

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПРИВАТНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ: АКТИВНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

НАКОНЕЧНА Н.В.

*кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-9549>*

В сучасній системі освіти України поряд з державними функціонують вищі приватні навчальні заклади, що зумовлено пріоритетним розвитком інституту приватної власності, який визначає зміну відносин в освітній сфері.

Корпоративна культура вищих закладів освіти відзначається своєрідністю, функціонуючи в умовах конкурентності та вимог сучасного ринку праці, що формує принципово новий тип відносин між суб'єктами освітньої діяльності, як в самій корпорації, так і за її межами, що відзначається своєрідним поєднанням приватно-власницьких інтересів та традиційних педагогічних цінностей.

Нові умови функціонування вищих навчальних закладів, зокрема, інтенсифікація процесу входження в європейський освітній простір, зумовлюють потребу здійснення змін в організації і змісті навчально-виховного процесу, що без відповідного коригування корпоративної культури може призвести до так званого «культурного розриву», наслідком якого може бути втрата досягнутих навчальним закладом цінностей та завоювань.

У вивченні організаційної (корпоративної) культури і її розвитку на сьогоднішній день уже сформувались і чітко визначились окремі тематичні напрями аналізу цього феномену і створені відповідні наукові школи. Це, перш за все, типологізації організаційної культури Ч. Хенді [30], Е. Шейна [31], К. Камерона, Р. Куїнна [10] А. Радугіна, К. Радугіна, [23] класифікації організаційно-психологічних методів дослідження Л. Теплової [24], встановлення рівнів розвитку організаційної культури – І. Ладанов [15], і, особливо, стосовно становлення та розвитку організаційної культури навчальних закладів – фундаментальні та науково-методичні праці вітчизняних вчених С. Максименка [16], Г. Балла [1], Л. Карамушки [11], Н. Завацької [9].

Основним методом психологічної підготовки менеджерів до розвитку корпоративної культури було обрано тренінгову форму навчання, оскільки, як показав аналіз роботи фахівців в галузі організаційної та економічної психології [2; 6; 13; 17; 19; 29; 33] збуджує активність групи, поєднує та синтезує в нове знання інформацію, формує емоційне ставлення до неї, підвищує рівень мотивації до засвоєння знань та навичок, формує здатність групи до колективного мислення та прийняття рішень, головне ж, сприяє практичній перевірці та закріпленню отриманих знань [19].

Основна мета тренінгу – навчити конкретних навичок і вмінь. Тренінг дає учасникам змогу не лише почути думку викладача чи подивитися на таблиці та схеми, а й практично застосувати отримані знання, перетворивши їх на вміння.

Тому тренінгова форма роботи все ширше застосовується в сучасних системах навчання, а особливо навчання та перепідготовки дорослих [19].

Теоретико-методологічною основою нашої тренінгової програми стали роботи відомих українських та зарубіжних науковців в галузі організаційної та економічної психології, а також фахівців з тренінгової роботи.

Суттєве значення для розробки тренінгової програми мали праці, що розкривають зміст, методи та форми активного психологічного навчання персоналу організацій (О.Бондарчук [3], О.Винославської [5], О.Євтихов [7], Л.Карамушки [13], С.Максименко [17], К.Мілютіної [19], Є.Михайлова [18], Фопель [30], Т.Яценко [33] та ін.

Важливу роль для розробки тренінгу відіграли праці, що розкривають психологічні особливості діяльності освітніх організацій, зокрема ВНЗ, в сучасних умовах (О.Бондарчук [3], Н.Завацька [8; 9], Л.Карамушка [12], Н.Коломінський [14] та ін.).

Мета тренінгової програми: психологічна підготовка менеджерів ВНЗ приватної форми власності до участі в процесі розвитку його корпоративної культури.

Завдання тренінгової програми:

1. засвоєння менеджерами знань про зміст, структуру функції корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності;
2. оволодіння менеджерами методами діагностики та аналізу психологічних особливостей корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності та чинників, що впливають на її формування;
3. формування у менеджерів умінь та навичок розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності.

За своєю структурою тренінгова програма складалась з *трьох тренінгових сесій* (тренінгова сесія I «Організаційна культура як важливий чинник забезпечення ефективності та розвитку організації»; тренінгова сесія II «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності»; тренінгова сесія III «Розвиток корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності»), кожна з яких, в свою чергу, містила *вступну та заключну частини та по два модулі* (табл. 1). Окрім того програма передбачала *самотійну роботу* у вигляді виконання домашніх завдань.

В кожній структурній складовій тренінгової програми-сесії модулі розглядаються змістовні елементи організаційної (корпоративної) культури і функцій, які ці елементи виконують: ціннісно-світоглядні і нормативні, поведінкові. Основна увага приділяється розвитку навчально-виховного процесу, як серцевині корпоративної культури ВНЗ.

Кожна тренінгова сесія розрахована на один робочий день один раз на тиждень по 8 годин. На виконання домашніх завдань в перерві між заняттями (самотійна робота) відводиться 8 годин (по 4 години на кожне). Всього тренінгові програма розрахована на 32 години.

В основу розробленої тренінгової програми покладені основні принципи тренінгової роботи, виділені нами на основі аналізу літератури [6; 7; 13; 11-13; 17; 18; 19; 21; 22; 30]. Серед основних можна назвати наступні: добровільність,

рівноправність, активність, конфіденційність, обмеження обговорення подій, висловлювань, акцентування, персоніфікації висловлювань, уникнення безпосередніх оцінок людини, довірливого спілкування.

Таблиця 1

Загальна структура тренінгової програми «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності»

Структурні частини	Модулі	Години
Тренінгова сесія I «Організаційна культура як важливий чинник забезпечення ефективності та розвитку організації»	Вступ до тренінгової сесії	8
	Модуль 1: «Організаційна культура: поняття, складові, основні функції»	
	Модуль 2: «Типи та види організаційної культури. Організаційна культура освітньої організації. Корпоративна культура, як один із видів організаційної культури освітньої організації»	
	Підведення підсумків тренінгової сесії	
Тренінгова сесія II «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності»	Вступ до тренінгової сесії	8
	Модуль 3: «Особливості корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності»	
	Модуль 4: «Чинники формування корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності»	
	Підведення підсумків тренінгової сесії	
Тренінгова сесія III «Розвиток корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності»	Вступ до тренінгової сесії	8
	Модуль 5: «Напрямки та шляхи розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності»	
	Модуль 6: «Інноваційний менеджмент як важливий чинник розвитку ефективної корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності»	
	Підведення підсумків тренінгової сесії та тренінгу в цілому	
Самостійна робота		8
Всього		32

Джерело: авторська розробка

Розглянемо принципи проведення тренінгу більш детально:

Добровільність. Учасники тренінгової групи та її ведучий беруть участь у роботі групи свідомо та з власної волі. Інколи його порушують щодо тренера: «Ви — психолог нашої організації — негайно зробіть щось для мотивації праці». Але частіше проблеми, пов'язані з дотриманням цього принципу, виникають в учасників: адміністрація підприємства змушує їх прийти на тренінг (часто у свій вільний час) та набувати якихось умінь, що здаються керівникові корисними. Зрозуміло, що в таких випадках не лише порушується

принцип добровільності, а й ефективність тренінгу стає неприпустимо низькою. Тому, складаючи угоди із замовниками, слід врахувати практичні способи реалізації зазначеного принципу.

Рівноправність. Усі учасники тренінгу мають однакові права й обов'язки. Проблеми з дотриманням цього принципу виникають у корпоративних тренінгах, коли учасники мають різний професійний статус і переносять цю систему стосунків у межі тренінгу. У групах особистісного зростання також виникає неформальна структура, яка порушує початкову рівноправність. Профілактикою подібних проблем може стати підбір однорідної групи й рефлексія того, як розподіл ролей впливає на рівноправність.

Активність відрізняє тренінгову роботу від інших форм навчання, зокрема лекції. Тренер має створювати відповідні умови для прояву активності групи, а учасники – спрямовувати власні зусилля на отримання практичного, емоційно-чуттєвого досвіду. Активність групи залежить від факторів: рівня зацікавленості проблемою, рівня обізнаності, досвіду тренінгової роботи, стосунків у групі та між групою та ведучим. Активність групи має природні коливання протягом дня.

Разом з тим активність – відносно самостійний організаційно – психологічний феномен. Виділяють три рівня активності в залежності від ступеня самостійності:

- репродуктивну (безпосереднє відтворення матеріалу підручника чи розповіді викладача-тренера);
- пошукову, як перетворювальне відтворення, що стимулює власну пізнавальну активність;
- творчу активність, що передбачає виявлення нових сторін у матеріалі, який вивчається

Конфіденційність всього, що відбувається в групі, – важливий принцип соціально-психологічного тренінгу, який є необхідною умовою створення атмосфери психологічної безпеки й саморозкриття. Все, що відбувається під час занять, не виноситься за межі групи. Учасники не бояться, що зміст їхнього спілкування може стати загальновідомим.

Насамперед тренер не має реальної можливості забезпечити дотримання цієї норми у спілкуванні учасників поза групою. Крім того, важко визначити, яка саме інформація, що сприймається під час тренінгу, має конфіденційний характер: тренер має писати звіт, учасники – супроводжувати отримані навички; спілкування часто не закінчується на тренінгу, а продовжується у роботі. У практикуючих тренерів стало нормою використовувати інше ім'я під час збірних тренінгів, а також домовлятися щодо конфіденційності будь-якого чужого досвіду, отриманого під час тренінгу [19].

Конфіденційність в даному випадку – феномен, який слід розглядати в межах співвідношення індивідуального і колективного. Все позитивне, що досягається в корпоративній культурі індивідуумом, повинно знеособлено, в узагальненому вигляді проявлятися в колективному, синтезуючись в нове, конструктивне, що фактично становить одну з умов розвитку корпоративної культури.

Принцип обмеження обговорення подій лише в рамках тренінгу («тут і тепер») і персоніфікація висловлювань. Для учасників тренінгових груп нерідко характерною є тенденція до відхилення від основної теми, схильність до загальних розмов, міркувань, далеких від змісту тренінгу. Цей принцип орієнтує учасників тренінгу на те, щоб предметом їх аналізу постійно були процеси, які відбуваються в групі у конкретний момент.

Принцип акцентування сприяє глибокій рефлексії учасників, вчить учасників зосереджувати увагу на собі, своїх думках, почуттях, розвиває навички самоаналізу.

Принцип персоніфікації висловлювань. Його суть полягає в тому, що учасники тренінгу повинні бути зосереджені на процесах самопізнання, на самоаналізі й рефлексії. Навіть оцінка поведінки повинна здійснюватися через висловлення власних почуттів і переживань. Відмова від безособових мовленнєвих форм допомагає людям у повсякденному спілкуванні приховувати власну позицію й уникати відповідальності. Якщо в інших галузях психології це можна розцінювати як відмову від самовідповідальності, то в дослідженні корпоративної культури такі категоричні висновки робити навряд чи можна, оскільки навпаки, така ситуація може свідчити про те, що особа реально відображає точку зору певної групи, яка орієнтується на свою субкультуру, що уже склалася.

У навчальному закладі в силу специфіки різнопрофільних підрозділів, які відображають різні галузі знань і різні стилі професійної корпоративної поведінки (наприклад, юридична деонтологія, адвокатська етика, професійно-етичний кодекс економіста), така оцінка може бути цілком виправдана.

Принцип акцентуації мовлення почуттів. Відповідно до цього принципу емоційна сторона спілкування повинна бути добре і повно вираженою учасниками тренінгу; їм рекомендується акцентувати увагу на станах і проявах (своїх власних і партнерів) і при відтворенні зворотного зв'язку, якщо можливо, використовувати мову, яка відображає цей стан. Прикладом цього може слугувати така констатація: «Твоя манера розмовляти на підвищених тонах дратує мене». Більш опосередковану форму мовлення почуттів утворює мова образів, асоціацій і метафор, які використовуються в тренінгу як на вербальному, так і на невербальному рівнях. Опосередкована мова, як правило, менш травмує і є менш жорсткою, що суттєво, якщо потрібно повідомити не дуже приємну інформацію.

Уникнення безпосередніх оцінок людини. Потрібно замінити їх описом власних емоційних станів, оскільки вірогідність неприйняття негативного зворотного зв'язку зростає тоді, коли остання має суто оціночний характер. Не бажано використовувати висловлювання: «Ти мені не подобаєшся», потрібно сказати: «Мені не подобається твоя поведінка» тощо. Відомо, що негативна інформація активізує захисні механізми особистості і нерідко відкидається.

Принцип довірливого спілкування - один із фундаментальних елементів тренінгу. Розвиток довірливого клімату – складний процес. Найпростіший перший крок до практичного створення клімату довіри: ведучий пропонує прийняти єдину форму звертання на «ти», яка психологічно зрівнює усіх членів

групи і вносить у стосунки деякий елемент інтимності і довірливості між членами групи та керівником. Кожний реалізує той рівень відкритості, до якого він готовий, залежно від своїх особливостей і загального рівня довірливості в групі.

Важливу роль в навчальному тренінгу відводиться інтерактивним технікам.

Інтерактивні техніки (від англ. слова "interaction" – взаємодія), за означенням Л.М. Карамушки, це техніки, які забезпечують активну взаємодію менеджерів та персоналу організацій (або окремо – представників кожної із зазначених категорій) в умовах навчальних тренінгів та семінарів, спрямованих на підготовку менеджерів та персоналу до вирішення актуальних управлінських та професійних завдань [13].

Відповідно класифікації Л.М. Карамушки [13] інтерактивні техніки можна підрозділити на дві групи (залежно від функцій, які вони виконують в організації навчання):

- організаційно-спрямовуючі (організаційно-підготовчі техніки, вивчення очікувань учасників заняття щодо семінарів-тренінгів, спільна розробка правил групової роботи, "криголами" (форми, які "розколюють" кригу напруженості, яка час від часу виникає в процесі проведення занять), створення малих груп (або пар) та ін.);

- змістовно-сміслові (міні-лекції; заповнення робочих листків; «мозкові штурми»; групові дискусії та дискусії з «відкритим кінцем»; аналіз ситуацій; рольові ігри; малювання; захист проектів та ін.).

У відповідності до розробленої тренінгової програми «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності» зміст тренінгу розгортається шляхом поєднання основних структурних елементів (тренінгових сесій, які, в свою чергу, складаються із вступу, двох модулів та заключення), та інтерактивних технік, які використовуються для представлення кожного із структурних елементів.

Результати експериментального впровадження та особливості проведення тренінгової програми знайшли своє відображення у формульованому етапі дослідження, під час якого було визначено ефективність проведення тренінгової програми.

З цією метою, базуючись на підходах українських науковців [26; 27], нами було розроблено дві групи критеріїв оцінки ефективності тренінгової програми: основні та додаткові.

До основних критеріїв ми віднесли:

1. Рівень розвитку організаційної культури ВНЗ. Критерій вимірювався за допомогою методики «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова [104]», яка діагностує рівень розвитку організаційної культури в цілому та за основними компонентами: робота, комунікації, управління, мотивація та мораль.

2. Рівень розвитку типів організаційної культури ВНЗ (реальної та бажаної). Цей критерій ми досліджували за допомогою методики «Оцінка організаційної культури» (OCAI) К. Камерона та Р. Куїнна» [10], яка діагностує 4 типи

організаційної культури: кланова культура, адхократична культура, ієрархічна культура, ринкова культура.

3. Рівень оцінки типів організаційної культури ВНЗ. Цей критерій ми досліджували за допомоги методики «Визначення типу організаційної культури» за Чарльзом Хенді, яка діагностує 4 типи організаційної культури: культура влади, культура завдань, культура ролей, культура особистості [31].

Вказані методики використовувались для проведення діагностичних зрізів, які були зроблені на початку формувального експерименту та після його завершення в контрольній та експериментальній групах.

Після чого отримані дані підлягали математичній обробці за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 13).

З метою виявлення статистично значущої динаміки між результатами першого та другого зрізів в контрольній та експериментальній групах нами був використаний G-критерій знаків, який базується на підрахунку числа позитивних та негативних різниць в одній вибірці між повторними вимірюваннями [4; 20; 21].

До додаткових критеріїв, за нашим підходом, відносяться показники оцінки ефективності учасників тренінгу, які вимірювались за допомоги анкети:

- 1) оцінка потреби та загальної мотивації учасників експериментальної групи до участі у тренінгу;
- 2) аналіз очікувань учасників експериментальної групи;
- 3) виправдання очікувань учасників експериментальної групи;
- 4) оцінка учасниками експериментальної групи ефективності тренінгу (за змістом, зо формами та методами роботи та загальна оцінка).

Проаналізуємо більш детально отримані результати узагальнюючих даних експериментального впровадження тренінгової програми «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності» за основними критеріями.

Насамперед проаналізуємо отримані результати щодо рівня розвитку організаційної культури ВНЗ.

Наведені дані свідчать про те, що в експериментальній групі в результаті формувального експерименту зафіксовані статистично значущі відмінності між ($p < 0,05$; $p < 0,01$) між результатами першого і другого зрізів. А саме, такі зміни відбулись за такими компонентами організаційної культури, як «комунікації» та «мотивація та мораль». Слід зазначити, що за загальним показником рівня розвитку організаційної культури та за компонентом «робота» відбулися також певні позитивні зміни, але лише на рівні тенденції (табл. 2).

Що стосується контрольної групи, то тут, як ми бачимо на рис. 1, статистично значущих відмінностей не виявлено.

Отже, на нашу думку, можна говорити про те, що проведення тренінгу сприяло підвищенню рівня оцінки організаційної культури, зокрема за такими «більш психологічними» складовими, як «комунікації» та «мотивація та мораль».

Перейдемо до аналізу отриманих результатів за другим критерієм - *рівень розвитку типів реальної та бажаної організаційної культури ВНЗ (кланова культура, адхократична культура, ієрархічна культура, ринкова культура)*.

Порівняльний аналіз рівня розвитку компонентів організаційної культури ВНЗ до та після формувального експерименту в контрольній та експериментальній групах (у % від загальної кількості опитаних)

Рівень розвитку компонентів організаційної культури	Контрольна група		Експериментальна група	
	До формувального експерименту	Після формувального експерименту	До формувального експерименту	Після формувального експерименту
Загальний показник				
Низький	0,0	0,0	0,0	0,0
Середній	16,0	16,0	12,0	4,0
Високий	76,0	72,0	84,0	92,0
Дуже високий	8,0	12,0	4,0	4,0
«Робота»				
Низький	8,0	8,0	12,0	12,0
Середній	28,0	36,0	36,0	56,0
Високий	64,0	56,0	52,0	32,0
«Комунікації»				
Низький	12,0	8,0	16,0*	0,0*
Середній	32,0	36,0	44,0*	28,0*
Високий	56,0	56,0	40,0*	72,0*
«Управління»				
Низький	12,0	12,0	8,0	4,0
Середній	60,0	56,0	56,0	64,0
Високий	28,0	32,0	36,0	32,0
«Мотивація і мораль»				
Низький	8,0	4,0	12,0**	0,0**
Середній	68,0	64,0	64,0**	32,0**
Високий	24,0	32,0	24,0**	68,0**

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

Джерело: авторська розробка

Як видно з рисунках 1 та 2, результати опитування в експериментальній групі показали наявність статистично значущого зв'язку ($p < 0,01$) між першим та другим зрізом за клановим типом організаційної культури. Причому ця тенденція спостерігається як в оцінці реальної організаційної культури, так і бажаної. Нагадаємо, що кланова організаційна культура характеризується високою згуртованістю колективу, позитивним моральним кліматом, наявністю спільних цілей, великої кількості традицій тощо. Менеджери в таких компаніях сприймаються як вихователі. Такі організації роблять акцент на самовдосконаленні особистості, успіх тут супроводжується гарним ставленням до споживачів і піклуванням про людей.

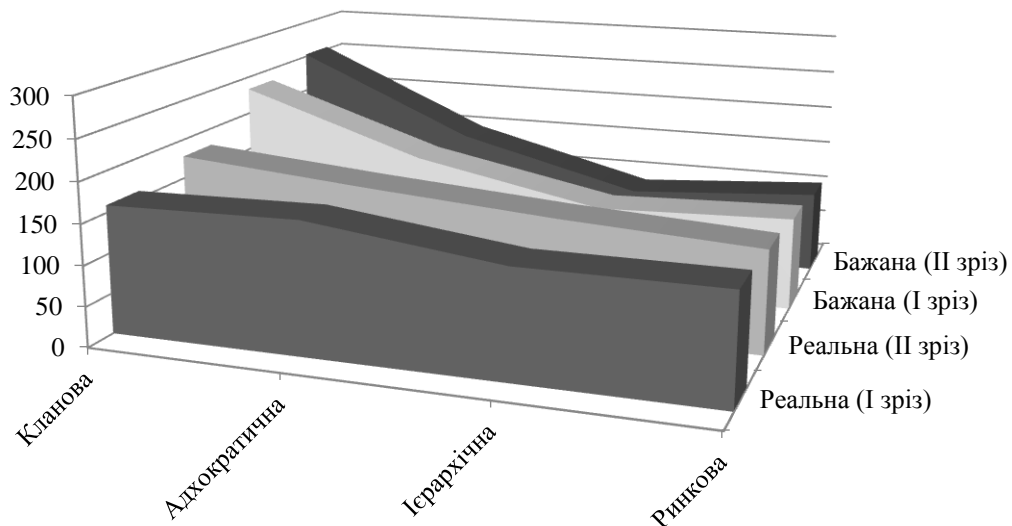


Рис. 1. Рівень розвитку типів реальної та бажаної організаційної культури ВНЗ до формувального експерименту (I зріз) та після формувального експерименту (II зріз): результати опитування в контрольній групі
Джерело: авторська розробка

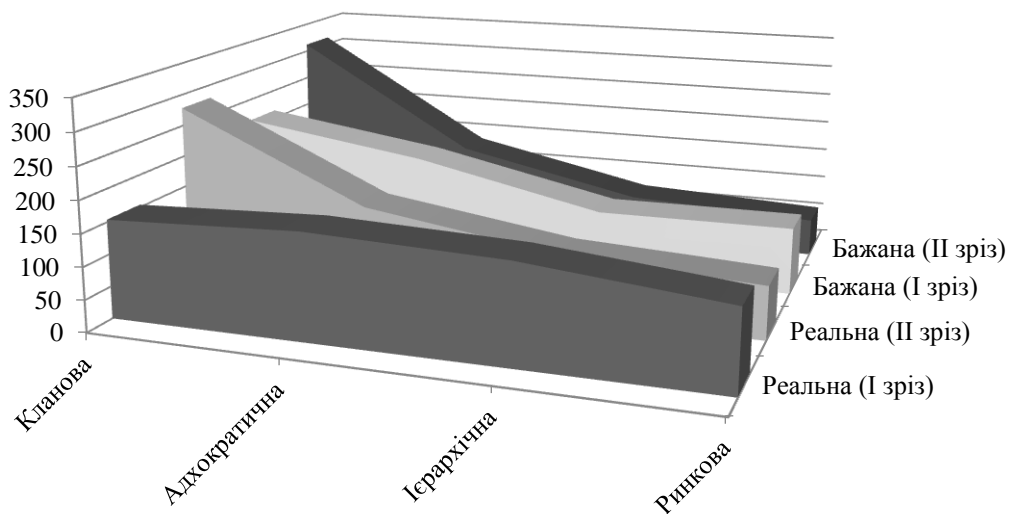


Рис. 2. Рівень розвитку типів реальної та бажаної організаційної культури ВНЗ до формувального експерименту (I зріз) та після формувального експерименту (II зріз): результати опитування в експериментальній групі
Джерело: авторська розробка

Як бачимо в табл. 3, середні значення щодо оцінки кланової організаційної культури зросли з 153,8 до 278,6. Отже, на наш погляд, можна зробити висновок про те, що менеджери університету в більшій мірі оцінили значення таких показників в організаційній культурі, як згуртованість, відданість, піклування про людей, самореалізація тощо.

Що стосується контрольної групи, то статистично значущих відмінностей між першим та другим зрізом виявлені не були.

Таблиця 3

Порівняльний аналіз рівня розвитку типів організаційної культури ВНЗ до та після формувального експерименту в контрольній та експериментальній групах (середні значення)

Типи організаційної культури	Контрольна група		Експериментальна група	
	До формувального експерименту	Після формувального експерименту	До формувального експерименту	Після формувального експерименту
Кланова	159,2	178,4	153,8**	278,6**
Адхократична	164,1	158,5	165,6	142,9
Ієрархічна	135,0	141,1	155	98,04
Ринкова	135,4	127,9	125,4	82,68

** $p < 0,01$

Джерело: авторська розробка

Далі проаналізуємо результати емпіричного дослідження за *третім критерієм: рівень оцінки типів організаційної культури ВНЗ (культура влади, культура завдань, культура ролей, культура особистості)*.

Отримані дані емпіричного дослідження показали, що існує статистично значущий зв'язок між результатами першого та другого зрізів за оцінкою такого типу організаційної культури, як «культура особистості» ($p < 0,001$) (рис. 3-4).

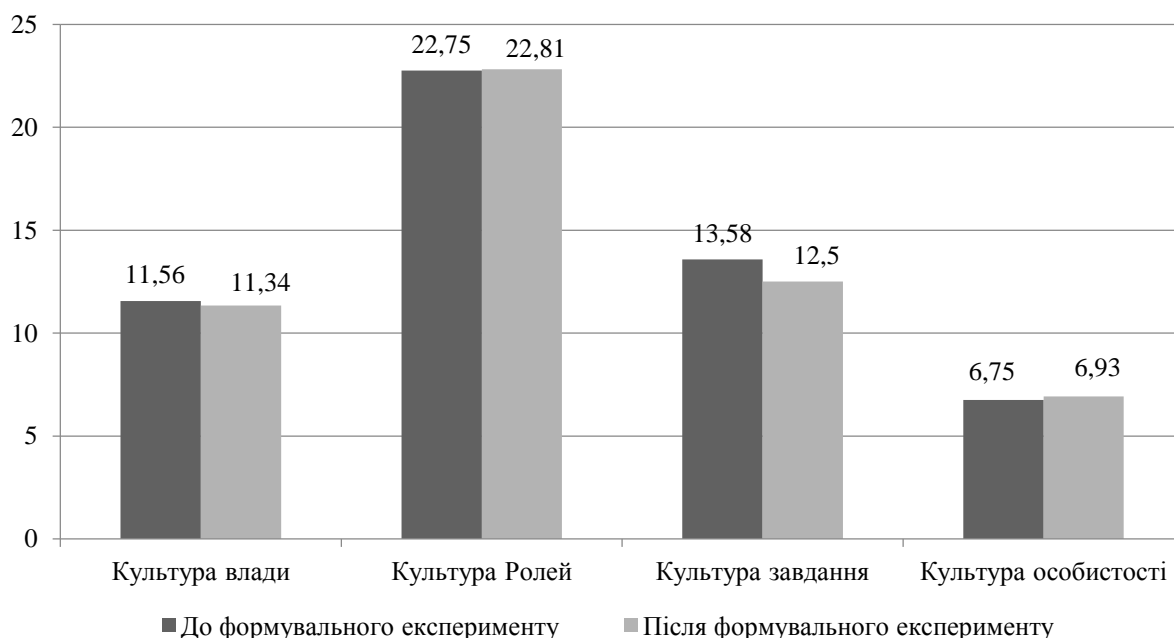


Рис. 3. Рівень розвитку типів організаційної культури ВНЗ до формувального експерименту та після формувального експерименту: результати опитування в контрольній групі

Джерело: авторська розробка

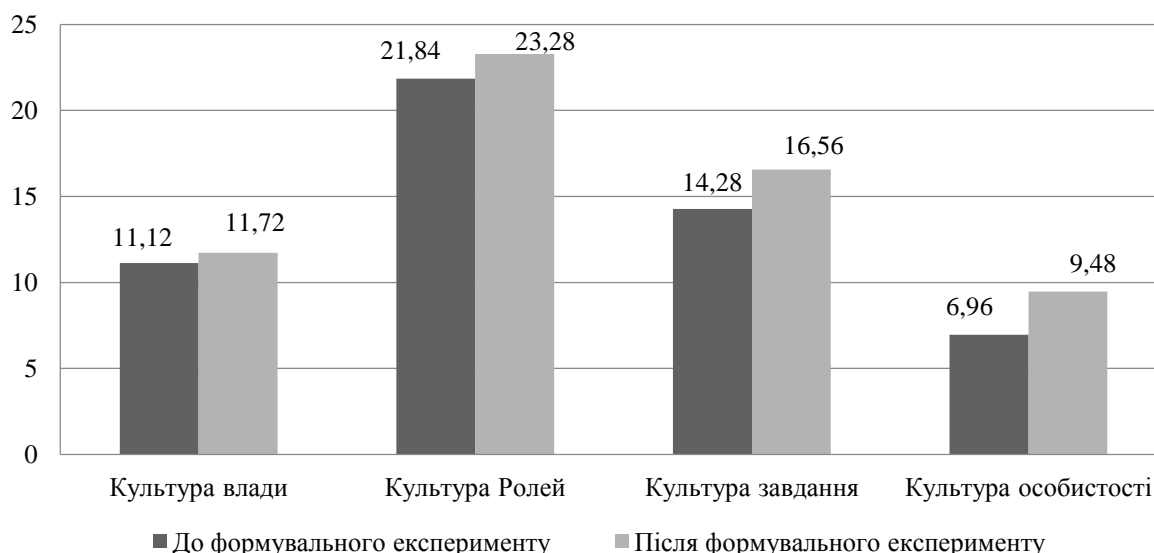


Рис. 4. Рівень розвитку типів організаційної культури ВНЗ до формувального експерименту та після формувального експерименту: результати опитування в експериментальній групі

Джерело: авторська розробка

Так, середні значення оцінки за типом «культура особистості» зросли з 6,96 до 9,48. За іншими типами організаційної культури (культура влади, культура ролей та культура завдання) статистично значущих відмінностей зафіксовано не було (табл. 4).

Таблиця 4

Порівняльний аналіз рівня розвитку типів організаційної культури ВНЗ до та після формувального експерименту в контрольній та експериментальній групах (М)

Типи організаційної культури	Контрольна група		Експериментальна група	
	До формувального експерименту	Після формувального експерименту	До формувального експерименту	Після формувального експерименту
Культура влади	11,56	11,34	11,12	11,72
Культура ролей	22,75	22,81	21,84	23,28
Культура завдання	13,58	12,5	14,28	16,56
Культура особистості	6,75	6,93	6,96***	9,48***

*** $p < 0,001$

Джерело: авторська розробка

В контрольній групі також статистично значущих відмінностей між першим та другим зрізом виявлені не були.

Отже, підсумовуючи отримані результати формувального експерименту за основними критеріями, можна стверджувати, що чітко спостерігаються суттєві зміни в оцінці менеджерів організаційної культури ВНЗ її психологічних

складових: підвищився рівень розвитку компонентів «комунікації» та «мотивація та мораль», підвищився рівень розвитку «кланового» типу та типу «особистість» організаційної культури. Тобто можна цілком стверджувати, що поведений формувальний експеримент сприяв осмисленню значущості психологічних факторів в організаційній культурі та управлінні ВНЗ в цілому. А це й було головною метою нашого тренінгу.

Перейдемо до аналізу емпіричних даних формувального експерименту за додатковими критеріями.

Перший критерій «оцінка потреби та загальної мотивації учасників експериментальної групи до участі у тренінгу» оцінювався за допомоги таких питань: «Чи є у Вас потреба у навчанні з проблеми розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності?», «Чому я приймаю участь у тренінгу?».

Результати опитування учасників експериментальної групи щодо потреби у навчанні з проблеми розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності показали, що 40% менеджерів ВНЗ чітко усвідомлюють таку потребу, а ще 28% мають таку потребу трохи менш усвідомлену. Тобто, можна говорити про те, що майже дві треті опитаних (17 осіб) мають потребу у навчанні з проблеми розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності. Разом з тим, чверть працівників мають слабо виражену потребу у навчанні або взагалі її не мають. Отже, можна зробити висновок, що для тренера постає завдання не тільки реалізувати потреби учасників, а і активізувати таку потребу у тих учасників, які її не мають.

Що стосується конкретних мотивів до участі у тренінгу, то результати опитування вказують на те, що 60% менеджерів ВНЗ участь у тренінгу мотивують високим рівнем зацікавленості проблемою організаційної культури (рис. 5).

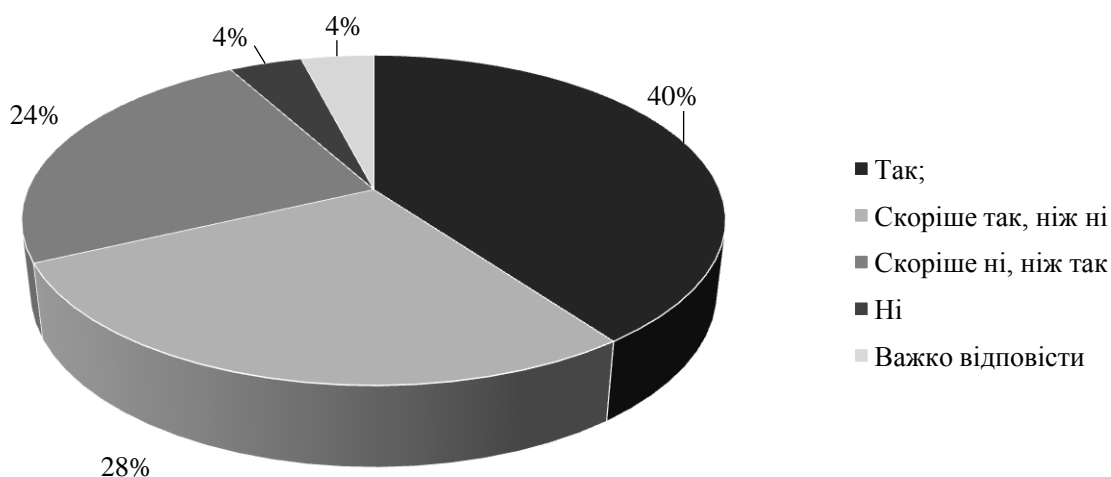


Рис. 5. Наявність потреби учасників експериментальної групи у навчанні з проблеми розвитку корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності (у % від загальної кількості опитаних)

Джерело: авторська розробка

Наприклад, учасники давали такі відповіді: «вважаю, що розвиток корпоративної культури університету посідає ключову позицію в забезпеченні ефективної діяльності»; «цікавлять нові методики та діагностика корпоративної культури»; «участь у тренінгу розширить мою уяву про особливості організаційної культури» тощо.

Окрім того, 20% опитаних вказали на потребу у професійному та особистісному розвитку, а 15% - на соціально-комунікаційну потребу (налагодження стосунків, покращення комунікацій тощо), як на провідні мотиви участі у тренінгу.

Отже, на наш погляд, можна говорити про те, що задля забезпечення високої ефективності тренінг повинен сприяти задоволенню не тільки потреб, що стосуються змісту заявленої проблеми, а і ряду інших соціально-психологічних потреб особистості.

Другий критерій «аналіз очікувань учасників експериментальної групи» оцінювався за допомоги таких питань: «Які знання я хочу отримати на тренінгу?» та «Якими конкретними практичними навичками та вміннями я хочу оволодіти?». Зазначені питання були відкритими, тому учасники мали можливість вільно висловити свої думки щодо їх очікувань. Отримані відповіді нами були проаналізовані за допомоги контент-аналізу, що дозволило нам отримати наступні результати.

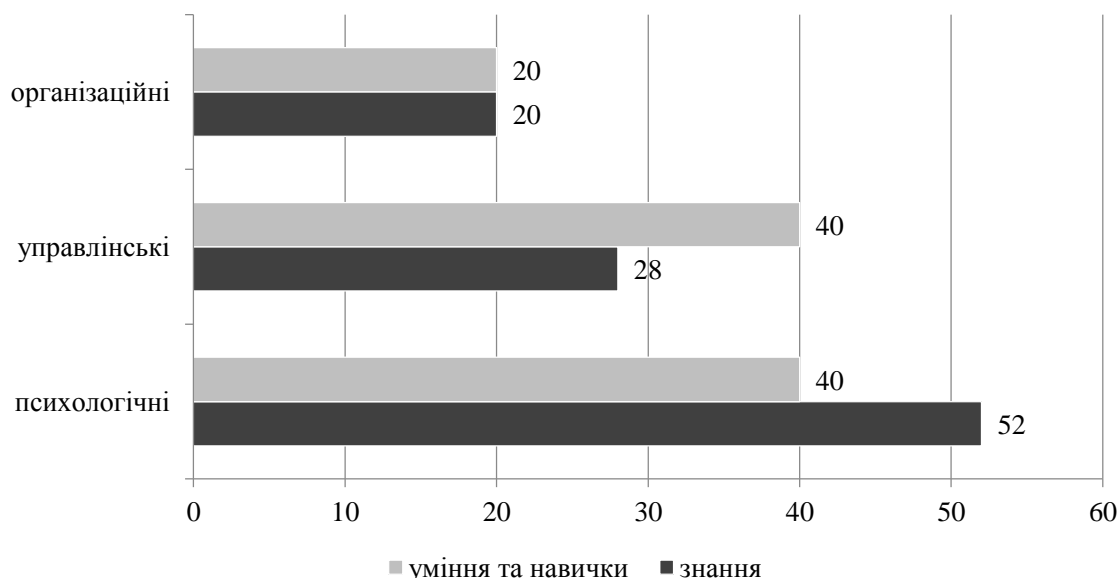


Рис. 6. Основні групи знань та практичних навичок, якими хотіли б оволодіти учасники тренінгу (у % від загальної кількості опитаних)

Джерело: авторська розробка

Зазначені респондентами знання та навички, якими вони хотіли б оволодіти під час тренінгу, були поділені нами на 3 групи (психологічні, управлінські та організаційні). Як видно з рисунку 9, що отримання психологічних знань цікавлять більше половину учасників (52%), значно менша частина опитаних очікує отримати управлінські та організаційні знання (28% та 20% відповідно).

Щодо практичних умінь та навичок, то тут зростає кількість учасників, які б хотіли отримати управлінські уміння та навички (40%).

Отже, можна зробити висновок, що менеджери ВНЗ зацікавлені отримувати психологічні знання та оволодівати практичними психологічними навичками та вміннями. Разом з тим, значна частина менеджерів орієнтована лише на управлінські та організаційні знання та вміння. Тобто постає обов'язковим завдання тренінгу щодо посилення розуміння значущості психологічних факторів в діяльності ВНЗ.

Перейдемо до аналізу третього додаткового критерію «виправдання очікувань учасників експериментальної групи». Результати опитування за цим критерієм представлені в таблиці 5.

Таблиця 5

Міра виправдання очікувань щодо навчання учасників експериментальної групи (після завершення формувального експерименту) (у % від загальної кількості опитаних)

Міра виправдання	Кількість
Виправдались повністю	84,0
Майже виправдалися	8,0
Виправдались частково	8,0
Не виправдалися	0,0

Джерело: авторська розробка

Результати дослідження показують, що ті очікування, які учасники тренінгу мали на початку навчання, в цілому виправдалися. Так, отримані дані свідчать про те, що лише у 8 % учасників експериментальної групи очікування «виправдалися частково» та ще у 8 % опитаних їх очікування «майже виправдалися частково». Решта учасників експериментальної групи (84%) вказали на те, що їх очікування «виправдалися повністю».

Щодо *аналізу ефективності* тренінгу, то учасники експериментальної групи в цілому позитивно оцінили ефективність тренінгу, як за змістом, так і за формою роботи. Запропоновані питання отримали досить високу оцінку (середнє значення по вибірці в цілому від 4,56 до 4,9 балів, із 5 можливих балів). Слід наголосити, що опитування проводилось анонімно, що свідчить про достатню об'єктивність отриманих результатів.

Анкета ефективності містила також і «відкриті» запитання, спрямовані на оцінку тренінгу за змістом та за формою. Аналіз отриманих результатів показав, що менеджери ВНЗ, в подальшому поряд із розглянутими питаннями, хотіли б приділити увагу і іншим психологічним проблемам діяльності організацій (комунікації, формування команд, конфлікти тощо).

Серед додаткових форм та методів роботи учасниками групи були названі ділові ігри та аналіз управлінських ситуацій.

Таблиця 6

**Оцінка ефективності тренінгу учасниками експериментальної групи
(після завершення формувального експерименту)**

№ з/п	Питання анкети	Середнє значення, бали
<i>1. За змістом:</i>		
1.а)	Наскільки зміст тренінгу відповідає Вашим професійними потребам та інтересам?	4,6
<i>2. За методами та формами роботи:</i>		
2.а)	Наскільки методи та форми роботи під час тренінгу були ефективними (для розкриття основних ідей, змісту певної проблеми тощо)?	4,88
2.б)	Наскільки методи та форми роботи під час тренінгу були зручними, комфортними для виконання (наприклад, щодо можливостей спілкування з іншими людьми під час виконання завдань, просторового розміщення в аудиторії, Вашого фізичного та психічного стану тощо)?	4,9
2.в)	Наскільки ефективним було виконання домашніх завдань?	4,56

Джерело: авторська розробка

Проведення даного тренінгу допомогло працівникам ВНЗ (на думку самих учасників): створити позитивне ставлення до інноваційних змін в сучасних кризових умовах; покращити рівень лояльності до розвитку корпоративної культури в Університеті; вдосконалити особисті якості учасників, які допоможуть підвищити рівень ефективності праці в умовах змін; усвідомити вплив значення організаційної культури на ефективність та якість навчально-виховного процесу; сформувати необхідний рівень знань, умінь та навичок забезпечення формування корпоративної культури вищого навчального закладу приватної форми власності; оволодіти вміннями аналізу чинників які формують корпоративну культуру.

Наприкінці більшість із опитаних висловила бажання продовжувати роботу щодо психологічного забезпечення діяльності ВНЗ.

Отже, в цілому результати формувального експерименту підтвердили ефективність розробленого нами тренінгу та довели можливість його використання для психологічної підготовки менеджерів до розвитку організаційної культури ВНЗ приватної форми власності.

Результати формувального експерименту дали можливість зробити наступні висновки:

1. Психологічну підготовку менеджерів ВНЗ приватної форми власності до розвитку корпоративної культури доцільно здійснювати за допомоги тренінгової програми «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності»;

2. За своєю структурою тренінгова програма складалась з *трьох тренінгових сесій* (тренінгова сесія I «Організаційна культура як важливий

чинник забезпечення ефективності та розвитку організації»; тренінгова сесія II «Корпоративна культура ВНЗ приватної форми власності»; тренінгова сесія III «Розвиток корпоративної культури ВНЗ приватної форми власності»), кожна з яких, в свою чергу, містила *вступну та заключну частини та по два модулі*. Окрім того програма передбачала *самотійну роботу* у вигляді виконання домашніх завдань;

3. Тренінг включає такі активні методи та форми психологічної підготовки менеджерів ВНЗ: міні-лекції; заповнення робочих листків; «мозкові штурми»; групові дискусії та дискусії з «відкритим кінцем»; аналіз ситуацій; малювання; виконання проектів, психологічні практикуми та ін.;

4. Порівняльний аналіз результатів діагностичних зрізів до та після формувального експерименту в експериментальній та контрольній групах за основними показниками розвитку організаційної культури ВНЗ приватної форми власності показав наявність статистично значущих відмінностей між першим та другим зрізами в експериментальній групі, які проявилися в наступному:

4.1. Збільшення рівня розвитку організаційної культури за компонентами «комунікації» та «мотивація та мораль»;

4.2. Зростання середніх показників рівня розвитку «кланового» типу культури;

4.3. Збільшення середніх показників рівня розвитку «культури особистості»;

5. Аналіз додаткових критеріїв оцінки ефективності тренінгу (оцінка потреби та загальної мотивації учасників експериментальної групи до участі у тренінгу; аналіз очікувань учасників експериментальної групи; виправдання очікувань учасників експериментальної групи; оцінка учасниками експериментальної групи ефективності тренінгу (за змістом, за формами та методами роботи та загальна оцінка)) засвідчив також позитивний результат впровадження тренінгової програми для психологічної підготовки менеджерів ВНЗ приватної форми власності до розвитку корпоративної культури.

Запропонована автором логіка викладу матеріалу: теоретичний аналіз складових корпоративної культури, розкриття їх ціннісно-поведінкового та навчально-виховного змісту, експериментальне підтвердження ролі культури, як конструктивного чинника діяльності навчального закладу, орієнтація на розвиток ключових елементів культурного комплексу – все це складає, по суті, стратегію розвитку корпоративної культури приватного вищого навчального закладу.

Основні виміри цієї Стратегії:

- забезпечення конкурентоздатності ВНЗ шляхом формування готовності персоналу до змін: запровадження інноваційних технологій в навчально-виховний процес, введення нових і змістовне оновлення наявних спеціалізацій підготовки фахівців відповідно до потреб ринку праці, інтеграція навчання в європейський освітній простір;

- сприяння розвитку субкультур корпорації сформованих в окремих підрозділах та колективах, їх інтегрування в нову якість – корпоративну культуру навчального закладу;

- поєднання корпоративно-культурних цінностей з деонтологічними вимогами професійної поведінки студентів та викладачів. Формування та розвиток у студентів стереотипів, власне, корпоративної поведінки майбутнього фахівця;
- поступове наповнення ліберально-демократичного стилю керівництва ВНЗ перевагами підприємницького типу управління;
- створення умов для прояву та реалізації індивідуально-творчих якостей співробітників та студентів ВНЗ;
- збереження і примноження набутих матеріальних та духовних корпоративних цінностей. Спрямування колективних заходів на формування у їх учасників організаційно-психологічних стереотипів мислення та поведінки;
- надання стратегічним і тактичним рішенням у розвитку корпоративної культури людино центристського виміру, задоволення особистісно-індивідуальних потреб кожного суб'єкта корпоративної культури, як умови нарощування її потенціалу.

Література:

1. Балл Г. А. Концепция самоактуализации личности в гуманистической психологии. Киев, Донецьк, 1993. 32 с.
2. Бондарчук О. І. Психологічні проблеми підготовки менеджерів у системі післядипломної педагогічної освіти до управління конфліктами в освітніх організаціях. *Актуальні проблеми психології*. 2003. Ч. 10. С. 8–10.
3. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія. Київ : Наук. світ, 2008. 318 с.
4. Бююль А., Цефель П. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей: пер. с нем. Санкт-Петербург : ООО «ДиаСофтЮп», 2002. 608 с.
5. Винославська О. В., Малигіна М. П. Людські стосунки : навчальний посібник. 2-е вид., перероб. і доповн. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 142 с.
6. Восемнадцать программ тренингов: руководство для профессионалов / под науч. ред. В.А. Чикер. Санкт-Петербург : Речь, 2007. 368 с.
7. Евтихов О. В. Практика психологического тренинга. Санкт-Петербург : Издательство «Речь», 2004. 256 с.
8. Завацька Н. Є. Інтегративний підхід до психологічних чинників формування організаційної культури учнівської молоді в освітньо-виховному середовищі навчального закладу. *Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. 2014. Т. 1. Вип. 41. С. 19-42.
9. Завацька Н. Є., Завацька Н. Є., Мітічкіна О. О. Організаційна культура як складова психологічної культури студентів вищого навчального закладу. Психологічна культура: види, інваріанти, розвиток : монографія. Суми: ВВП «Мрія». 2014. С. 303-327.

10. Камерон К., Куинн Р., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры / пер. с англ. подред. И. В. Андреевой. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с.
11. Карамушка Л. М. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. Освіти. Київ : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.
12. Карамушка Л. М., Шевченко А.М., Терещенко К.В. Організаційна культура освітніх організацій: сутність, структура, функції, типи. *Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія.* 2015. Т. 1. Вип. 42. С. 3 -13.
13. Карамушка Л. М., Малигіна М. П. Види інтерактивних технік та особливості їх застосування у підготовці менеджерів та працівників організацій. *Актуальні проблеми психології.* 2002. Том 1. Вип. 6. С. 275-288.
14. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія. Київ : МАУП, 2000. 286 с.
15. Ладанов И. А. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. Москва : УЦ «Перспектива», 1997. 155 с.
16. Максименко С. Д., Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Філь О.А. Комплекс активних методів та форм психологічної підготовки підприємців до підвищення ефективності підприємницької діяльності. *Актуальні проблеми психології. Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія.* 2005. Том.1. Частина 14. С. 3-9.
17. Михайлова Е. В. Тренинг презентации товара : методические указания для начинающего тренера. Санкт-Петербург : Издательство «Речь», 2004. 64 с.
18. Мілютіна К. Л. Теорія та практика психологічного тренінгу : навч. посіб. Київ : МАУП, 2004. 192 с.
19. Наследов А. Д. SPSS: Компьютерный анализ данных в психологии и социальных науках, 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 416 с.
20. Панок В., Титаренко Т., Чепелева Н. Основи практичної психології. Вид. 2-ге, стереотип. Київ : Либідь, 2001. 536 с.
21. Практикум по социально-психологическому тренингу. 3-е изд., испр. и доп. / Под ред. Б.Д. Парыгина. Санкт-Петербург : Михайлова В.А. 2000. С. 25-47.
22. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.
23. Радугин А. А., Радугин К. А. Социология: курс лекций 2-е изд. перераб и доп. Москва : Центр, 1999. 160 с.
24. Теплова Л. Є. Теорія і методологія управління розвитком організаційної культури споживчої кооперації: дис. ... д.е.н. Білгород, 2005. URL : <http://ebib.pp.ua/algorithm-issledovaniya-organizatsionnoy.html>.
25. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

26. Технології роботи організаційних психологів : навчальний посібник для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л.М. Карамушки. Київ : ІНКОС, 2005. 366 с.
27. Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) : навчальний посібник / за науковою редакцією професора Л. М. Карамушки. – Київ : Науковий світ, 2008. 234 с.
28. Главник О., Бевз Г. Технологія тренінгу / за заг. ред. С.Д. Максименко. Київ : Плавник, 2005. 112 с.
29. Фопель К. Технология ведения тренинга. Теория и практика. Москва : Генезис, 2003. 272 с.
30. Хэнди Ч. Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса. Москва, «Альпина Бизнес Букс», 2008. 204 с.
31. Шейн Е. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург : Питер, 2001, 336 с.
32. Яценко Т. С. Методы активного социально-психологического обучения: метод. рекомендации для студентов пед. Институтов. Ч.2. Киев : РУМК, 1991. 56 с.