори-упорядники: М. В. Савчин, А. Р. Зимянський. Дрогобич: Швидкодрук, 2020. С. 88–92.
  11. Каленчук В. О., Блинова О. Є. Чинники формування організаційної культури університету. *Суспільство і особистість у сучасному*

*комунікаційному дискурсі: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 9–10 квітня 2020 р.) / редкол.: В. Л. Погребна, В. М. Попович, Н. В. Островська, Т. О. Серга та ін. [Електронний ресурс] Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2020. С. 608–612. (особистий внесок автора полягає у проведенні емпіричного дослідження, обробці результатів)*

12. Каленчук В.О., Блинова О.Є. Особливості та характеристики організаційної ідентичності. *Соціально-психологічні технології розвитку особистості* : Зб. наук. праць за матеріалами V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів та студентів (м. Херсон, 14 травня 2020 р.) / ред. колегія: А. М. Яцюк, Н. О. Олейник, В. В. Мойсеєнко та ін. Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2020. С. 144–146. (особистий внесок автора полягає у проведенні емпіричного дослідження, обробці результатів)
13. Каленчук В. О. Особливості організаційної культури закладу вищої освіти. *Одинадцяті Сіверянські соціально-психологічні читання: Матеріали Міжнародної наукової онлайн конференції (27 листопада 2020 року, м. Чернігів) / За наук. ред. О. Ю. Дроздова, І. І. Шлімакової. Чернігів: НУЧК імені Т. Г. Шевченка, 2021. С. 113–116. DOI: 10.5281/zenodo.4399401*
14. Каленчук В.О. Корпоративна культура у взаємодії суб'єктів освітнього процесу. *Соціально-психологічні технології розвитку особистості: зб. наук. праць за матеріалами VI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів та студентів (м. Херсон, 22 квітня 2021 р.) / ред. колегія: С. І. Бабатіна, В. В. Мойсеєнко, І. І. Чиньона та ін. Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2021. С. 157–160.*
15. Каленчук В. О. Корпоративна культура студентської спільноти. *Соціокультурні та психологічні виміри становлення особистості: зб. наук. праць за матеріалами III Міжнародної науково-практичної*

конференції (м. Херсон, 30 вересня – 01 жовтня 2021 р.) [Електронний ресурс] / ред. колегія: І. Р. Крупник, О. Є. Блинова, Н. І. Тавровецька (відп. за випуск) та ін. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2021. С.114–115.

16. Каленчук В. О., Блинова О. Є. Соціально-психологічний клімат як показник ефективності організаційної культури освітнього заклад. *Психологічні виклики сучасних організацій*. Збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції (3 березня 2022 р., м. Івано-Франківськ) / За наук. ред. проф. Л. С. Пілецької, проф. І. М. Гояна, проф. І. А. Гуляс, доц. О. М. Чуйко. м. Івано-Франківськ, 2022. С. 85–88. URL: [https://ksp.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/68/2022/06/КОНФЕРЕНЦІЯ\\_-2022.pdf](https://ksp.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/68/2022/06/КОНФЕРЕНЦІЯ_-2022.pdf) (особистий внесок автора полягає у проведенні емпіричного дослідження, обробці результатів)
17. Каленчук В. О., Федчук О. В., Михайлюк В. П. Взаємозв'язок між корпоративною культурою і психологічною безпекою тренувально-освітнього простору юних спортсменок. *Інсайт: психологічні виміри суспільства*. 2023. № 9. С. 113–129. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2023-9-7>

## Додаток В

**Впровадження результатів наукового дослідження  
«Соціально-психологічні чинники розвитку уявлень викладачів і  
студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти»**



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ВИННИЧЕНКА

вул. Шевченка, 1, м. Кропивницький, 25006, тел. (0522) 32-08-89, факс (0522) 24-85-44  
E-mail: mails@cuspu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02125415

26 квітня 2023р. № 36-Н  
На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів наукового дослідження  
**Каленчук Валентини Олександрівни** за темою  
**«Соціально-психологічні чинники розвитку уявлень викладачів і  
студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти»**  
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 053 Психологія

Даною довідкою засвідчується факт впровадження впродовж 2021-2022 н. р. матеріалів дисертаційної роботи Каленчук Валентини Олександрівни у професійну підготовку бакалаврів та магістрантів напрямків 016 Спеціальна освіта, 053 Психологія, 231 Соціальна робота факультету педагогіки, психології та мистецтв Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробці для удосконалення програм розвитку організаційної культури ЗВО; для покращення процесів університетського менеджменту, а також у діагностичних, корекційних, розвивальних цілях.

Теоретичні та емпіричні положення дисертаційної роботи були операціоналізовані у лекційний матеріал та зміст семінарських занять під час викладання дисциплін «Соціальна психологія», «Психологія управління», у підготовку студентських науково-дослідних робіт із зазначеного наукового напрямку. Ефективність такого впровадження підтверджує, що положення дисертаційної роботи Каленчук В. О. мають практичну та теоретичну значущість, їх використання в освітньому процесі Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка сприяло покращенню якості підготовки студентів до професійної діяльності.

Результати дисертаційної роботи з теми «Соціально-психологічні чинники розвитку уявлень викладачів і студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти», на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 053 Психологія, розглянуто і затверджено на засіданні кафедри психології та соціальної роботи Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка (протокол №10 від 26 квітня 2023 року).

Проректор з наукової роботи

Лілія КЛОЧЕК







**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

вул. Іоанна Павла II, 17, м. Київ, 01042; e-mail: uni@snu.edu.ua,  
 код ЄДРПОУ 02070714

26.04.2023 № 318/01 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів наукового дослідження  
**Каленчук Валентини Олександрівни** за темою «**Соціально-психологічні чинники розвитку уявлень викладачів і студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти**» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 053 Психологія

Даною довідкою засвідчено факт упровадження впродовж 2021-2022 н.р. матеріалів наукового дослідження Каленчук В.О. у процес професійної підготовки здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівня спеціальності 053 Психологія Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

Новизна результатів дослідження полягає в побудові структурно-функціональної моделі розвитку уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти. З'ясовано, що соціально-психологічні чинники розвитку уявлень про організаційну культуру є такими складовими: іміджева (когнітивний, емоційно-оцінний, та поведінковий елементи), ціннісно-нормативна (організаційна ідентичність; узгодженість особистісних і організаційних цінностей; бачення перспектив професійного зростання у закладі вищої освіти), соціально-особистісна (оцінка якості та рівня взаємовідносин всередині організації).

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробці для удосконалення програм розвитку організації; для покращення процесів університетського менеджменту, а також у діагностичних, корекційних та розвивальних завданнях.

Теоретичні та емпіричні положення дисертаційної роботи знайшли своє впровадження у навчальній та науковій роботі Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля під час викладання професійно-орієнтованих дисциплін, а саме, «Психології», «Психології управління персоналом», та сприяли підвищенню ефективності теоретичної та практичної підготовки здобувачів вищої освіти.

Перший проректор



Дмитро МАРЧЕНКО





Міністерство освіти і науки України

**Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника**

вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, 76018, тел. (0342) 75-23-51, факс (0342) 53-15-74  
 імейл office@pnu.edu.ua, сайт https://pnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02125266

08.05.2023 № 01-23/81

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів наукового дослідження  
**Каленчук Валентини Олександрівни** з теми «Соціально-психологічні  
 чинники розвитку уявлень викладачів і студентів про організаційну  
 культуру закладу вищої освіти» на здобуття наукового ступеня доктора  
 філософії за спеціальністю 053 Психологія

Ця довідка засвідчує факт упровадження впродовж 2021-2022 н.р. матеріалів наукового дослідження Каленчук В.О. у процес професійної підготовки здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівня спеціальності 053 Психологія Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Результати, отримані у дослідженні Каленчук В.О., та авторські дані, наведені у наукових статтях, у розділі монографії «Організаційна культура університету: основні напрями наукового пошуку. (Херсон, 2021. С. 47–65) щодо визначення особливостей уявлення викладачів і студентів про організаційну культуру університету, вплив організаційної ідентичності, соціально-психологічного клімату, норм та цінностей викладацької та студентської спільноти, застосування методичного інструментарію для вивчення соціально-психологічних чинників розвитку уявлень про організаційну культуру, знайшли своє впровадження у навчальній та науковій роботі Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника при викладанні професійно-орієнтованих дисциплін, а саме, «Соціальної психології», «Психології управління», та сприяли підвищенню ефективності теоретичної та практичної підготовки здобувачів вищої освіти.

Завідувач кафедри соціальної психології

Любомира ПЛЕЦЬКА

Проректор з наукової роботи

Валентина ЯКУБІВ

