

РОЛЬ КЕРІВНИКА ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

І.О.Блохіна

*аспірант кафедри психології і педагогіки
Національного технічного університету України
„Київський політехнічний інститут”*

У статті розглядається низка підходів до визначення ролі керівника вищого закладу освіти як головного суб'єкту формування організаційної культури. Представлені різні теоретичні підходи до дослідження даного феномену. Підкреслюється значущість етичних настановлень керівника в оптимізації організаційної культури вищого закладу освіти.

Ключові слова: організаційна культура, етичні настановлення.

Сучасне українське суспільство характеризується стрімкими змінами та відсутністю економічної, політичної і соціальної стабільності. Зміст цих змін багато в чому визначає роль, місце та образ управлінського персоналу в суспільстві, вносить корективи у зміст професійної діяльності. Прагнення до адекватного розв'язання актуальних проблем, пошуку нових способів вирішення управлінських проблем, соціально відповідальної поведінки, розвитку та підтримання організаційної культури як детермінуючого фактору її ефективності, – все це забезпечує результативне виконання професійно-управлінської діяльності, формування позитивного образу управлінця нового типу.

Оптимізація управлінської діяльності керівників вищих навчальних закладів базується на врахуванні психологічних особливостей організаційної культури закладів освіти.

У психологічній літературі проблема організаційної культури знайшла досить широке відображення в роботах, присвячених сутності організаційної культури (Т.Діл, А.Кеннеді, У.Оучі, Т.Пітерс, В.Сате, Р.Уотерман, Е.Шейн, К.Шольц та ін.), її ролі в діяльності організацій (А.Агеев, Т.Базаров, Б.Гаєвський, М.Грачов, Дж.Грейсон, В.Кнорінг, М.Мескон, Я.Радченко, Р.Рютінгер, В.Томілов, Л.Фаткін), методам її діагностики та формування (Р.Ален, Р.Гласер, К.Камерон, Р.Кілман, Р.Куїнн, К.Лаферті, Г.Марасанов, М.Сакстон, П.Харіс, Дж.Хофштеде). Особливості організаційної культури закладів освіти вивчали А.Моїсеев, М.Поташнік, С.Рус, К.Ушаков, Р.Хувейк.

На думку більшості психологів [14; 17; 18; 23; 24], організаційна культура, є одним із основних засобів створення ефективної організації, яка об'єднує працівників етичними, моральними і культурними цінностями і спрямовує їх зусилля на досягнення мети. Як свідчать результати досліджень, основні складові організаційної культури сприймаються працівниками на неусві-

домленому рівні і переходять у розряд свідомого через параметри соціально-психологічного клімату, аналіз якого дозволяє оцінювати її адекватність за допомогою власних настановлень, цінностей, норм, принципів тощо. Інтегруючи професійні цінності, норми, бажання працівників, уявлення про способи спільної діяльності, організаційна культура формує ціннісно-орієнтаційну єдність членів колективу, їх мотивацію до праці; визначає стиль поведінки працівників і стиль керівництва; впливає на формальні та неформальні взаємостосунки працівників [9-13; 16]. Значущість організаційної культури розглядається з точки зору її впливу як на успішність управлінської діяльності керівника, так і на самопочуття кожного працівника в освітній організації [5].

Щодо значущості керівної ланки як основного суб'єкту формування організаційної культури існує ряд точок зору. Так, наприклад, російський дослідник В.І.Підлісних вважає, що організаційна культура формується спонтанно, оскільки виникає з моменту створення організації, незалежно від бажання керівництва [8]. Подібну позицію займає й Д.Фейсі, який вважає, що організаційна культура є внутрішньою випадковою змінною, а також Р.Холл відзначає, що культура організації відносна стабільна [19]. Відповідно до твердження, що організаційна культура формується незалежно від суб'єктивної волі керівника й колективу [11], організаційно-культурний феномен трактується як спонтанно утворений специфічний, ціннісно-нормативний (регулятивний) контекст функціонування певної організації.

Інший дослідницький підхід базується на переконаності в тому, що організаційна культура – феномен, який свідомо й цілеспрямовано формується. Так, Дж.Н'юстром і К.Девіс констатують, що організаційна куль-

тура може бути єдиною або складатися із субкультур, проте у більшості випадків витоками культури є вище керівництво організації [7]. Дж.Лафта вважає, що організаційна культура є потужним інструментом лідерства, оскільки уявлення керівників – це фундамент при формуванні стратегії.

Дещо інший погляд на генезис і розвиток організаційно-культурного феномена демонструє А.Н.Занківський, стверджуючи, що про організаційну культуру можна говорити тільки у випадку, коли вище керівництво демонструє й затверджує певну систему поглядів, норм і цінностей, які прямо або опосередковано сприяють виконанню стратегічних завдань організації. Найчастіше формується культура, у якій втілюються цінності й стиль поведінки їхніх керівників [2]. Подібним чином характеризують цей феномен Т.Ю.Іванова й В.І.Приходько, які вважають, що організаційна культура являє собою змішану природно-штучну систему, яка з'єднує в собі формально-раціональні й спонтанні життєві процеси [3].

Така точка зору найбільш адекватно відображає роль і місце керівника в процесах розвитку й відтворення організаційної культури. Безперечно, в будь-якій організації існують і діють певні системи або моделі цінностей, символів, ритуалів, традицій і порядків, які розвивалися й сформувалися із часом [24]. Однак у процесі організаційного функціонування її розвиток детермінується цілком усвідомленими настановленнями, тому що формування культури, яке підтримує й заохочує різноманітні трудові ресурси, – одне з основних завдань практично будь-якої сучасної організації. Реалізація завдань з формування такої культури, – прерогатива управлінського сегмента організації. Носіями організаційної культури є люди. Як відзначає А.Н.Занківський, в організаціях зі сталою організаційною культурою вона відокремлюється від людей і стає її атрибутом, її частиною, будучи предметом пильної уваги з боку керівництва. При цьому він підкреслює, що визначальний вплив на організаційну культуру здійснюють дії вищих керівників. Їхня поведінка, проголошені ними норми, а головне — організаційні ресурси, спрямовані на їхню реалізацію й усталеність у свідомості членів організації, стають найважливішими орієнтирами поведінки працівників [2]. Найчастіше індивідуальні якості й стиль поведінки керівника, ресурсні можливості, які продуктивно ним використані, є більш ефективним засобом впливу на співробітників, ніж формалізовані правила й офіційні імперативи, оскільки саме керівник як головний суб'єкт управлінської діяльності формує своєю індивідуальною самобутністю й неповторністю той суб'єктивний фактор організації, який вирішаль-

ною мірою визначає характер управління і всю її життєдіяльність [1].

На нашу думку, особистість керівника, зокрема, його управлінська культура, є важливим чинником впливу на організаційну культуру [15; 20; 21].

Управлінська культура керівника визначається як сукупність управлінської компетентності й професіоналізму (знання способів організації виробництва, трудових і управлінських функцій, технологій управління та інформаційного забезпечення, організації діловодства та техніки особистої роботи, навчання й підготовки працівників) та особистісних якостей (моральності, навичок міжособистісних комунікацій, системи ціннісних орієнтацій, що складає мотиваційне ядро поведінки керівника). Саме особистісні соціально-психологічні якості, такі як знання, уміння і навички ефективного спілкування, емпатія, рівень домагань, самоконтроль, врівноваженість, є важливими у визначенні рівня управлінської культури і організаційної культури зокрема.

Особистісні якості керівника та підлеглих обумовлюють певні ефекти їх спільної діяльності та спілкування, впливають на регуляцію взаємовідносин, а також стають об'єктами певного впливу з боку колективу. Такий вплив може носити як негативний, так і позитивний характер: у першому випадку особистість керівника регресує, деформується; у другому, – засвоюючи і реалізуючи свої рольові обов'язки, прогресує, піднімається на більш високий рівень особистісного функціонування.

Процес формування організаційної культури починається з усвідомлення керівником власних особистісних цінностей і норм, мотивів трудової діяльності, а також особливостей організаційної культури закладу освіти, її адекватності, сильних і слабких сторін, можливостей її трансформації. Керівник визначає необхідність процесу культуротворення, його спрямованість, зміст, засоби й методи реалізації перетворень, кінцевий результат.

Роль керівника у формуванні організаційної культури знаходить своє вираження в методах її підтримки і розвитку, серед яких у першу чергу необхідно виділити:

- проголошені керівництвом гасла (девизи), у яких формується основна цінність організаційної культури [6], місія, правила й принципи організації, що відображають її відношення як до суспільства, так і до власних співробітників;
- специфіка ділового моделювання, що

виражається в нормах повсякденної поведінки керівників, характер їхніх відносин і спілкування зі співробітниками, що проєктується на організаційну культуру в цілому;

- система заохочення й статусних символів, що вказують на пріоритети і цінності, значимі у даній організації та використовуються керівництвом;
- особливості завдань, функцій і показників, що є предметом постійної уваги керівництва і дозволяє співробітникам ранжувати різні акти діяльності, які здійснюються в рамках організаційного функціонування, за ступенем важливості;
- ритуали, традиції, обряди, що виступають як організовані дії, мають важливу “культурну” значимість, оскільки їхнє дотримання відображує ступінь організаційної інтегрованості й лояльності співробітників, що заохочується керівництвом;
- стандарти поведінки, які демонструються керівництвом в умовах кризових ситуацій;
- особливості кадрової політики, критерії кадрових рішень, які можуть або сприяти, або перешкоджати зміцненню організаційної культури, або свідомо стимулювати її ревізію з метою забезпечення організаційних змін [22].

Розглянуті основні параметри впливу керівника на організаційну культуру мають до певної міри універсальний характер, оскільки є властивими для будь-якої управлінської діяльності. Однак в умовах реального організаційного функціонування вони коректуються залежно від ряду факторів (тип організації, найважливіші характеристики здійснюваної діяльності, ступінь інтегрованості в інституціональний контекст тощо), що детермінує особливості як управлінських процесів, здійснюваних в організації, так і різних аспектів її функціонування.

Організаційна культура вищого навчального закладу як психологічне явище являє собою сукупність і складну взаємодію різноманітних психологічних конструктів таких, як етичні настановлення, професійні цінності, переконання, норми членів педагогічного колективу, які формують мотиви й моделі трудової поведінки, що відображуються та передаються традиціями вищої школи.

Однією з основних особливостей суб'єкта організаційно-управлінського забезпечення освітніх процесів є те, що у вищому навчальному закладі керівник, реалізуючи свої функціонально-посадові обов'язки, повинен оптимально сполучати в собі якості, необхідні для здійснення двох різних видів діяльності. З одного боку, керівник виступає як посадова особа, якій делеговано комплекс прав й обов'язків владного характеру, що виконує свої функції не лише в межах своєї компетенції, але й з урахуванням складного освітнього середовища. З іншого бо-

ку, будучи організатором роботи (і одночасно частиною) педагогічного колективу, який здійснює складну інтелектуально насичену діяльність, керівник вищого освітнього закладу є суб'єктом консолідації, регуляції й координації соціальних, професійних й інших ресурсів і потенціалів учасників освітнього процесу. Це означає, що рівень розвитку моральної свідомості, етичні настановлення та особистісні якості керівника детермінують ефективне функціонування не лише його особистості, а й організації в цілому.

Моральне самовизначення особистості, будучи формою прояву її моральної діяльності і моральних пошуків, актуалізується у свідомій перевазі певної, відносно стійкої системи моральних цінностей та в свідомому прагненні до послідовного втілення своєї етичної позиції. Але дослідження показують, що часто управлінці йдуть на компроміс з власними моральними стандартами під впливом умов, які існують в організації, де вони працюють. Важливе місце при цьому займає система цінностей, яка регулює етичні відносини в певній організації, тобто корпоративна етика. Вона обумовлена особливостями діяльності та цілями даної організації, а також стереотипами поведінки, які історично склалися в ній. Корпоративна етика є частиною організаційної культури, тобто більш широкої нормативної системи, яка включає не лише етичні, а й інші цінності, переконання, ритуали, символи. У будь-якій організації існують неписані, часто явно невиражені норми та взаємні очікування, які здійснюють сильний вплив на поведінку колективу [4].

Необхідність лідерського потенціалу у керівника освітньої організації обумовлена також специфікою цільової орієнтованості управління в освітній сфері, що істотно відрізняє його від традиційного менеджменту, який має місце в інших сферах. В освіті оцінка кінцевих результатів не зводиться лише до кількісних і якісних цифрових показників. Мірою ефективності може служити сама людина, її інтелект, культура, професіоналізм. Людський фактор є рушійною силою в розвитку освіти і його головної ланки – системи управління. При цьому беруться до уваги професійні здібності, особистісні якості й індивідуальна культура суб'єктів, які забезпечують управління.

У зв'язку з цим справедливо підкреслюється, що в сфері освіти керівник, який виступає як лідер даного педагогічного співтовариства, повинен володіти адекватними його специфіці особистісними якостями. Як відзначає Р.Дафт, право лідерства виникає з таких особистісних якостей індивіда, як зацікавленість, цілеспрямованість, креатив-

ність, моральність тощо [2]. Особистість керівника, його ділові й моральні якості, управлінський такт, здатність до ідентифікації з колегами в освітніх організаціях є як ніде важливою.

Роль керівника вищих закладів освіти у формуванні й удосконалюванні організаційної культури знаходить своє вираження в аксіологічному контексті управління педагогічним колективом. При цьому очевидний ціннісний характер управління проявляється в усвідомленій орієнтації на певні (насамперед, гуманістичні) цінності:

- пріоритетності основних цінностей вно місії, цілям і тим більше засобам тньої, управлінської діяльності;

- прагненні надати усвідомленості і цінності усій повсякденній життєдіяльності колективу й кожного його члена;

- визнанні прав членів і груп на наявність і відстоювання своїх інтересів.

Отже, формування на даних концептах організаційної культури завжди говорить про високий рівень розвитку моральності, професійних і людських якостей керівника, робить його психологічно близьким і зрозумілим для членів колективу, зміцнює його позиції лідера в системі відносин.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Дафт Р.Л.* Менеджмент / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 253 с.
2. *Занковський А.Н.* Организационная психология. – М.: Социс, 2002. – 275 с.
3. *Иванова Т.Ю., Приходько В.И.* Теория организации. – СПб.: Питер, 2004. – 296 с.
4. *Карамушка Л.М.* Психология освітнього менеджменту: Навч. посібник. – К.: Либідь, 2004. – 185 с.
5. *Коломінський Н.Л.* Психология педагогічного менеджменту: Навч. посібник. — К.: МАУП, 1996. – 176 с.
6. *Немакина Э.П.* Основные теоретические подходы к проблеме воздействия на личность в процессе управления // Социология и психология управления: Сб. научн. ст. – М.: Социс, 2003. – 237 с.
7. *Ньюстром Дж., Девис К.* Организационное поведение / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 373 с.
8. *Подлесных В.И.* Теория организаций. – СПб.: Питер, 2003. – 253 с.
9. *Проблемы теории и практики управления.* – 1995. – № 3. – 96 с.
10. *Семиченко В.А.* Психология личности. – К.: «Магістр — S», 2001. – 115 с.
11. *Сергейчук А. В.* Социология управления. – СПб.: Питер, 2002. – 253 с.
12. *Серкіс Ж.В.* Нові підходи до управління сучасною освітньою організацією // Соціальна психологія (Український науковий журнал). – 2003. – № 1. – С. 45-56.
13. *Сливак В.А.* Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2003. – 309 с.
14. *Ушаков К.М., Селектор С.* Динамика представлений и действий, или суть смысла термина “организационный климат” // Директор школы. – 1997. – № 1. – С. 14.
15. *Фаткин Л.* Менеджмент и управленческая культура // Проблемы теории и практики управления. – 1992. – № 3. – С. 34-37.
16. *Холл Р.* Организации, структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2003. – 362 с.
17. *Хувейк Р.В.* Продукт конфликта и консенсуса. Заметки об изменениях организационной культуры // Директор школы. – 1997. – №3. – С. 25-30.
18. *Хьелл Л., Зиглер Д.* Теории личности: Пер. с англ. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 608 с.
19. *Armenakis A., Hams S., Mossholder K.* Creating Readiness for Organizational Change. // Human Relations, June. 1993.
20. *Glaser R.* The corporate culture survey. Bryn Mawr, PA: Organisational Design and Development, 1983.
21. *Hofstede G.* Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly-Hills, CA: Sage, 1980.
22. *O'Really C.,* Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social control in Organizations // California Management Review — summer, 1989.
23. *Ouchi W., Wilkins A.* Organizational culture // Annual Review of Sociology, 1985.
24. *Smircich L.* Concepts of Culture and Organizational Analysis // Administrative Science quarterly. September, 1993.

Стаття надійшла до редакції 30.11.2007 р.