

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ІНОЗЕМНИХ МОВ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ОСВІТИ

До захисту допустити:  
Завідувач кафедри  
педагогіки та освіти  
Задорожна-Княгницька Л.В.  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

Кваліфікаційна робота  
за освітнім ступенем «Магістр» на тему:  
**«КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР СТРАТЕГІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»**

Студентки факультету іноземних мов  
спеціальності «Менеджмент»,  
освітньої програми «Менеджмент.  
Управління закладом загальної  
середньої освіти»  
Бомбал Вікторії Вадимівни  
**Науковий керівник:**  
Мойсеєнко Раїса Миколаївна,  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри педагогіки та освіти  
**Рецензент:**  
Скабьолкін А. М., директор  
Комунального закладу "Маріупольська  
загальноосвітня школа І - ІІІ ступенів  
№ 30 Маріупольської міської ради  
Донецької області"

Кваліфікаційна робота захищена  
З оцінкою \_\_\_\_\_  
Секретар ЕК \_\_\_\_\_  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1. Генеза поняття «корпоративна культура» в теорії менеджменту.....	8
1.2. Види, структура та функції корпоративної культури.....	16
1.3. Управління процесом формування та розвитку корпоративної культури.....	21
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	38
2.1. Формування корпоративної культури закладу загальної середньої освіти як фактору стратегічного управління.....	38
2.2. Використання організаційних та комунікаційних засобів у формуванні корпоративної культури закладу освіти.....	52
Висновки до розділу 2 .....	63
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ (на прикладі ЗЗСО №57 м. Маріуполя) .....	65
3.1. Досвід роботи з формування корпоративної культури у закладі загальної середньої освіти № 57 м.Маріуполя.....	65
3.2. Шляхи вдосконалення розвитку корпоративної культури у закладі загальної середньої освіти.....	78
Висновки до розділу 3.....	85
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ .....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ .....	98

## ВСТУП

Проблема формування та розвитку корпоративної культури в закладах загальної середньої освіти тривалий час залишається поза увагою дослідників і сьогодні потребує детального вивчення. На сьогодні корпоративна культура базується на загальному культурному рівні суспільства, моралі і ділової практики. Питання корпоративної культури є актуальним, оскільки в закладах освіти, які знаходяться в умовах реформування корпоративна культура має займати пріоритетне місце. Підвищення рівня управлінської культури вимагає особливого ставлення до такого елемента управління як корпоративна культура. Складність цього питання обумовлює необхідність подальшого пошуку шляхів формування корпоративної культури та її впливу на результати діяльності закладів освіти.

Питання управління формуванням корпоративної культури залишається відкритим та недостатньо зрозумілим для більшості керівників навчальних закладів, а тому існує нагальна потреба у поширенні інформації про роль корпоративної культури, механізми її впровадження та управління її формуванням.

Переймаючи європейський досвід у закладах освіти України почали з'являтися та впроваджуватися певні правила, моделі поведінки, цінності, норми та традиції для того щоб врегулювати поведінку працівників у урочний корпоративному кодексі, що регулює спосіб і норми поведінки співробітників.

Адміністрація закладів загальної середньої освіти робить усе, щоб підвищити ефективність праці педагогів, їх мотивацію, конкурентноспроможність закладу освіти, рівень корпоративної культури.

У наш час все більше закладів освіти почали приділяти велику увагу формуванню та розвитку корпоративної культури для того, щоб вона допомогала досягати поставлених стратегічних завдань. Саме тому, вивчення корпоративної культури як фактору стратегічного управління закладом загальної середньої освіти є актуальною темою на сьогоднішній день.

Проблемі формування корпоративної культури присвячені дослідження фахівців в галузі культурології, психології та педагогіки близького зарубіжжя та вітчизняних вчених, зокрема, таких, як Сілін А.М., Богатирьов М.Р., Євтушевський В.О., Хаєт Г.Л., Шейн Е.Х., Щербіна С.В. тощо. У своїх дослідженнях вони актуалізували увагу на сутності феномену корпоративної культури, обґрунтовували доцільність її формування в різних галузях професійної діяльності та наголошували на ефективності застосування такого методу мотивації співробітників. Окремі психолого-педагогічні аспекти культури викладача вищої школи відображені у працях учених-педагогів Сухомлинського В.О., Гриньової В.М., Бондар Л.С., Курлянд З.Н. тощо.

Незважаючи на те що, сучасний освітній менеджмент здійснює пошук шляхів оптимізації формування корпоративної культури в закладах освіти різних типів та впровадження нових технологій щодо її розвитку, все ж сьогодні це невирішене питання, а тому існує нагальна потреба у визначенні ролі корпоративної культури, механізмів її впровадження в практику закладів загальної середньої освіти. Виходячи з цього темою нашого дослідження є «Корпоративна культура як фактор стратегічного управління закладом загальної середньої освіти».

**Об'єкт дослідження** – процес формування корпоративної культури у закладах освіти.

**Предмет дослідження** – корпоративна культура закладу загальної середньої освіти.

**Мета дослідження:** дослідити особливості формування корпоративної культури як фактору стратегічного управління закладом загальної середньої освіти».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання дослідження:**

1. Проаналізувати стан дослідження проблеми у наукових джерелах;
2. Розкрити сутність, принципи, структурні компоненти та функції корпоративної культури;

3. З'ясувати особливості формування корпоративної культури у закладі загальної середньої освіти;

4. Визначити шляхи вдосконалення корпоративної культури у закладах загальної середньої освіти .

Для вирішення поставлених завдань і мети були використано такі **методи дослідження**:

- теоретичні (аналіз та узагальнення наукової інформації з метою висвітлення сутності проблеми, розкриття сутності базових понять дослідження),
- емпіричні: діагностичні (анкетування, опитування, аналіз продуктів діяльності) для визначення результатів діяльності закладу освіти щодо формування корпоративної культури; опису досвіду управління закладом освіти щодо формування корпоративної культури; прогностичні для обґрунтування організаційних умов формування корпоративної культури; наочні для висвітлення результатів педагогічної діагностики;
- порівняльно-історичний метод допоміг виявити загальне та особливе у розвитку та формуванні корпоративної культури в теорії управління.

**Методологічну основу дослідження** становлять наукові положення про взаємовплив і взаємозалежність явищ об'єктивної дійсності; закони й принципи теорії соціального управління та управління освітніми системами; основні положення системного, особистісно орієнтованого, діяльнісного, компетентнісного, культурологічного підходів в управлінні.

**Теоретичною основою дослідження є:** загальні положення теорії управління (Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Хедоурі.); сучасні дослідження з питань філософії освіти (Л.С. Горбунова, С.Ф. Клепко, В.Лутай, С. Подмазін, Л.Сніцар В.Шепель.); теоретичні засади управління закладами загальної середньої освіти (А. Троян); теорія і методика моделювання управлінської діяльності (О.Мойсєєв, В.Пікельна, Т.Панасюк, О.Хомерики, О.Янко),

психологічні аспекти управлінської діяльності Л.Карамушка, Н.Коломінський, В.Семиченко).

**Практична значущість дослідження** полягає у тому, що узагальнено досвід формування корпоративної культури у педагогічному колективі ЗЗСО № 57 м. Маріуполя. Результати дослідження можуть бути використанні у практиці управлінської діяльності закладу освіти щодо вдосконалення шляхів розвитку корпоративної культури.

**Апробація результатів роботи.** Матеріали та результати наукового дослідження доповідались і обговорювались на II Всеукраїнській науково-практичній конференції (з міжнародною участю) «Нова українська школа: початок реформ» (27 березня 2020р. Маріуполь, 2020). на засіданні кафедри педагогіки та освіти Маріупольського державного університету.

**Публікації.** Основні теоретичні положення роботи опубліковано у збірці тез доповідей II Всеукраїнській науково-практичній конференції (з міжнародною участю) «Нова українська школа: початок реформ» (Маріуполь, 2020р.) та збірнику наукових праць «Освітній менеджмент: теорія і практика», де опубліковано статтю на тему «Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «корпоративна культура».

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, який охоплює 82 найменувань, 4 додатки (на 9 сторінках). Робота містить 7 таблиць та 10 рис. Загальний обсяг роботи складає 105 сторінок, із них основного тексту становить 88 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ

У першому розділі висвітлено ступінь дослідження проблеми формування корпоративної культури в теорії менеджменту, на основі вивчення наукових джерел розкривається сутність базових понять дослідження: «культура», «корпоративна культура», «організаційна культура», види та структура корпоративної культури, наукові підвалини управління формуванням корпоративної культури.

#### **1.1. Генеза поняття «корпоративна культура» в теорії управління**

Корпоративна культура має багатоаспектне трактування та різні варіанти визначення, які, на перший погляд, надають їй різного сутнісного характеру.

Поняття «корпоративна культура» є предметом вивчення таких галузей знань, як менеджмент, філософія, психологія, соціологія, культурологія організаційна поведінка. Тісно взаємопов'язана із діловою етикою, філософією бізнесу, організаційною поведінкою. [40].

Для того щоб дати визначення поняття «корпоративна культура», слід розпочати з визначення «культура», оскільки воно є первинним у словосполученні «корпоративна культура».

О. О. Білецька зазначає, що поняття культура вперше було запропоноване римським оратором Цицероном для визначення філософії, як «культури ума». Сам термін «культура» – походить від латинського «cultura», що в перекладі означає догляд, освіта, виховання, розвиток [9].

У сучасній науці існує безліч підходів до визначення поняття «культура». До широко відомих визначення поняття належать, культура – це: сукупність досягнень людства; все багатство матеріальних і духовних цінностей; сукупність засвоєних форм поведінки.

Розкриття сутності корпоративної культури базується на визначенні поняття «культура». Як і будь-яка культура, корпоративна культура має свої цінності, правила, стандарти, формується і сприймається людською свідомістю та впливає на поведінку людини. На сьогодні немає єдиного підходу до визначення сутності поняття «корпоративна культура», тому для його усвідомлення необхідно порівняти різні точки зору, що належать різним авторам [30].

Вперше поняття «корпоративна культура» було запропоновано у ХІХ ст. військовим Мольтке, який охарактеризував дане поняття як взаємовідносини в офіцерському середовищі. Визначення цього терміну почали з'являтися тільки у ІІ половині ХХ століття.

Корпоративний дух існував ще в середньовіччі в професійних співтовариствах, де існували, так звані, писані і неписані правила поведінки, при порушенні цих правил членів співтовариств приводилось до виключення. «Своїх» від «чужих» професійні та інші спільноти, які існували на той час, відрізняли за зовнішніми ознаками. У більшості випадків вони пов'язані з формою, аксесуарами, поведінковими знаками. Наявним прикладом є те, що студенти Оксфордського та Кембриджського університетів, до цього часу, одягають краватки певних кольорів, школярі багатьох країн відвідують школу в відповідних формах, а студенти Тартуського університету навчаються в особливому головному уборі [61].

Появу концепції корпоративної культури в теорії управління відносять до початку 80-х років минулого століття. Проблематика корпоративної культури присутня практично у всіх наукових працях класиків менеджменту. О.О.Білецька, К.М. Гнезділова, О.В. Красненко, вважають, що підґрунтя теорії корпоративної культури були закладені ще в 1873 році К. Гіртцем в книзі «The Interpretation of Cultures», а початком розвитку терміну «корпоративна культура» стали праці Е. Мейо «Школа людських відносин» та А. Файоля «Класична (адміністративна) школа управління». Науковці, при дослідженні організації, в своїх роботах описували їх цінності, норми, правила, властивості



не використовуючи при цьому корпоративну культуру як термін, однак, А.Файоль про «корпоративний дух» згадував ще на початку ХХ ст. Термін «корпоративна культура» виник в США, коли дослідники почали вивчати параметри діяльності американських корпорацій, які забезпечували їх успішність і конкурентоздатність [20].

У кінці ХХ ст. дослідники Т. Пітерс та Р. Уотермен [52] звернули увагу на перевірені управлінські теорії, які є підґрунтям універсальних методів регулювання трудової поведінки й стимулювання працівників (методика «батога і пряника» Ф. Тейлора, «Принципи школи людських відносин») і прийшли до висновку, що вони вже не є актуальними на сьогоднішній день. Виявилось, що однотипні впливи керівництва в різних організаціях викликають суперечливі поведінкові реакції, а самі способи і методи управління багато в чому визначаються традиціями та культурними особливостями [67].

Слід відмітити, що у Європі та США вивчення даної проблеми розпочинається у кінці ХХ ст. Теоретичні засади формування та розвитку корпоративної культури активно досліджуються у світовій і вітчизняній науковій літературі. Дослідженням цієї проблеми серед зарубіжних вчених займалися: М. Армстронг, Р. Акофф, Т. Діл, К. Девіс, П. Друкер, А. Кеннеді, У. Оучи, Р. Куін, Дж. Ньюстром, Р. Уотерман, Г. Хофстеде, С. Ханді, Е. Шейн.

Вчені Т. Пітерс і Р. Уотерман у книзі: «В пошуках ефективного управління» стверджують, що корпоративна культура є важливим фактором успішності фірми, а також її адаптації до зовнішнього середовища [52].

Феномен корпоративної культури потребує усвідомлення та прийняття певної позиції з цілого ряду проблем. Однією з найважливіших є визначення змісту цього поняття. Широке визначення цієї категорії полягає у системному сприйнятті культури в єдності матеріального і духовного, у складній взаємодії та взаємовпливі усіх свідомих і підсвідомих елементів. Вузьке значення – це

лише духовна частина культури, правила поведінки, норми, традиції, корпоративні міфи, що є регуляторами поведінки особистості.

Іншою проблемою є суб'єктивізм сприйняття культури та оцінок рівня, стану корпоративної культури, досягнення гармонії культури, так як у будь-якій установі завжди спостерігається нерівномірність впливу окремих елементів, що є основою для розвитку системи та її вдосконалення.

В узагальненому вигляді результати вивчення наукових джерел щодо сутності поняття «корпоративна культура» подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

### Порівняльна оцінка змісту поняття «корпоративна культура»

Визначення сутності терміну «корпоративна культура»	Автор, рік
«Соціальний клей», що допомагає утримувати цілісність організації за рахунок створення прийнятих стандартів мислення і поведінки	Роббінс С., 1994
Коллективне програмування думок, що відрізняє одну організацію від іншої	Хофстед Г., 1995
Набір найважливіших положень, які сприймаються членами організації та втілюються у цінностях, що декларуються організацією і задають людям орієнтири в їх поведінці та діях	Віханський О., Наумов О., 1995
Форма організації життя та діяльності людей, що об'єднуються для створення певних матеріальних і духовних цінностей	Великий енциклопедичний словник, 1996
Культура, що охоплює явища духовного і матеріального життя колективу	Коротков Є., Силіна А., 1998
Набір прийомів та правил вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівника, правил, які виправдали себе у минулому і підтверджують свою актуальність нині	Шейн Є., 1995
Успадковані за змістом системи, що передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні ефективні функції і спроможні створювати культурний простір та особливе почуття реальності	Почебут Л., Чикер В., 2000
Філософські та ідеологічні уявлення, цінності та переконання, сподівання і норми, що пов'язують організацію в одне ціле та поділяються усіма її представниками	Заньковський А., 2000
Середовище, яке історично формується і розвивається особистостями і колективами людей	Палеха Ю., 2000
Система матеріальних і духовних цінностей, що взаємодіють між собою, притаманні даній корпорації, відображають її індивідуальність, сприйняття себе та усіх інших у соціальному і матеріальному середовищі	Співак В., 2001

Багатогранна діяльність організації, що включає сукупність цінностей, норм, процедур управління, переконань, способів мислення та розуміння навколишнього світу, що притаманна конкретній організації	Куликов Л., 2004
Система спільних переконань, вірувань, цінностей, що спрямовує і підтримує організаційну поведінку	Джеффі Д., 2001
Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, що визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей	Елдрідж Д., Кромві А., 2005
Унікальні характеристики особливостей організації, що виокремлюють її серед інших в галузі	Голд К., 2005
Специфічна форма існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку	Т. Чернишова, Т. Немченко, 2010
Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю.	О. Апостолюк, 2016

Найбільш повне тлумачення належить американському психологу Е.Шейну. Він характеризує її як «сукупність основних положень, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона навчається вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції – які виявилися достатньо ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам у ролі правильного способу сприйняття, мислення та ставлення до конкретних проблем» [82].

Проблема корпоративної культури починає дуже активно вивчатися в Україні на початку ХХІ ст. Поняття «корпоративна культура» є відносно новим явищем у колі управлінських наук. Її можна виокремити з науки про управління та організаційної науки. Довгий час вчені у своїх наукових працях описували цінності, цілі, норми, поведінки організаційного середовища не використовуючи корпоративна культура як поняття.

У працях науковців І. Булеєва, О. Грішнєвої, М. Дороніної, В. Дубяга, Г. Захарчиної, С. Ілляшенка, О. Кам'янської, О. Мартякової, Л. Мельника, Г. Назарова, О. Прокопенко, Ю. Шипуліної розкрито сутність корпоративної

культури, розглянуто різні типології та підходи до оцінювання й управління її розвитком.

В. Г. Базелюк трактує поняття «корпоративна культура» як спосіб організації та розвитку людини, що відображається у продуктах матеріального та духовного виробництва, відношення суспільства до навколишнього середовища, один до одного та систему духовних цінностей та соціальних норм [5].

Сучасна дослідниця В.О. Аніщенко відзначає складність та багатогранність поняття «корпоративна культура», вказуючи, що метою корпоративної культури є забезпечення високої дохідності організації за рахунок максимальної ефективності; у закладі освіти - освітнього менеджменту, і відповідно якості поліпшення діяльності закладу освіти в цілому [1].

І. Г. Химич зазначає, що корпоративна культура має параметри які покращують роботу щодо вдосконалення управління людськими ресурсами; виховують у працівників організації відчуття до закладу освіти як до свого дому; розвивають здатності в людях ділових, особистісних стосунках спиратися на встановлені норми поведінки і вчитися вирішувати конфлікти без агресії до таких висновків прийшла дослідниця [73].

Українські дослідники І. А. Ігнат'єва та О. І. Гарафонова пропонують п'ять підходів до визначення поняття «корпоративної культури», які визначено у таблиці 1.2 [27]:

Таблиця 1.2

1	Функціональні визначення	Описують функції корпоративної культури
2	Психологічні визначення	Описують особливості адаптації працівника до організаційного середовища, формування звичок та навчання працівника
3	Описові визначення	Включають перелічення усіх елементів корпоративної культури – вичерпний список усього, що охоплює корпоративна культура

4	Історико-генетичні визначення	Автори, що пропонують визначення даного характеру, включають до поняття корпоративної культури процеси соціального та культурного наслідування, традицію, здатність корпоративної культури до розвитку та участь працівників в її перетворенні та зміні
5	Нормативні визначення	Даний тип визначень об'єднує в собі ті інтерпретації культури, які орієнтовані на норми і зразки поведінки, загальноприйнятні або очікувані схеми вчинків і дій працівників організації.

Тлумачення категорії «корпоративна культура» виявили різноплановість та розбіжність у поглядах українських та зарубіжних авторів. У результаті роботи українських вчених, таких як А.І. Гафтанюк, О.М. Виходець, Г.М.Захарчин було виокремлено конкретні позиції, а «корпоративну культуру» запропоновано трактувати як правила і норми поведінки, що базуються духовних і матеріальних цінностях, культурних, етичних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей організації [14, 16].

Д. В. Задихайло тлумачить корпоративну культуру як інструмент у сфері управління, який дозволяє керувати персоналом, підвищити конкурентоспроможність організації, ступінь довіри до корпоративних прав, забезпечити захист власників корпоративних прав, підвищити якість продукції та задовольнити вимоги споживачів. Тобто корпоративна культура позначається правилами управління, прийняттям управлінських рішень, делегуванням повноважень, організації комунікаційного процесу, удосконалення якості послуг, створення соціального клімату тощо [21].

М.М. Баб'як, А.Є. Воронкова, Е.Н. Коренєв, І.В. Мажура визначають що термін «корпоративна культура» має як загальні, так і відмінні трактування цього явища. До загальних належить таке визначення корпоративної культури, як правила і норми поведінкищо базкуються на матеріальних і духовних

цінностях, культурних, етичних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей організації. Це дає нам змогу визначити корпоративну культуру як інструмент у сфері управління, який дозволяє керувати персоналом, підвищувати конкурентоспроможність організації, ступінь довіри до корпоративних прав, забезпечити захист власників корпоративних прав, підвищити якість продукції та задовольнити вимоги споживачів. Фактично корпоративна культура виступає правилами ведення бізнесу, прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, організації комунікаційного процесу, удосконалення якості, створення соціального клімату тощо [30].

І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова у своїх визначеннях називають в якості складника корпоративної культури цінності організації, тому можна стверджувати, що саме цінності, вірування, і переконання є стрижнем корпоративної культури [27].

Г.І. Матукова зазначає, що вона формується та сприймається на рівні свідомості людини, впливає на її поведінку, її необхідно необхідно на соціально-психологічному рівні.

О. Є. Кузьмін зазначає, що її розглядають, як «потужний інструмент, що дозволяє об'єднати трудову ініціативу всіх співробітників [34].

На нашу думку, корпоративна культура – унікальні характеристики сприйняття особливостей організації, це те, що відрізняє одну організацію від іншої і є засобом здійснення корпоративної діяльності за допомогою використання мови кольору, фольклору, традицій – тобто, певний усталених норм, які є у тому чи іншому закладі освіти.

О.О. Білецька, Т.І. Лепейко, В.І. Свистун використовують поняття «корпоративна культура» та «організаційна культура» як синоніми, хоча вони не є тотожними і мають ряд відмінностей, які відображають специфіку різних галузей наукового знання. Поняття «організаційна культура» відображає своєрідність організації та системи її комунікацій, а термін «корпоративна культура» включає у себе цінності, традиції, норми та правила поведінки в організації. Ще однією важливою відмінністю вживання зазначених термінів

є те, що прихильники терміну «організаційна культура» орієнтуються на ділові стосунки в організації, між тим як дослідники корпоративної культури ураховують вплив міжособистісних відносин у колективі. Організаційна культура відображає більше ступінь організаційного управління і є тільки одним із елементів культури організації [9,35].

## **1.2.Функції, структура та види корпоративної культури**

Важливо звернути увагу на те, що корпоративна культура організації виконує певні функції та має власну структуру. З огляду на те, що існує багато підходів до визначення структури корпоративної культури, ми пропонуємо розглянути функції корпоративна культура організації.

Сучасні українські вчені В.В. Юрченко, Ю.В Мельник, Н.В. Богданова виокремлені такі функції корпоративної культури:

1. Охоронна функція (усуває негативний вплив зовнішніх факторів);
  2. Інтеграційна функція (створює відчуття рівності);
  3. Регулююча функція (включає в себе неформальні, неписані правила поведінки працівників);
  4. Замінна функція (Заміщує офіційні механізми та зменшувати потік інформації і розпоряджень керівництва;
  5. Функція адаптації (поле гшує адаптацію працівника);
  6. Освітня і розвиваюча функція ( забезпечує саморозвиток працівників);
  7. Функція управління якістю (забезпечує перехід від якісної роботи в якість продукції);
  8. Функція орієнтації на споживача (врахування думки споживачів);
  9. Функція регулювання партнерських відношень (створює норми і правила поведінки);
  - 10.Функція пристосування організації до потреб суспільства (створення найбільш сприятливих зовнішніх умови для діяльності організації)
- [79].

Зазначені функції дозволяють стверджувати, що корпоративна культура виконує ряд функцій як на рівні суспільства, забезпечуючи ефективний розвиток трудових осіб, так і на рівні організаційного середовища.

Г.М.Захарчин, Н.П.Любомудрова, Р.О.Винничук, Н.В.Смолінська на основі досліджень змогли побудувати загальну структуру корпоративної культури. Виділили 2 підсистеми корпоративної культури: інструментальну та символічну, а також виокремили 3 рівні корпоративної культури:

- I. Рівень – видимий поверхневий (артефакти і етлефакти),
- II. Рівень – глибинний рівень (поведінка і дії, базові уявлення),
- III. Рівень – підповерхневий рівень, ядро (мораль, переконання, цінності).

Складовими копоративної культури є видимі елементи: (інтере'єр, зовнішній вигляд співробітників, організаційні заходи, ритуали) та не видимі: (символи, легенди, міфи, девізи) [24].

Група науковців Г.М.Захарчин, Н.П.Любомудрова, Р.О.Винничук, Н.В.Смолінська сформувавши типологію корпоративної культури, що створена авторами на основі опрацьованих наукових джерел [24].

Зокрема, у своїй роботі «Корпоративна культура» автори виокремлюють такі типи корпоративної культури відповідно до класифікаційних ознак(рис.1.1.):

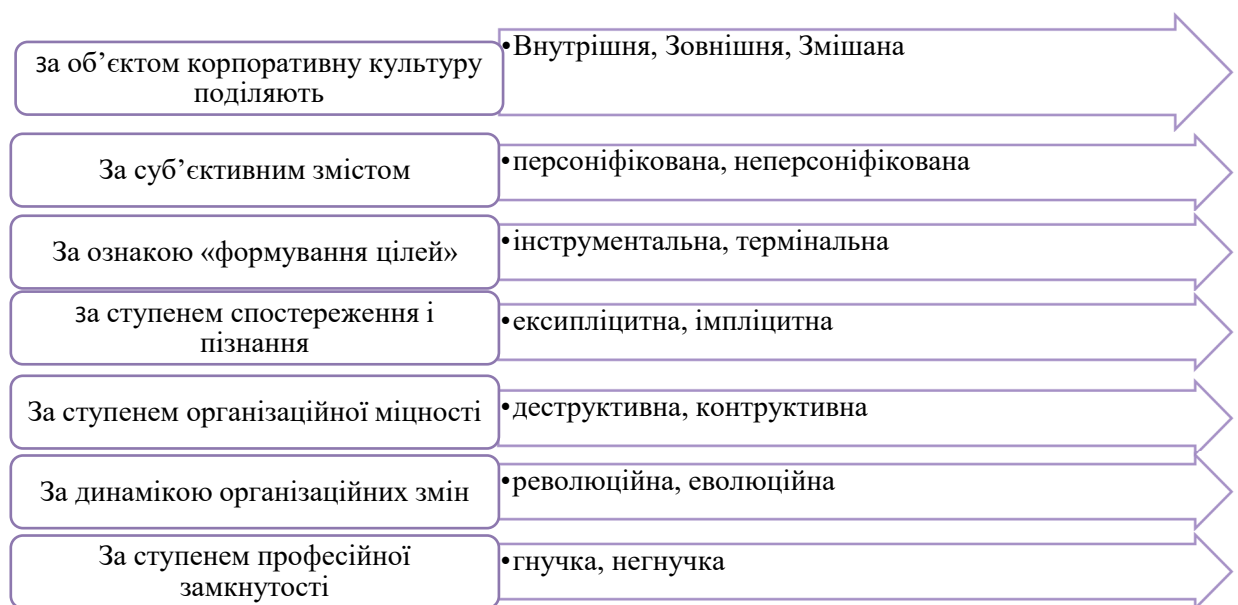


Рис. 1.1 Типи корпоративної культури відповідно до класифікаційних ознак



Значна увага приділяється визначенню видів корпоративної культури. Так, Е. Шейн розглядає корпоративну культуру на трьох рівнях.

Перший – «артефакти», на цьому рівні стикаються з фізичними проявами культури, наприклад: вигляд приміщення, моделі поведінки співробітників, певні традиції, ритуали та обряди. Тобто, на цьому рівні ми можемо побачити результат діяльності і розвитку організації.

Наступний етап – засваєнні цінності. Сюди відносяться стратегії, цілі, філософія організації, іншими словами обґрунтування ідей та моделей поведінки.

На третьому рівні, який має назву «базові припущення» формуються уявлення колективу про характер навколишнього середовища, реальності, часу і простору [82].

Сьогодні існує безліч типів корпоративної культури. Ця різноманітність пояснюється тим, що корпоративна культура обумовлюється багатою кількістю взаємопов'язаних між собою елементів і характеристик.

Структурна модель «Багатошарова цибулина» Г.Хаєта демонструє, що шари культури тісно зв'язані між собою і створюють уявлення про проникнення корпоративної культури в усі процеси та рівні організації [71].

Модель «Культурна мережа», що запропонована К.Томсоном, відображає основні елементи організації, зокрема це: структури влади, організаційні структури, системи контролю, ритуали і церемонії, символи, міфи, легенди та історії [63].

Залежно від впливу на результативність діяльності персоналу корпоративну культуру Д. М. Брустинов класифікує на негативну і позитивну. Позитивна корпоративна культура встановлює для працівників цінність своєї професії як шлях трудового, творчого саморозвитку та цінність закладу освіти як умови забезпечення власних потреб. Негативна корпоративна культура створює ситуацію, коли трудова вигідна, проте не цінна з точки зору саморозвитку персоналу та творчої самореалізації [12].

У теорії менеджменту Дж. Зонненфельд вирізняє 4 типи корпоративної культури, а саме: «бейсбольна команда», «клубну культуру», «академічна культура», «оборона культура» [81].

У сучасному європейському суспільстві існують 4 типи корпоративної культури. Але на сьогодні виділити чіткі типи корпоративної культури майже неможливо, бо вона постійно змінюється та трансформується. В одних організаціях вона лише починає свій шлях, в інших застосовується змішана культура. [67].

Розглянемо такі типи корпоративної культури як: «культура влади», «рольова культура», «культура завдань» та «культура особистості».

Якщо казати про «культуру влади», то в організаціях з таким типом передбачається ефективне використання та перерозподіл ресурсів керівництвом. Даний тип культури ґрунтується на принципах ієрархії, відданість загальній місії і просування по кар'єрним сходам базується за цими критеріями. Головну роль відіграє саме керівник, його здібності та якості, які допомагають лідеру швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни та приводити у життя складні рішення [78].

Другий існуючий тип – «рольова культура». Така організація визначається суворим розподілом функціональних ролей усередині. Даний тип культури характеризується тим, що існує на основі правил, процедур і порядків. Джерело влади – положення керівника в ієрархічній структурі. Така організація матиме змогу успішно функціонувати лише у стабільному середовищі [44].

Зазначимо, що І. В. Мажура, О. Є. Кузьмін визначають також «культуру завдань», вона зорієнтована на вирішення конкретних завдань і від того наскільки якісно працівники вирішують їх можна визначити професіоналізм працівників. Застосовується даний тип культури тоді, коли вимоги ринку є визначальними для діяльності організації [30].

«Культура особистості» – це такий стиль та тип корпоративної культури у якому об'єднують людей не для вирішення конкретних завдань, а для того,

щоб вони досягли власних цілей. Влада у таких організаціях базується на близькості до ресурсів, професіоналізмі та вміння взаємодіяти один з одним та спілкуватися та керівнику [44].

Установлено, що ті заклади освіти, які орієнтуються на культуру влади та рольову культуру мають авторитарний стиль управління і від працівників вимагають чіткості та системності у роботі, дотримання функціональних обов'язків на робочому місці. Керівник має тут формальну владу, яка базується на статуті, положенні організації і основним своїм завданням ставить доведення конкретних обсягів, завдань роботи та контроль виконаних завдань. Спілкування у колективі є більш формальним, в основному, в межах своїх обов'язків на роботі, дуже часто є маніпулятивним. А ті організації, які орієнтуються на культуру завдань та особистості характеризуються демократичним стилем управління. Тут панує повага до закону, врахування інтересів більшості. Колеги вміють працювати єдиною командою, а керівник вважає своїм основним завданням заохочення кожного співробітника до розширення сфери діяльності. Спілкування між колегами спирається на принципи колективної взаємодії та відбувається на гуманістичному рівні культури [59].

Прихильником такого типу корпоративної культури як культура завдань є У. Бенніс. Він пропонує перейти від індивідуального лідерства до «великих груп» та акцентує увагу на творчій складовій діяльності колективу та спільному керівництві. Цю думку підтримує О. Кузьмін, який визначає факторами, які допомагають визначити типи корпоративної культури є: якісне виконання своїх професійних обов'язків; відданість організації; наявність зовнішніх ознак культури та етичного кодексу; створення умов для безпечної праці, для професійного зросту; рівень культури спілкування та взаємодії [32].

Англійські дослідники С. Мердок і Д. Паркер здійснили систематизацію корпоративних культур за гендерними ознаками (взаємовідносини статей всередині організації) [20]. Ця типологія заснована на положенні жінки і її ролі в діяльності організації, а не на особливостях взаємин статей. Мабуть, ця

класифікація охоплює так звані «проблемні» організації, де права жінок, так чи інакше, обмежуються. Недоліком є те, що вона не охоплює корпоративні культури, де чоловіки і жінки працюють «на рівні» і ті, де порушуються права чоловіків [34].

Якщо здійснити об'єднання цінностей цих культур, то можна отримати ефективну, можна сказати ідеальну корпоративну культуру. Із структурою завжди пов'язують поняття ієрархії. Ієрархія корпоративної культури – це відповідні рівні, ступені, на основі яких послідовно формується культура.

У світлі сказаного вище, зазначимо, що корпоративна культура організації об'єднує всі її складові елементи, тобто, структуру, поведінку та процеси. Корпоративна культура виступає системою збереження та відтворення досвіду, культурного простору, клімату організації, системою яка регулює відносини співробітників в організаційному середовищі, і поза ним. громадськості, нормах, правилах, цінностях, тощо.

### **1.3. Управління процесом формування та розвитку корпоративної культури**

Управління процесом формування та розвитку корпоративної культури здійснюється за чіткими принципами, які забезпечують орієнтований напрямок розвитку корпоративної культури. Дотримання цих принципів впливає на подальший її стан та на результати діяльності працівників.

Розглянемо детальніше принципи корпоративної культури оскільки, вони є основою її розвитку. Здебільшого принципи корпоративної культури залежать від виду діяльності установи, національних пріоритетів, особливостей та стилю управління. Знову ж таки, до сьогодні немає однозначної позиції щодо формування основних принципів та їх кількості.

О. Бала виокремила дві групи принципів корпоративної культури: загальні та особливі.

До першої групи загальних принципів відносяться принципи: розвитку, системності, відкритості та постійного вдосконалення, координації,

обов'язковості, винагороди, вимірності та корисності, відповідності чинному законодавству.

До другої групи особливих принципів відносяться принципи стосунків «керівництво – працівник», вільного формування, особистісно орієнтованого менеджменту, чіткості, еталону, індивідуальності, узгодженості та відповідальності [7].

Загальні принципи спільні для великої кількості організацій, вони враховують найважливіші характерні риси та властивості корпоративної культури підприємства. Особливі принципи в свою чергу враховують особливі, індивідуальні риси і властивості, які можуть підійти не кожній установі [34].

У науковій літературі міститься велика кількість підходів до формування принципів корпоративної культури. Так, Г.М. Захарчин в своїй роботі виділила та охарактеризувала основні принципи формування корпоративної культури, які подано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

### Принципи формування корпоративної культури

Принципи	Значення
Усезагальність	передбачає визначення доцільної системи керівництва та реального сприйняття співробітників про необхідність змін в організації
Апріорність	передбачає доцільність елементів корпоративної культури (цінності, мета, настанови);
Прозорість	забезпечує поширення стандартів, правил, норми поведінки, щоб вони були відомі для всіх співробітників
Системність	передбачає розроблення системи, яка охоплює поетапні зміни в організації
Гармонійність	передбачає узгодження інтересів всього персоналу в процесі формування корпоративної культури

Історичність	враховує динаміку та зміни в суспільстві при формуванні корпоративної культури
Пріоритетність	передбачає першочерговість визначення цінностей і філософії організації
Комплексність	врахування різноманітних чинників які здійснюють вплив на культуру в цілому

Принципи корпоративної культури необхідні для того, щоб сформувати організаційну поведінку співробітників залежно від ситуації.

У сучасних працях наводять різні підходів до вивчення корпоративної культури. На сьогодні найбільш відомими є такі підходи: символічний, когнітивний, систематичний [65].

Г. В. Осовська визначає, що основою символічного підходу є уявлення про організацію, як про систему, внутрішнє середовище якої характеризується відомим рівнем соціальної невизначеності. У даних умовах символ, який однаково розуміє колектив, є основним орієнтиром та використовується працівниками для впорядкування службових відносин. Якщо виявляється неузгодженість в ланках компанії, то її культурна система піддається оптимізації. Керівництво домагається формування у свідомості працівників сукупності «правильних» символів, завдяки яким впливає на всі сфери управління підприємством. Можна виділити таких відомих представників цього напрямку, а саме Н. Леметр, С. Мішона, П.Штерна, А. Францева, Е. Шейна та ін [32].

При когнітивному підході корпоративна культура розглядається як певний підбір правил, вірувань, знань, що засвоєні працівниками в ході виконання службових взаємозв'язків. Шаблони поведінки в організації при даному підході засновані на спільній трудовій діяльності працівників. Представниками зарубіжної ланки є К. Камерон, Р. Квін, Р. Куїн, У. Оучі, Т. Парсонс, Дж. Рорбах та ін. В Україні такий підхід близький до А. О.

Терещенко. Управління культурою здійснюється шляхом проведення різних форм, а саме: навчання, тренінгів, інформування персоналу тощо.[62].

Систематичний підхід спирається на основний культурний детермінант організаційного клімату, який може формуватися під впливом об'єктивних властивостей організації (стилю керівництва, місії організації тощо), а також характеризується станом психологічного середовища, тобто закріпленням у свідомості працівників комплексів суб'єктивних вражень і думок. Домінуюча культура визначається або через зразки службової поведінки, комунікації та відношення до матеріальних засобів колективу, або на основі існуючих вірувань і цінностей. Представниками систематичного підходу є Р. Моран, В. Сате, Ж. Серкіс, В. Снеткова, В. Співак, С. Харріс та ін [39].

Починаючи з кінця ХХ ст. поступово починають формуватися нова культура та новий стиль роботи організацій з орієнтацією на запити і потреби суспільства, підвищення відповідальності за розподіл послуг і ресурсів. Управління надалі орієнтується на ціннісні та культурні чинники, а не бюрократичні правила і норми. Оцінювання їхньої діяльності залежить від рівня вдовolenості людей послугами, що їх надають установи та ступеня довіри. Управління організацією базується на основі функцій планування, організації, координації, мотивації та контролю. Усе це зумовлює втілення не лише нових підходів до управління, а й нової корпоративної культури організацій [16].

Процес формування корпоративної культури складний і довготривалий, що вимагає вмілого застосування різних методів, форм та засобів. Дуже важливо, щоб формування культури організації відбувалося індивідуально відповідно до особливостей організації.

Існує безліч підходів до формування корпоративної культури. Дослідники, Ф. Харріс та Р. Моран запропонували характеристики на основі яких можна розглядати корпоративну культуру [63]:

1. Усвідомлення себе і свого місця в організації.
2. Комунікації та мова спілкування.

3. Зовнішній вигляд.
4. Звички і традиції у цій галузі.
5. Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання.
6. Взаємовідносини між людьми.
7. Цінності і норми.
8. Віра у щось і ставлення чи прихильність до чогось.
9. Процес розвитку працівника та самореалізації.
10. Трудова етика і мотивування.

В.О. Аніщенко зазначає, що запозичення чи насильно впроваджена культура як правило, буває безуспішною. Керівникам, які використовували автократичні методи саме більше, що вдавалося – це створити жорсткий авторитарний режим в організації чи лише ввести якісь зовнішні стандарти. Як підкреслює В.О. Аніщенко, «власна культура організації є зовнішнім відображенням корпоративної культури, яка виражає себе через імідж і дизайн організації, фірмові традиції, обряди тощо. Зовнішня сторона корпоративної культури видима і співробітнику, і клієнту, а система норм поведінки поверхнево завжди схожа в різних організаціях» [1].

Я. Я. Слабко підкреслює, що зазвичай ініціатива формування ефективної корпоративної культури подається від керівництва організації. Найважливішим кроком керівника, який бажає сформувати ефективну корпоративну культуру – це сформулювати основні цінності та місію організації [63].

А. Мелешенко висуває на перший план індивідуальність, тобто те, чим заклад освіти відрізняється від інших, визначається її корпоративною культурою. Цінності можуть бути абсолютно різними, в тому числі і в залежності від того, що лежить в основі: інтереси організації в цілому або інтереси її окремих членів. Це – ядро, що визначає все інше. Зовнішні атрибути без них не мають ніякого самостійного значення. Згадаймо піонерську організацію, комсомол, п'ятирічки за радянських часів – за зовнішнім шаром не було нічого [38].



В.В. Юрченко у роботі «Корпоративна культура організації» відзначає, що у звичайних умовах корпоративна культура присутня як природний, непомітний і всеосяжний фактор. Найголовніша функція культури в таких умовах – за допомогою правил і норм регулювати відносини між людьми. Культура дає відчуття стабільності, а також дозволяє бути емоційно включеним в діяльність компанії. Культура також сприяє реалізації основної потреби людини – потреба в самоповазі. Ця потреба мотивує позитивну оцінку своєї групи. Так у співробітників, що належать до однієї організації, народжується питання: «Чим ми відрізняємося від інших?» або «Чим ми краще?». І тут предметом гордості може стати успішність компанії на ринку, прогресивний Керівник, нові технології і т.д. якщо компанія не володіє такими характеристиками, на перший план вийдуть позитивний мікроклімат в колективі, теплі, дружні відносини з колегами. Для співробітника ці характеристики можуть бути не менш значущими: людина готова миритися з низькою зарплатою, відсутністю перспектив і т.д. заради збереження цих відносин [79].

Ю.І.Пайгусов виділяє значимість корпоративної культури зростає в умовах, де присутній стан конкуренції. Культура висувається на одне з перших місць в управлінні. Головним завданням формування культури стає підтримка змін, що відбуваються в компанії [49].

Важливо враховувати наступні умови успішності проведення змін культури. Питання корпоративної культури ініціює керівництво, провідниками стають менеджери верхньої та середньої ланки. Тільки так можна змінити що-небудь стратегічно в корпоративних відносинах [36].

Перш ніж займатися поліпшенням, формуванням культури, важливо вивчити фахівців, які будуть з нею працювати. На самому початку проведення змін важливо дати людям всю інформацію, змалювати проблеми, твердо позначити, в якому напрямку фірма не буде розвиватися ні за яких обставин. Правильно задані обмеження дозволять співробітникам самостійно зробити потрібні висновки, що значно полегшить сприйняття змін [17].

Зміни в культурі необхідно проводити, дотримуючись наступної загальної послідовності. Н.М. Богацька вказує цю послідовність. Спочатку вирішуються проблеми в культурі, що загрожують виживанню організації. Потім впроваджуються зміни, які затребувані персоналом. І тільки потім шляхом переконання впроваджується непопулярний блок. На кожному етапі обов'язково повинні бути контроль і корекція [11].

Виділимо також фактори, що сприяють і гальмують зміни корпоративної культури.

*I. Фактори, які збільшують рівень корпоративної культури:*

- Збільшення контактів з оточенням і відкритість до нових ідей;
- Аналіз потреб клієнтів;
- Спостереження за діями і досягненнями конкурентів;
- Використання зовнішніх консультантів;
- Навчання співробітників і керівництво поза межами підприємства;
- Мінливий, конкурентний, ненадійний ринок;
- Тиск з боку зовнішніх засновників організації;
- Об'єктивний набір та відбір кадрів.

*II. Гальмуючі фактори:*

- Зосередження на внутрішніх правилах і процедурах в організації;
- Неясні критерії успіху всього підприємства і окремих працівників;
- Домінуюча позиція підприємства на ринку;
- Мала різноманітність робіт, сильний конформізм і згуртованість робочих груп;
- Мала професійна рухливість кадрів управління, великий стаж роботи на одному підприємстві;
- Набір і відбір кадрів, засновані на інтуїції, суб'єктивні критерії оцінки.

З вищесказаного гіпотетично можна стверджувати, що гальмуючі фактори характерні для традиційного, орієнтованого на виробництво, стабільного, замкнутого підприємства. Поміж факторів, що сприяють,

знаходяться елементи ринкових вимог, еластичних, відкритих до змін, що діють в умовах ненадійності організацій [75].

Як показують новітні дослідження в галузі менеджмента, на шляху формування корпоративної культури і єдиного та чіткого розуміння того якою вона має бути, у центрі уваги постає проблема відсутності єдності професійної мови. Інколи складається зворотня ситуація, коли, вживаючи різну термінологію, керівники в кінцевому підсумку говорять про загальні очікування і бачення. У зв'язку з цим дуже важливо досягти єдності професійної мови для отримання бажаного результату. Як зауважує Л. Білоус «проблемою на шляху формування ефективної корпоративної культури також являється стиль керівництва. Стиль якого дотримується керівник, постійно перебуває у полі зору його підлеглих. Він оцінюється, певною мірою критикується. Дуже часто буває, що підлеглий копіюють стиль свого керівника, намагаються його наслідувати» [10].

Окрім цього, посідають важливе місце для успішного формування корпоративної культури наступні фактори, вказані нижче на рис. 1.2.

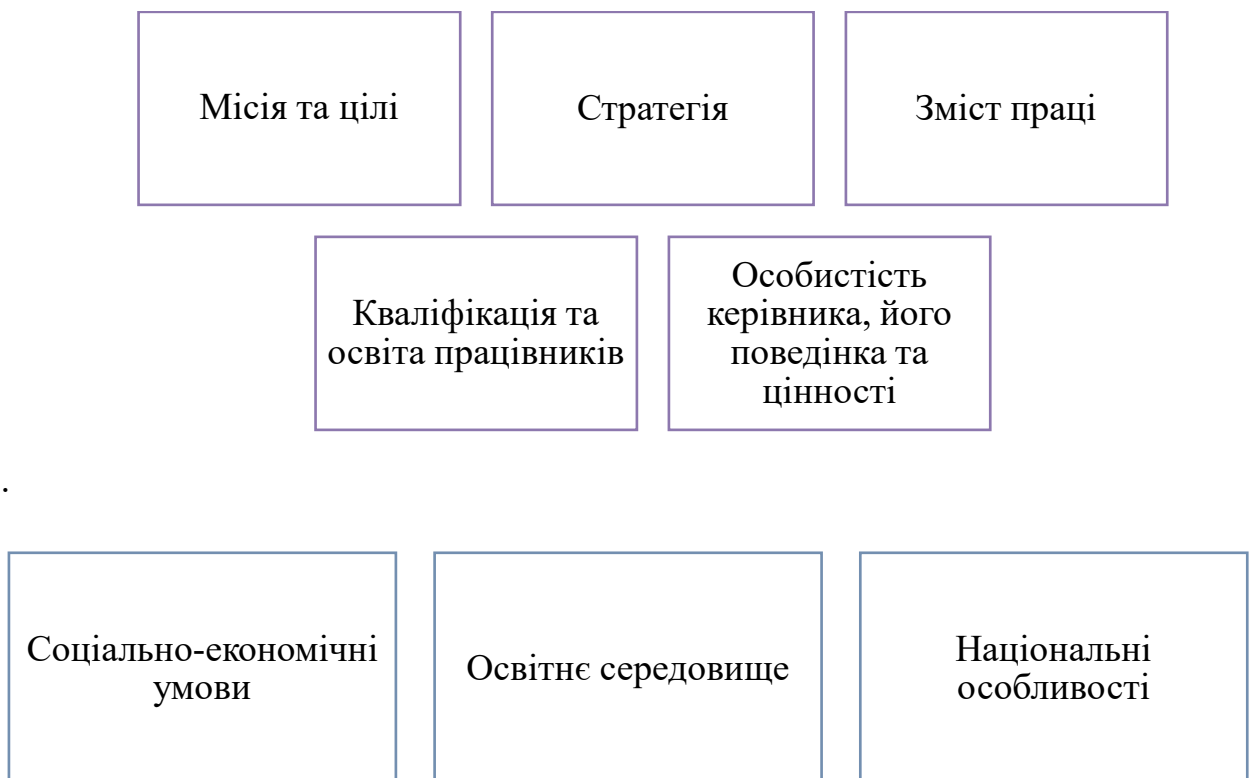


Рис. 1.2. Фактори впливу на формування корпоративної культури

Г. Л. Монастирський зазначає, що формування корпоративної культури відбувається поступово, вона вбирає досвід працівників, їхню культуру виховання, враховує цілі та установки підприємства. Загальна мета корпоративної культури – створення в організації позитивного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні принципи [46].

В.П. Кубко в своїй праці виокремлює такі шляхи формування корпоративної культури:

- 1) довгостроковою практичною діяльністю;
- 2) діяльністю керівника чи власника (власна культура);
- 3) штучним формуванням організаційної культури фахівцями;
- 4) природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом [33].

Щоб досягти високого рівня корпоративної культури в організації при її формуванні потрібно діяти поетапно, як зображено на рис. 1.3.

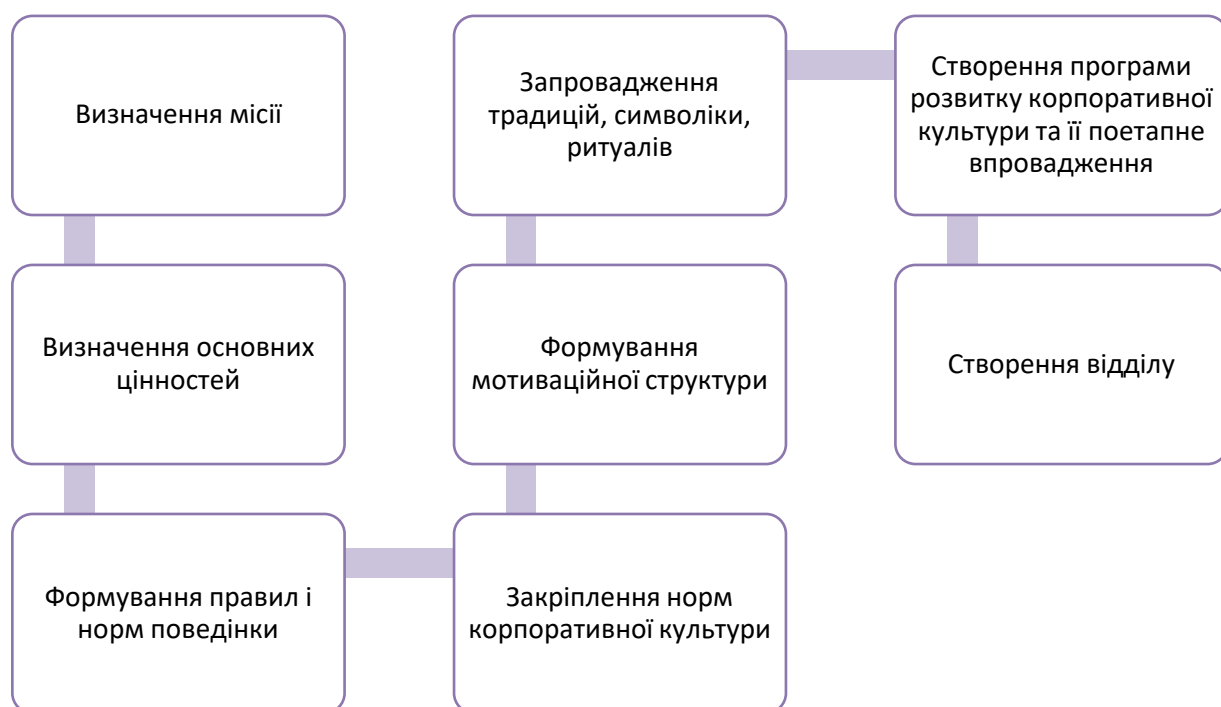


Рис. 1.3. Етапи формування корпоративної культури

В. Н. Парсяк визначає той факт, що корпоративна культура невід’ємна частина життєдіяльності організації, істотно впливає на її ефективність. Розуміючи це, керівництво компаній сьогодні прагне до створення сильної корпоративної культури, яка базується на іншому, ніж раніше, розумінні людини і його ролі в системі суспільного розподілу праці [55].

Ефективну корпоративну культуру відрізняє наступне (рис. 1.4.):

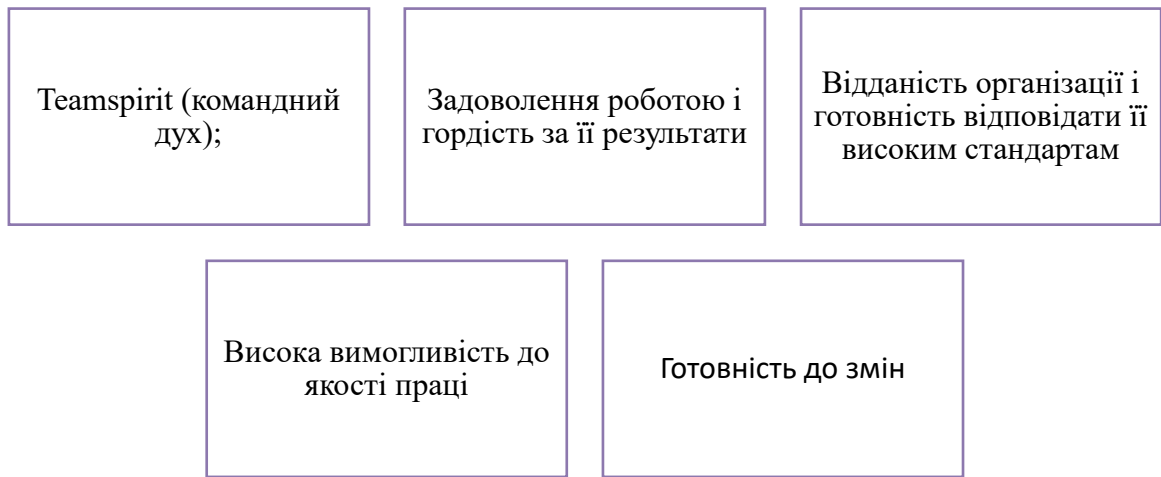


Рис. 1.4. Складові ефектної корпоративної культури

Формування та вдосконалення корпоративної культури відбувається відповідно до життєвого циклу організації. У життєвому циклі розвитку організації виділяють три важливих етапи: формування; зростання; зрілості та занепаду, то кожен із них має свої проблеми культури і відповідні механізми їх вирішення. Саме корпоративна культура містить способи вирішення проблемних поведінкових ситуацій [26].

Н. Дзинь-Войнаровський визначає, що формування корпоративної культури є безперервним, тому корпоративна культура під впливом різних чинників може частково змінюватися. Вплив великої кількості неоднорідних факторів на розвиток корпоративної культури є позитивний та негативний [12].

Українські вчені А.Е.Воронков, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренєв, І.В Мажура дослідили фактори, що впливають на корпоративну культуру. Вони розділяють їх на: чинники внутрішнього середовища та зовнішнього середовища, що сприяють розвитку культури та стримують її розвиток [30].

Внутрішні фактори впливу на корпоративну культуру:

1. Внутрішній стан організації;
2. Місія і цілі організації;
3. Стратегія розвитку;
4. Прийнятий тип управління організації;
5. Не формальні канали комунікації
6. Кваліфікація, освіта та загальний рівень культури працівників;
7. Особистість керівника, його уявлення, принципи, цінності.

Факторами зовнішнього впливу на корпоративну культуру:

1. Партнери, конкуренти;
2. Потреби споживачів;
3. Політичний фактор;
4. Національні цінності і культурні установки;
5. Екологічний стан;
6. Інноваційні процеси;
7. Зв'язки з іншими організаціями;
8. Правове поле, система законодавства.

Зовнішнє середовище знаходиться за межами організації тому, формує корпоративну культуру ззовні установи, тобто здійснює об'єктивний вплив. Фактори внутрішнього середовища впливають на формування корпоративної культури з середини, тому їм властива певною мірою суб'єктивність впливу[72].

Сприятливі фактори це збільшення контактів із зовнішнім середовищем і відкритість до нових ідей, аналіз потреб клієнтів, дослідження та аналіз дій і досягнень конкурентів, необхідно залучати зовнішніх консультантів, проводити навчання робітників і керівників поза межами закладу освіти. Також

до сприятливих факторів слід віднести тиск щодо здійснюваної політики з боку зовнішніх засновників закладу освіти та підбір кадрів на об'єктивній основі [46].

У свою чергу до гальмуючих факторів С. Б. Місюк відносить наступні: зосередження на внутрішніх процедурах і правилах освітнього закладу, незрозумілі критерії й оцінки успіху, домінуюча позиція закладу освіти на ринку, низьке розмаїття робіт, сильний конформізм і згуртованість робочих груп, низька професійна рухливість управлінських кадрів, великий стаж роботи на одному місці, інтуїтивний підбір кадрів [44].

Г. Л. Чайка розглядаючи процеси розвитку відзначає, що зміна впливу факторів і переосмислення культури: ігнорування, критика чи сприйняття, тобто фактори можуть стимулювати або гальмувати розвиток культури чи окремих її компонентів [72]. Механізм формування корпоративної культури може бути проілюстрований за допомогою концепції «чотирьох середовищ» на рис 1.5.

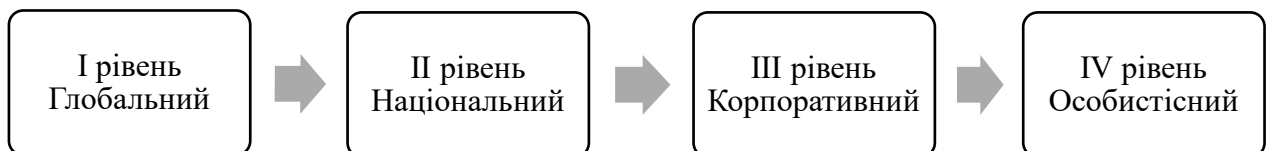


Рис. 1.5. Концепція «чотирьох середовищ»

На I рівні значний вплив на формування та розвиток культури організації здійснює мегасередовище. Макросередовище відповідає II рівню. III рівень визначає мікросередовище з його культурною специфікою. На IV рівні культура значною мірою визначаються особистими культурними факторами людини [38].

Інструменти формування та розвитку культури на думку Л.Л. Матвєєвої, включають, як звичайні, для великих організацій, форми та засоби (обряди, церемонії, ритуали, міфи, легенди, розповіді), так і специфічні елементи [56]:

1. універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, систему ідентифікації організації;
2. система комунікацій («офіційна» мова, система неформального спілкування);
3. постійна ротація керівників і спільне навчання працівників.

Після того як будуть визначені основні цінності, цілі, місії, норми поведінки, принципи тощо, організації це все потрібно задокументувати, зазначає М. М. Галицька. Для цього розробляється документ який має різні назви – корпоративний кодекс, кодекс корпоративної культури, кодекс честі, кодекс корпоративної етики, положення про корпоративну культуру [15].

Корпоративний кодекс потрібен для регулювання поведінки співробітників у робочий час, а також підтримки корпоративної культури компанії, та для підвищення привабливості компанії, зміцнення її позитивного іміджу. До того ж, наявність корпоративного кодексу знижує ризик конфліктів між членами організації, оскільки дає чіткі моделі поведінки для кожної групи співробітників, а також для роботи з клієнтами. Для успішної роботи корпоративного кодексу є його обговорення в рамках всієї компанії [42].

Г. В. Осовська доходить до висновку про те, що насьогодennя існує маса шаблонів всіляких кодексів, але найбільшу цінність мають унікальні документи, складені спеціально для певної компанії, з урахуванням всіх її особливостей. Грамотно складений кодекс здатний стати корпоративною гордістю, а також стимулювати співробітників до саморозвитку. Окрім корпоративного кодексу, існує і ще один вид – професійний, тобто написаний під певну професію, а не організацію (наприклад, кодекс лікарів з клятвою Гіппократа) [51]

Корпоративний кодекс складається з двох частин: перша частина містить історію організації, проекти, місію, ціль, цінності, тощо. Друга – конкретно описує норми поведінки працівників, графік роботи (вихідні дні, відпустки), і навіть зовнішній вигляд працівників. Також корпоративний



кодекс може містити довільну кількість розділів, наприклад П. С. Смоленюк виділяє наступні [64] :

1. Основні цінності та цілі організації;
2. Місія організації;
3. Девіз організації;
4. Символіка організації;
5. Базові принципи організації;
6. Стандарти поведінки співробітників;
7. Зовнішній вигляд працівників;
8. Відповідальність за порушення норм.

Головною і незмінною умовою – кодекс корпоративної культури повинен бути єдиний для всіх – і для підлеглих, і для керівників. У цьому плані дуже важливу роль відіграє особистий приклад керівників компанії. Так, якщо директор вимагає ввічливості від своїх співробітників, то в першу чергу він сам повинен дотримуватися правил ввічливого тону. Корпоративний кодекс передбачає проведення мотивуючих заходів, таких як винагороди, премії, підвищення. Причому всі вони також мають документальне відображення. Мотивація – це процес стимулювання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей установи. У кінцевому підсумку мотивація виявляється у внутрішніх стимулах до праці, прагненні досягти найкращих результатів [64].

Питання про те, як зацікавити свій персонал, як винайти досконалі методи впливу на нього, виникло давно. На перший погляд, нічого складного у мотивації немає, адже давно відома її формула: потреби – мотивація – винагорода. Але на практиці все не так просто, бо не лише в Україні, а й у країнах із розвинутою ринковою економікою успішні випадки мотивації ескоріше винятком, аніж правилом, про це говорить А. В. Івченко у праці «Орієнтація на розвиток персоналу в системі копрпоративних цінностей підприємства» [26].

Як вважає В. А. Співак, в основі мотивації лежать потреби, усвідомлені чи неусвідомлені, різні за суттю. Але потрібно пам'ятати, що не всі потреби перетворюються у бажання, які викликають до дій. Не всі дії призводять до бажаних результаті, а деякі навпаки, можуть не дати сподіваної винагороди. Тому керівникові потрібно бути вкрай уважним при виборі мотивації [65].

О. І. Бала зазначає той факт, що мотивація складається із суми окремих мотивів. Вони можуть взаємодоповнюватись, а можуть навпаки суперечити один одному. Чим сильніше себе проявляють окремі мотиви, тим сильніше вони впливають на поведінку працівника. Необхідно приділяти увагу до створення належного мотиваційного клімату в колективі. Дослідники пропонують порівняти робоче місце з батарейкою. Умови, що їх може створити керівник, в одному випадку діятимуть як позитив, а в іншому – навпаки. [8].

Т.І.Калініченко виділяє два типи мотиваційного клімату: заряджувальний та розряджувальний. Охарактеризуємо кожний з них. Мотиваційний клімат заряджувальний (+) характеризується тим, що у ньому є схвалення успішно виконаної роботи; різноматність робіт, яка надає можливість використовувати здібності працівника; самостійність та відповідальність за виконану роботу; активна участь у прийнятті рішень, які мають пряме відношення до роботи; завдання або види роботи, виконання яких потребує навчання і професійного зростання; можливість креативності у роботі; гарні стосунки із колегами; довіра до працівника; наочність кінцевих результатів; високий статус посади; увага до працівників та інформування їх керівником; висока заробітна плата [28].

Мотиваційний клімат розряджувальний (–) характеризується тим, що у колективі виникає непорозуміння; недостатньо довіри; мінімальна заробітна плата; погані умови роботи; відсутність або непридатність технологічного оснащення; відсутність відвищення професійного рівня та зростання; керівник не приділяє належної уваги працівникам; хтось вирішує чужі проблеми;

працівник не знає, добре він працює чи ні; працівник не в злагоді з іншими співробітниками або з керівником; нудна робота [15].

В. В. Шаповолова дотримується думки, що корпоративна культура виникає у будь-якій структурованій групі людей. Вона має властивість ставати потужнішою з роками. Звичайно корпоративна культура виникає спонтанно, «знизу», і передається «із різних вуст у вуста», з допомогою особистого прикладу і усних наставлянь старожилів. Найбільший внесок вносять харизматичні особистості. Саме їх звички й правила поведінки починають, не усвідомлено, копіювати інші співробітники. Природно, якщо на чолі організації сильний харизматичний лідер, то основним впливом на формування корпоративної культури надасть його поведінка. І корпоративна культура почне працювати на свого творця[76].

Підсумовуючи слід сказати, що процес формування корпоративної культури є доволі складним, що потребує використання цілого ряду методик. Дослідники у своїх роботах виділяють багато підходів, принципів, шляхів та рівнів формування корпоративної культури. Формування корпоративної культури відбувається ієрархічно (від лідера до підлеглих) та повинно пройти певні етапи, щоб добитися очікуваних результатів. На його формування впливає цілий ряд позитивних та негативних чинників, що прискорюють чи уповільнюють темп розвитку корпоративної культури навчального закладу. Також на формування корпоративної культури впливає стиль керівництва, від нього залежить корпоративний дух організації. Кінцевим етапом формування корпоративної культури є – нормативне закріплення всіх правил, законів, стандартів в корпоративному кодексі (документ який регулює правовідносини в організації і за її межами).

### **Висновки до розділу I**

На основі вивчення та аналізу наукової педагогічної літератури та освітнього менеджменту можна констатувати, що одним з найважливіших аспектів в управлінській діяльності є формування корпоративної культури.

Здійснено порівняльний аналіз поняттєво-термінологічного апарату освітнього менеджменту, розглянуто сутність понять «корпоративна культура».

На сьогодні в Україні корпоративна культура не отримала нормативного відображення в освітньому законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, ділової практики тощо, стан яких обумовлений рівнем економічного розвитку.

1. Корпоративна культура – це система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

2.Формування корпоративної культури відбувається ієрархічно (від лідера до підлеглих) та повинно пройти певні етапи, щоб домогтися очікуваних результатів. На процес формування корпоративної культури впливають стиль керівництва, від нього залежить корпоративний дух організації. Кінцевим етапом формування корпоративної культури є нормативне закріплення всіх правил, законів, стандартів в корпоративному кодексі.

3. Корпоративна культура виконує ряд функцій як на рівні суспільства, забезпечуючи ефективний розвиток трудових осіб, так і на рівні організаційного середовища.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

У другому розділі розкрито сутність корпоративної культури закладу загальної середньої освіти; зазначається, що педагогічна культура, професійна культура вчителя є базисом формування корпоративної культури закладу освіти; зазначені інформаційні та комунікаційні технології формування корпоративної культури.

#### **2.1. Формування корпоративної культури закладу загальної середньої освіти як фактору стратегічного управління**

В умовах європейської інтеграції та глобалізації соціально-економічного, освітнього простору вітчизняні дослідники приділяють значну увагу ролі корпоративної культури в управлінні навчальними закладами та вважають, що ефективне управління неможливе без розвитку корпоративної культури. Висока репутація та конкурентоспроможність навчального закладу на ринку освітніх послуг безпосередньо залежить від рівня сформованості його корпоративної культури. У той же час лише деякі навчальні заклади можуть похвалитися успіхом у формуванні та ефективному управлінні корпоративною культурою. Проблема формування та розвитку корпоративної культури навчальних закладів все ще перебуває на периферії дослідницької практики [11].

Питання управління формуванням корпоративної культури залишається відкритим та недостатньо чітким для більшості провідних навчальних закладів, і тому існує нагальна потреба у розповсюдженні інформації про роль корпоративної культури, механізми її реалізації та управління її формуванням [18].

В.А.Яковлева та В.В.Богдан вважають, що ефективність управління освітньою установою неможлива без розвитку культури організації. Висока репутація та конкурентоздатність закладу освіти на ринку освітніх послуг

безпосередньо залежить від рівня сформованості його корпоративної культури [80].

Як і будь-яка культура, корпоративна культура має свої звичаї, цінності, правила, стандарти, формується і сприймається людською свідомістю та впливає на поведінку людини.

Реалізація системи менеджменту в освіті можлива лише за наявності цілісної системи корпоративної культури у закладі загальної середньої освіти, осмислення моральних чинників якої, в свою чергу, неможливе без її взаємодії з педагогічною культурою.

О. Ю. Родіонова визначає основою педагогічної культури гармонію культури творчих знань, творчої дії, спілкування і почуттів. Термін «педагогічна культура» поєднує в собі такі важливі компоненти, як ерудиція, духовне багатство, тактовність, гуманізм, досконале володіння педагогічною технікою, позитивний імідж, естетична привабливість тощо [34].

Педагогічна культура вчителя є джерелом вияву його наукової і загальної ерудиції, педагогічної майстерності, культури мовлення і спілкування, духовного багатства, проявом його творчої індивідуальності як відбиття результату постійного самовдосконалення та саморозвитку. Як слушно відмічає Красненко О.В., педагогічна культура є гармонією культури творчих знань, творчої дії, почуттів і спілкування [32].

Особливості корпоративної культури закладу загальної середньої освіти полягають в тому, що «школа – це серйозна корпорація, повноправними співробітниками якої, є три класичні суб'єкта освітнього процесу – учні, батьки та педагоги» (Ю.Л.Рачевський).

Як зазначає К.М.Гнезділова, корпоративна культура освітнього закладу змінює характеристики соціального середовища, створює середовище з певними заданими параметрами, яке й впливає на ціннісно-мотиваційну сферу особистості і відповідно на стиль її поведінки в організації [17].

Корпоративна культура педагога розглядається як усвідомлене застосування у власній професійній діяльності сукупності корпоративних

цілей освітнього закладу, корпоративних цінностей і норм професійної групи, що приймають та поділяють педагоги та які регулюють взаєминами з представниками інших соціальних груп, залучених до рооті закладу, а також як прагнення сприяти розвитку позитивного іміджу освітнього закладу [17].

За змістом і характером корпоративна культура педагога відображає корпоративну культуру закладу освіти. Її формування і розвиток оптимізують соціалізацію педагога до умов професійної діяльності, залучення до життєдіяльності педагогічної спільноти.

Аналізуючи корпоративну культуру педагога К.М.Гнезділова наголошує, що джерела створення корпоративних цінностей знаходяться у площині задоволення потреб особистості педагога.

Зазначимо, що на сьогодні виокремилася два підходи до корпоративної культури. Відповідно до першого підходу – корпоративну культуру можна лише вивчати, але впливати на неї або змінювати, не можна. Другий підхід визначає, що за певних зусиль змінювати корпоративну культуру можна [37].

Для успішної реалізації стратегічних цілей набуває більшого значення розуміння менеджерами ролі корпоративної культури. Керівники асоціюють її з традиціями, які сформувалися на конкретному підприємстві або організації, але це є хибна думка.

Відтак, можна стверджувати, що кожний заклад має формувати власну систему корпоративної культури, у першу чергу для задовільнення поставленої бізнес-мети. Ця система повинна складатися з певних цінностей і поділятися з усіма співробітниками. Відповідно, можна стверджувати, що ця культура є своєрідною візитною карткою, яка допомагає зробити висновки про її носія. На сьогодні, більшість керівників розглядають корпоративну культуру як стратегічний інструмент який допомагає досягти загальних цілей [57].

Подальший розвиток самостійності організацій, структурна перебудова, зміни у навколишньому середовищі вимагають створення нових підходів до управління. Особливе місце посідає стратегічне управління. Між стратегією

закладу освіти, стратегічним управлінням існує певний взаємозв'язок. Цьому є підтвердження у вигляді досліджень у сфері стратегічного менеджменту, а саме у праці Г. Мінцберга «Школи стратегій».

Стратегічний ресурс допомагає організації бути конкурентноспроможним протягом довгого періоду часу. Він має бути цінним, рідкісним, неповторим і незмінним. Корпоративна культура відображає характерні лише для даного освітнього закладу способи соціальної взаємодії і використання різних технологій. Корпоративна культура не усвідомлюється її носіями, її походження не до кінця зрозуміло навіть засновникам бізнесу. Саме тому її неможливо зробити ідентичною і навіть перехід керівників або цілої групи співробітників не дозволяє відтворити ту культуру, яка була на попередньому місці роботи.

Проте, якщо розглядати інші характеристики стратегічного ресурсу, а саме: цінність, рідкість, незамінність, то можна зробити висновок, що унікальна корпоративна культура може сприяти або не сприяти підвищенню ефективності, бути чи не бути привабливою для ринку і потенційних співробітників. Тобто корпоративна унікальність не дорівнює стратегічній перевазі. Таким чином, корпоративна культура є стратегічним ресурсом в тому випадку, якщо вона сприяє підвищенню ефективності і є привабливою як для клієнтів, так і для потенційних співробітників.

З.Є. Шершньова визначає, що стратегічне управління – це комплекс процесів та способів розробки і реалізації стратегії розвитку організації для досягнення встановлених стратегічних цілей. За допомогою нього менеджери здійснюють довгострокове керування, визначають цілі, розробляють стратегії, враховуючи усі зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених планів [77]. Характеристика стратегічного управління розглядається за допомогою принципів, які подано у табл. 2.1



Таблиця 2.1

### Основні принципи стратегічного управління

Принципи	Значення
Цілеспрямованність	орієнтує будь-яку створену систему стратегічного управління на визначення обґрунтування мети як вихідного етапу будь-якого управлінського впливу
Безперервність	система стратегічного управління має безперервно розвиватися, адаптуватися до змін середовища
Теоретико-методологічна обґрунтованність форм і методів	використання широкого спектра наукових методичних прийомів формування систем стратегічного управління
Системний підхід	розробка стратегій та системи

Передумовами для посилення стратегічного характеру управління організацією у сучасних умовах, є [43]:

1. Нестабільність зовнішнього середовища
2. Глобалізація економіки
3. Інтенсивність конкурентної боротьби
4. Розвиток науково-технічного прогресу

Концепція стратегічного управління організацією передбачає:

1. Функціонування закладу освіти як «відкритої» системи;
2. Використання системного та ситуаційного підходів як методологічної основи;
3. Бачення довгострокової перспективи розвитку;
4. Використання підходу «від майбутнього до сьогодні» до планування розвитку;
5. Пріоритетність аналізу зовнішнього середовища, виявлення можливостей і загроз;

## 6. Відповідність організаційної структури закладу освіти обраній стратегії.

Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей за допомогою певних стратегій дозволяє стверджувати, що стратегічне управління є однією із форм реалізації цільового підходу [65].

Проблеми систематизації теоретичних засад, сутності та ролі корпоративної культури у діяльності організації знайшли своє відображення у працях учених, таких як В.Ф. Годзік, П.С. Смоленюк, А.Б. Зигаленко. Серед українських цій проблемі приділяють значну увагу вчені І.І. Дахно, І.В. Мажура, В.В. Шконда, В.О. Лозовий, Г. Хаєт [71].

О. Ковальчук у праці «Теоретичний аналіз явища» освітньої культури, «корпоративна та організаційна культура» розглядається як окремі складові загальної культури освіти. Автор наголошує, що систематизація компонентів корпоративної культури базується на критеріях, що стосуються національних, державних, етнічних та інших особливостей організацій у галузі освіти. Основні структурні елементи організаційної культури О. Ковальчук бачить у місії, цінностях та системі стандартів забезпечення процесу навчання, виховання та розвитку дітей; ставлення вчителів до цілей, намірів, результатів діяльності освітньої організації; правила неформального спілкування та поведінки, відбору відповідних стилів керівництва, умов для реалізації творчого потенціалу вчителів, традицій, обрядів та ритуалів, які прийняті в навчальному закладі; доступ працівників до себе як членів викладацького складу, можливість їх особистого розвитку [53].

На думку В. Петрушина, рівень організаційної культури навчального закладу та його вплив на представників шкільної спільноти на практиці розкриваються у відповідях на такі запитання [52] :

1. У чому полягає соціальна місія освітнього закладу і чим вона відрізняється від інших шкіл?
2. Яке його становище (оцінка) серед інших освітніх організацій?

3. На які цінності та норми спирається освітній заклад у своїй роботі? Як вони спостерігаються та поширюються?
4. Які традиції існують в освітньому середовищі?
5. Чи відрізняються учні візуально від учнів інших шкіл?
6. Що таке мовна культура в освітньому закладі?
7. Як приймаються важливі рішення у навчальному закладі зверху чи знизу?
8. Чи існує зворотний зв'язок між викладачами та учнями?
9. Чи привабливий інтер'єр приміщення освітнього закладу?
10. Які стосунки викладачів зі студентами?
11. Які естетичні переживання наповнюють шкільне життя?
12. Як оцінюються результати в освітній та позакласній роботі?
13. Чи задоволені учні своїм перебуванням у школі?

Корпоративна культура закладу загальної середньої освіти – це система норм, вірувань, вірувань, очікувань, міфів, ритуалів, свят, прийнятих у цій освітній організації, що відображають її індивідуальність та відрізняють її від будь-якого іншого навчального закладу; а також систему особистих та колективних духовних та матеріальних цінностей, які приймають і діють усі члени педагогічного колективу [36].

Отже, культуру освітнього закладу слід розглядати, по-перше, як систему колективних цінностей, норм і традицій учнів та вчителів, що проживають разом, по-друге, як невід'ємну характеристику індивідуальності шкільної спільноти; по-третє, як найважливіший фактор соціалізації студентів.

Визначимо елементи корпоративної культури, характерні для навчального закладу.

- 1) місія;
- 2) порядок свят, ритуалів, церемоній;
- 3) взаємовідносини між співробітниками;
- 4) цінності й етичні норми (корпоративний кодекс);
- 5) стандарти якості;

- б) можливості –організації;
- 7) система мотивування персоналу;
- 8) артефакти (фірмовий стиль, архітектура організації тощо) [20].

На наш погляд, найважливішою частиною корпоративної культури є переконання та цінності. Вони тісно пов'язані з морально-етичними установками вчителів.

Зовнішні прояви корпоративної культури викладачів включають стандарти та зразки поведінки та спілкування, включаючи етикет, мову спілкування, фірмовий стиль (символи, фірмовий колір, зовнішній вигляд та інтер'єр просторів, дрес-код, елементи офісу, ритуали та свята, історія, міфи, герої тощо) [57].

Важливою характеристикою корпоративної культури в педагогічному колективі є культура поведінки та спілкування не тільки між викладачами, а й з керівником, учнями, їх батьками, громадськістю. Це зовнішній прояв рівня етичної та психологічної культури, що відображає його ділові принципи, мотиви, етичні та психологічні особливості навчального закладу [40].

Загальновідомо, що складовою та показником формування корпоративної культури навчального закладу є «корпоративний дух» почуття цінності вчителя та зміст його єдності з педагогічним колективом, структурним підрозділом, з навчальним закладом, в якому він працює; духовний стан, що виникає між колегами-викладачами в процесі їх взаємодії [22].

А. Співак переконаний, що корпоративний дух є причиною, яка визначає поведінку, дії та відображається у поведінці працівників, які підтримують цілі освітньої організації та почуваються її членами. Корпоративний дух виховується залученням вчителів до справ навчального закладу та управління ним [65].

Слід зазначити, що ключовим етапом формування корпоративної культури є визначення місії та бачення навчального закладу. Аналіз наукових джерел зарубіжних та вітчизняних вчених дозволив визначити такі визначення

місії освітньої організації як: кінцевий результат, якого заклад освіти хоче досягти в майбутньому; філософія освітньої організації, яка відображає її основні принципи; баланс між стратегічними цілями освітнього закладу та його ресурсами. Місія є чіткою причиною існування та функціонування навчального закладу.

О. Пайгусов у науковій праці «Як сформувати місію освітнього закладу» визначає, що місія та цілі навчального закладу повинні відображати основні цінності, які визначені в концепції розвитку навчального середовища. Важливо, щоб система цінностей була основою всієї повсякденної діяльності навчального закладу [53].

Розвиток місії є важливим і вирішальним етапом у процесі стратегічного планування діяльності та управління навчальним закладом, і її формування є важливим у майбутньому для подальшого функціонування закладу. Місія навчального закладу повинна бути простою та змістовною. Його текст не повинен містити більше кількох речень, це має бути скупчення слів, воно повинно містити складні вирази, і це повинно сприйматись неоднозначно, але це має залишати місце для творчості. Місію можна сформулювати коротко, у вигляді гасла, що дозволяє краще запам'ятати [12].

Як правило, розрізняють зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на місію навчального закладу. Зовнішні особливості включають особливості освітньої політики в країні та регіоні, стан ринку освітніх послуг, потреби потенційних споживачів освітніх послуг, демографічну ситуацію тощо. До внутрішніх факторів належать корпоративна культура освітнього закладу, характер навчального процесу, досвід його організації, можливості та ресурси навчального закладу [49]

На етапі розробки місії необхідно представити учасникам освітнього процесу можливість формулювання місії освітнього закладу для широкого обговорення. Це сприяє усвідомленню та прийняттю місії викладачами. Перед початком реалізації місії необхідно її конкретизувати, сформулювавши цілі

навчального закладу. Цілі, в свою чергу, будуть вказані в завданнях та шляхах їх досягнення.

К. Гнезділова формує місію освітньої організації, наголошує на тому, що слід враховувати чотири стратегічні цілі [17]:

1. Суспільне призначення (внесок навчального закладу у суспільне життя та вирішення соціальних проблем та проблем).
2. Цільова для споживача (задоволення конкретних потреб споживачів освітніх послуг);
3. Організаційна мета (задоволення потреб конкретної організаційної системи, частиною якої є ця організація).
4. Бізнес-мета (задоволення умов стабільного розвитку закладу освіти з урахуванням конкретних вимог учасників освітнього процесу).

Місія освітнього закладу – це образне уявлення сенсу діяльності та перспектив розвитку організації та її майбутнього. Місія допомагає пояснити та продемонструвати педагогічному колективу та громадськості, що являє собою заклад, яким він стане у майбутньому і якого рівня прагне досягти. Вона є цільовим орієнтиром для довгострокової діяльності закладу освіти. Формування бачення – одне із завдань керівника навчального закладу. Діапазон часу візії може зайняти місяці або роки. Бачення стосується лише майбутнього: коли буде досягнутий ідеальний стан навчального закладу, він втратить свою «силу» і повинен бути переформульований.

І. Химич, яка вважає, що імідж – це репутація та престиж закладу освіти і саме він створює організації репутацію надавача або постачальника сучасної освітньої продукції. І в таких закладах освіти колектив дуже часто бере участь у різних проектах, починаючи з районних і закінчуючи міжнародними проектами [73].

Важлива характеристика корпоративної культури – це культура поведінки та спілкування членів педагогічного колективу, як зовнішній прояв їх рівня етичної та психологічної культури та відображає її ділові принципи, мотиви, етичні та психологічні основи навчального закладу [23].

О. Л. Бала визначає важливу роль у наявності яскравої, харизматичної особистості директора закладу загальної середньої освіти, який відіграє важливу роль у процесі формування корпоративної культури загальноосвітнього навчального закладу. Дослідники зазначають, що найуспішніша корпоративна культура розвивається в освітніх закладах, яким керує креативний керівник, готовий до інновацій, неформально пов'язаний з робочими обов'язками, який знає, як створити колектив, в якому вчителі, учні, їх батьки та громадськість мають рівні стосунки [7].

С. Б. Мисюк робить акцент на розвиток інформаційних технологій і наголошує, що необхідно переглянути оцінку взаємовідносин між основними учасниками освітнього процесу, тими, хто навчається, і тими, хто викладає. Одним із показників налагодженої корпоративної культури ЗЗСО є упевненість усіх учасників освітнього процесу, що їх навчальний заклад є найкращим. Слід мати на увазі, що елементи корпоративної культури навчального закладу повинні прийматись не лише працівниками освітнього закладу, а й замовниками освітніх послуг. Для тих, хто навчається, стосунки з педагогами та адміністрацією навчальних закладів повинні набувати характеристик партнерства задля спільної мети: формування учня як особистості, створення умов для формування його духовності, світогляду, ціннісних орієнтацій та моральних принципів, максимізація та розголошення інтелектуальних та творчих потенціал, допомога у виборі професії, її професійна адаптація та подальше професійне зростання [44].

Керівник навчального закладу повинен враховувати настільки важливий аспект, що саме ті цінності, основні переконання та норми корпоративної культури, що переважають у навчальному закладі, про які піклуються вчителі, студенти і сприймаються як належне, безпосередньо впливають на особистість, визначають вказівки та напрямки подальшого розвитку та відповідно впливати на їх особисту культуру [64].

В. В. Шконда виділяє у праці два підходи керівника закладу середньої загальної освіти до формування корпоративної культури: «бачення зверху» та

«орієнтація знизу». Перший підхід передбачає, що заходи, що складають основу культури в закладі, формуються керівником відповідно до розробленої стратегії та спілкуються з викладачами. Для реалізації цього підходу навчальний заклад потребує харизматичного лідера, лідера, який може викликати інтерес та натхнення у більшості педагогів, опосередковувати систему переконань та впроваджувати основні цінності та стандарти поведінки. Передумовою ефективності такого підходу є здатність керівника переконувати вчителів у наявності щирої прихильності до компонентів організаційної культури. Другий підхід («орієнтація знизу») дозволяє ретельну роботу священничого менеджера фіксувати та аналізувати деталі реального життя навчального закладу. Застосовуючи цей підхід, керівник поступово, крок за кроком, відстежує та аналізує все, що відбувається в навчальному закладі. Поєднання цих підходів дає значний результат у формуванні та розвитку корпоративної культури навчального закладу [78].

Г. В. Назарова у структурі корпоративної культури навчального закладу визначає три тісно пов'язані рівні, які схематично відображено на рис. 2.1.

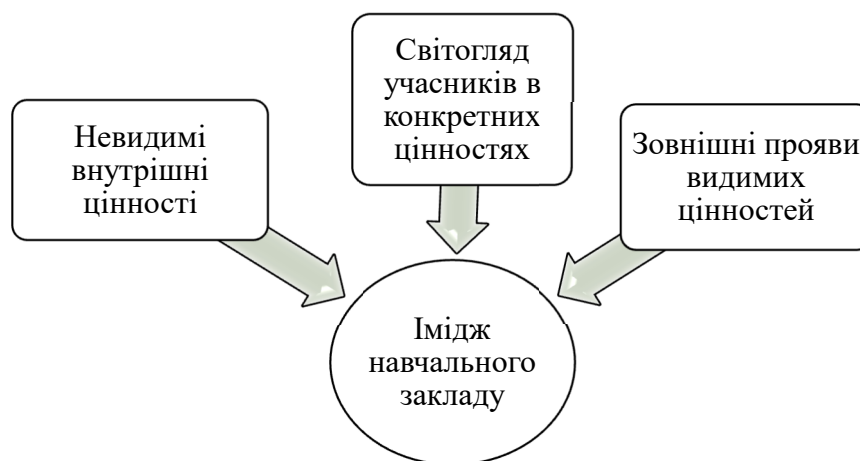


Рис. 2.1 Структура корпоративної культури

Базовий рівень – це рівень невидимих, внутрішніх цінностей, що формують уявлення про загальнолюдські, професійні, моральні норми, які поділяють усі учасники освітнього процесу. Другий рівень – це відображення світогляду учасників освітнього процесу в конкретних цінностях і стандартах



поведінки, філософії управління. Крім того, корпоративна культура реалізується у зовнішніх проявах видимих цінностей, які впливають на почуття викладача та учня, ця культура передається новим працівникам, це третій рівень. Кожен рівень складається з певних елементів корпоративної культури, які взаємопов'язані та доповнюють один одного. Вони створюють неповторний образ випускника, імідж навчального закладу, його керівника та викладача [47].

Цікавими є результати дослідження основних детермінант розвитку корпоративної культури, проведеного експертами Інституту психології Г.С.Костюка. Вони виділили три групи проблем, серед яких [3]:

Нестача фінансово-економічних ресурсів. Переважна більшість респондентів (77,4%) зазначили ці труднощі. Це відображає об'єктивну ситуацію, яка існує у більшості навчальних закладів, які через брак фінансових та економічних ресурсів не в змозі визначити та впровадити нові, інноваційні напрями своєї діяльності.

Байдуже ставлення педагогічного колективу до проблем організаційного розвитку навчального закладу (26,9%) та незнання його сутності (22,6%). До цієї групи належать такі труднощі, як «інерція працівника» (10,9%), «байдужий підхід керівництва до проблеми організаційного розвитку» (10,0%) та «неготовність працівників до забезпечення організаційного розвитку» (9,2%). Це говорить про те, що поряд з фінансово-економічними труднощами існують і труднощі іншого порядку, психологічні та управлінські, які безпосередньо пов'язані з діяльністю керівників та педагогічних працівників та їх розумінням природи організаційного розвитку[31].

Отже, у процесі формування та управління корпоративною культурою н закладу освіти, безсумнівно, перед керівником постає багато складних питань та проблем, які потребують швидкого вирішення. Здатність керівника вирішувати проблеми, пов'язані з формуванням корпоративної культури, визначатиме успіх навчального закладу в цілому. Перспективи подальших досліджень можна знайти у розробці моделі корпоративної культури

загальноосвітнього навчального закладу та обґрунтуванні засобів для її формування та розвитку в галузі активної соціально-психологічної освіти [19].

Як відмічає О. В. Красненко, при формуванні основних засад корпоративної культури в освітній сфері зосереджуються на моральних чинниках, а етичний кодекс педагога диктує представникам керівного менеджменту навчального закладу впровадження своєрідного діалогу з приводу цінностей, норм взаємодії між колективом та закладом, принципів справедливості, поваги до гідності людської особистості як основних умов формування внутрішньої корпоративної ідентичності [45].

Норми та цінності корпоративної культури, зазначає І.М.Ломачинська, можуть вміщувати в собі:

- призначення організації (рівень технологій, вищу якість, лідерство у сфері виробництва, вірність духу професії);
- владу (повноваження, притаманні посаді, повага);
- повагу до людей (турботу про людей та їхні потреби, безпристрасне ставлення та фаворитизм, визнання індивідуальних прав, справедливість, мотивацію);
- критерії відбору претендентів на керівні посади (ефективність праці, пріоритети за внутрішніми якостями, вплив неформальних відносин та груп);
- організацію роботи та дисципліну (добровільну, примусову, пластичність зміни ролей);
- стилі керівництва та управління (стилі авторитарний або консультативний, власний приклад, використання цільових груп);
- процес прийняття рішення (індивідуальне та колективне рішення, необхідність згоди та компроміс);
- контакти (перевагу особистим або письмовим контактам, жорсткість та пластичність службового спілкування; можливість контакту з керівництвом, збори);

- характер соціалізації (спілкування під час та після роботи, існування бар'єрів, особливі умови спілкування);
- шляхи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту – компроміс, офіційні та неофіційні шляхи, керівництво у вирішенні конфліктних ситуацій);
- оцінку ефективності роботи (реальну та формальну, відкриту та закритую) [38].

Отже, корпоративна культура – це система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

## **2.2. Використання організаційних та комунікаційних засобів у формуванні корпоративної культури закладу освіти**

У сучасному світі стає все більш очевидним, що майбутнє будь-якої організації, включаючи заклади освіти, безпосередньо залежить від можливостей та продуктивності її працівників. З іншого боку, майбутнє будь-якого працівника залежить від його цінності для організації, вартості його знань, умінь та навичок.

Кожний заклад освіти має власну корпоративну культуру, яка обумовлена документами або неписаними правилами. Досвідчені керівники намагаються задіяти це в інтересах школи. Корпоративна культура допомагає працівникам не зруйнуватися у важкі часи та гнучко адаптуватися до нових реалій. Здебільш, ця культура опирається на коучинг, оскільки в цьому випадку в колективі виникають нові та незвичні стосунки, особливо між керівництвом та підлеглими.

Останнім часом спостерігається увага менеджерів до різних форм навчання своїх співробітників. Найбільш розповсюджений зараз є коучинг. Міжнародна Федерація Коучинга (ICF) дає таке визначення процесу коучинга:

«Коучинг – це безперервне співробітництво, яке допомагає клієнтам досягати реальних результатів у своєму особистому і професійному житті. За допомогою процесу коучинга клієнти поглиблюють свої знання, підвищують свій ККД і покращують якість життя».

Тож, як визначає коучинг – це різновид консультування і спосіб, який допомагає чітко визначити свої цілі і завдання, зосередитись на їх досягненні та досягати кращих результатів у найкоротші терміни з максимальною ефективністю та меншими зусиллями Коучинг – це спосіб свідомого управління власним життям, який допомагає ефективніше знаходити баланс у житті та поведінці.

У літературі з менеджменту «Коучинг та корпоративна культура» М.Казарин виділяє п'ять основних причин, чому необхідно застосовувати коучинг для формування корпоративної культури [18; 28].

По-перше, через високий рівень плинності закладу освіти потрібно утримувати персонал. Останнім часом це стало справжнім викликом у світовій кадровій конкуренції. Командний коучинг – це те, що дозволяє об'єднати людей. Робота на свою школу стає не лише їхньою особистою справою, а особистою кар'єрою. Коучинг допомагає колективу сформувати власні наміри, створити власне бачення тієї діяльності, в якій вони зайняті. І це спонукає їх залишатися на своїй роботі, реалізовувати тут свої плани і стратегії.

Також, сьогодні багато людей за трудовий період життя буде близько п'яти професійних кар'єр. Чим більше можливостей для саморозвитку дає навчальний заклад, в якому вони працюють, тим більше у них буде бажання і готовність залишатися в цьому освітньому середовищі і рости разом з нею. І коучинг є складовою цього процесу. Тому що коучингова культура передбачає, що люди покладають на себе відповідальність за виконання плану власного розвитку, виставляють авторський знак на те, чому і як вони навчаються.

Третя причина використання коучингу при формуванні корпоративної культури полягає у тому, що люди стали охочіше визначати для себе план розвитку та зростання у професії. Це означає, що людина готова вкладати у роботу більше, ніж віддавати більше. Це означає більше ініціативи, більше креативності та більше лідерських навичок. Як організувати командну взаємодію цих більш самостійних вчителів-менеджерів? Тут без коучинг-підходу не обійтися.

У четвертих, коучинг дає змогу утримувати свої орієнтири у цій безперервній стресовій ситуації, можливість підтримувати та досягати поставлені поставлені цілі, приймати ефективні рішення.

П'ята причина. Люди прагнуть відчувати радість, знайти сенс життя і мати значення та становище у суспільстві. Люди повинні бути впевнені, що у них в житті є справжня місія, що у них є можливості і здатність робити те, що можна залишити у спадщину. Це стає очевидним, коли людина входить у зрілий вік. Педагогічних працівників такого віку – більшість, вони хочуть, щоб їхня робота значила щось і за її межами. І цьому допомагає коучинг.

Шоста причина. У наш час багато професій застаріли, поступово зникають або змінюються новими. Дослідники стверджують, що протягом п'яти років у цих професіях буде зайнято 40% економічно активного населення планети. Ось чому такий великий попит на коучинг, що допомагає швидко «перелаштуватися» і діяти ефективно. Якщо керівник закладу освіти оволодіє технікою коучинга – це відобразиться на корпоративній культурі цього закладу. По-перше, домінуюче становище коучинга забезпечить методи управління, які не обмежуються наказами та вказівками, що фактично зменшують відповідальність співробітників, оскільки вони відчують себе інструментом великого механізму. Це новий метод управління, який спочатку включає деякі проблеми, які відкривають можливість правильного формулювання завдань, пошуку найкращого методу та необхідних ресурсів для вирішення цих проблем.

Впровадження коучингу у корпоративну культуру закладу освіти – це, перш за все, школа міжособистісних стосунків, заснована на власних цінностях коучинга, таких як: довіра до потенціалу працівників, відсутність суворої ієрархії фіксованих ролей, делегувати здібності, баланс між особистими цілями та цілями навчального закладу, турбота про розвиток та підвищення кваліфікації педагогів тощо.

Коучинг допоможе сформувати новий тип корпоративної культури, в якій неефективне командно-адміністративне управління буде замінено на більш відкриту та інтерактивну форму партнерства, що створить сприятливі умови для того, щоб підвищити ефективність організації, внести необхідні зміни, сформувати згуртовану команду та підвищити ефективність роботи кожного працівника.

З метою впровадження коучингу у закладах освіти необхідно слідувати певним правилам.

1. Створювати атмосферу безпеки та довіри, надавати підтримку. Це можливо, якщо школа в цілому має демократичний стиль управління та бажає співпрацювати. Адже, перш за все, працівники повинні відкрито спілкуватися з відповідальною особою, не турбуючись про наслідки.

2. Створювати максимально високу мотивацію за рахунок «зшивання» цілей. Існують цілі школи, цілі керівництва та особисті цілі працівників. Знаходження їхніх «послідовних, збігових, пересічних, взаємодоповнюючих» областей може поліпшити обізнаність працівників. З цієї причини він сам дуже важливий і необхідний для вирішення цієї проблеми. На цій основі існує мотивація, яка змушує людей стати активними, що становить 100%.

3. Створювати креативне середовище, атмосферу для творчості. Директор організовує та стимулює пошук нових ідей. Підтримуються і приймаються до обговорення всі запропоновані співробітником рішення. За допомогою питань та підтримки активізується процес мислення та розширюється «зона зору» співробітників.

4. Створювати систему стимулювання, яка спирається на значимі мотиви співробітників. Це залежить від важливих мотивацій людини, її рис характеру та цінності її життя. Це не завжди матеріальні стимули.

Тому коучинг не для тих завдань, де відомо рішення і воно досить добре для цієї ситуації працює, закриває її. Завдання тут полягає в тому, як грамотно повідомити завдання, метод вирішення проблеми, організаційний моніторинг та остаточний контроль та як створити мотивацію в процесі. З того моменту, коли є хоча б певна творчість, особисті рішення та неоднозначні рішення, можна провадити коучинг. У процесі внесення будь-яких змін у навчальний заклад коучинг є необхідним. Чи то реорганізація школи, чи зміна стилю корпоративної культури, чи інше. Обговорення шляхів вирішення нових завдань з підлеглими може забезпечити прийняття працівниками цих цілей, стимулюючи тим самим високу мотивацію. Якщо зміни вносяться директивно та авторитарно – для конкретного виконавця мало місця для обговорення та творчості, тоді інновації зісковзнуть, і є велика ймовірність того, що впровадження буде повільним або на 100% неможливим. Опір змінам є природним процесом, і його неможливо усунути простими матеріальними та нематеріальними стимулами. Крім того, прямі підрядники можуть знайти найкраще рішення для оптимізації роботи та реорганізації якості.

Український дослідник Д. Олтаржевський підкресляє, що у сучасному світі, комунікації є важливою складовою для прийняття управлінських рішень і змін у закладах освіти. Вони виступають стратегічним напрямом роботи, які у свою чергу, ставлять собі за мету досягнення маркетингових цілей, формування позитивного іміджу, організацію взаємодії між користувачами та співробітниками. Тобто, можна сказати, що корпоративна комунікація визначається як функція управління, яка створює комфортні та умови для ефективного управління і внутрішніх, і зовнішніх комунікацій, і ставить перед собою спільну мету – створення та підтримка репутації серед зацікавлених сторін [50].

Звідси ми можемо побачити наскільки складними є насправді корпоративні комунікації, вони вимагають інтегрованого підходу і охоплюють не лише такі корпоративні інструменти як брендинг, відносини в ЗМІ, відносини з інвесторами, суспільно-політичні комунікації, внутрішні комунікації і т.д. А основна ідея полягає у тому, що успіх ЗЗСО залежить від того, як її бачать ключові зацікавлені сторони (тобто батьки та учні). У процесі комунікації йде передача інформації від одного суб'єкта до іншого. Під суб'єктами ми розуміємо окремих осіб, групи або навіть організації. Якщо між ними не має порозуміння, то можна вважати, що комунікація не відбулася [53].

Корпоративна комунікація включає у себе ряд наступних понять: місія, бачення, цілі та завдання, стратегії, фірмовий стиль, стейкхолдери. У кожного закладу освіти є власна місія, яку він несе. Місія – це визначення мети та цілей спираючись на цінності та очікування стейкхолдерів. А стейкхолдери – це група людей, або особа, що може вплинути та впливає на досягнення ЗЗСО поставлених цілей та завдань. Під поняттям «стратегія» розуміють дії та комунікації, які пов'язані з цілями і дуже часто вони визначаються відносно конкретних організаційних функцій [72].

Таким чином, корпоративна комунікація спрямована на створення сприятливого іміджу та репутації для усіх зацікавлених сторін для забезпечення найбільшого успіху.

В. Аніщенко визначає, що освіта в Україні знаходиться у стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Завжди необхідно враховувати середовище, так як освіта є відкритою системою та залежить від зовнішнього світу. Оскільки кожне муніципальне утворення постійно піддається впливу зовнішнього середовища, то спостереження і аналіз за станом середовища вимагають постійної уваги і ведуться на систематичній основі із застосуванням методів системного аналізу та комп'ютерної техніки [1].

С. Б. Мисюк зводить поняття «корпоративні комунікації ЗЗСО» до того, що це система відносин та різноманітних процесів у закладі освіти, які



відбуваються у рамках певної структури і спрямована на колег, на їхнє формування корпоративної культури та стандартів. А метою корпоративної комунікації є створення позитивного іміджу закладу освіти. Кожний ЗЗСО використовує різні засоби комунікації, а це може бути: веб-сайт, брошури та ін.). Об'єктом комунікації є навчальний заклад. Сама комунікація між людьми або групами людей відбувається у процесі спілкування, обміну повідомленнями, у яких відображені думка, ідея, досвід та знання, навички і цінності. Комунікація включає в себе багато різних компонентів, назвемо основні [44] :

- суб'єкт комунікаційного процесу ( відправник та одержувач);
- засоби комунікації, канали, які використовують для передачі повідомлень;
- предмет комунікації (може виступати якась подія або явище);
- ефект комунікації ( наслідки, які проявляються у зміні взаємин або внутрішнього стану суб'єктів).

Комунікації у закладі загальної середньої освіти мають багато рівнів, що охоплюють сам заклад, його складові та оточення. А. О. Терещенко виділяє наступну класифікацію. Існують зовнішні та внутрішні. Зовнішні існують між організацією та її зовнішнього середовища (реклама, PR, звіти, телефоні перемови і т.д.) Внутрішні можна поділити на [66]:

- 1) вертикальні – коли інформація переміщується за рівнями ієрархії:
- 2) по низхідній – з вищих рівнів на нижчі. Так передається інформація про поточні завдання, зміни пріоритетів, рекомендовані процедури і т. д.
- 3) По висхідній – з нижчих рівнів на вищі, виконують функцію оповіщення верху про те, що робиться внизу, керівництво дізнається про поточні проблеми, назріваючих конфліктах.
- 4) Горизонтальні комунікації – процес передачі інформації між працівниками одного рівня.

- 5) Діагональна комунікація :«Керівник – підлеглий», «керівник – робоча група»;
- 6) Неформальні комунікації – обмін інформацією за допомогою чуток, сумісних вечірок або виїздів.

Звідси ми робимо висновок, що для того щоб збільшити рівень та ефективність діяльності, необхідно розвивати внутрішні комунікації, внутрішні процеси комунікації та створювати корпоративну культуру. На жаль, багато керівників мало приділяють уваги тому, що відбувається у середині колективу, обмін досвідом та інформацією серед педагогічного колективу не беруться до уваги, коли йде мова про досягнення цілей.

Внутрішнє корпоративне середовище у ЗЗСО і його діяльність залежить від певних чинників. По-перше, важливу роль відіграють інформаційно-комунікативні засоби. Вони встановлюють взаємодію між суб'єктами освітнього процесу. Для того, щоб отримати інформацію про освітній процес, ресурси закладу освіти, обміну інформацією, облік та контроль застосовуються інформаційні системи [39].

В. А. Співак зазначає, що внутрішні комунікації спрямовані на те, щоб мпряти розвитку та формуванню корпоративної культури. Вони виконують роль механізму який дає змогу отримати працівникам знання про корпоративні цінності, норми, існуючі моделі поведінки і у той же час, дозволяють формуватися новим цінностям у колективі [65].

Г. Л. Чайка робить висновок, що на формування корпоративної культури ЗЗСО впливає управління внутрішніми комунікаціями на двох рівнях: стратегічному та оперативному. На стратегічному рівні йде розробка системи корпоративних цінностей та принципів закладу освіти, при цьому враховуються ринок освітніх послуг та праці. Ця система цінностей є основою для формування корпоративної культури. А ось на оперативному рівні відбувається розробка, впровадження та актуалізація певних корпоративних стандартів, які диктують правила чи умови взаємодії усього педагогічного колективу та з іншими учасниками освітнього процесу [74].

О.М.Ястремська визначає комунікації, які відбуваються на індивідуальному рівні ознайомлюють нового співробітника з корпоративною культурою в окремому навчальному закладі. Ті комунікації, що стоять на горизонтальному рівні допомагають залучити нову людину до корпоративної культури, тобто прийняти цінності, норми та правила поведінки. Організаційні комунікації допомагають керівнику підтримувати існуючі цінності й положення корпоративної культури в закладі освіти [80].

На даному етапі розвитку суспільства інтернет-ресурси дуже впливають на формування корпоративної культури, сюди можна віднести сайт навчального закладу, форуми, які існують у соціальних мережах. На сайті закладу освіти міститься така інформація: загальна інформація (історія виникнення), розклад занять, навчальні програми, педагогічний склад, новини освітнього середовища, важлива інформація, нормативно-правова база, на яку спирається навчальний заклад у своїй діяльності), яка є елементом здійснення комунікаційних процесів. Інтернет допомагає охопити більшу аудиторію, а сайти формують також імідж навчального закладу [43].

С.В. Лукашев та О.М. Миронова розглянули проблему документно-інформаційної комунікації в умовах глобалізації, її стан, проблеми і перспективи і зазначили, що інформація, що отримана з веб-сайтів дає багато матеріалу для оцінки всіх сфер діяльності, пріоритетних напрямків роботи освітнього закладу. Тобто, його цінність у тому, що він є системним та комплексним і одночасно охоплює усі напрямки діяльності навчального закладу. Сайт ЗЗСО можна віднести до корпоративного сайту, тому що на ньому можна знайти повний обсяг інформації про навчальний заклад, його структуру, педагогічний склад, професійність вчителів, які працюють, програми за якими навчаються діти, нормативно-правову базу, подати документи до освітнього закладу. Він призначений для обміну достовірною інформацією між адміністрацією та інших учасників освітнього процесу [58].

Тож, слід визнати, що у XXI ст. найбільшу роль у формуванні іміджу та найпопулярнішим засобом комунікації між учасниками освітнього процесу є веб-сайт.

Внутрішні комунікації посідають важливе місце у процесі адаптації нового працівника у навчальному закладі. Цей процес можна розглядати як процес передачі знань між співробітниками, він відбувається за допомогою пених комунікацій. О. В. Красненко у роботі « Сутність корпоративної культури в системі освіти» розглядав 7 способів за допомогою яких ми можемо отримати інформацію і новий співробітник через них отримує поняття про корпоративну культуру у закладі. Вчений виділяє наступні способи [32] :

1. Відкриті методи прямого запитання;
2. Запитання опосередковані;
3. Запитання, що задане третій особі ( коли керівник є недоступним або необхідне пояснення);
4. Порушити встановлені правила і спостерігати за наслідками;
5. Вести «завуальовані» бесіди, виводячи співбесідника на відверту розмову;
6. Метод цільового спостереження за діями співробітників у певних обставинах;
7. Загальне спостереження за діями, розмовами у колективі.

Існує ще такий комунікаційний процес як партиципація – це процес заохочення співробітників до управління. Він допомагає формуванню особистої корпоративної культури педагогів і дає змогу внести свій вклад у процес прийняття управлінських рішень, при цьому забезпечуючи підвищення ефективності діяльності. Партиципація допомагає посилити мотивацію, самодетермінацію та автономність особистості у навчальному закладі. Її наслідки відображаються на трьох рівнях: особистісному – зріст мотивації, особистісний розвиток, формування соціальної та когнітивної компетенції; організаційному – вплив на корпоративну культуру та відносини, ідентичність та імідж навчального закладу; соціальному.

Не останнє місце займають також і неформальні комунікації. Вона є вираженням природної потреби людини в комунікаціях, а практична реалізація принципу свободи слова є цілком нормою для суспільства. Можна зустріти вираз що це так звана « виноградна лоза». Е.Н. Мажура зазначає, що це стійкий канал зворотнього зв'язку, за допомогою якого до керівника поступають великі обсяги інформації про підлеглих та їхню діяльність, а працівниками допомагає інтерпретувати поведінку керівництва.

І.В. Дрогобич та Е.Н. Мажура пропонують види ланцюгів «винаградної лози», як розповсюджується інформація у колективі [31] :

- односпрямований ланцюг ( один каже іншому і нікому більше);
- чутки ( один передає усім);
- ймовірнісна ( новина розповсюджується випадково);
- кетяжна ( інформацію передають вибірково).

Комунікація, що відбувається всередині навчального закладу має двобічний потік інформації інтелектуального або емоційного змісту з обов'язковим зворотнім зв'язком. В міжособистісному спілкуванні переважає, найчастіше, емоційна інформація. У діловому спілкуванні людина виступає виконавцем своєї ролі, заданої програми діяльності. Основна інформація за характером є предметною. А головною умовою для неформального спілкування є особисті якості людини, її інтереси, хоббі, почутті, індивідуальність [38].

Якщо казати про етапи проектування корпоративної культури, то першим етапом буде оцінювання наявної культури та цінностей. Наступний крок – визначення місії, далі керівнику необхідно впроваджувати нові системи цінностей у колектив. Етап впровадження доволі тривалий, бо прийняття або навпаки, неприйняття цінностей співробітниками носить свідомий характер і залежить не від одного чинника. Наступним кроком визначаються стратегічні завдання розвитку навчального закладу і вже відштовхуючись від них ставляться тактичні завдання на різних рівнях: «ЗЗСО – учні», «ЗЗСО – педагоги», «ЗЗСО – батьки», «ЗЗСО – випускники».

Після визначення стратегічних та тактичних завдань вибираються засоби для вирішення поставлених завдань. Ними можуть бути: традиції, звичаї, обряди, корпоративні заходи, професійна мова, символіка. Наступним кроком є вибір інструментарія для удосконалення корпоративної культури: розробка корпоративного кодексу, системи критеріїв оцінки та рекомендацій щодо формування корпоративної культури у закладах освіти [71].

Тобто, корпоративна культура є практично спрямованою лише за умови грамотної побудови і при додержанні усіх умов сприяє всебічному розвитку навчального закладу. Для того щоб підвищити ефективність діяльності необхідно розгалужувати та оновлювати комунікаційні стратегії навчального закладу, сприяти створенню згуртованості педагогічного колективу, розвивати внутрішню комунікацію та зовнішню.

## **Висновки до розділу 2**

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що:

1. У процесі формування та фактичного управління корпоративною культурою закладу загальної середньої освіти перед керівником постає багато складних питань та проблем, які потребують швидкого вирішення. Здатність керівника вирішувати проблеми, пов'язані з формуванням корпоративної культури, визначатиме успіх навчального закладу в цілому.

2. Стратегічне управління дає можливість повністю реалізувати місію й завдання; модернізувати освітній процес; оцінити заклад освіти як сучасний, ефективний, конкурентоспроможний навчальний заклад, що у майбутньому підтвердиться державною атестацією та високим рейтингом серед інших загальноосвітніх навчальних закладів.

3. Перспективи подальших досліджень можна знайти у розробці моделі корпоративної культури загальноосвітнього навчального закладу та обґрунтуванні засобів для її формування та розвитку в галузі активної соціально-психологічної освіти.

4. Корпоративна культура є практично спрямованою лише за умови грамотної побудови і при додержанні усіх умов сприяє всебічному розвитку навчального закладу. Для того щб підвищити ефективність діяльності необхідно розгалужувати та оновлювати комунікаційні стратегії навчального закладу, сприяти створенню згуртованності педагогічного колективу, розвивати внутрішню комунікацію та зовнішню.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

### **(на прикладі ЗЗСО №57 м. Маріуполя)**

У розділі надається досвід формування корпоративної культури на прикладі ЗЗСО №57 м. Маріуполя, яка розглядаються в контексті систематичної роботи з усіма суб'єктами освітнього процесу; висвітлюються завдання, принципи та особливості її формування, сучасні засоби ефективного управління корпоративною культурою педагогічного колективу освітнього закладу, описано шляхи підвищення ефективності корпоративної культури в умовах закладу загальної середньої освіти.

#### **3.1. Досвід роботи з формування корпоративної культури у закладі загальної середньої освіти № 57 м.Маріуполя**

Управління формуванням і розвитком корпоративної культури освітнього закладу служить визначальним фактором ефективного навчального процесу, детермінує його високі результати. Корпоративна культура будь-якого освітнього закладу впливає на виховний процес. Існує можливість підвищення виховного потенціалу освітнього закладу через її коригування. У ході роботи були вивчені теоретичні відомості корпоративної культури, а тепер слід подивитися на неї у практичній діяльності. Вивчення феномену корпоративних відносин відбувалося на прикладі закладу загальної середньої освіти № 57.

Корпоративна культура закладу освіти являє синтез цінностей, норм та відносин, звичок, традицій, моделі поведінки, ритуалів, які укладені в оболонку соціального оточення, всередині якого освітній заклад як корпорація отримує можливість самореалізуватися, виробити індивідуальний стиль поведінки та взаємовідносин із зовнішнім світом.

Заклад загальної середньої освіти заснований у 1968 році в м. Маріуполі і саме з того моменту почалася робота щодо створення образу, який би



виділявся від інших закладів такого типу. Спершу закладалися організаційні цінності, моделі поведінки, правила поводження при різних обставинах. Велика роль у формуванні корпоративної культури належить директорці навчального закладу – Гриньовій Оксані Павлівні, яка презентує освітній заклад у відносинах з міськими, державними органами управління, з юридичними та фізичними особами. Проблема, над якою працює освітній заклад: «Підвищення якості освіти, як ключової ідеї розвитку освітнього середовища, шляхом впровадження особистісно-орієнтованого підходу в навчально-виховний процес». Освітній заклад орієнтується на те, щоб допомогти кожному учню розкрити власний потенціал, здібності, навчитися саморозвитку і стати особистістю у якої є соціально-значимі якості і яка буде сприяти розвитку себе та Батьківщини.

На 2020 рік у закладі освіти навчається 500 учнів, 20 класів, працює 31 учитель та 4 асистента вчителя. У навчальному середовищі діють 8 гуртків та наукове об'єднання.

Беручи до уваги методичні рекомендації, надані в листі ІМЗО від 25.07.16 №2.1/10-1828, слід звернути увагу на те, що навчальний процес є особливим з точки зору ведення виховної роботи в контексті нових викликів, що постали перед країною, педагогічним працівникам необхідно приділяти особливу увагу захисту дітей в навчальному закладі та за його межами. Екологічний напрямок роботи закладу є одним із тих, що дозволяє дитині не тільки отримати широку палітру додаткових знань та умінь, розвинути свої здібності, але й гармонійно, інтелектуально розвивається відповідно до сучасних тенденцій, які набувають популярності у світі.

Виховна ефективність екологічної діяльності зростає за тієї умови, коли учні є не лише виконавцями, а й її організаторами. Саме тому треба давати більше творчих завдань, котрі вирішуються колегіально, у співпраці, спонукають до пошуку об'єктів впливу, до раціоналізаторських ідей і розв'язання проблем.

Учні та батьки займають активну громадську позицію. Тому беруть активну участь у реалізації соціальних проектів, в рамках яких подорожують Україною та за її кордонами.

Для педагогічної колективу притаманні такі сильні сторони:

1. Високий рівень професійної підготовки педагогів (100% педагогів мають вищу освіту);
2. Високий рівень кваліфікації педагогів;
3. Багатий педагогічний досвід більшості членів колективу (75 % педагогів мають педагогічний стаж понад 15 років, середній педагогічний стаж – 18 років);
4. Середній вік членів колективів – 40 років, тобто більшість членів колективу знаходяться в найбільш працездатному віці;
5. Педагоги творчо і відповідально підходять до організації освітнього процесу, мають стабільні позитивні результати своєї професійної діяльності;
6. Молоді фахівці, які починають роботу в навчальному закладі, у своїй більшості є добре підготовленими в теоретичному і методичному плані фахівцями, відповідальними, сумлінними і творчими педагогами;
7. Ефективна відпрацьована система методичної роботи з педагогами.

Однак, у формуванні позитивного іміджу педагогів навчального закладу можна виділити слабкі сторони:

Формування позитивного стилю взаємин в колективі;

Підвищення рівня трудової та виконавської дисципліни;

Поліпшення психологічного клімату в колективі;

Удосконалення системи морального і матеріального стимулювання творчо працюючих педагогів;

Популяризація передового досвіду педагогів освітнього закладу на рівні міста, області;

Організація інноваційної діяльності;

Команда педагогів як однодумців;

Для закладу загальної середньої освіти №57 ЗЗСО приймає ідеї Т.Б.Сергіївої та О. І. Горбатко про сутність корпоративної культури освітнього закладу, яка включає в себе наступні елементи [40]:

- сукупність переконань, відносин, норм поведінки та цінностей, які є загальними для всіх учасників освітнього процесу;
- набір найбільш важливих припущень, що приймають члени даної організації і одержують вираження в заявлених організацією цінностей, які дають людям орієнтири їх поведінки та дій;
- явища духовного та матеріального життя колектива, моральні норми та цінності, укоріненні ритуали;
- систему взаємодіючих матеріальних та духовних цінностей, що відзеркалюють її індивідуальність, допомагаючи працівникам приймати себе та оточуючих людей як складне та динамічне явище;
- звід формальних та неформальних правил та норм діяльності, звичаїв та традицій, персональних та групових інтересів;
- комплекс цінностей, припущень, понять, тверджень, який розділяють усі працівники.

Вважається, що корпоративна культура сприяє збільшенню якості освіти ефективніше, ніж інші сучасні іноваційні технології. При цьому необхідно, щоб елементи корпоративної культури освітнього закладу були прийняті не лише батьками та вчителями, а й у першу чергу, учнями, так як успішність реалізації елементів корпоративної культури передбачає стіку мотиваційну складову.

Таким чином, корпоративна культура у освітньому закладі № 57 сприяє створенню життєдіяльного середовища у шкільному колективі, оволодіння ключовими компетентностями, що включають у себе комунікативну, правову, економічну, екологічну і т. д. і допомагає рухатись вперед.

Розберемо більш детально елементи корпоративної культури, які існують у закладі освіти.

По-перше, це поведінкові стереотипи. А саме: спільна мова, що використовується усіма учасниками освітнього процесу, звичаї та традиції, яких дотримується заклад і певні ритуали. Шкільна корпоративна культура є структурованим правовим простором у якому є чітко налагоджена система взаємовідносин між учасниками навчально-виховного процесу, вона враховує усі векторні напрямки: учень – вчитель, учень – батьки, вчитель – адміністрація, вчитель – батьки і т.д. Формування корпоративної культури учнів відбувається з початку їхнього навчання у закладі освіти, а саме сі свята першого дзвоника, бо це шкільна традиція, що відбувається кожного року.

Окрім поведінкових стереотипів існують ще групові норми.

Це стандарти та шаблони, які властиві певним групам і регулюють їхні взаємовідносини та поведінку (наприклад, ними можуть виступати і методичні об'єднання, творчі колективи, батьківський комітет). Сюди ж відноситься система етичних відносин, яка визначає поведінку для кожного працівника та дитини.

Дуже важливим є визначення цінностей, які формують у дитини певне розуміння, що є погано, а що добре. У ЗЗСО №57 однією з найважливіших цінностей, що пропагандують є природа. Вищезначений освітній заклад завжди виступає за чисте довкілля та допомагає оточуючому середовищу залучаючи при цьому окрім педагогічного колективу і учнів, і батьків.

До цінностей освітнього закладу можна віднести боротьбу з насильством у сім'ях, вживанням алкоголю, наркотиків, куріння, ненормативної лексики. Цей елемент корпоративної культури допомагає учням зрозуміти як вести себе у суспільстві не потрібно. У кожній організації, і у освітнього закладу у тому числі, повинний бути сенс у роботі, і він не повинен бути лише угрошах. Для підвищення рівня корпоративної культури необхідно створювати такі відповідні умови, привити усім однокомуні ідеологію і найголовніше домогтися того, аби колектив її сам хотів дотримуватися. Для цього керівництву необхідно визначитися з місією освітнього закладу та візією, яку ЗЗСО № 57 визначив у минулому році. З метою покращення рівня корпоративної культури

необхідно налагодити організаційний клімат, використовувати методи і технічні прийоми, які використовували вчителі для взаємодії з учнями та батьками.

Якщо казати про ефективність корпоративної культури, то ми можемо побачити у даному закладі освіти на сьогоднішній день - це збільшення конкурентноспроможності, підвищення рівню згуртованості колективу, сприятливий морально-психологічний клімат, встановлення і затвердження шкільних традицій. Окрім цього, за останні 2 роки діяльності у освітньому закладі збільшився кредит довіри, а це ми можемо побачити за рахунок збільшення молодих спеціалістів та кількості учнів у закладі освіти, за 2019 – 2020 н.р. кількість учнів виросла на 97 осіб.

Відповідність корпоративної культури загальній стратегії визначає ступінь ефективної діяльності всього навчального закладу. Виділимо основні підходи до вирішення проблеми відповідності або невідповідності стратегії й корпоративної культури навчального закладу.

1. Культура не приймається до уваги, не дає змогу ефективно втілювати в життя обрану стратегію;
2. Система управління відбудовується до існуючої у закладі освіти культури;
3. Проводяться спроби та заходи змінити культуру у відповідності до обраної стратегії. Це найбільш складний підхід, що займає багато часу й вимагає значних ресурсів, але існують ситуації, коли він може бути головним для досягнення довгострокового успіху організації.
4. Стратегія змінюється з метою її відповідності існуючій культурі [81].

Щодо корпоративної культури закладу освіти то вона поєднує в собі спроби змінити культуру таким чином, щоб вона підходила для обраної стратегії. Стратегію закладу освіти визначає директор, а поточне управління здійснює адміністрація.

Дослідження ЗЗСО №57 було проведено з метою аналізу існуючого стану корпоративної культури, виявлення проблем внутрішніх комунікацій з

подальшими рекомендаціями щодо вдосконалення. Для вирішення поставлених завдань необхідна детальна діагностика системи і елементів корпоративної культури, виявлення ступеня контролю керівництва, опис методів та інструментів, які використовуються в процесі управління культурою. Збудувати профіль корпоративної культури освітнього закладу допоможе методика К. Камерона і Р. Куїна. За даною методикою виділяють чотири профіля корпоративної культури: кланова культура; ієрархічна культура (бюрократія); ринок; адхократична культура.

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

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

Ринкова культура характеризується як сфера роботи, орієнтована на результати. Лідери організації є жорсткими керівниками всередині колективу і жорсткими конкурентами у зовнішньому середовищі. Основна мета колективу – прагнення перемагати. Успіх організації визначається випередженням конкурентів і лідерством на ринку.

Ієрархічна культура (бюрократія) характеризується як формалізована і структурована діяльність. Лідери організації – хороші координатори і організатори. В основі діяльності колективу лежать формальні правила і процедури, що підтримують заданий плавний темп діяльності. Успіх

організації пов'язаний із забезпеченням стабільності, передбачуваності і рентабельності.

Оцінка корпоративної культури користуючись даною методикою передбачає проведення опитування працівників закладу освіти за допомогою спеціально розробленого опитувальника, на основі якого визначаються її шість ключових ознак (рис. 3.1)

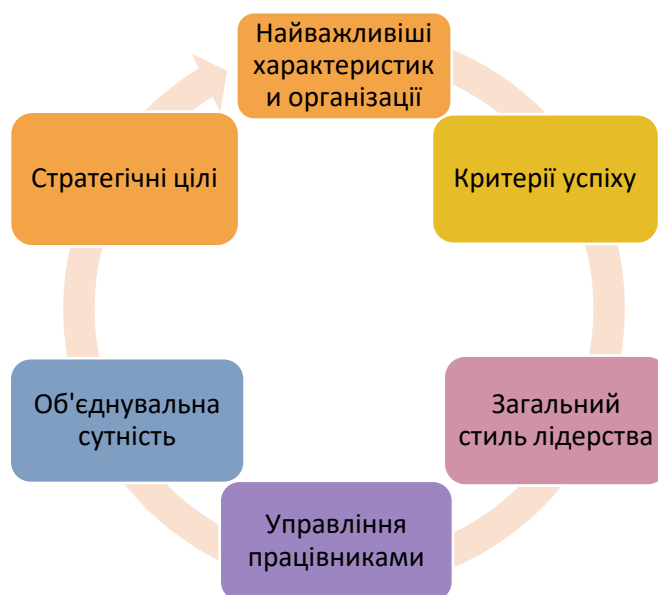


Рис. 3.1. Ключові ознаки опитувальника за методикою К. Камерона і Р. Куїна

Для виявлення типу корпоративної культури у вересні 2020 року було проведено соціологічне опитування за допомогою методу анкетування, участь в якому взяли 35 респондентів, з яких: 3 особи чоловічої статі та 32 жіночої (20% управлінський персонал та 80% педагогічний персонал).

Для цього був розроблений план з ключових питань. Кожне питання має чотири різних варіанти відповіді, між якими респондент розподіляв 100 балів в такому співвідношенні, щоб максимальний бал присвоювався найбільш відповідного дійсності варіанту. Друга частина анкетування мала той же вид, тут респонденти розподіляли бали, представляючи заклад освіти через 5 років. Таким чином, працівники вказували ті альтернативи, посилення яких, на їхню думку, необхідно закладу освіти, і які мають зробити її максимально

успішною. Оцінки цієї частини опитування зафіксовані в колонці «Бажано» (додаток А).

Інтерпретовані результати анкетування представлені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Профіль корпоративної культури ЗЗСО №57 за методикою К. Камерона і Р. Куїна

Звідси слідує, що існуючу організаційну культуру співробітники оцінюють як переважно бюрократичну. Однак в кращому образі ЗЗСО № 57 переважають цінності кланової культури. Ці результати опитування варто враховувати в практичній діяльності керівника. Варто зазначити, що кланова культура характеризує організації сімейного типу. Характерні риси такої корпоративної культури:

- 1) відданість справі організації;
- 2) відчуття організації як «ми»;
- 3) організація бригадної роботи;
- 4) корпоративні зобов'язання перед найманими працівниками;
- 5) сприйняття споживачів і постачальників як партнерів.

Розуміння цих особливостей дозволяє керівнику закладу освіти значно підняти ефективність управління колективом. Також одним із важливих характеристик рівня корпоративної культури являється аналіз соціально-



психологічного клімату в колективі. Для цього у вересні 2020 року було опитано педагогічний колектив за допомогою анкет (додаток Б).

В опитуванні взяло участь 35 працівників (100% усіх працівників), серед яких: 3 особи чоловічої статі та 32 жіночої. За результатами дослідження можна зробити висновок, що у закладі освіти утвердився сприятливий соціально-психологічний клімат. Працівники готові допомагати один одному, спілкуватися на ділові теми, а також відзначають значимість кожного у спільній роботі. На рис. 3.3 зображено ставлення працівників один до одного за даними анкети.



Рис. 3.3. Ставлення працівників ЗЗСО № 57 один до одного

Отже, більшість працівників задоволена існуючим колективом та згодна проводити вільний час разом. Також для аналізу корпоративної культури важливо провести оцінку стилю керівництва у закладі освіти № 57. Важливість цієї інформації полягає в тому, що саме керівник є головним творцем корпоративної культури і від його позиції залежить напрямок розвитку культури. Для проведення даного дослідження у вересні 2020 року було опитано 35 працівників. Опитування проводилось методом анкетування (додаток В).

За результатами даного опитування можна зробити наступні висновки:

1. Керівник у відносинах з підлеглими намагається підтримувати хороші особисті стосунки;
2. При прийнятті робочих рішень радиться з підлеглими;
3. Керівник визначає підлеглим методи і засоби виконання рішень;
4. Намагається розвивати взаємний контроль в колективі;
5. При стимулюванні працівників надає перевагу таким формам як заохочення, схвалення, похвала.

Отже, зібравши дані і підрахувавши результат, можна зробити висновок, що керівникові властивий демократичний підхід до управління

Такий керівник намагається не нав'язувати свою волю підлеглим, а створює клімат у колективі, де працівники мотивують себе самі до праці через потреби вищого рівня. У демократичному стилі підлеглі мають право брати участь у прийнятті рішень. Слід зазначити переваги демократичного стилю лідерства:

1. Задоволеність працівників умовами трудової діяльності, що тягне за собою підвищення продуктивності і ефективності праці;
2. Реалізація бажання брати участь в житті своєї організації;
3. Розвиток комунікативних навичок у членів групи;
4. Відсутність тиску з боку лідера;
5. Прагнення працівників ефективно виконувати посадові обов'язки.

Крім того демократичний стиль лідерства передбачає наявність у організації розвинених комунікацій зі зворотним зв'язком. Лідер заохочує вільний обмін думками з актуальних питань на різних нарадах і зборах, намагається їх враховувати при прийнятті управлінських рішень. Він докладає зусиль для зростання креативності та творчості працівників, які часто залучені до роботи за проектом і в процес прийняття колегіальних рішень.

Оцінку ефективності або сили культури можна визначити двома методами:

1. Прямою оцінкою на основі тестувань та опитувань.

2. Непрямим методом, елементною оцінкою, аналізуючи можливості (або вплив) кожного елемента системи на результати.

Для того щоб краще проаналізувати стан корпоративної культури і зрозуміти проблеми, які існують, у вересні 2020 року було проведено анкетування педагогічного колективу ЗЗСО № 57. Для дослідження корпоративної культури нами була розроблена анкета (додаток Г), де співробітникам пропонується дати відповіді на запропоновані питання, які стосуються безпосередньо культури закладу освіти, а також поділу ними цінностей освітнього закладу і застосування деяких видів мотивації. Їм було запропоновано відповісти на 15 питань.

На питання «Чи знаєте Ви історію свого закладу освіти?» з 35 опитаних співробітників 76% відповіли «так», а 14% – «недостатньо добре». Це хороший результат, дуже радує те, що співробітникам цікава історія створення і розвитку їхнього закладу освіти, і їм не байдуже те місце, де вони працюють. Друге питання : «Скільки часу Ви працюєте у даному закладі освіти?». З усіх опитаних 27 осіб працюють більше 10 років, а 8 – від року до 10. Педагогічний колектив досить добре уявляють місію закладу освіти. Чітке уявлення мають 38%, розмито – 47%, не представляють – 15% співробітників.

Аналізуючи відповідь на запитання «Що таке корпоративна культура?», можна побачити, що думка колективу розділилася. Для одних це спільний відпочинок з керівництвом (9%), для інших – соціальна допомога (25%), для третіх – наявність знаків (28%) і комплекс традицій і звичаїв (26%). Необхідно відзначити, що одним із важливих аспектів для співробітників є соціальна допомога.

Наступне питання, яке було поставлене серед співробітників : «Чи влаштовує Вас існуюча корпоративна культура?» і 83% відповіли, що їх влаштовує існуюча корпоративна культура, це майже дві третини опитаних. Однак є працівники, яких не влаштовує існуюча корпоративна культура (7%), або частково влаштовує (10%). Відповідно, виникла необхідність виявлення ступеня задоволеності тими чи іншими складовими корпоративної культури

ЗЗСО № 57. Тому респондентам було поставлене ще одне питання (№16). Дане питання спрямоване на виявлення задоволеності колективу існуючою корпоративною культурою у закладі освіти. Кожне з питань має відповідь у вигляді балової шкали від 0 до 10. Чим вищий середній бал серед усіх співробітників, тим вища задоволеність даним елементом. Середні бали відповідей на це питання представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Результати анкети «Дослідження корпоративної культури»

№	Питання	Середній бал
1.	Атмосфера (клімат), що склався в колективі	9,3
2.	Політика закладу освіти і керівництва	8,6
3.	Стиль керівництва	8,0
44.	Характеристика роботи	7,2
5.	Можливість професійного росту	7,1
6.	Атмосфера теплоти і підтримки	9,1

Таким чином, за результатами проведеного анкетування було виявлено, що найменше задоволені співробітники характеристикою роботи і можливістю професійного зростання. Проте варто зазначити, що показники анкетування закладу освіти.

Отже, адміністрації необхідно бути більш уважними до змісту виконуваної роботи та можливостям професійного зростання. Присутня чітка задоволеність педагогічного колективу кліматом в колективі. А клімат в колективі є найважливішою характеристикою корпоративної культури.

Можна зробити висновок, що саме детально розроблені та сформовані культурні цінності закладу загальної середньої освіти №57, яких дотримуються всі учасники освітнього процесу, сприяють інвестиційній привабливості, велика команда професіоналів, яка добросовісно та старанно виконує свою роботу.

### **3.2. Шляхи вдосконалення розвитку корпоративної культури у закладі загальної середньої освіти**

Корпоративна культура, філософія і місія організації зумовлюють подальшу долю закладу освіти, безпосередньо впливаючи на репутацію її як всередині професійного співтовариства, так і в суспільстві в цілому. Таким чином, зростає зацікавленість керівного апарату організації в залученні фахівців в процес управління своєю організацією. А це, в свою чергу, сприятиме встановленню взаєморозуміння і доброзичливості між працівниками, організацією та суспільством в цілому через розвиток обміну інформацією та оцінку суспільної реакції як підтримку «мирного співіснування».

Варто зазначити, що у нашому випадку вже чітко сформована місія і стратегія діяльності закладу освіти, у колективі присутнє єдине бачення цілей, існують певні корпоративні цінності, символіка, однак у ході аналізу було виявлено, що існують деякі моменти, які необхідно удосконалювати.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури полягають у наступному:

- підтримувати соціально-психологічний;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- ввести нову посаду – спеціаліста по корпоративній культурі;
- змістити профіль корпоративної культури в сторону клану;
- покращити систему інформування працівників та потенційних споживачів;
- розробити Кодекс корпоративної поведінки.

Як методика комплексного вивчення соціально-психологічної структури колективу, що дозволяє визначати найважливіші показники емоційного стану, пропонується періодично проводити анкетування всіх співробітників, аналогічно тому, яке було проведено нами і описано в роботі. Від психологічного клімату в трудовому колективі залежить як благополуччя

членів колективу, так і їх працездатність. Анкетування надасть можливість виявити, наскільки колектив задоволений роботою в трудовому колективі. Анкетування необхідно проводити анонімно. Якщо проводити дане анкетування хоча б раз на рік, можна буде стежити за змінами, що відбуваються в колективі і приймати для усунення виявлених проблем своєчасних заходів.

Для впровадження у життя вищезначених заходів необхідно створити окрему штатну одиницю – фахівця по корпоративній культурі. Це фахівець, який відповідає за розробку системи внутрішньокорпоративних цінностей і втілення їх в повсякденну діяльність співробітників. У його посадові обов'язки входить з'ясування уявлень керівництва і співробітників про цілі і завдання закладу освіти, його місце в діловому і громадському житті, на основі чого розробляються можливі варіанти згуртування колективу для досягнення спільної мети. Раніше основною задачею управління зводилася до впливу на персонал при мінімальному заохоченні його праці. При цьому персонал розглядався тільки з позиції підпорядкованості. У конкурентних умовах необхідно розвивати інтелектуальний потенціал своїх працівників та залучати висококваліфікованих фахівців, що володіють певними знаннями, вміннями, навичками і практичним досвідом, що необхідно для досягнення бажаного результату. Тому вдосконаленню підлягає і система методів впливу керівника на персонал, стимулювання його діяльності.

Розглянемо зміст основних функцій керівника з розвитку корпоративної культури.

1. Планування, а саме: розробка плану дій з діагностики факторів зовнішнього середовища, що впливають на корпоративну культуру; розробка плану дій з діагностики внутрішнього потенціалу закладу освіти, прогнозування змін та порядку їх внесення в корпоративну культуру; прогнозування опору змінам корпоративної культури, ступеня його прояву, інших культурних ризиків і планування їх подолання; моделювання

організаційного розвитку; побудова політики управління і стратегії розвитку корпоративної культури; регламентування корпоративної культури, її змін.

2. Організація: організація системи соціально-трудових відносин всередині колективу; побудова діяльності підлеглих; організація системи навчання та розвитку персоналу, в т.ч. стимулювання самонавчання та саморозвитку; організація системи комунікацій та інформованості; проведення досліджень корпоративної культури самостійно або при частковій участі; управлінське консультування тощо.

3. Мотивація: формування системи матеріальної і нематеріальної мотивації керівного та виробничого персоналу; дослідження демотиваторів праці; проведення діагностики організаційного клімату; вивчення компонент персональної корпоративної культури працівників, у першу чергу, їх ціннісних орієнтацій.

4. Координація: координація діяльності персоналу для досягнення поставлених завдань; координація діяльності персоналу в частині дотримання ними основних норм і принципів організаційної поведінки, моніторинг їх інтересів і потреб, зіставлення з цілями і завданнями закладу освіти; координація процесу формування корпоративної культури, її складових; координація внесення змін до корпоративної культури закладу освіти, особливо в її глибинний рівень.

5. Контроль: моніторинг формування та розвитку корпоративної культури та оцінка результатів її удосконалення, її ефективності; контроль процесу формування корпоративної культури; контроль за дотриманням основних норм і принципів організаційної поведінки персоналу, розробка шкали припустимих і неприпустимих відхилень у поведінці; контроль процесу формування корпоративної культури; контроль процесу розвитку корпоративної культури.

Використання керівником всієї гами засобів впливу на персонал залежить від ступеня наданих можливостей для дій, в чому обумовлених фінансовоекономічними, інтелектуальними, інформаційно-інноваційними та

іншими ресурсами, а також власним потенціалом керівника. Ступінь розвитку його професійних, організаційних, економічних, педагогічних, психологічних та інших складових потенціалу надає певний вплив на вибір тих чи інших методів впливу на персонал. Проте всі його дії повинні бути спрямовані на формування команди однодумців [41].

Передбачається, що таким чином досить серйозно підвищується ефективність діяльності закладу освіти. Для досягнення цього результату розробляється стратегія корпоративних заходів, яка може включати в себе спеціальні поїздки, конференції, семінари, вебінари, тренінги тощо. Крім того, фахівець з корпоративної культури повинен організувати і контроль за впровадженням корпоративної культури в середовище співробітників, у міру необхідності коригувати цю діяльність, відстежувати ефективність реалізації проекту, розробляти корпоративні заходи і т.д.

Відомо, що до фахівців по корпоративній культурі ставляться такі вимоги: обов'язкова вища соціологічна або психологічна освіта; навички аналітичної роботи; здатність працювати як частина команди, так і самостійно; розвинені організаторські здібності; увага до дрібниць і деталей. Введення даного співробітника на посаду стане логічним завершенням всіх запропонованих заходів.

Фахівець з питань корпоративної культури буде займатися і розробкою Кодексу, і проведенням регулярних анкетувань для діагностики корпоративної культури, і буде відповідати за проведення «нестандартних свят».

Зміщення профілю корпоративної культури в сторону клану. Високий ступінь формалізації внутрішньокорпоративних відносин пояснюється специфікою діяльності. Вона передбачає наявність великої кількості конфіденційної інформації, високої особистої відповідальності співробітників за виконану роботу, необхідність постійної звітності, розвиненою ієрархічною системою, а разом з чим і сильно вираженою бюрократичною складовою корпоративної культури. Не варто забувати, що формалізація і бюрократія – не завжди означають щось погане. Так само і у випадку з ЗЗСО № 57 ці



характеристики є невід'ємними. Проте необхідно компенсувати високу бюрократизацію в цілях підтримки позитивного ефекту корпоративної. Протилежним типом бюрократичної корпоративної культури є адхократична.

Кланова культура – найсильніша і розвинена, дозволяє безперервно підтримувати корпоративний дух і підвищити ступінь ототожнення співробітників себе зі своїм освітнім закладом. Не дивлячись на те, що існують і реалізуються принципи поведінки, етики, виконуються обов'язки і забезпечуються права співробітників, кількість співробітників, які були б повністю морально задоволені своєю роботою, невелика. Це можна пояснити тим, якими мотивами користуються співробітники, що працюють у закладі освіти. Основним мотивом молодого персоналу є матеріальна і соціальна захищеність. Серед більш досвідченого персоналу, з великим стажем роботи додається ще й неможливість знайти роботи зі схожими посадовими обов'язками і не меншою оплатою праці.

Необхідне зміщення профілю корпоративної культури можна зробити за допомогою: поліпшення морального клімату; підвищення участі співробітників в організаційній діяльності закладу освіти. Поліпшення морального клімату можна досягти, вживши заходів щодо зниження стресу співробітників в робочий час. Можливість зняття стресу забезпечить організація для всіх співробітників і утримання приміщень для психологічного розвантаження, кімнат для відпочинку та спілкування, кімнат інтелектуального відпочинку з шахами, нардами і т.д. Необхідність даних приміщень обумовлена тим, що багато співробітників під час обіду змушені залишатися на робочому місці, що не дозволяє їм абстрагуватися на деякий час від роботи, дати необхідний відпочинок організму і мозку.

Безумовно, необхідно зниження бюрократичної складової, наскільки це можливо. Специфіка закладу освіти дозволяє знизити обсяг документальної звітності і формального контролю єдиним можливим способом. Цей спосіб – перехід на безпаперову документацію, електронне планування і звітність з

повним або переважним витісненням ведення класичної для бюрократії паперової тяганини.

Покращити систему інформування всіх учасників освітнього процесу: педагогічних працівників, учнів, батьків, так і громадскісті. З метою підвищення іміджу керівництва і самого закладу освіти в очах співробітників, створення єдиної команди необхідно розробити ефективні заходи внутрішнього PR. Ці заходи дозволять вирішувати такі завдання як донесення до кожного співробітника цінностей, прийнятих в організації. Вони сприяють підвищенню лояльності співробітників, їх зацікавленості в результаті. Для інформування працівників про поточні події рекомендується використовувати такі засоби:

- внутрішні видання: листки новин – це досить дешевий і доступний засіб комунікацій для пояснення філософії і політики товариства, а також для забезпечення двосторонньої комунікації, оскільки в ньому викладені не тільки позиції менеджменту, а й думки інших співробітників;
- щорічні звіти для співробітників, що виконують інформаційну функцію, відображаючи діяльність і значні події товариства протягом року, а також мотиваційну функцію, неявно звертаючись до почуття корпоративної причетності, гордості співробітників;
- корпоративний web-сайт – корпоративний сайт, що містить новини, події, матеріали про заклад освіти, документи, а також форум, на якому можна обговорити цікаву тему або поставити запитання колезі або керівнику.

Необхідно удосконалити функціональні блоки корпоративного сайту, що дозволить налагодити комунікації «зверху вниз» і «знизу вгору», тобто інформувати рядових працівників про рішення, прийняті керівництвом. Для керівництва також важливо знати настрої у колективі, розуміти, чи знають працівники про перспективи розвитку і які їхні уявлення про корпоративну культуру; виступи керівництва; відкриті інтерв'ю та листи; оголошення

наказів керівництва; збори і засідання, приурочені до днів загальнодержавних пам'ятних та урочистих дат; внутрішньокорпоративні свята, які виступають потужним інструментом, здатним згуртувати колектив.

Розробка Кодексу корпоративної поведінки. Розробку даного положення можна покласти на спеціаліста по корпоративній культурі. Створення Кодексу дозволить вирішити ряд завдань:

- оформити і закріпити сформовану корпоративну культуру;
- зафіксувати єдині корпоративні стандарти і загальні принципи ведення бізнесу;
- зміцнити свій зовнішній імідж;
- продемонструвати своїм інвесторам і клієнтам наявність певних стандартів корпоративного управління;
- залучити в компанію близьких їй за духом співробітників.

Ключова цінність створення Кодексу полягає в тому, що розробка подібних документів дозволяє закладу освіти розібратися:

- 1) в чому складається її місія і які стратегічні цілі її діяльності;
- 2) продумати і закріпити систему управління закладом освіти;
- 3) найбільш ефективно розподіливши обов'язки і повноваження між різними рівнями управління.

Тобто, дійсно зробити заклад освіти ефективно керованою та зрозумілою і «зсередини», і «зовні». Чітке уявлення з'являється, коли викладаєш свої думки на папері. А якщо вони ще й виносяться на загальне обговорення, то це дозволяє врахувати усі думки, побажання та побудувати насправді ефективну систему управління, при якій всі будуть чітко і однозначно розуміти цілі і завдання, які стоять перед закладом освіти і правила, згідно з якими воно діє. Робота по створенню Кодексу починається, як правило, з діагностики загального клімату. Результати проведеного дослідження виявляють сприятливу атмосферу в колективі. Проте важливим залишається закріпити в Кодексі механізми укріплення цінностей і «правил гри». Отже, усі пропозиції

та рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури у ЗЗСО № 57 наведено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Перелік пропозицій щодо вдосконалення корпоративної культури

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів збільшиться якість корпоративної культури в ЗЗСО № 57, задоволеність і прихильність педагогічного колективу, внаслідок чого знизиться відсоток плинності кадрів, відбудеться підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності закладу освіти.

### Висновки до розділу 3

1. Як підсумок зазначимо, що корпоративна культура освітнього закладу являє собою інструмент управління поведінкою співробітників освітнього закладу і разом з цим педагогічним колективом в цілому. Використовуючи цей

управлінський інструмент, керівник освітнього закладу формує певну модель поведінки педагогів, підтримує домінування певного типу культури в своїй організації, підвищує і використовує його позитивний потенціал. Так як в освітньому закладі існують одночасно кілька типів культур: рольова культура, культура влади і сили, командна культура (культура діяльності), культура індивідуальності (культура особистості).

2. Корпоративна культура освітнього закладу пред'являє собою систему формальних і неформальних елементів (рівнів, частин). Основними складовими корпоративної культури освітнього закладу є: символи, герої організації, ритуали, мова організації, переконання, філософія, професійні та загальнолюдські цінності, норми і правила поведінки, соціально-психологічний клімат. У сукупності перераховані елементи та компоненти виконують ряд важливих функцій, в тому числі інтегруючу, адаптуючу, формуючу, стимулюючу, нормативну функції.

3. У своїй управлінській діяльності керівник освітнього закладу, так чи інакше, стикається не тільки зримим пластом організаційної культури, а й якоюсь прихованою реальністю. Директор загальноосвітнього закладу, особливо якщо він є нещодавно призначеним, має справу не тільки матеріальними аспектами організаційної культури свого освітнього закладу (артефактами), тобто всім тим, що можна побачити, почути, помацати, а й прихованими компонентами культури навчального закладу. Саме управління цими зовні не сприймаються аспектами культури організації освіти: нормами і правилами поведінки, цінностями, традиціями, психологічним кліматом педагогічного колективу, справді і забезпечує успішне управління корпоративною культурою освітньої структури.

4. Ефективне управління корпоративною культурою освітнього закладу через приховані компоненти являє собою усвідомлений і цілеспрямований багатоетапний процес по формуванню і розвитку корпоративної культури освітнього закладу за допомогою корекції норм і правил поведінки, цінностей, традицій, психологічного клімату педагогічного колективу.

5.Управління формуванням і розвитком корпоративної культури освітнього закладу, в тому числі і заклади освіти, служить визначальним фактором ефективного навчального процесу, детермінує його високі результати. Бо корпоративна культура будь-якого освітнього закладу впливає на протікає в ньому виховний процес. Більш того, відповідне її коригування дозволяє підвищити виховний потенціал освітнього закладу.

## **ВИСНОВКИ**

У магістерській роботі було розглянуто теоретичні аспекти поняття «корпоративна культура» і вирішено поставлені завдання, які виявлялись у аналізі історії виникнення і розвитку корпоративної культури; з'ясуванні особливостей формування корпоративної культури; визначенні національних особливостей корпоративної культури; розгляду особливостей корпоративної культури у закладах загальної середньої освіти. Основні висновки, які ми отримали під час написання наукової роботи, наступні:

Процес вивчення розвитку корпоративної культури є досить довготривалим, проте, дослідження цього поняття не припинилися і відбувається до сьогоднішнього дня. Процес вивчення корпоративної культури став популярним у багатьох галузях соціально-гуманітарного знання.

1.При розкритті поняття «корпоративна культура» ми спиралися на визначення поняття «культура», «педагогічна культура». Як і будь-яка інша культура вона має власні традиції, звичаї, обряди та ритуали, правила поведінки і усталені цінності і допомагає формувати у людини свідомість і поведінку у колективі.

2.Проаналізувавши формування корпоративної культури можна зрозуміти що це складний та досить довгий процес, він вимагає діяти поетапно для досягнення високого рівня корпоративної культури. Формування повинно відбуватися індивідуально для кожної організації, поступово вбираючи у себе

досвід працівників, їхню культуру виховання, беручи до уваги цілі та завдання які поставленні перед організацією.

3.Формування корпоративної культури-це складний і тривалий процес. Як правило, він йде від формальних лідерів (керівництво організації) або, що буває рідше, від неформальних. Важливу роль у підтримці корпоративної культури відіграють три фактори: відбір персоналу, діяльність вищої керівної ланки та культурна адаптація персоналу.

4.Формування корпоративної культури освітнього закладу складається з чотирьох етапів: визначення місії організації, базових цінностей; формулювання стандартів поведінки членів організації; формування традицій організації; розробка символіки. Підводячи найбільш значущим факторам, що впливає на формування корпоративної культури, можна виділити наступні критерії: спільність інтересів, адекватність обраної стратегії і адаптивність культури.

5.Корпоративна культура у сфері освіти ґрунтується на співпраці, колективному виробленні ідей, місії та загальноприйнятих цінностей. Цінностями корпоративної культури є місія, Історія, міфи, легенди, ритуали, традиції та умови роботи. Такі цінності, як: чуйність, Солідарність, відповідальність, доброту, справедливість виробляються співробітниками організації в процесі діяльності. Співробітники лояльні по відношенню до прийнятих корпоративних цінностей, формується єдність поглядів і дій. Цінності в даному випадку служать стимулом, необхідною умовою для взаємодії співробітників організації.

6.Корпоративна культура в сфері освіти – це взаємини і взаємодії людей, об'єднаних однією ідеєю, інтересами і цінностями, обов'язком, що дозволяють персоналу працювати гармонійно разом і досягати високих результатів, реалізувати цілі і завдання освітньої організації, задовольняти запити сім'ї, суспільства і держави.

7.Успіху створення корпоративної культури освітньої організації впливає компетентність керівника, його вміння приймати управлінські рішення.

Посада керівника вимагає компетентності, професіоналізму, оперативності та інформованості у всьому.

8.Значимість корпоративної культури в сфері освіти полягає в командній формі роботи, ефективної організації діяльності по досягненню високих результатів і визнання цінностей колективу, який сприяє стабільності, формуванню у співробітників почуття захищеності і безпеки, впевненості, підтримує прагнення показати свої високі професійні якості.

9.Підвищення виховного потенціалу через коригування корпоративної культури на прикладі закладу середньої освіти №57 являє собою формування більш сприятливого психологічного клімату в її педагогічному колективі шляхом ефективної колективної роботи, що визначає прихильність задекларованих у програмі розвитку школи цінностей, а також виконання єдиних норм, правил поведінки. Створення і розвиток сприятливого емоційного фону серед педагогів для більш повного усвідомлення і розуміння управлінських рішень керівництва навчального закладу за допомогою ефективної спільної роботи її адміністрації та педагогічного колективу, заснованої на вдосконаленні методів і стилю керівництва, колективному обговоренні можливих рішень, поліпшенні неофіційних взаємин і особистих контактів в результаті колективних вечорів, екскурсій. Більш ретельне керування корпоративною культурою педагогічного колективу, що передбачає крім використання традиційних форм взаємодії адміністрації і персоналу (педагогічні ради, конференції) і здійснення основних механізмів самореалізації (школи молодого вчителя тощо), впровадження і застосування різних групових і колективних технологій (тренінги командоутворення, корпоративну проектну діяльність, кейс-методи, рольові та ділові ігри).

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів окресленої проблеми. Перспективу подальшого дослідження вбачаємо у пошуку шляхів і засобів вдосконалення корпоративної культури у закладах загальної середньої освіти, розробці дидактичних і технологічних засад інформаційного забезпечення з використанням сучасних комп'ютерних технологій.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 64– 67
2. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія: Філософія. Філософські перипетії*. 2010. № 917. С. 91–99.
3. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління*. 2003. № 2. С. 449 – 450
4. Бабосов Е.М. Соціологія управління. Минск : ТетраСистемс, 2002. 288 с.
5. Базелюк В. Г. Шляхи формування організаційної культури ЗНЗ. URL: <http://tme.uomo.edu.ua/docs/3/10bazocs.pdf> (Дата звернення: 27.09.2020).
6. Бала О. І. Формування принципів корпоративної культури. *Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали III міжнар. наук.- практ. конф.* Полтава : ПУСКУ, 2006. С. 96 – 97.
7. Бала О.Л. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2010. №682. С. 11-15.
8. Бала О.І. Економічне оцінювання та розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук: 03. 00.16/ *Нац. ун-т Львів. Політехніка*. Львів, 2009. 40 с.
9. Білецька О. О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять підприємства . *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 5. Т. 1. С. 99 –101.
10. Біловус Л. І. Управління та організація діяльності інформаційних установ : навч. посіб. Тернопіль:[б. в.], 2010. 414 с.
- 11.Богацька Н. М. Корпоративна культура та особливості її розвитку в Україні. *Екон. науки*. 2009. № 10. URL:

- [http://www.rusnauka.com/8\\_DNI\\_2009/Economics/37740\\_doc.htm/](http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/37740_doc.htm/) (Дата звернення: 14.07.2020)
12. Брустинов Д.М. Вплив корпоративної культури на діяльність менеджерів. *Держава та регіони*. 2008. №1. С. 31- 33.
  13. Верхоглядова Н.І. Методологічні основи формування організаційної культури підприємства. *Держава та регіони*. 2008. №6. С. 56-60.
  14. Виходець О.М. Соціальні комунікації в культурі української організації: монографія Одеса: Олтех, 2010. 285 с.
  15. Галицька М. М. «Культура» та «Освіта»: взаємозумовленість понять. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. Вип. 4. С. 283.
  16. Гафтанюк А. Корпоративна культура в умовах розвитку українського суспільства. *Ринок цінних паперів України*. 2002. №9 – 10. С. 47–50.
  17. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи: навч. метод. посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124с.
  18. Гондюл І.Л. Впровадження коучинга як засобу вдосконалення корпоративної культури. URL: [http://school158.edukit.kiev.ua/pro\\_shkolu/shkiljna\\_korporativna\\_kuljtura/vprovadzhennya\\_kouchinga\\_yak\\_zasobu\\_vdoskonalennya\\_shkiljnoi\\_korporativnoi\\_kuljturi/](http://school158.edukit.kiev.ua/pro_shkolu/shkiljna_korporativna_kuljtura/vprovadzhennya_kouchinga_yak_zasobu_vdoskonalennya_shkiljnoi_korporativnoi_kuljturi/). (Дата звернення: 10.11.2020).
  19. Документно-інформаційні комунікації в умовах глобалізації: стан, проблеми і перспективи: матеріали I Всеукраїнської наук.-практ. конференції, м. Полтава, 23 лист. 2016 р. Полтава : ПолтНТУ, 2016. С.163–165.
  20. Дзись – Войнаровский Н. Пять главных проблем школьного образования. *Лицейское и гимназическое образование*. 2002. № 2. С. 23-26
  21. Задихайло Д.В. Корпоративне управління: навчальний посібник. Харків: Еспада, 2003. 687с.
  22. Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 №1556- VII Відомості Верховної Ради України. 2014. № 37-38. Ст. 2004. URL:

- <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/page>. (Дата звернення: 15.09.2020).
23. Закон України «Про господарські товариства» № 2275-VIII від 06.02.2018 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (Дата звернення: 16.03.2020).
24. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навч. посібник. Львів: Новий світ–2000, 2011. 344 с.
25. Зигаленко А.Б. Имидж вуза в контексте вузовского предпринимательства. *Теорія та методика управління освітою*. № 3, 2010. URL: <https://docplayer.ru/34092075-Zigalenko-anatoliy-borisovich-metodicheskie-osnovy-formirovaniya-i-razvitiya-organizacionnoy-kultury-v-sisteme-vuzovskogo-predprinimatelstva.html> (Дата звернення: 04.09.2020).
26. Іванченко А. В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 4, Ч. 2, Т. 1. С.185 – 190.
27. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління : підручник для студ. вищих навч. закладів. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
28. Казарин М. Коучинг как элемент корпоративной культуры. URL: [http://investing.su/index.php/upravlenie/1154-kouching\\_kak\\_element\\_korporativnoi\\_kultury](http://investing.su/index.php/upravlenie/1154-kouching_kak_element_korporativnoi_kultury) (Дата звернення: 10.11.2020).
29. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2010. №3.
30. Колпаков В. Корпоративная культура и человек. *Персонал*. 2002 № 2. С.39 – 41.
31. Коренев Е. Н., Мажура І. В. Дрогобич Корпорації: управління та культура: монографія/ за ред. Воронкова А. Е., Баб'як М. М. Київ: Вимір, 2006. 376 с.
32. Корпоративна культура: навч. посібник / за ред. Г. Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

- 33.Красненко О. В. Сутність корпоративної культури в системі освіти. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами*. Київ, 2014. № 11. С. 125–127.
- 34.Кубко В. П. Експрес-діагностика корпоративної культури вищих навчальних закладів України. Київ: Гілея. 2012. Вип. 63.С. 482–488.
35. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. Львів: Інтелект-Захід, 2002. 228 с.
- 36.Лепейко Т. І. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.
37. Лобанова Е.В. Формирование новой информационно-образовательной среды вуза. *Психологическая наука и образование: электрон. журн.* 2018. URL:<http://www.psyedu.ru/npview.php?id=33.9> (Дата звернення: 06.10.2020)
- 38.Лозовой В. О. Українська та зарубіжна культура: підручник. Харків, 2004. с. 324
- 39.Ломачинська І. М. Основи корпоративної культури: навч. посіб. Київ: Відкритий міжнар. ун-т розвитку людини «Україна», 2011. 280 с.
- 40.Маловичко С.В. Теоретичні засади управління корпоративною культурою підприємства. *Кримський економічний вісник*. 2013.Ч. II. №2(03). С. 13–15.
- 41.Матукова Г. І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан і актуальні проблеми. *Держава та регіони*. 2008. №1. С. 96–99.
- 42.Медведєва О.М. Корпоративна культура та культурний контекст проекту розвитку організації. Основні визначення. Управління проектами та розвиток виробництва: *Зб. наук. пр.* Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2008. № 3(27). С. 96–103.
43. Мелещенко А. Корпоративний університет: світові тенденції, українські реалії. Харків: Синергія. 2003. № 2. С. 43–45.
- 44.Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу / за ред. А. О. Овчаренко. Київ: КНЕУ, 2008. URL:<http://www.confcontact.com/2007nov/ovcharenko> (Дата звернення: 30.10.2020).

45. Мисюк С. Б. Формування стилю корпоративної культури загальноосвітнього навчального закладу. Рівне, 2016. 230 с.
46. Модель формування корпоративної культури сучасного вищого навчального закладу України. *Вісник Книжкової палати : Науково-практичний журнал*. 2014. № 8. С. 38–41.
47. Монастирський Г. Л. Теорія організації: Навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.
48. Назарова Г. В. Корпоративне управління: навчальний посібник: Харків: Еспада, 2003. 531 с.
49. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури. *Політичний менеджмент*. 2006. № 17. С. 76–88.
50. Олексів І.Б. Метод прийняття управлінських рішень на засадах компромісного розв'язку. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №12. С. 142–150.
51. Олтаржевський Д. О. Внутрішньофірмові медіа та їх значення в корпоративних комунікаціях. *Інформаційне суспільство : наук. журн.* Київ, 2012. Вип. 16. лип.груд. С. 5–9.
52. Осовська Г. В. Основи менеджменту. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2008. 664 с.
53. Пітерс, Т., Уотерман, В. У пошуках ефективного управління. Досвід кращих компаній: підручник. Київ: «Прогрес», 2008. 269 с.
54. Пайгусов О. Як сформулювати місію школи. URL:<http://osvita.ua/school/method/1318/> (Дата звернення: 21. 04.2020)
55. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навчальний посібник. Київ: Видавництво Європейського університету, 2002. 337 с.
56. Парсяк В. Н. Корпоративна культура вищих навчальних закладів: сутність і складові. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №2. С. 97–104.
57. Матвєєва Л.Л. Проблема визначення культури. Культурологія. курс лекцій: навч. посібник. Київ: Либідь, 2005. 512с.

58. Родіонова О.Ю. Організація управління трудовими ресурсами в структурі формування організаційної культури підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.* Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. Вип.255. Т. 4. С.1030-1035.
59. Розвиток корпоратизму і корпоративних відносин в економіці України / за ред. В. І. Голікова. Київ: Ін-т екон. прогнозування України, 2002. С.254.
60. Савчук Л., Бурлакова А. Развитие корпоративной культуры в Украине. *Персонал.* 2005. № 5.
61. Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації. *Проблеми науки.* 2010. № 9. С. 23 – 27.
62. Свистун В. І. Організаційна культура педагогічного колективу професійнотехнічного навчального закладу як педагогічна проблема. *Проблеми освіти.* Вінниця, 2015. № 82. С. 22-42.
63. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* 2010. №15
64. Слабко Я.Я. Сутнісна характеристика культури організації. *Держава та регіони.* 2008. №3. С.234 – 238.
65. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку. *Наука й економіка.* 2010. № 1 (17). С. 123–128.
66. Співак В. А. Організаційна культура. Київ: Вимір, 2004. 224 с.
67. Терещенко А. О. Моделювання процесу формування організаційної культури майбутнього вчителя початкових класів. *Педагогічна освіта. Scientific Journal «ScienceRise».* 2015. Том 12. № 5/17(2015). С. 1920.
68. Томсон Кевін М. Рецепти корпоративної культури: Як змінити звичну поведінку. Пер.з англ. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. 272с
69. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки» від 01 лютого 2012 року № 45/2012 Відомості Верховної Ради. 2012. № 45/2012.

70. Уманців Ю. М. Формування української моделі корпоративних відносин. *Вісник іївського національного торговельно-економічного університету*. 2009. № 26. С. 35–33.
71. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. Серія: Економічні науки. 2012. № 1 (56) Том 4. С. 81 – 85.
72. Хаєта Г. Л. Корпоративна культура: навч. посіб. Київ. Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
73. Хаєта Г. Л. Корпоративная культура и ценности человека. Краматорск: ДГМА, 2001. 267 с.
74. Хіміч І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі. *Економічний простір*. 2009. № 23/1. С. 216–222.
75. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 420 с.
76. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. *Економічні науки*. 2010. вип. 17.
77. Шаполова В. В. Роль корпоративної культури у підвищенні якості підготовки студентів-менеджерів вищого технічного навчального закладу. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2011. №4. С. 10-11.
78. Шершньова З. Е. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 1999. 409 с.
79. Шконда В. В. Системна концептуальна модель розвитку корпоративної культури. *Наукові праці МАУП*. 2010. Вип. 1(24). С. 20–27.
80. Юрченко, В.В. Корпоративна культура організації: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. С. 144
81. Яковлева В.А., Богдан В.В. Корпоративні комунікації у закладі професійно-технічної освіти. *Молодий вчений*. № 12 (64) грудень, 2018. С.127-130.
82. Sonnenfeld J. *The Hero's Farewell: What Happens when CEOs Retire*. Oxford University Press. 1988.

83. Schein E. H. Organization culture and leadership. San Francisco: Market Street, 2004. P. 438. URL: [https://www.researchgate.net/publication/303188862\\_Schein\\_Edgar\\_H\\_1985\\_Organizational\\_Culture\\_and\\_Leadership\\_San\\_Francisco\\_Jossey-Bass\\_Publishers](https://www.researchgate.net/publication/303188862_Schein_Edgar_H_1985_Organizational_Culture_and_Leadership_San_Francisco_Jossey-Bass_Publishers) (дата звернення: 20.09.2020).



## ДОДАТКИ

Додаток А

### Діагностика корпоративної культури Анкетування

З метою дослідження корпоративної культури ЗЗСО № 57 Вам пропонується шість суджень про корпоративну культуру. Кожен з шести питань передбачає чотири варіанти відповідей. Розподіліть бали 100-бальної оцінки між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає Вашому закладу освіти. Спочатку розподіліть бали в колонці «Тепер», потім на ті ж питання, дайте відповіді, але проставивши бали в колонці «Бажано».

№	Судження	Тепер	Бажано
<b>1.</b>	<b>Найважливіші характеристики</b>		
A.	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої сім'ї. Люди мають багато спільного.		
B.	Організація дуже динамічна і пройнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик.		
C.	Організація орієнтована на результат. Головна турбота - домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети.		
D.	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами.		
	<b>Всього</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>2.</b>	<b>Загальний стиль лідерства в організації</b>		
A.	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити.		
B.	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.		

C.	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.		
D.	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або планового ведення справ в руслі рентабельності.		
	<b>Всього</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>3.</b>	<b>Управління працівниками</b>		
A.	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням групової роботи, однотайності та участі в прийнятті рішень.		
B.	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи і самобутності.		
C.	Стиль менеджменту організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.		
D.	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах.		
	<b>Всього</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>4.</b>	<b>Об'єднуюча сутність організації</b>		
A.	Організацію пов'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість організації знаходиться на високому рівні.		
B.	Організацію пов'язує воєдино прихильність новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути па передових рубежах.		
C.	Організацію пов'язують воєдино акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті цілі - агресивність і перемога.		
D.	Організацію пов'язують воєдино формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації.		
	<b>Всього</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>5.</b>	<b>Стратегічні цілі</b>		
A.	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відкритість і співучасть.		
B.	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і пошук можливостей.		
C.	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінують цільове напруга сил і прагнення до перемоги на ринку.		
D.	Організація акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше - рентабельність, контроль і безперервність всіх операцій.		
	<b>Всього</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>6.</b>	<b>Критерії успіху</b>		
A.	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, захопленості працівників справою і турботою про людей.		
B.	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор.		
C.	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку.		
D.	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, низькі виробничі витрати.		
	<b>Всього</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## Вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі

### Анкетування

З метою дослідження корпоративної культури ЗЗСО № 57 Вам пропонується 8 питань щодо соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Поставте знак + в порожній клітці навпроти обраної Вами відповіді».

1) Відзначте, будь ласка, з яким із наведених нижче тверджень ви найбільше згодні?

Більшість членів нашого колективу– хороші, симпатичні люди	
У нашому колективі є всякі люди	
Більшість членів нашого колективу– люди малоприємні	

2) Чи вважаєте ви, що було б добре, якби члени вашого колективу жили близько один від одного?

Ні, звісно	Скоріше ні, ніж так	Не знаю, не залумувався про це	Скоріше так, ніж ні	Так, звісно

3) Як вам здається, могли б ви дати повну характеристику:

	Так	Мабуть, так	Не знаю, не замислювався над цим	Мабуть, ні	Ні
Ділових якостей більшості членів колективу					
Особистих якостей більшості членів колективу					

4) Зверніть увагу на наведену нижче шкалу. Цифра 1 характеризує колектив, який вам дуже подобається, а цифра 9 – колектив який вам дуже не подобається. У яку клітку ви помістите ваш колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

5) Якби у вас виникла можливість провести відпустку з членами вашого колективу, то як би ви до цього поставилися?

Це мене б цілком влаштувало	Не знаю, не замислювався над цим	Це мене б зовсім не влаштувало

6) Чи могли б ви з достатньою впевненістю сказати з ким охоче спілкується більшість членів вашого колективу щодо ділових питань:

Ні, не міг би	Не можу сказати, не замислювався над цим	Так, міг би

7) Яка атмосфера зазвичай переважає у вашому колективі? На наведеній нижче шкалі цифра 1 відповідає нездоровій, нетовариській атмосфері, а 9, навпаки, атмосфері взаємодопомоги, взаємної поваги і т.п. В яку з клітинок ви б помістили свій колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

8) Як ви думаєте, якби ви вийшли на пенсію або довго не працювали з якоїнебудь причини, прагнули б ви зустрітися з членами вашого колективу?

Так, звичайно	Скоріше так, ніж ні	Важко відповісти	Скоріше ні, ніж так	Ні, звичайно

## Загальне ставлення до керівника

### Анкетування

З метою дослідження корпоративної культури ЗЗСО № 57 Вам пропонується набір суджень про керівника підприємства. Відмітьте, яке твердження найбільше відповідає Вашому керівнику.

Судження	Керівник
<b>При прийнятті ним робочих рішень:</b>	
1) Приймає рішення одноосібно	
2) Очікує, коли рішення буде підказано зверху або ззовні	
3) Радиться (з підлеглими), обговорює питання колегіально	
4) Бере до уваги поради вузького кола співробітників	
<b>При організації виконання рішень:</b>	
5) Намагається розвивати самостійність, надає достатню свободу вибору	
6) Сам визначає підлеглим методи і засоби виконання рішень	
7) Надає підлеглим повну свободу дій по виконанню рішень	
<b>При здійсненні контролю за роботою:</b>	
8) Здійснює незначний (періодичний) контроль	
9) Жорстко (постійно) контролює процес і характер виконання рішень	
10) Намагається розвивати взаємний контроль в колективі	
<b>При дорученні завдань для підлеглих:</b>	
11) Застосовує умовляння	
12) Надає перевагу таким засобам як наказ, команда, вимога	
13) Надає перевагу таким засобам як рада, пропозиція, прохання	
<b>При стимулюванні підлеглих:</b>	
14) Надає перевагу таким формам як заохочення, схвалення, похвала	
15) Надає перевагу таким формам як критика, зауваження, покарання	
16) в рівній мірі використовує і ті і інші форми	
17) не заохочує і не карає	
<b>У відносинах з підлеглими:</b>	
18) Намагається підтримувати хороші особисті стосунки	
19) Підтримує чисто ділові відносини	
20) Підтримує тісні ділові та хороші особисті стосунки з підлеглими	

## Дослідження корпоративної культури

### Анкетування

З метою дослідження корпоративної культури ЗЗСО № 57 Вам пропонується шістнадцять питань про корпоративну культуру. Оберіть ту відповідь, яка найбільше Вам підходить.

1. Чи знаєте Ви історію свого закладу освіти?  
а) так; б) ні; в) недостатньо добре.
2. Скільки часу Ви працюєте у ЗЗСО № 57?  
а) до 5 років; б) від 5 до 10 років; в) більше 10 років.
3. Чи маєте Ви уявлення про місію закладу освіти?  
а) чітко уявляю; б) розмито уявляю; в) не уявляю.
4. Чи маєте Ви поняття про стратегію освітнього закладу?  
а) так; б) ні.
5. Для Вас корпоративна культура - це:  
а) спільний віддих з керівництвом;  
б) соціальна допомога;  
в) наявність знаків;  
г) комплекс традицій і звичаїв;  
д) інше.
6. Чи існують у ЗЗСО № 57 закріплені письмово правила поведінки?  
а) так; б) ні.
7. Якого роду заходи по спільному відпочинку проводяться на Вашому підприємстві?  
а) святкування дня вчителя;  
б) виїзди на природу;  
в) ювілеї працівників;  
г) інші види спільного відпочинку.
8. Звідки Ви отримали інформацію про цілі підприємства?

- а) із розмови з керівником;
- б) з документів;
- в) із розмови з колегами;
- г) нема інформації.

9. Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?

- а) дуже важливо; б) не дуже важливо.

10. Які з перерахованих цінностей є у Вашому закладі освіти основними?

- а) цікава робота;
- б) стабільність робочого місця і перспектива зростання;
- в) справедливість оцінки праці;
- г) можливість брати участь в прийнятті рішень;
- д) розмір заробітної плати.

11. Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?

- а) доплати (премії, бонуси);
- б) доплати за професіоналізм і майстерність;
- в) матеріальна винагорода за результатами року;
- г) доплата за стаж роботи.

12. Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання:

- а) корпоративні свята;
- б) соціальне забезпечення;
- в) моральна винагорода;
- г) навчання, підвищення кваліфікації;
- д) оцінка праці;
- ж) можливість кар'єрного зростання.

13. Наскільки важливо для Вас мати хороші можливості для кар'єрного зростання?

- а) дуже важливо; б) не дуже важливо.

14. Скільки ще Ви хочете працювати у даному закладі освіти?

- а) довго; б) не довго.



15. Чи задоволені ви в цілому існуючою корпоративною культурою?

а) так; б) ні; в) частково.

16. Оцініть елементи корпоративної культури за 10-бальною шкалою:

Компонент культури Оцінка (0-10) Атмосфера (клімат), що склався в колективі	Оцінка (0-10)
Політика підприємства і керівництва	
Стиль керівництва	
Характеристика роботи	
Можливість професійного росту	
Атмосфера теплоти і підтримки	