

**МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Розробка комплексу HR-технологій, що спрямовані на розвиток
корпоративної культури підприємства

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0732-ба
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту
Колтиріна Х.О.

Керівник: викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, д.е.н, професор
Переверзева А.В.

Рецензент: завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук державного управління, професор
Бікулов Д.Т.

**МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Колтиріна Христина Олександрівна

1. Тема роботи «Розробка комплексу HR-технологій, що спрямовані на розвиток корпоративної культури підприємства

керівник роботи Переверзева Анна Василівна професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 10.10.2023 року № 1594-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства. Інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТІВ «HR-ТЕХНОЛОГІЇ» І «КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА»

2 ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ГІМНАЗІЇ № 5 ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ HR-ТЕХНОЛОГІЙ, НАПРЯМОВАНИХ НА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ГІМНАЗІЇ № 5»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень,
11 таблиць
9 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Переверзєва А.В.		
2	Переверзєва А.В.		
3	Переверзєва А.В.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____
(підпис)

Х. О. Колтиріна
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

А. В. Переверзєва
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 63 с., табл.11, рис.9, джерел 35.

Предметом дослідження є HR-технології, спрямовані на розвиток корпоративної культури.

Об'єктом дослідження є Запорізька гімназія № 5 Запорізької міської ради.

У кваліфікаційній роботі магістра було розглянуто розробку комплексу HR-технологій, що спрямовані на розвиток корпоративної культури підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка комплексу hr-технологій, напрямованих на розвиток корпоративної культури на прикладі загальноосвітнього закладу Запорізької гімназії № 5.

Відповідно до поставленої мети, в кваліфікаційній роботі магістра поставлені наступні завдання:

- отримати уявлення про теоретичний аналіз понять «hr-технології» і «корпоративна культура»;
- провести дослідження розвитку корпоративної культури Запорізької гімназії № 5;
- проаналізувати результати діагностики корпоративної культури Запорізької гімназії № 5;
- розробити комплекс hr-технологій, спрямованих на розвиток корпоративної культури запорізької гімназії № 5.

Методи дослідження – статистичний, методи економічного аналізу, графічний, порівнянь.

HR-ТЕХНОЛОГІЇ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ГІМНАЗІЯ,
ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ, ПЕДАГОГІЧНИЙ КОЛЕКТИВ,
ДІАГНОСТИКА

ABSTRACT

Master's thesis: 63 pages, table 11, figure 9, 35 sources.

The subject of the research is HR technologies aimed at the development of corporate culture.

The object of the study is the Zaporizhia Gymnasium No. 5 of the Zaporizhia City Council.

The master's qualification work considered the development of a complex of HR technologies aimed at the development of the corporate culture of the enterprise.

The goal of the master's qualification work is the development of a complex of hr-technologies aimed at the development of corporate culture on the example of the comprehensive educational institution Zaporizhzhya Gymnasium No. 5.

In accordance with the set goal, the following tasks are set in the master's qualification work:

- get an idea of the theoretical analysis of the concepts of "hr-technology" and "corporate culture";
- conduct research on the development of the corporate culture of Zaporizhzhya Gymnasium No. 5;
- to analyze the results of diagnostics of the corporate culture of Zaporizhzhya Gymnasium No. 5;
- to develop a complex of hr-technologies aimed at the development of the corporate culture of the Zaporizhia Gymnasium No. 5.

Research methods - statistical, methods of economic analysis, graphic, comparisons.

HR TECHNOLOGIES, CORPORATE CULTURE, HIGH SCHOOL,
EXPERIMENTAL RESEARCH, TEACHING TEAM, DIAGNOSTICS

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

КК – корпоративна культура

HR - Human Resources– «людські ресурси»

ЗЗСО - заклад загальної середньої освіти

МОН – Міністерство освіти і науки

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТІВ «HR-ТЕХНОЛОГІЇ» І «КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА».....	11
1.1 Поняття «HR-технології» та їх класифікація	11
1.2 Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації ...	16
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ГІМНАЗІЇ № 5 ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	21
2.1 Організаційна характеристика Запорізької гімназії № 5 Запорізької міської ради.....	21
2.2 Методологічний підхід до експериментального дослідження корпоративної культури педагогічного колективу Запорізької гімназії № 5	27
2.3 Аналіз результатів діагностики корпоративної культури Запорізької гімназії № 5.....	32
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ HR-ТЕХНОЛОГІЙ, НАПРЯМОВАНИХ НА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ГІМНАЗІЇ № 5.....	46
3.1 HR-технології як інструменти розвитку, що використовуються в Запорізької гімназії № 5.....	46
3.2 Програма комплексу HR-технологій, що розвивають працівників Запорізької гімназії № 5.....	49
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	57
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	60

ВСТУП

В останні роки в освітній системі України відбуваються різноспрямовані процеси модернізації у сфері змісту освіти та у питаннях організаційно-фінансового забезпечення діяльності освітніх установ. Ці дії націлені як підвищення рівня якості освіти, і підвищення ефективності розподілу бюджетних коштів. Найбільш популярним на сьогоднішній день способом вирішення цих завдань є реструктуризація мережі освітніх установ, у тому числі здійснювана у формі реорганізації.

Актуальність цієї роботи полягає в тому, що сучасні тенденції об'єднання установ у сфері освіти ведуть до зміни організаційної структури та психологічного клімату в організації, що може впливати на зміни в корпоративній культурі, і як наслідок – на зміну ефективності діяльності персоналу (викладачів).

Щодо ступеня вивченості теми роботи в науці, незважаючи на активне вивчення корпоративної культури та психологічних характеристик персоналу, мало уваги приділяється саме змінам корпоративної культури, в тому числі, її соціально-психологічному аспекту під час і після змін, що відбуваються в організації. Тому необхідно вивчати цей процес та розробляти програми, які сприяють сприятливому проходженню процесу реструктуризації та мінімізації деструктивних змін, що важливо не лише для освітніх закладів, а й для всіх організацій загалом.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – розглянути можливості HR-технологій як інструменту діагностики та розвитку корпоративної культури організації.

Об'єкт роботи – Запорізька гімназія №5, предмет – HR-технології, які б розвитку корпоративної культури.

У цій роботі передбачається, що існує зв'язок корпоративної культури із соціально-психологічними характеристиками групи та особистісними

станами співробітників, на які можна впливати за допомогою HR-технологій, що розвивають.

Завдання:

- провести теоретико-методологічний аналіз наукової літератури та інших джерел інформації з цієї теми;
- виявити та проаналізувати зв'язки корпоративної культури із соціально-психологічними ознаками трудового колективу та особистісних станів співробітників;
- розробити комплекс HR-технологій, спрямованих на розвиток корпоративної культури організації та зміну психологічного стану працівників.

Експериментальною базою було обрано середню освітню Запорізьку гімназію №5, включену до процесу реорганізації у формі приєднання. Вибірка - 20 співробітників цієї школи. Згідно з принципом конфіденційності, всі особисті дані піддослідних були приховані.

Практична значимість: розробка комплексу HR-технологій (що включає програму тренінгу та практичні рекомендації), спрямованого на розвиток корпоративної культури організації та зміну психологічного стану працівників.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, список використаної джерел.

Зміст першого розділу (теоретичного) включає розгляд ключових понять теми – HR-технологій і корпоративної культури. Розглядається, що має на увазі термін «HR-технології», і які існують класифікації технологій в управлінні персоналом. При цьому, більш докладно вивчено корпоративну культуру, її структуру та загальноприйняті типології та моделі, що необхідно для розкриття її змісту як важливого аспекту життєдіяльності будь-якої сучасної організації.

У другому розділі (практичній) викладено хід дослідження: описано експериментальну базу та використовувані в методиці; відображено

поетапний процес обробки, аналізу отриманих даних та зафіксовано результати, які підтверджують поставлене у дослідженні припущення. На підставі отриманих та проаналізованих результатів, сформовано висновки про стан корпоративної культури та персоналу у розглянутій організації.

У третьому розділі розглянуто та запропоновано для використання комплекс практичних рекомендацій. Розроблений комплекс включає HR-технології, які виступають інструментом розвитку корпоративної культури організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТІВ «HR-ТЕХНОЛОГІЇ» І «КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА»

1.1 Поняття «HR-технології» та їх класифікація

Загальноприйняте складно скорочене поняття «HR» (Human Resources), тобто «людські ресурси», з'явилося ще в 70-х роках. XX століття, витіснивши поняття «управління персоналом». Напрями HR-діяльності припускають переосмислення ролі окремої особи на підприємстві та акцентування уваги на співробітнику саме як на людині, особистості, а не просто працівнику організації[1].

Жодна діяльність, як комерційна, і пов'язана з отриманням прибутку, неможлива без людських ресурсів. Тому сьогодні достатньо уваги приділяють роботі з персоналом, як із важливим ресурсом для досягнення головних стратегічних завдань та цілей будь-якої організації. Основні психологічні напрями сучасного HR:

- індивідуальні (рівень окремої особи),
- соціальні (рівень всього колективу),
- соціально-економічні (рівень суспільства в цілому).

Управління трудовими ресурсами в організації ведеться за допомогою спеціально створеного для цього відділу – HR-підрозділу або HR-служби (іншими словами – відділу кадрів, відділу з управління персоналом). HR-менеджери та фахівці здійснюють наступні функції[2]:

- планування персоналу,
- підбір та відбір персоналу,
- адаптація у колективі нового співробітника,
- контроль та оцінка ефективності трудової діяльності персоналу,
- навчання або перекваліфікація співробітників,

- мотивація Основні сучасні напрямки HR-діяльності.

Поняття «HR» має два основні значення. Перше – це кадрові ресурси, персонал організації. Друге значення – система (служба, департамент) управління персоналом.

Відповідно, HR-технології - це технології, які використовуються для підвищення ефективності управління персоналом та організацією в цілому. впроваджують у діяльність HR-фахівців підвищення її ефективності і результативності.

Зі збільшенням інтересу до розвитку людських ресурсів, як ключового фактора виробництва у діяльності організацій, підвищується увага до різноманіття способів досягнення ефективної HR-діяльності. Широке коло технологій у сфері управління людськими ресурсами зумовлене накопиченим досвідом у сфері психодіагностики, організаційної психології, професіології та практичної психології, а також зростанням інформаційних технологій, що пронизують усі сфери життєдіяльності суспільства та прискорюють процеси обробки даних, передачі інформації та комунікацій[3].

Такі технології як «Friend Work Recruiter» (пошук персоналу), «SHL» та «Talent Q» (асесмент), «Amazing Hiring» (пошук кандидатів у соціальних мережах), відео-інтерв'ю - приклади інформаційних HR-технологій, що застосовуються у сучасному управлінні персоналу.

Використання психологічних тестів або проєктивних методик на інтерв'ю, верифікація та кадровий профайлінг, проведення тренінгових програм для персоналу, здійснення діагностики стану співробітників організації, впровадження системи KPI, складання ефективної програми підвищення кваліфікації кадрів – все це також різні HR-технології, що використовуються у діяльності менеджера з персоналу[4].

Залежно від цілей та завдань застосування, HR-технології можна класифікувати за різними ознаками. Найпоширеніший спосіб - це класифікація відповідно до напрямів HR-діяльності (або узагальненими функціями HR-менеджера):

- планування персоналу та робочих умов (аналіз умов),
- підбір та відбір,
- адаптація,
- планування кар'єри,
- навчання та розвиток,
- оцінка та контроль ефективності трудової діяльності,
- мотивація персоналу.

Кожна група HR-технологій має свою специфіку та потребує окремо докладнішого розгляду та вивчення.

У цій роботі найбільший інтерес представляють HR-технології, що розвиваються.

Навчання та розвиток персоналу - це той інструмент, який у сучасних умовах дозволяє покращити роботу співробітників та значно підвищити якість діяльності компанії.

Мета розвитку персоналу - забезпечення організації добре підготовленими кадрами відповідно до її цілей та стратегії розвитку. Розвиток персоналу. Воно здійснюється з моменту надходження людини на роботу (процесу її адаптації) і продовжується протягом усього його робочого часу в організації[5].

Внаслідок здійснення програм розвитку персоналу підвищується рівень знань та компетенцій, проводиться перепідготовка або підвищення кваліфікації співробітника – залежно від поставленого завдання.

Якщо в навчанні, насамперед, приділяється увага вдосконаленню навичок та знань для виконання функціональних обов'язків працівника, в більшості випадків, за допомогою стандартних методів (таких як лекції, семінари, тренінги), то у розвитку – удосконаленню поведінкових якостей та здібностей за допомогою нестандартних технологій (майстер-класів, коучингу, наставництва). Але найчастіше у HR-практиці навчання та розвиток персоналу розглядається як єдиний процес[6].



Рис.1.1 - Методи та технології професійної підготовки[7]

Усі методи навчання та розвитку можна поділити на три великі групи:

- традиційні методи навчання (лекції, семінари, учбові відеофільми);
- методи активного навчання (тренінги, програмне та комп'ютерне навчання, групові обговорення, ділові та рольові ігри, поведінкове моделювання, кейс- та баскет-методи);
- методи професійного навчання (навчання на робочому місці, виробничий інструктаж, робота в проектних групах, наставництво, стажування, ротація, робота як асистенти)

Кожна група методів має свої переваги та недоліки, включає різні HR-технології, і використовується в залежності від поставленої мети та тематики навчання, наявності необхідних ресурсів, а також можливостей, переваг керівництва та безпосередньо фахівців відділу персоналу (HR-менеджерів)[8].

Активізація інноваційних заходів та використання інноваційних підходів до навчання сприяють розвитку професійної ефективності та компетентності працівників (рис. 1.2) [9].

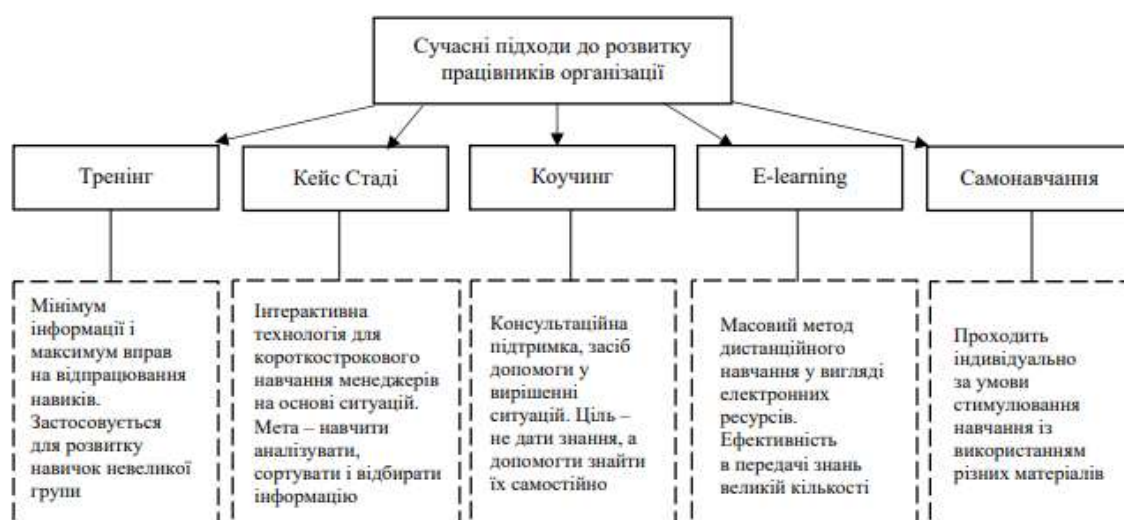


Рис. 1.2 – Сучасні підходи до розвитку персоналу підприємства

Відповідно, кожна програма розвитку та навчання спрямована на досягнення певних цілей, які можуть змінюватись від рівня закріплення конкретної робочої навички у окремого співробітника до рівня розвитку всієї організації в цілому, торкаючись всього персоналу та взаємодії в ній.

Розвиваючі HR-технології є важливою складовою корпоративної культури організації, оскільки одними з головних цілей організації, крім отримання прибутку та підвищення вартості компанії на ринку, є підвищення ефективності діяльності персоналу та раціональне використання ресурсів.

Цих цілей можна досягти, застосовуючи стратегічно продуману політику управління, і велику роль тут відіграє HR-менеджмент, який відповідає за створення сприятливих умов праці, іміджу організації, згуртування робочого колективу та зв'язування інтересів співробітників із організаційними завданнями[10].

HR-технології, що сприяють командоутворенню та згуртуванню корпоративного духу, відіграють ключову роль у формуванні та розвитку корпоративної культури організації. До таких технологій можна віднести: створення програми корпоративних заходів та свят, створення сприятливих

умов для неформального спілкування співробітників та отримання від них зворотного зв'язку керівником, формування програми внутрішньоорганізаційного навчання та розвитку персоналу.

HR-технології управління персоналом набувають особливого значення в умовах значної невизначеності, оскільки дають змогу здійснювати різноманітні особистісні корективи, узагальнюють та враховують особистісний фактор при побудові системи управління персоналом. Технології управління людськими ресурсами дозволяють розробляти і застосовувати підходи, які компанія може використовувати в різних умовах для досягнення очікуваного результату[11].

1.2 Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації

Роль корпоративної культури у створенні та підтримці організацій, їх розвитку та просуванні в бізнес-середовищі значна і незаперечна. Отже, світовий досвід ведення підприємницької діяльності переконує, що активне застосування норм і принципів у компаніях, а також їх повага дає змогу створити дружню атмосферу, яка забезпечує єдність працівників у досягненні поставлених цілей та дозволяє їм досягати стратегічних цілей.

Сьогодні корпоративна культура є одним із найважливіших ресурсів управління, оскільки створює своєрідну соціальну основу, яка впливає та регулює діяльність та взаємодію співробітників компанії, з певними цільовими групами, створює сприятливі умови для розвитку організації, і регулює діяльність і взаємодію співробітників в компанії[12].

Однак, скільки б не говорили про роль корпоративної культури, але, на жаль, у багатьох вітчизняних компаніях виключно формального характеру прописані корпоративні кодекси не тільки не застосовуються на практиці, але всі співробітники навіть не усвідомлюють їх змісту, але в будь-якому випадку говорили про роль корпоративної культури. Це свідчить про те, що

не всі керівники розуміють важливість корпоративної культури, її роль і вплив на діяльність компанії, а також можливість її активного використання в процесах управління[13].

Ефективне здійснення діяльності компанії залежить від рівня розвитку корпоративної культури та дотримання співробітниками її основних принципів. Безсумнівно, створюючи корпоративну культуру, необхідно чітко усвідомлювати її сутність, призначення, природу та особливості. Культура традиційно розглядається як сукупність духовних і матеріальних продуктів, створених людиною, а також як вираження методів і норм соціальної організації та регулювання суспільного життя[14].

Аналізуючи наведене визначення сутності корпоративної культури вітчизняними та зарубіжними вченими, підсумовано, що корпоративна культура – це система цінностей, вірувань, ідей, очікувань, символів, а також принципів, норм поведінки, традицій, ритуали тощо, які є в організації або її підрозділах під час роботи, прийняті більшістю співробітників.

Беззаперечним є той факт, що роль корпоративної культури компанії в механізмі функціонування ринкової економіки надзвичайно значна і виражається в таких аспектах: безпосереднє та якісне забезпечення як внутрішньої, так і зовнішньої діяльності компанії; комплексна підтримка на основі інформаційно-комунікаційних процесів як всередині організації, так і поза нею; реалізація важливих порад через рекомендації; Набуття досвіду шляхом оцінки ефективності впровадження рекомендацій у діяльність організації. Його також можна оцінити через прямий аналіз його впливу на діяльність компанії, її процеси, працівників, цільові групи тощо[15].

Корпоративна культура впливає на продуктивність компанії двома способами: по-перше, культура та поведінка впливають одна на одну, по-друге, культура впливає не на те, що роблять працівники, а на те, як і яким чином вони це роблять.

З метою більш конкретного використання корпоративної культури в розвитку організації та визначення її ролі пропонуємо структурувати її вплив

на окремі процеси управління, які розглядаються в контексті загальних функцій управління, а саме: планування, організація, мотивація, контроль, а також окремі цільові групи. Загальновідомо, що вплив корпоративної культури на ефективність організації визначається, насамперед, дотриманням її загальної стратегії розвитку. Вплив корпоративної культури (КК) на ці процеси показано на рисунку 1.3

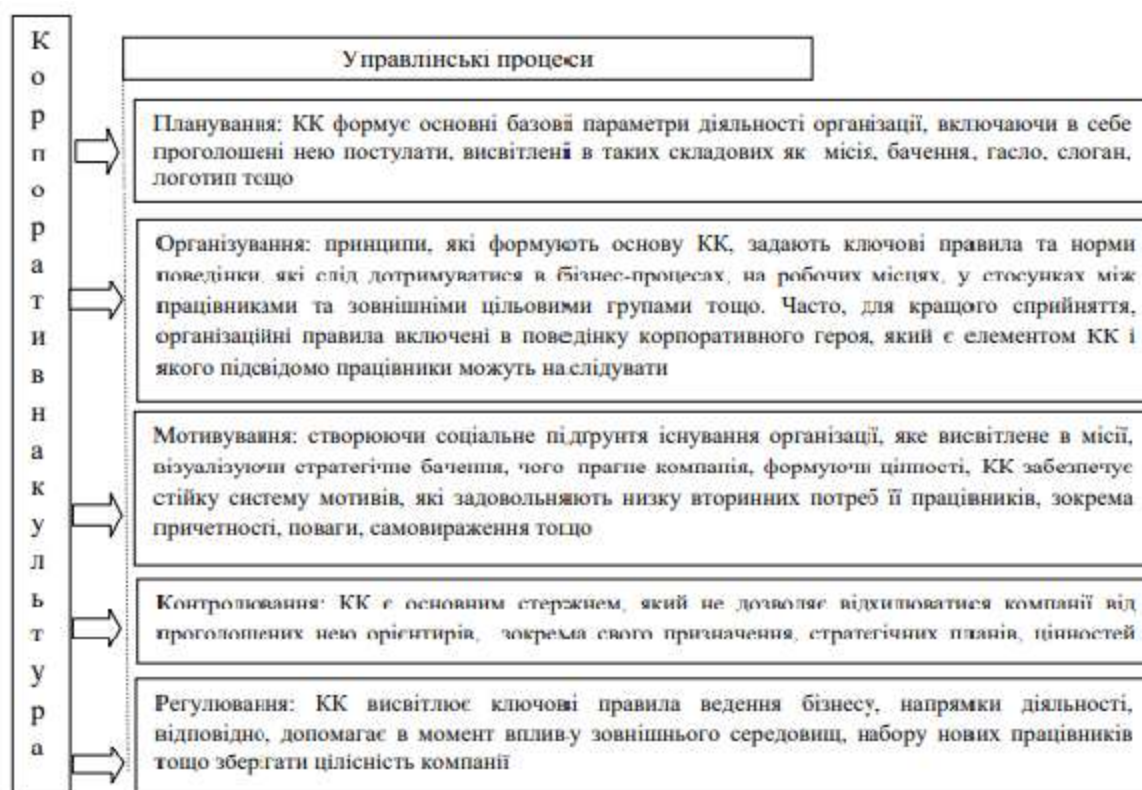


Рис. 1.3 - Вплив корпоративної культури організації на управлінські процеси

Слід зазначити, що вплив корпоративної культури на основні функції менеджменту враховує наступні основні критерії: тип корпоративної культури. Якщо подивимося на різні моделі корпоративної культури, наведені вище, то побачимо, що вони забезпечують певні характеристики стосунків між працівниками всередині організації, а також напрями визначення їхніх стратегічних цілей або норм дій.

Корпоративну культуру можна проявляти відкрито, тобто кожен може побачити або почути її основні повідомлення, особливо якщо є сформульована місія чи бачення компанії, розроблений корпоративний

кодекс тощо. Однак може статися так, що співробітники цього не знають, хоча воно існує саме по собі, тому що корпоративна культура виникає відразу після заснування організації, тобто коли вже є група людей; ступінь прийняття корпоративної культури співробітниками компанії[16].

Співробітники в організації по-різному сприймають корпоративну культуру, що створює перешкоди для її розвитку та просування. Впровадження ними певної культури забезпечує єдність, командний дух, злагоджену роботу та сприятливий психологічний клімат, тобто створює оптимальні умови для ефективного функціонування організації. І навпаки: ступінь офіційності корпоративної культури; основні постулати, проголошені в корпоративному кодексі, часто можуть носити суто формальний характер.

Тоді така корпоративна культура менш ефективна, ніж та, в якій керівництво продумує кожен її складову і створює всі умови, щоб проголошені нею цінності і правила були з розумінням зрозумілі якщо не всіма, то більшістю співробітників, тільки тоді організація може функціонувати як єдине ціле і досягати поставлених цілей. Зрозуміло, що чим більша компанія, тим більше зусиль потрібно докладати для забезпечення ефективності корпоративної культури на її діяльність[17].

Невеликі організації часто мають більшу згуртованість, організаційні норми стабільні, і новачки швидко приєднуються до команди, приймають існуючі цінності, покращують їх або залишають роботу. Проте, чим більша компанія, тим більше зусиль потрібно докладати для збереження або оптимальної зміни основних параметрів корпоративної культури та прийняття її постулатів усіма учасниками.

Роль корпоративної культури також можна розглядати з точки зору її впливу на цільові групи (стейкхолдери), до яких належать юридичні та фізичні особи, які можуть формувати або, навпаки, зменшувати організаційні активи компанії. Сюди в першу чергу входять акціонери, власники, працівники, ділові партнери (постачальники, посередники, банки тощо), державні органи та конкуренти. Саме поняття стейкхолдер виникло в 70-х

роках минулого століття і лише нещодавно знайшло практичне застосування у вітчизняних сферах бізнесу. Вплив корпоративної культури на цільові групи показано на рис. 1.4



Рис. 1.4 - Вплив корпоративної культури організації на цільові групи[18]

Критерії ступеня впливу корпоративної культури такі ж, як і при оцінці впливу на процеси управління. Вагоме значення корпоративної культури для розвитку та функціонування компанії є незаперечним фактом. Її завдання - створити основу для встановлення важливих параметрів ефективності, мотивувати працівників, інформувати їх та інші цільові групи в організації про їхні цілі, заохочувати до спільної роботи тощо[18].

Звичайно, немає жодної компанії, де б можна було б чітко виділити певний тип корпоративної культури на основі перерахованих вище типів. Вони часто змішуються і можуть відрізнятися. Однак для того, щоб корпоративна культура та її елементи були ефективними для організацій, необхідно розробити конкретні інструменти для її розробки та впровадження в життя організації та, якщо необхідно, для підтримки в обізнаності співробітників, цільових груп та розвитку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ГІМНАЗІЇ № 5 ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Організаційна характеристика Запорізької гімназії № 5 Запорізької міської ради

Запорізька гімназія № 5 Запорізької міської ради - заклад загальної середньої освіти з навчанням українською мовою. За своєю організаційно-правовою формою Запорізька гімназія № 5 Запорізької міської ради має статус комунального навчального закладу. Засновником і власником гімназії є територіальна громада міста Запоріжжя в особі Запорізької міської ради. Гімназія самостійно приймає рішення та здійснює свою діяльність в межах компетенції, передбаченої законодавством України та власним Статутом[19].

Відповідно до чинного законодавства Запорізька гімназія № 5 працює на підставі ліцензії на провадження освітньої діяльності за складником системи освіти – повна загальна середня освіта за рівнями освіти: початкова освіта (чотири роки навчання), базова середня освіта (п'ять років навчання).

Місія Запорізької гімназії № 5 – створення сприятливого освітнього та навчально-виховного простору для забезпечення якісної освітньої підготовки та всебічного розвитку здорової та самодостатньої, конкурентоспроможної особистості, здатної до творчої діяльності, саморозвитку та самореалізації.

Основною метою Місія Запорізької гімназії є забезпечення реалізації права громадян відповідної території на здобуття загальної середньої освіти.

Запорізька гімназія № 5 має такі цілі освітнього процесу:

- забезпечити засвоєння учнями обов'язкового мінімуму змісту початкової та базової освіти відповідно до вимог державного стандарту освіти.

- забезпечення наступності освітніх програм на всіх рівнях.

- створення основи для адаптації учнів до життя в суспільстві, усвідомленого вибору та подальшого опанування професійних освітніх програм.

-. формування позитивної мотивації учня до навчальної діяльності.

- забезпечення соціально-виховних взаємовідносин, що зберігають фізичне, психологічне та соціальне здоров'я учнів.

- підвищення кваліфікації педагогічних працівників шляхом своєчасного та якісного проходження курсів підвищення кваліфікації.

-. здійснення атестації та сертифікації педагогічних працівників.

-. цілеспрямоване покращення навчально-матеріальної бази школи.

У 2023/2024 навчальному році освітній процес у школі забезпечують 32 педагоги та 25 працівників обслуговуючого та технічного персоналу.

Таблиця 2.1 - Якісний склад працівників Запорізької гімназії № 5 [19]

Кадровий склад	Чисельність
Всього працівників	57
жінки	49
чоловіків	8
сумісників	1
військовозобов'язаних	3

У закладі працює досить кваліфікований педагогічний колектив, який вирізняється творчим пошуком та застосуванням передових педагогічних технологій. Робота вчителів сприяє розвитку творчої активності учнів, формуванню високої ІТ-культури, успіхам на учнівських профільних олімпіадах та конкурсній захисті науково-дослідницьких робіт учнів – членів Малої академії наук України. Усі вчителі вчасно проходять атестацію та курсову підготовку.

При вивченні професійної діяльності вчителя особлива увага приділяється таким питанням: рівень організації навчальних занять, науково-дослідна діяльність, ефективність роботи з обдарованими учнями, володіння інноваційними методами і технологіями навчання, участь у методичній роботі.

Внутрішня система забезпечення якості освіти Запорізької гімназії № 5 Запорізької міської ради складається з кадрового забезпечення освітньої діяльності (табл.2.2).

Таблиця 2.2 - Кількість педагогічних працівників Запорізької гімназії №5 (за категоріями і педагогічними званнями) [20]

Вчитель (предмет)	Кваліфікаційна категорія				Педагогічне звання	
	СП	II	I	Вища	Старший учитель	Учитель-методист
Початкових класі	5		1	1	1	
Вихователь ГПД				1		
Української мови та літератури		1		2		2
Англійської мови		1		1		
Математики, фізики та інформатики	2			3	1	2
Історії			1			
Географії,біології		1		2	2	
Хімії				1		1
Мистецтво	1				1	
Технологій				1		
Фізичної культури				2	1	
Зарубіжна література				1	1	
Практичний психолог				1		1
Соціальний педагог	1					
Педагог-організатор	2					
Бібліотекар	1					
Асистенти вчителя	1					
РАЗОМ:	13	3	2	16	7	6

Аналіз кадрового складу педагогічного колективу гімназії № 5 показав позитивний розвиток освітнього рівня педагогічного колективу. Протягом останніх трьох років рівень професійної діяльності педагогічного колективу залишається стабільним.

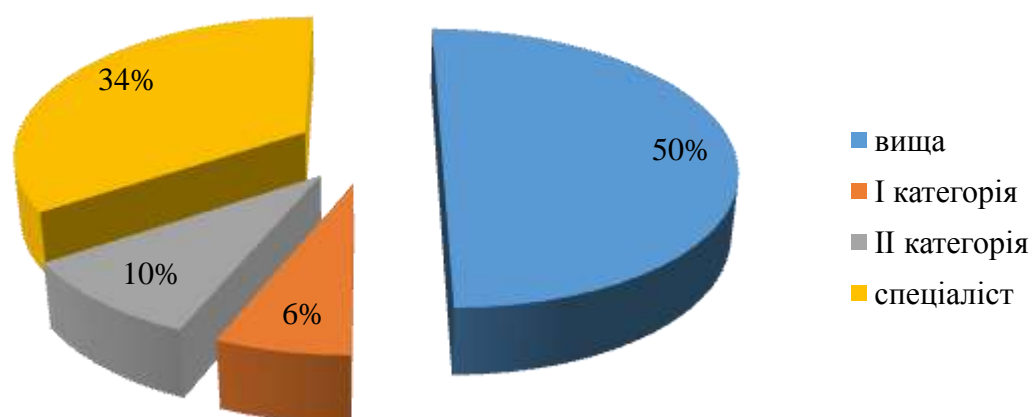


Рис.2.1 – Кількість педагогічних працівників Запорізької гімназії №5 за категоріями [20]

Основними критеріями розстановки педагогічних кадрів є педагогічний досвід, кваліфікація та наступність в роботі вчителя.

Освітній та кваліфікаційний рівні педагогічних працівників, практичний досвід педагогічної роботи колективу зумовлюють високий рівень працездатності, що є основною умовою реалізації державної політики в галузі освіти впровадження інноваційних ідей розвитку навчальних закладів.

Таблиця 2.3 – Розподіл педагогічних працівників Запорізької гімназії №5 за віком[20]

	Вік	2022-2023	
		Кількість	%
1	До 30 років	9	28
2	31-40	7	22
3	41-50	4	13
4	51-55	3	9
5	Понад 55	9	28

Як бачимо, 50% педагогічних працівників мають стаж роботи понад 20 років, 25% – від 3 до 10 років, 16% – від 10 до 20 років і лише 9% – це молоді спеціалісти зі стажем роботи до 3 років професійного досвіду (табл.2.4)

Таблиця 2.4 – Кількість педагогічних працівників Запорізької гімназії №5 за стажем роботи[20]

	Вік	2022-2023	
		Кількість	%
1	До 3 років	3	9
2	3-10 років	8	25
3	10-20 років	5	16
4	Більше 20 років	16	50

Для методичного забезпечення молоді спеціалісти були направлені на навчання до «Асоціації молодих педагогів». Підтримку молодих працівників здійснювали шкільними методичними об'єднаннями: методичні консультації, допомога у підборі методів і прийомів роботи, розробці конспектів уроків, після відвідування занять молодих працівників та досвідчених робітників проводився детальний розбір уроку[20]

Керівництво Запорізької гімназії № 5 неодноразово відвідувало класи молодих вчителів, аналізувало хід уроку, висвітлювало успіхи вчителя, пояснювало допущені помилки та надавало методичну допомогу. Як наслідок, вже наприкінці року можна було спостерігати позитивні тенденції під час проведення уроків.

Протягом семестру здійснюється поточний контроль результатів навчання з метою оцінювання складових компетентності учнів з усіх предметів та самостійної роботи учнів при вивченні навчальних предметів.

Поточні результати досягнень учасників навчання фіксуються в класних щоденниках і надаються для перевірки та аналізу керівництву навчального закладу, керівникам підрозділів, учасникам навчання та їх батькам.

Аналізуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що кадровий потенціал Запорізької гімназії № 5 є досить високий. Педагогічний колектив

– це команда фахівців, робота яких спрямована на реалізацію основних напрямків модернізації системи освіти та розвиток і вдосконалення творчого потенціалу учасників освітнього процесу.

Соціальні зміни в українському суспільстві докорінно змінили пріоритети в освітній сфері. Запорізька гімназія № 5 потребує нових нетрадиційних ідей, теорій, що відповідають оптимальному розвитку дитини та сучасним потребам людства. Створення ситуації успіху та сприятливих умов для повноцінної діяльності кожної дитини – головна мета освітніх технологій. Незважаючи на велику кількість інновацій, урок залишається основною формою організації навчальної діяльності.

Основними формами організації освітнього процесу є різні види уроку: формування компетентності; розвиток компетентностей; перевірка та/або оцінка досягнення компетенцій; корекція основних компетентностей; комбінований урок [19].

Також проводяться екскурсії, віртуальні подорожі, семінарські заняття, лекції-конференції, форуми, брифінги, квести, інтерактивні уроки (уроки в дискусійних групах, уроки, на яких один учень навчає іншого), інтегровані уроки, проблемні заняття, відеокурси, прес-конференції, імітаційні ігри тощо. Учитель самостійно визначає вибір форм і методів навчання, що забезпечує досягнення очікуваних результатів, які визначені в навчальних програмах з предмета.

Перевірка та оцінювання досягнення компетентності відбувається у формі заліку, співбесіди та навчально-практичного контролю. З метою підготовки до заліків та іспитів проводяться повторні бесіди, які полегшують учням орієнтуватися у змісті окремих предметів.

У закладі широко використовуються інформаційно-комунікаційні технології. Це дає можливість учням Запорізької гімназії №5 мати позитивну мотивацію до освітньої діяльності, критичне та логічне мислення, вміння приймати рішення, працювати в команді, бути конкурентоспроможними та впевненими в собі особистостями[19].

Вчителями Запорізької гімназії №5 створено модель уроків на основі синтезу оригінальних методик, елементів інноваційних педагогічних методик та інформаційних комунікативних технологій та традиційних форм організації освітнього процесу. Розширено предметне навчальне середовище, створено умови для оптимального розвитку навичок роботи з інформацією та формування вмій і навичок дослідницької і пошукової роботи.

Серед використовуваних засобів: мультимедійні презентації, мультимедійні карти, проєкти, онлайн-тести, програмовані засоби навчання тощо.

Вчителі Запорізької гімназії №5 не тільки самі активно використовують Інтернет-ресурси та сучасні інформаційні технології, але й забезпечують їх активне використання учнями. Тому персональні спеціалізовані блоги, створені вчителями, є однією з важливих форм роботи сучасного вчителя та стимулом для подальшого розвитку нових сучасних веб-ресурсів відповідно до вимог ІК-компетентності, що важливо в процесі модернізації освіти в сучасній школі[19].

2.2 Методологічний підхід до експериментального дослідження корпоративної культури педагогічного колективу Запорізької гімназії № 5

За результатами теоретичного аналізу корпоративної культури та HR-технологій виявлено, що корпоративна культура представляє сукупність матеріальних та соціально-психологічних елементів, та HR-технології необхідні для ефективного управління персоналом та організацією. На основі вивченої інформації було висунуто гіпотезу - існує зв'язок корпоративної культури із соціально-психологічними характеристиками групи та особистісними станами співробітників, на які можна впливати за допомогою HR-технологій, що розвивають.

Для перевірки гіпотези необхідно провести дослідження, метою якого є розглянути можливості HR-технологій як інструменту діагностики та розвитку корпоративної культури Запорізької гімназії № 5.

Завдання дослідження:

- підібрати психодіагностичні методики визначення корпоративної культури, визначення соціально-психологічних характеристик трудового колективу і визначення особистісного стану співробітників у межах професійної діяльності;

- визначити експериментальну базу, експериментальну вибірку та провести дослідження;

- проаналізувати стан корпоративної культури організації за допомогою результатів методик;

- проаналізувати соціально-психологічні характеристики персоналу;

- провести кореляційний аналіз на виявлення зв'язку стану корпоративної культури з соціально-психологічними характеристиками персоналу;

- зробити висновки про підтвердження чи спростування гіпотези.

Експериментальною базою було обрано гімназію № 5 міста Запоріжжя.

Важливо відзначити місію Запорізької гімназії № 5 Запорізької міської ради: «створення моделі освітнього середовища, що надає кожному учаснику освітнього процесу можливість сформулювати та максимально реалізувати ключові компетенції, робити свідомий вибір та нести за нього відповідальність». Мета - створення єдиного освітнього простору, що сприятиме переходу на якісно нову освіту в умовах збереження та розвитку здоров'я учнів.

У загальному вигляді напрями реалізації цієї моделі формулюються так: випускник школи повинен не тільки знати, а й вміти застосовувати свої знання, бути активним, самостійним та толерантним членом суспільства. При цьому його здоров'я, як фізичне, так і психічне, має бути збережене та по можливості розвинене.

Педагогічна концепція школи, покладена основою програми розвитку «Компетентність. Вибір. Відповідальність» визначає стратегічні напрями розвитку укладу шкільного життя, що дозволяють створити сучасну модель освіти.

У Запорізької гімназії № 5 існує ціла система розвитку та організації діяльності учнів. Її сутність полягає в тому, що протягом кожного навчального року класи об'єднуються у три команди та за їх активність до загальнокомандного заліку нараховуються бали, а за дисциплінарні провини ці бали знімаються; та наприкінці навчального року проводиться фінальний захід, де підбивають підсумки та визначають переможців. При цьому нарахування балів здійснюється як на рахунок команди, так і на рахунок класу (всередині класу бали також підраховуються).

Важливо, що бали нараховуються за всі види діяльності: успішність зі шкільних предметів, участь в олімпіадах різного рівня, спортивні досягнення, участь у культурно-масових заходах та творчих об'єднаннях, участь та перемоги у муніципальних, міських та федеральних конкурсах, дотримання шкільної дисципліни.

На кожен місяць створюється план заходів, доступний усім учням та співробітникам. Відповідно, у всіх заходах здійснюється підтримка та супровід учнів їх класними керівниками, викладачами та адміністрацією.

Здійснення різнобічного розвитку учнів сприятливо позначається і професійному розвитку педагогічного складу, і загальної неформальної структури, тобто корпоративної культурі.

Було припущено, що у процесі реорганізації відбулися структурні зміни всередині організації, які торкнулися стану корпоративної культури.

Актуальність даного дослідження обумовлюється тим, що сучасні тенденції об'єднання установ у сфері освіти ведуть до зміни організаційної структури та психологічного клімату в організації, що може впливати на зміни у корпоративній культурі, і як наслідок – на зміну ефективності персоналу (викладачів).

Оскільки від ефективності роботи викладачів залежить якість одержуваного дітьми освіти, важливо досліджувати зв'язок змін у корпоративній культурі та соціально-психологічних характеристиках трудового колективу та працівників окремо. Тому обрані методики спрямовані на дослідження та виявлення особливостей трьох аспектів: корпоративної культури, соціально-психологічного клімату в організації та особистісного стану працівників.

Вибірка: 20 осіб, співробітників цієї організації (Запорізька гімназія № 5 Запорізької міської ради), серед яких 17 викладачів та 3 викладачі, які раніше обіймали адміністративну посаду в школі (посада завуча). Вік керівників від 35 до 56 років, стаж роботи в цій організації у всіх більше 2 років (за винятком одного респондента з досвідом роботи 1,5 року), середній стаж - близько 6 років, стать всіх випробуваних - жіночий.

Дослідження проводилося індивідуально, письмово, з попередньою бесідою, за стандартними текстами та інструкціями. Для підвищення ефективності та надійності результатів назви методик були приховані, конфіденційність особистих даних збережена. Обробка проводилася відповідно до правил обробки використовуваних методик.

Психодіагностичні методики, що використовуються у дослідженні представлені в табл. 2.5.

На підготовчому етапі дослідження педагогічного колективу Запорізької гімназії № 5 були сформовані анкети, що включають 6 методик, 2 з яких були спрямовані на діагностику корпоративної культури, а 4 - на діагностику психологічних характеристик випробуваних. Також були додані питання з вільним вибором відповіді для отримання зворотного зв'язку та виявлення додаткової інформації та стандартні статистичні питання, що використовуються в організаційних дослідженнях (стаття, вік, з якого випробуваний працює в даній організації, в чому специфіка діяльності).

Таблиця 2.5 - Психодіагностичні методики, що використовуються у дослідженні педагогічного колективу Запорізької гімназії № 5

Назва методики	Призначення	Шкали
методика ОСАІ К.Камерона та Р.Куїна (рамкова конструкція конкуруючих цінностей)	визначення типу корпоративної культури відповідно до типології К. Камерона і Р. Куїна (яка була розглянута вище, в теоретичному розділі); виявлення відмінностей між минулим, сучасним та бажаним варіантом організаційної культури	4 типи корпоративної культури (кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна); оцінюються за 6 компонентами організаційної культури: загальною характеристикою, загальним стилем лідерства, стилем управління персоналом, сполучною сутністю організації, стратегією, показником успішності
модель Деніеля Р. Денісона	визначення узгодженості як основних параметрів, і всіх елементів корпоративної культури. За отриманими результатами також можна визначити співвідношення зовнішнього та внутрішніх фокусів організації та співвідношення гнучкості та схильності до змін	чотири взаємопов'язані параметри організаційної культури, кожен з яких має 3 складові показники (фактори): Місія (стратегія, цілі та завдання, бачення); узгодженість (координація та інтеграція, здатність до консенсусу, залучення до цінності); залучення (надання повноважень, орієнтація на роботу в команді, можливість розвитку); адаптивність
діагностика психологічного клімату у малій виробничій групі (В.В. Шпалінський, Е.Г. Шелест)	визначення рівня сприятливості психологічного клімату у колективі	психологічний клімат
Четверта методика тесту «Пульсар» (Л.Г. Почебут)	оцінка рівня розвитку групи з урахуванням аналізу її соціально-психологічних станів й у прогнозування успішності її діяльності; за результатами можна будувати висновки про ступеня її зрілості, яка виходить з основних її станів (відповідають підшкалам)	загальний соціально-психологічний рівень розвитку групи, а також підшкали: підготовленість до діяльності, спрямованість, організованість, активність, згуртованість, інтегративність, референтність
інтегральна задоволеність працею	виявлення інтегративного показника задоволеності	Шкали: загальна задоволеність працею – загальна шкала; інтерес до роботи; задоволеність досягненнями у роботі; задоволеність взаємовідносинами з колегами; задоволеність взаємовідносинами з керівництвом; рівень домагань у професійній діяльності; задоволеність умовами праці; професійна відповідальність – підшкали
діагностика професійного вигорання (К.Маслач, С.Джексон, в адаптації Н.Є.Водоп'янової)	вивчення ступеня професійного вигорання	Шкали: емоційне виснаження, деперсоналізація, редукція індивідуальних досягнень – субшкали; загальний рівень "вигорання"

Для обробки даних психодіагностичних методик (описової статистики та кореляційного аналізу) були використані програми MS Excel та SPSS 21.0. У MS Excel були задіяні формули математичної статистики, формули масиву та констант масиву, умовне форматування результатів відповідно до ключів методик, використання діаграм.

У SPSS - використання коефіцієнта рангової кореляції Спірмена, двофакторний дисперсійний ранговий аналіз Фрідмана для пов'язаних вибірок.

2.3 Аналіз результатів діагностики корпоративної культури Запорізької гімназії № 5

Перший етап: описова статистика одержаних результатів з корпоративної культури

Методика «ОСАІ» [21].

В результаті первинної обробки (за допомогою програми MS Office Excel) були отримані середні показники співвідношення компонентів 4-х ключових корпоративних культур за кожним випробуванням і всією вибіркою в цілому (див. табл. 2.6).

При складанні діаграми (див. рис.2.4) наочно видно, що раніше переважно культура була клановою, у своїй були менш значні ознаки трьох інших культур. Нині, на думку піддослідних, у створенні переважає ринкова культура, і навіть збільшилася присутність елементів ієрархічної культури.

Важливо, що переважний варіант — майже дорівнює раніше існувавшому у створенні лише з невеликими розбіжностями щодо елементів ієрархічної культури, що можна пояснити прагненням піддослідних знизити вплив бюрократичних елементів, проте є розуміння у тому необхідності[21].

Таблиця 2.6 - Дані за методикою ОСАІ

Дані для підсумкової діаграми (ОСАІ)			
Тип.корп.культури	Було	Зараз	Переваж.варіант
А	48,2	21,8	47,3
В	18,9	15,0	17,9
С	16,1	38,5	15,1
Д	16,8	24,7	20,0

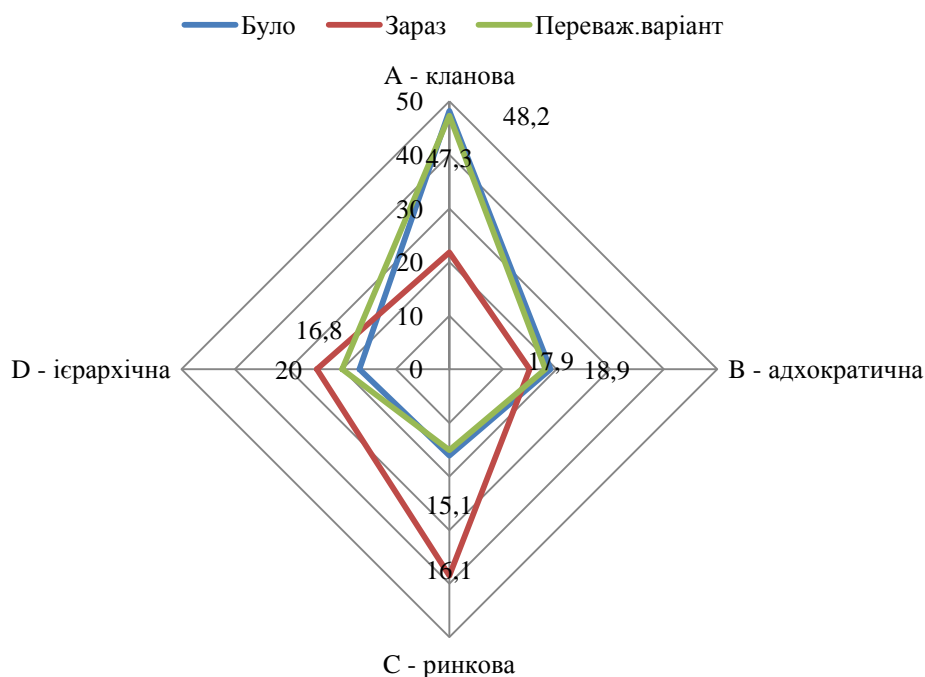


Рис 2.2 - Результати методики OCAI (діаграма)

Також, використовуючи двофакторний ранговий дисперсійний аналіз Фрідмана для пов'язаних вибірок у рамках математичного аналізу (програма SPSS 21.0), було отримано результати, відображені в табл. 2.7 та на рис .2.2 Де «VAR00001» - клановий, «VAR00002» - адхократичний, «VAR00003» - ринковий, «VAR00004» - ієрархічний тип культури в рамках критерію «Зараз».

Таблиця 2.7 - Підсумки математичного аналізу результатів методики OCAI (SPSS 21.0) педагогічного колектива Запорізької гімназії № 5

Підсумки з перевірки гіпотези				
	Нульова гіпотеза	Критерій	Значення	Рішення
1	Розподіли VAR00001, VAR00002, VAR00003 та VAR00004 однакові.	Двофакторний ранговий дисперсійний аналіз Фрідмана для пов'язаних вибірок	0,00	Нульова гіпотеза відхиляється.
Виводяться асимптотичні значення. Рівень важливості дорівнює ,05.				

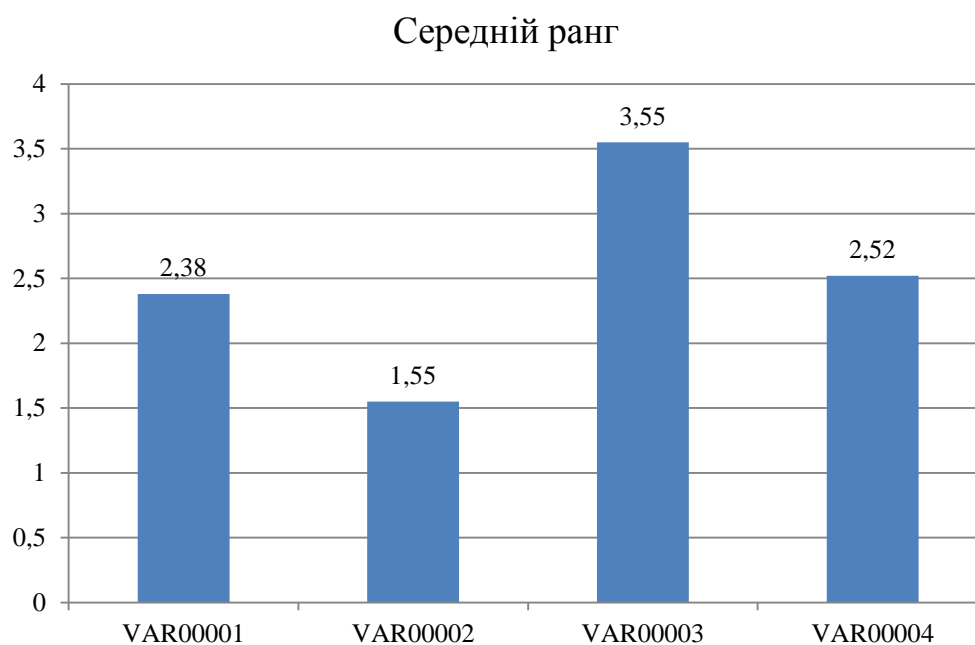


Рис. 2.3 - Двофакторний аналіз Фрідмана для пов'язаних вибірок

Рішення «нульова гіпотеза відхиляється» означає, що розподіл оцінок піддослідних щодо ознак 4 типів корпоративної культури дійсно неоднаковий. А показники «середнього рангу» показують, що чим числове значення рангу, тим більше виражений даний варіант.

Тобто, згідно з діаграмою, VAR00003 (ринковий тип культури) дійсно переважає в організації на даний момент (середній ранг = 3,55). Згідно з обробленими даними, доведено результат, отриманий раніше у програмі MS Excel — нині в організації переважає ринковий тип корпоративної культури.

Методика «Модель Д. Денісона» [22].

Після підрахунку анкетних даних було отримано результати (середні значення) (див. табл.2.8). Вони були відображені в діаграмах (див. рис.2.4 і рис. 2.5), які наочно ілюструють, наскільки вираженою є та чи інша характеристика корпоративної культури, на думку співробітників організації. Під місією маються на увазі значні довгострокові напрями її розвитку.

Таблиця 2.8 - Результати анкетування за методикою Д. Денісона працівників Запорізької гімназії № 5

Параметр культури	Бали	Оцінка, %	Фактор	Бали	Оцінка, %
1. Місія	3,24	64,8	1.1. Стратегія	3,31	66,1
			1.2. Цілі і завдання	3,62	72,4
			1.3. Бачення	2,79	55,8
2. Узгодженість	3,69	73,9	2.1. Залучення до цінності	3,30	66,0
			2.2. Здатність до консенсусу	3,83	76,6
			2.3. Залучення до цінності	3,95	79,0
3. Залучення	3,87	77,3	3.1. Надання повноважень	3,97	79,4
			3.2. Орієнтація на роботу у команді	3,91	78,2
			3.3. Можливість розвитку	3,72	74,4
4. Адаптивність	2,92	58,5	4.1. Здатність до змін	2,70	54,0
			4.2. Увага до клієнтів	2,92	58,5
			4.3. Навчаність	3,15	63,0

Модель Денісона, основні параметри представлена на рис. 2.4.

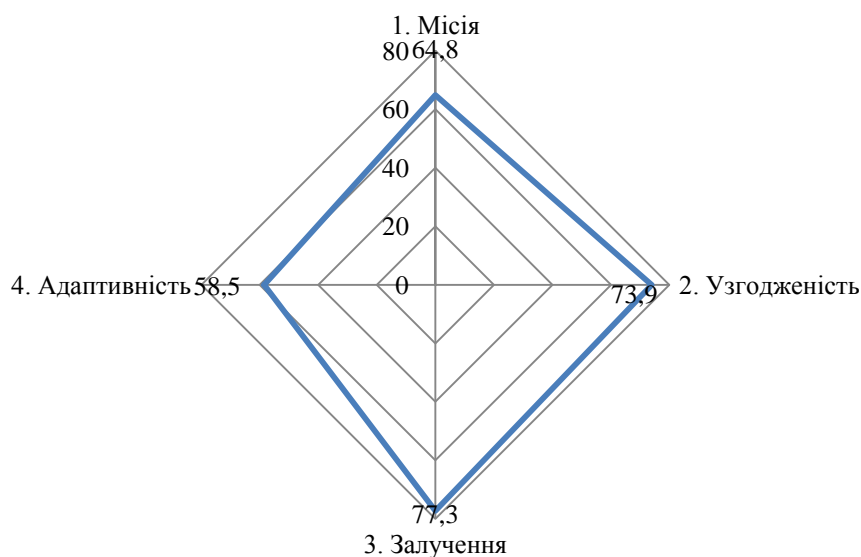


Рис. 2.4 - Модель Денісона, основні параметри

Узгодженість - система цінностей, конструкти, норми, що лежать в основі сильної та стійкої культури. Залучення - рівень відповідальності за загальну справу і почуття причетності співробітників, орієнтація на людський потенціал. Адаптивність - це трансформація запитів ділового середовища на дії, здатність організації та членів організації змінюватися[22].



Рис. 2.5 - Розгорнута модель Денісона

Можна дійти невтішного висновку, що це елементи культури, загалом, досить розвинені (значення індексів знаходять у межах 3-4 балів, тобто. 60-80%), проте показник параметра адаптивності найнижчий, причому особливо слабкої є здатність до змін, що говорить про те, що зміни персоналу, що відбуваються, даються складно.

У рамках місії (яка має невисокий показник) яскраво виражене слабе бачення, що можна пояснити тим, що зараз співробітники не розуміють, у якому напрямку рухається організація, що чекає на них у довгостроковій перспективі. Тобто можна говорити про те, що зовнішній фокус організації

зараз слабо розвинений, відносини із зовнішнім середовищем, змінами ззовні необхідно регулювати.

Однак, узгодженість та залученість (внутрішній фокус), які впливають на якість роботи та відносини всередині колективу, перебувають у нормі. Відповідно до інтерпретації Д. Денисона, враховуючи специфіку діяльності організації (освітні послуги), значення індексів даних параметрів свідчить про високий рівень якості роботи (викладання), правильний розподіл ресурсів та більш високий рівень задоволеності працівників[22].

Однозначні висновки щодо гнучкості-стабільності зробити не можна, проте можна припустити, що колектив гімназії № 5 прагне стабільності, закріплення свого становища.

Таким чином, після вивчення стану корпоративної культури можна зробити висновок, що реорганізація вплинула на корпоративну культуру - згідно з типологією К. Камерона та Р. Куїна тип культури змінився з клановою на ринкову, і відповідно з'явився дисбаланс щодо зовнішнього середовища та бачення майбутнього.

Другий етап: описова статистика отриманих результатів щодо соціально-психологічних характеристик колективу та особистісних станів співробітників.

Оскільки було припущено, що стан корпоративної культури пов'язані з соціально-психологічними характеристиками персоналу, на 2 етапі дослідження було розглянуто результати відповідних методик.

Методика «Діагностика психологічного клімату» [23].

В результаті підрахунку даних було отримано такі оцінки (див. табл. 2.9). Діапазон підсумкових показників – від 13 до 65 балів. При цьому високій сприятливості психологічного клімату відповідає сума балів, що дорівнює від 42 до 65; середньої - від 21 до 41 бала; незначною – від 20 до 30 балів; показники менше 20 балів говорять про несприятливий клімат.

19 респондентів вважають сприятливість психологічного клімату високою (середній бал = 51,5), і лише 1 респондент оцінює сприятливість

клімату середньої (проте, у межах діапазону показника оцінка (40 балів) досить висока). Таким чином було виявлено, що в колективі існує дуже сприятливий психологічний клімат.

Таблиця 2.9 - Результати діагностики психологічного клімату в Запорізької гімназії № 5

Бали	43	50	46	49	60	46	40	60	48	51	55	57	51	54	54	48	50	53	55	49
Інтерпретація	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока	Середня	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока

Методика «Пульсар» [24].

17 респондентів оцінюють трудовий колектив, як зрілу, сформовану, згуртовану, працездатну та надійну групу (середній бал дорівнює 10,29), т.к. їх оцінки перебувають у діапазоні від 10 до 12 балів. А 3 респонденти оцінюють колектив як зрілу, розвинену, здатну виконувати трудові завдання групи (середній бал дорівнює 8,38), т.к. їх оцінки перебувають у діапазоні 7-9 балів.

При цьому якщо проаналізувати середні показники за окремими підшкалами, то можна зробити висновок, що підшкали «спрямованість» та «інтегративність» мають найменші значення, на відміну від інших з оцінкою понад 10 балів. Згідно з описом методики, спрямованість - це стан, що характеризується чітким, узгодженим усвідомленням членами групи її цілей, інтересів, норм, способів та засобів діяльності, а також критеріїв оцінки результатів. А інтегративність - стан групи, що характеризується узгодженістю внутрішньогрупових інтересів.

Методика «Інтегральна задоволеність працею» [25].

Загальні результати перебувають у діапазоні від 57,14% до 78,57%, середній показник - 70%, що означає високу задоволеність працею всіх 20 піддослідних (бо згідно з інтерпретацією методики результат вище 56% відповідає високій задоволеності).

Так як методика включає в себе підшкали, що є також показниками певних характеристик, і максимальні значення для кожної нерівні, середні бали були виражені у відсотковому відношенні, як і загальний результат. Таким чином, респонденти найбільш задоволені взаємовідносинами з колегами (86%), умовами праці (85%) та своїми досягненнями (80%). А найменше задоволення їм приносить їхня професійна відповідальність (45%) та інтерес до роботи (55%), що згідно з інтерпретацією відповідає діапазону середньої задоволеності працею.

Методика «Діагностика професійного вигорання» [26].

Згідно з інструкцією з обробки результатів тесту, було отримано таблицю з балами за кожною шкалою, визначено рівні їх виразності у кожного випробуваного. Практично всі отримані оцінки за трьома субшкалами перевищують середньостатистичні показники.

За субшкалою «емоційне виснаження» вигорання найбільше виражено: у 15 респондентів високий рівень вигорання, у 4 респондентів - середній, і лише в одного низький (стоятиме скасування, що це єдиний респондент, у якого низький рівень вигорання за всіма шкалами). «Емоційне виснаження» проявляється у переживаннях зниженого емоційного тону, підвищеної психічної виснажливості та нестійкості настрою, втрати інтересу та позитивних почуттів до оточуючих, відчутті «пересиченості» роботою, незадоволеністю життям загалом.

За субшкалою «деперсоналізація» (яка проявляється в емоційному усуненні та байдужості, формальному виконанні професійних обов'язків без особистісної включеності та співпереживання, а в окремих випадках – у негативізмі та цинічному відношенні), виявлено 11 респондентів з високим, 5 – із середнім та 4 – з низьким рівнем вигорання.

«Редукція професійних досягнень» відбиває ступінь задоволеності працівника як особистістю як і професіоналом, своєю компетентністю і продуктивністю. Незадовільне значення цього показника відображає зниження професійної мотивації, наростання негативізму щодо службових

обов'язків, тенденцію до зняття з себе відповідальності, до ізоляції від оточуючих, усунення та неучасть, уникнення роботи спочатку психологічно, а потім фізично.

За цією субшкалою підрахунок балів здійснюється зворотним чином, і згідно з обробкою даних, тільки 2 респонденти мають високий рівень вигорання, у 11 - середній, у 7 - низький рівень. Середній бал за вибіркою (34,4) має невелику розбіжність із середньостатистичною (32,93), що означає, що респонденти в більшості задоволені собою як професіоналами.

Згідно з описом методики, загальне вигорання (сума балів) визначає тяжкість вигорання. Середнє значення дорівнює 75 балам із 132 можливих, або 57%, що говорить про досить високий рівень вигорання у респондентів, особливо в емоційному плані. При обробці результатів для більш точного визначення рівня «загального вигорання» були складені результати субшкал (високий рівень = 3 бали, середній = 2 бали, низький = 1 бал). У результаті 10 піддослідних (тобто 50% вибірки) мають високий рівень вигорання, 9 середній, і лише 1 респондент низький.

Кожна методика оброблялася окремо, враховуючи різну специфіку інтерпретації даних, а вже підсумкові показники щодо кожної з них представлені у зведеній таблиці. Також при аналізі вільних відповідей, даних у рамках вільного «зворотного зв'язку», було зроблено висновок, що зараз педагоги школи відчують психологічний дискомфорт, дефіцит інформації та стан невизначеності («не знають, що на них чекає далі»); їм не подобаються реорганізаційні зміни. При цьому з позитивних сторін відзначають дружній колектив та любов до роботи.

Третій етап: кореляційний аналіз отриманих результатів. Проаналізувавши первинні результати, можна дійти невтішного висновку, що результати методик з корпоративної культури пов'язані з результатами методик, діагностують соціально-психологічні характеристики. Для статистичного підтвердження існуючого зв'язку було проведено

кореляційний аналіз з обчисленням коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена за допомогою програми SPSS 21.0.

Зв'язок шкал методики OCAI (результати за критерієм «тепер») із соціально-психологічними шкалами та особистісних станів.

Існуюча, на думку персоналу, зараз ринкова корпоративна культура (шкала «С») має виражений позитивний коефіцієнт кореляції (0,449) зі шкалою «деперсоналізація» методики професійного вигоряння Маслача. Це означає, що більше в організації зростатиме переважання ознак ринкової культури, тим більше зростатиме деперсоналізація у співробітників, тобто, тим менше вони будуть залучені до своєї професійної діяльності, результатів своєї роботи.

Також було виявлено позитивну кореляцію шкали «А» (кланова культура ознаки якої переважали, яку випробувані хочуть повернути і яка мало виражена в даний час) з «інтересом до роботи» (коефіцієнт 0,510) та негативна кореляція з «редукцією особистих досягнень» (Коефіцієнт -0,566).

На підставі раніше виявлених результатів (що співробітники хотіли б повернути клановий тип корпоративної культури), можна зробити висновок: чим більше в організації зростатиме переважання ознак кланової культури, тим більше зростатиме інтерес до своєї роботи і тим менше виявлятиметься незадоволеність своїм професіоналізмом. тобто, загалом, задоволеність працею зростатиме).

Зв'язок шкал методики Модель Денісона з соціально-психологічними шкалами та особистісних станів.

Розглядаючи зв'язок основних шкал (параметрів) моделі Д. Денісона зі шкалами методик з діагностики соціально-психологічних характеристик колективу (діагностики психологічного клімату та тесту «Пульсар») було виявлено декілька зв'язків.

Шкала «залученість» має найбільшу позитивну кореляцію зі шкалою «референтність» (0,631) та кореляцію зі шкалою «інтегративність» (0,493), тобто рівень колективної відповідальності та почуття причетності

співробітників, що існують в організації, позитивно впливають на узгодженість внутрішньогрупових. високу значимість приналежності до організаційного колективу, що сприяє високому соціально-психологічному рівню професійної групи.

Шкала «узгодженість» має високий коефіцієнт кореляції зі шкалою «благодійність клімату у виробничій групі» (0,619) та негативний коефіцієнт (-,0524) зі шкалою «організованість». Отже, висока система цінностей, що лежить в основі корпоративної культури, благотворно впливає на психологічний клімат, але послаблює чіткий розподіл ролей та статусів усередині групи.

Шкала «місія» також корелює зі шкалою «благодійність клімату у виробничій групі» (0,480), що означає, що загальний напрямок діяльності організації також позитивно впливає на організаційний клімат, і чим більше розвиватиметься розуміння місії персоналом, тим клімат буде сприятливішим.

При аналізі зв'язку основних шкал (параметрів) моделі Д. Денисона зі шкалами методик з діагностики особистісних станів співробітників колективу (інтегральної задоволеності працею та діагностики професійного вигорання) було також виявлено зв'язки.

Шкала «місія» (яка має слабкі показники за первинним аналізом) корелює зі шкалою «задоволеність взаємовідносинами з колегами» (0,472) та зі шкалою «рівень домагань у професійній діяльності» (-0,501), тобто чим більш зрозумілою буде місія організації для персоналу, тим більша задоволеність від спілкування з колегами та реалістичніший рівень домагань у професійній діяльності.

Шкала «узгодженість» має зв'язок зі шкалою «задоволеність взаєминами з керівництвом» (-0,455) та зі шкалою «Професійна відповідальність» (-0,517). Враховуючи те, що узгодженість в організації досить висока, це означає, що при даній системі цінностей та міцних відносин у колективі, у зв'язку зі змінами в організації, відносини з вищим

керівництвом напружені, і персонал не задоволений рівнем своєї професійної відповідальності.

Шкала «адаптивність» корелює зі шкалою «задоволеність взаєминами з колегами» (0,451). Так як рівень адаптивності досить слабкий, за його збільшення збільшиться задоволеність відносин із колегами.

Також додатково були проаналізовані кореляційні зв'язки підшкал «Моделі Д. Денісона» зі шкалами 4 методик (інтегральної задоволеності працею, психологічного клімату, тесту Пульсар, діагностики професійного вигоряння). Так як раніше були зроблені висновки про те, що місія та адаптивність в організації досить низькі порівняно з узгодженістю та залученістю та їх необхідно розвивати, їх зв'язки з іншими характеристиками важливо вивчити докладніше.

Підшкала «стратегія» (фактор параметра «місія») корелює з кількома шкалами: «задоволеність взаєминами з колегами» (0,471), «рівень претензії у професійній діяльності» (-0,552), «сприятливість клімату у виробничій групі» (0,529), «підготовленість до діяльності» (0,583), «спрямованість» (0,529), «середній показник» за методикою Пульсар (0,458).

Тобто при вдосконаленні організаційної стратегії та донесенні її сенсу до співробітників впливатиме на збільшення сприятливості відносин та згуртованості в колективі, усвідомлення та прагнення зробити свій внесок у розвиток організації та зниження рівня незадоволеності персоналу своїми професійними домаганнями.

Підшкала «мети та завдання» (фактор параметра «місія») має високий кореляційний коефіцієнт (0,612) зі шкалою «сприятливість клімату у виробничій групі», тобто чітка структура цілей та організаційних планів вплине на покращення сприятливості клімату.

Підшкала «бачення» (фактор параметра «місія») корелює зі шкалою «задоволеність взаєминами з колегами» (0,445) та шкалою «емоційне виснаження» (-,0463), тобто, враховуючи той факт, що розуміння майбутнього організації, її стратегічного розвитку та напрями розвитку у

співробітників зараз слабке, це негативно впливає на емоційне тло співробітників. Відповідно, при поліпшенні розуміння бачення персоналом, підвищиться задоволеність відносинами у колективі та знизиться рівень емоційного виснаження, отже, і рівень професійного вигорання загалом.

Підшкала «здатність до змін» (фактор параметра «адаптивність») має високий кореляційний коефіцієнт зі шкалою «професійна відповідальність» (0,645) та підшкала «навчання організації» корелює зі шкалою «професійна відповідальність» (0,445), а також зі шкалами «емоційне виснаження» (0,521) та «загальне вигорання» (-0,480). Це означає, що при розвитку адаптивності (за рахунок навчання та розвитку персоналу, підвищення гнучкості до змін) покращиться ставлення персоналу до рівня професійної відповідальності та знизиться рівень емоційного виснаження, що призведе до загального зниження рівня професійного вигорання.

За допомогою використаних методик було доведено, що існують взаємозв'язки шкал та субшкал соціально-психологічних характеристик та особистісних станів як з типами та параметрами корпоративної культури, так і з елементами організаційної культури. Ці зв'язки були доведені за допомогою методів математичної статистики (в першу чергу використання коефіцієнта рангової кореляції Спірмена), тобто існує зв'язок корпоративної культури з соціально-психологічними характеристиками групи та особистісними станами співробітників, на які можна впливати за допомогою розвиваючих HR-технологій.

Найбільш значущими шкалами, що корелюються з корпоративними елементами, виявилися шкали «референтність», «сприятливість клімату у виробничій групі», «задоволеність взаєминами з колегами», «професійна відповідальність», «організованість», «емоційне виснаження», «загальне вигорання» у професійній діяльності». Ці характеристики найбільш залежні стану корпоративної культури та її змін як і, як і корпоративна культура залежить від них.

Були виявлені низькі показники щодо адаптивності співробітників, особливо рівень здатності до змін та навченість організації. Також в організації слабо розвинене бачення та розуміння стратегії.

У рамках соціально-психологічного контексту, незважаючи на високі показники інтегративності, згуртованості колективу та високого рівня інтегральної задоволеності працею, існує високий рівень професійного вигоряння, особливо емоційного виснаження, що є особливо небезпечним для працівників цієї організації – педагогів Запорізької гімназії № 5.

В даний час співробітники незадоволені існуючою ситуацією та хочуть повернути колишній тип корпоративної культури; це відбивається у зниженні інтересу до роботи, у незадоволеності своїм професіоналізмом та деперсоналізацією, висока ймовірність появи деструктивних відносин. Але зміни, що відбулися в організації, потрібні. Враховуючи те, що в Запорізькій гімназії № 5 низький рівень адаптивності та розуміння місії, можна дійти невтішного висновку, що, мабуть, проблема організації - брак інформації та низьку здатність сприймати.

Тому необхідно розробити програму з коригування ставлення до певних елементів корпоративної культури та зміни особистісних станів колективу Запорізької гімназії № 5 за допомогою HR-технологій.

Проаналізувавши всі дані, отримані в ході дослідження, можна стверджувати, що гіпотеза, що поставлена в дослідженні, доведена. Корпоративна культура корелює із соціально-психологічними характеристиками групи та особистісними станами співробітників. І в цій організаційній ситуації існують певні фактори, які вимагають коригування, яке можна здійснити за допомогою HR-технологій.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ HR-ТЕХНОЛОГІЙ, НАПРЯМОВАНИХ НА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ГІМНАЗІЇ № 5

3.1 HR-технології як інструменти розвитку, що використовуються в Запорізької гімназії № 5

На підставі одержаних результатів дослідження та їх аналізу було виявлено основні компоненти організаційної культури, на які можна вплинути за допомогою HR-технологій.

У теоретичній частині було розглянуто, що HR-технології, що розвивають, можуть виступати у вигляді тренінгів, курсів лекцій і семінарів, навчальних відеофільмів, різних кейс-ситуацій, окремих тренінгових вправ, безпосереднього отримання необхідних професійних навичок (стажувань, наставництва, ротації), різних інформаційних технологій та програм.

Необхідно розглянути деякі методи, які будуть задіяні рекомендаційною програмою Запорізької гімназії № 5.

Лекції - традиційний метод навчання, який використовується, коли за короткий час необхідно передати великий обсяг інформації з можливістю відповіді викладача на додаткові запитання. Це може бути будь-яка важлива інформація про нові технології у професійній сфері, наукові теорії для використання на практиці, фінансові та юридичні знання. В даний час в рамках лекцій використовують інтерактивні форми - групові дискусії з цієї проблеми, пропонують різні бізнес-кейси, використовують мультимедійні презентації, роздаткові матеріали та актуальні статті на тему[27].

Семінари (ще один вид традиційних методів) є перевіркою отриманих раніше знань і використовуються для спільного обговорення питання, пошуку нових ідей і вироблення та прийняття спільних рішень. Відмінна риса семінарів від лекцій – велика активність та ініціативність усіх учасників.

Найбільш відомі та популярні такі заходи, як корпоративний семінар для розвитку корпоративної культури, стратегічні сесії, мозковий штурм. Найчастіше для проведення професійних семінарів запрошуються експерти та дослідники з конкретної проблеми, що виникла.

Тренінги та групові обговорення відносяться до методів активного навчання - методів, які приділяють велику увагу практичній обробці знань, навичок і умінь, досвіду та професійних «таємниць», що передаються слухачам.

Тренінг - планомірно здійснювана інтерактивна програма різноманітних вправ з метою формування та вдосконалення умінь та навичок, підвищення ефективності професійної (та іншої) діяльності, розвитку певних компетенцій, зміни емоційного стану учасників і навіть зміни свідомості.

Існує безліч різноспрямованих програм тренінгів, які здійснюються або всередині певної організації, або спеціалізованими тренінговими центрами або незалежними тренерами як самостійна ринкова послуга. Тренінги можна класифікувати за спрямованістю та їх цілями, за способом набору цільової аудиторії, за підходом (школою), формою та стилем роботи ведучого[27].

Найбільш простою, зрозумілою та поширеною є класифікація за метою, стилем та тематикою. Тренінги можуть бути особистісними чи бізнес-тренінгами. У свою чергу, особистісні тренінги поділяються на езотеричні (з використанням езотеричних та містичних понять та категорій) та особистісні, які включають:

- тренінги розвитку особистості;
- психотерапевтичні («допомагають тренінги»);
- тренінги станів;
- дослідницькі тренінги (або тренінги «події» - отримання емоційного досвіду, усвідомлення чогось;
- трансформаційні тренінги (робота з базовими цінностями, переконаннями та станами).

Інша класифікація тренінгів - за спрямованістю впливу та змін. Види тренінгів: навичний, психотерапевтичний, соціально-психологічний, бізнес-тренінг.

Навичковий тренінг спрямований на формування та розвиток певної навички. Може включати такі різні типи вправ.

Фізичні вправи:

- силова;
- інтервальне (чергування інтенсивності фізичного навантаження);
- вулична («Street Workout»);
- фартлек («швидкісна гра», частіше використовується в біговому спорті).

Психологічні вправи:

- аутогенна (відновлення організму, його динамічної рівноваги гомеостатичних механізмів, найчастіше порушених внаслідок стресу).

Спеціальні вправи:

- гіпоксична (вплив кисневим голодуванням);
- загартовування.

Психотерапевтичний тренінг («психотерапевтична група») спрямований на зміну способу, яким людина сприймає навколишню дійсність, зміна стереотипного способу поведінки, її свідомості.

Соціально-психологічний тренінг (СПТ) – зміна і у свідомості, і у формуванні навичок людей. Мета тренінгу - зміна соціальних установок та формування вмінь та досвіду в галузі міжособистісної взаємодії.

Бізнес-тренінг (найпоширеніший вид - корпоративний тренінг) - процес, з системним підходом, що дозволяє розвивати одночасно знання, вміння та навички, необхідні для продуктивного існування бізнесу (діяльності компанії, організації) в цілому, а не окремого процесу. Можуть розроблятися та проводитися як внутрішнім (корпоративним) тренером, так і зовнішніми фахівцями[28].

Але часто, програми тренінгів можуть одночасно включати елементи різних типів тренінгів, тому пошук і вибір відповідної програми тренінгу повністю залежить від поставлених завдань, матеріальних, тимчасових ресурсів, переваг і поглядів керівника організації і потенціалу самих співробітників - майбутніх учасників тренінгу.

Групові обговорення – метод активного навчання, групові дискусії щодо заданої проблеми. Дозволяють максимально використовувати досвід слухачів, сприяють кращому засвоєнню матеріалу, що вивчається.

3.2 Програма комплексу HR-технологій, що розвивають працівників Запорізької гімназії № 5

На підставі результатів дослідження було виявлено, що деякі компоненти корпоративної культури та психологічних станів співробітників потребують коригування. А саме: слабка адаптивність (особливо рівень здатності до змін та навчання), слабо розвинене бачення та розуміння стратегії, рівень професійного вигоряння (особливо емоційний компонент), інтерес до своєї роботи, незадоволеність своїм професіоналізмом, деперсоналізація[29].

Для того, щоб розробити рекомендації щодо коригування та покращення становища в Запорізької гімназії № 5, необхідно виділити ключові аспекти, на які слід впливати.

Оскільки персонал незадоволений станом корпоративної культури нині, теоретично існує два варіанти: зміна типу корпоративної культури чи зміна ставлення до існуючого стану. Але враховуючи низькі показники адаптивності та більш високу ресурсозатратність першого варіанта, кращий другий варіант.

Узагальнивши дані, було зроблено висновок, що насамперед необхідно підвищити рівень адаптивності та рівень інформативності співробітників Запорізької гімназії № 5 в рамках довгострокових організаційних перспектив

(бачення та стратегії). Це підвищить лояльність до існуючого зараз стану корпоративної культури.

Паралельно з цим, необхідно знизити рівень професійного вигорання - оскільки саме вигорання, емоційне виснаження негативно впливають на ставлення людини до своєї роботи, до власних професійних досягнень, знижують рівень рефлексії - що веде, в тому числі, до деперсоналізації. Емоційна стабільність, бажання виявляти соціальну та професійну активність - основа для ефективної роботи будь-якого працівника, діяльність якого пов'язана з великою взаємодією з людьми, особливо - педагога[30].

Проаналізувавши цю інформацію, сформована розвиваюча програма, що включає використання HR-технологій. У загальному вигляді програма представлена у табл. 3.1, де технології були об'єднані у 3 тематичні блоки (стан корпоративної культури, особистісні стани співробітників, профілактичний блок).

Таблиця 3.1 - План програми, що розвиває, рекомендований для застосування в Запорізької гімназії № 5

Тематичний блок	Аспект розвитку	HR-технології
Блок I. Стан корпоративної культури	1. Бачення та стратегія організації	- інформаційні збори; - групові обговорення; - створення «атмосфери емоційної підтримки»
	2. Адаптивність	
Блок II. Особистісні стани	1. Емоційне виснаження (проф. вигорання)	- рекомендації для керівника - тренінг на зниження рівня вигорання
Блок III. Профілактика	2. Сильна корпоративна культура 3. Загальна задоволеність працею	- Періодична психодіагностика співробітників - розвиток каналів зворотного зв'язку та можливість наступних групових обговорень

Для розвитку розуміння у співробітників організаційного бачення та стратегії, а також підвищення адаптивності (тобто в даному випадку

підвищення здібності до змін) у рамках розвитку корпоративної культури необхідно підвищити рівень інформативності співробітників. Це можна зробити за допомогою інформаційних зборів, групових обговорень.

Важливо відзначити, що це необхідно здійснювати регулярно (наприклад, 1-2 рази на місяць), а також у разі виникнення важливих організаційних змін, подій. А можливість здійснення емоційної підтримки з боку керівництва має відчуватись співробітниками постійно.

Інформаційні збори.

Мета: своєчасно інформувати про всі важливі для організації події, нормативно-правові документи та зміни, що стоять перед організацією плани та довгострокові перспективи розвитку.

Зміст: інформування здійснювати під час зборів та нарад. Тобто, крім обговорення робочих моментів, підбиття підсумків, постановки поточних завдань - інформувати співробітників про те, що відбувається в Запорізької гімназії № 5.

Групові обговорення (дискусії).

Мета: створення почуття причетності та важливості думки кожного, досягнення спільної думки, ухвалення предмета обговорення.

Зміст: під час обговорення відбувається колективне зіставлення оцінок, думок, інформації з поставленого питання. Психологічна цінність дискусії полягає в тому, що завдяки принципу зворотного зв'язку та участі керівника кожен отримує можливість побачити різні шляхи вирішення і ставлення до проблеми або (організаційної зміни), сформулювати для себе спосіб найбільш сприятливого поведінки в ситуації.

Створення «атмосфери емоційної підтримки».

Ціль: здійснення комунікації «керівник-підлеглий», підвищення лояльності співробітників.

Зміст: з боку керівництва необхідно виявляти інтерес і увагу до підлеглих, давати можливість ставити питання і ділитися думками щодо довгострокових планів організації, змін та труднощів, що виникають. Дуже

важливо не ігнорувати групові звернення колективу, всілякі невдоволення. Таким чином, співробітники відчуватимуть підтримку керівництва та емоційно простіше реагуватимуть на зміни та нову інформацію.

В рамках особистісного розвитку співробітників в Запорізькій гімназії № 5, враховуючи головну виявлену проблему (емоційне вигорання), було складено рекомендації для керівника та програма тренінгу. Важливо, що цей блок є ключовим у цій комплексній програмі, оскільки особистісний стан співробітників - найважливіший аспект. Це тим, що від стану кожного співробітника залежить як зміст і результативність його професійної діяльності, і психологічний клімат колективу, діяльність організації загалом.

«HR-компанія Towers Watson» виявила, що організації, в яких співробітники мають досвід взаємодії, емоційного залучення і отримують заряд енергії від роботи, заробляють в двічі більше, ніж ті компанії, в яких співробітники емоційно виснажені» [31].

Поради для керівника.

Мета: акцентувати увагу керівництва на стані підлеглих.

Зміст: на підставі статей адресованих керівникам та присвячених даній проблемі були сформульовані основні рекомендації, яких повинен дотримуватись керівник.

1. Чітке розмежування робочого дня та часу відпочинку (за винятком надзвичайних ситуацій не звертатися до працівників з робочих питань у неробочий час).

2. Поступово розподіляти навантаження незалежно від працездатності та успішності працівника, відмовитися від режиму «багатозадачності», завдання ставити послідовно, вказуючи їх пріоритет.

3. Планувати та контролювати повноцінний відпочинок працівників (важливо, щоб усі співробітники відпочивали та використовували відпускний час).

4. Заохочення працівників за особливі успіхи та професійні досягнення (при цьому важливо вивчати основні мотиви діяльності працівників для того, щоб обирати найбільш ефективні способи заохочення та мотивації).

5. По можливості, сприяти різноманітності у діяльності: зміні обстановки, зміні тимчасових обов'язків (наприклад, «черговий по школі», «відповідальні особи під час екскурсій» тощо), проведенню різних корпоративних заходів, створювати можливості для отримання додаткового професійного навчання персоналу.

Тренінг.

Ціль: зниження рівня професійного вигорання, емоційного виснаження; формування в учасників навичок саморегуляції, позитивного сприйняття, керування власним психоемоційним станом.

Цільова аудиторія - група педагогів у складі від 12 до 20 осіб. Сам тренінг розрахований на 1,5-2 години. Рекомендується цей тренінг провести 2 рази протягом першого місяця, і протягом наступних п'яти місяців – раз на місяць. Таким чином, тривалість загального курсу дорівнює 21-28 годин. При цьому при повторному проведенні тренінгу деякі його складові елементи змінюються.

Залежно від результатів та рішення керівної особи та тренера-ведучого (яким може виступати як внутрішній психолог, чи інший член колективу — на розсуд керівництва, так і зовнішній фахівець) тривалість та періодичність тренінгового курсу може змінюватися. Те саме стосується і вибору деяких вправ.

При цьому важливо відзначити, що вправа, позначена у програмі тренінгу як «2.3. Аутогенне тренування» рекомендується не замінювати інше протягом усього тренінгового курсу. А починаючи з другої тренінгової зустрічі, до основного блоку замість вправи «2.2. Самодіагностика РЕВ» включити як постійну вправу — «Колесо життя» для саморефлексії та відстеження учасниками змін, що проводяться. Таким чином, ведучий може

вибирати вправи в рамках першого (вітального) блоку та першу вправу в рамках основного[32].

Таблиця 3.2 - План програми тренінгу Запорізької гімназії № 5

Блок тренінгу, час	Зміст	Завдання, що вирішуються
1. Привітання, розминка. (15-25 хвилин)	Цей блок включає 1-2 вправи. Наприклад: психогімнастична вправа «Привітання» та вправа «Девіз із 3-х імен».	Згуртування тренінгової групи, створення умов групової довіри, відкритості та прийняття один одного.
2. Основний зміст тренінгу. (50-70 хвилин)	Включає 2-3 вправи. Наприклад: «мозковий штурм», «самодіагностика РЕВ» та «аутогенне тренування»	Інформування учасників про поняття «професійне вигоряння», «синдром емоційного вигоряння», теоретичне та практичне вивчення способів саморегуляції.
3. Завершення тренінгу, рефлексія. (20-25 хвилин)	Включає вправу, що є групове обговорення, бесіду.	Змістовно-сміслова та емоційна оцінка проведеної тренінгової вправи учасниками та провідним (тренером).

Розглядаючи третій блок програми рекомендацій, у профілактичних цілях пропонується застосовувати такі HR-технології: психодіагностичні анкетування та підтримувати розвиток комунікаційного зв'язку «керівник-підлеглий».

Періодична діагностика працівників.

Мета: своєчасне виявлення можливих організаційних проблем у рамках стану корпоративної культури, психологічного клімату та особистісних станів персоналу.

Зміст: вибір конкретних психодіагностичних методик або набір питань для анкет із вільною відповіддю здійснюється керівними особами виходячи з особистої думки, тимчасових витрат на діагностику та передбачуваних проблем.

Приклади можливих методик[33]:

- методика оцінки психологічної атмосфери у колективі (за А.Ф. Фідлером);
- методика «Вивчення задоволеності вчителів своєю професією та роботою»;
- «Визначення індексу групової згуртованості Сішора»;
- «Діагностика особистісної та групової задоволеності роботою»;
- «Діагностика ефективності педагогічних комунікацій» (модифікований варіант анкети А.А. Леонтьєва);
- Тест «Індекс життєвої задоволеності (ІЖУ)», адаптація Н.В. Паніна (Опитувальник загального психологічного стану людини);
- «Інтегральна оцінка ефективності професійної діяльності вчителя» (Н.П. Фетіскіна);
- Визначення типу організаційної культури за допомогою методики Чарльза Хенді.

Розвиток каналів зв'язку та наступні групові обговорення

Мета: збереження лояльності співробітників, інформування керівництва про проблеми, що існують в даний час.

Зміст: керівнику рекомендується підтримувати спілкування зі співробітниками організації та у разі виникнення спірних питань, включати їх у групове обговорення під час організаційних зборів. Також пропонується впровадження в організації та активне використання корпоративного інтернет-зв'язку (корпоративний QIP, OpenFire, MirandaIM або інша відповідна програма) [33].

У цьому розділі було розроблено комплекс HR-технологій, спрямований на розвиток корпоративної культури та особистісних станів співробітників організації, що вивчається, а саме для Запорізької гімназії № 5. Вибір складових цього комплексу був заснований на вивченні HR-технологій, які можуть виступати інструментами розвитку, і в порівнянні з

існуючими в організації показниками, що вимагають коригування (які раніше були виявлені в процесі емпіричного дослідження).

Комплекс HR-технологій, розроблений та рекомендований для застосування в організації, донесено до керівництва Запорізької гімназії № 5 на розгляд та подальше впровадження в діяльність організації та роботи з персоналом (оскільки враховуючи специфіку організації функція управління персоналом лежить на керівництві) [34].

Важливо врахувати, що для повної реалізації цієї програми необхідні певні ресурси, як мінімум, людські (для ролі провідного тренера у тренінгу) та тимчасові (як для проведення тренінгу, так і для проведення інформаційних зборів, групових обговорень, здійснення періодичної психодіагностики чи анкетування персоналу) . Але основним фактом є те, що застосування HR-технологій, що розвивають, сприяє сприятливим змінам, що особливо важливо для життєдіяльності організації.

Найбільш об'ємним блоком програми рекомендацій, але водночас найбільш важливим є програма тренінгу на зниження рівня професійного вигорання (зняття емоційної напруги). Для її реалізації керівництву необхідно виділити час та призначити відповідальну особу для ведення тренінгу (на цю роль імовірно може підійти шкільний психолог). Враховуючи показники, отримані в ході емпіричного дослідження, та особливості професійної діяльності піддослідних, здійснення тренінгового курсу є найбільш суттєвим та значущим[35].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Метою, поставленою у цій роботі, було розглянути можливості HR-технологій як інструменту діагностики та розвитку корпоративної культури Запорізької гімназії № 5. Для цього було поставлено завдання, виконані в процесі роботи над темою.

По-перше, було здійснено теоретичний аналіз інформаційних джерел, присвячених вивченню поняття «HR-технології» та їхньої сутності; було розглянуто корпоративну культуру та її структурні складові, різноманіття класифікацій, важливість її стану у життєдіяльності організації.

Було зроблено висновок, що великий вплив на розвиток та формування корпоративної культури мають керівники організації та менеджери з персоналу, які також формують кадрову політику, тісно пов'язану з корпоративною культурою. А для того, щоб діяльність у рамках управління людськими ресурсами здійснювалася ефективно та з максимально корисним ефектом - необхідно використовувати відповідні ситуації та обставини HR-технології.

По-друге, було проведено емпіричне дослідження у вибраній організації (московській середньоосвітній школі, яка опинилася в умовах реорганізації) з використанням діагностичних HR-технологій, завдяки якому було отримано психодіагностичні дані, опрацьовані статистичними методами. Кожна методика спрямована на виявлення певних аспектів стану організації, які докладно розглянуті в ході аналізу результатів.

За допомогою двох методик («ОСАІ» та «Модель Денісона») було проаналізовано стан корпоративної культури Запорізької гімназії № 5, її структурних елементів та визначено тип оргкультури відповідно до типології К. Камерона та Р. Куїна. За допомогою методик «Пульсар» та «Діагностики психологічного клімату у виробничій групі» було отримано інформацію про соціально-психологічний стан трудового колективу.

А завдяки методиці «Інтегральна задоволеність працею» та «Діагностика професійного вигоряння» виявили показники особистісних станів співробітників. У результаті були отримані результати, математично доводять існування зв'язку корпоративної культури з соціально-психологічними характеристиками трудового колективу та особистісними станами співробітників.

По-третє, ґрунтуючись на результатах дослідження, розглянувши та вивчивши розвиваючі HR-технології, було розроблено комплекс HR-технологій, спрямований на розвиток корпоративної культури Запорізької гімназії № 5 та зміну психологічного стану персоналу, який був рекомендований для впровадження в організацію. Розроблена програма включає практичні рекомендації керівництву та програму тренінгу. У разі HR-технології виступили інструментом розвитку корпоративної культури Запорізької гімназії № 5.

Висновки, отримані в даній випускній кваліфікаційній роботі, застосовні не тільки для освітніх установ, але і для будь-яких організацій, що зазнали реорганізаційних змін. Особливо це важливо для організацій, сфера діяльності яких безпосередньо пов'язана з роботою з людьми, великою кількістю комунікацій, наданням суспільно-важливих послуг, оскільки персонал цих організацій найбільш схильний до соціально-психологічних впливів.

Підбиваючи підсумки проведеної роботи, можна також зробити висновок про важливість вивчення, формування та розвитку корпоративної культури, яка є основою для: формування сприятливих взаємин як усередині Запорізької гімназії № 5, так і із зовнішнім середовищем; формування єдиної цілеспрямованої діяльності керівництва та персоналу на основі спільних інтересів та цінностей, що відбивається на загальній ефективності діяльності Запорізької гімназії № 5.

Формування та розвиток корпоративної культури залежить від керівництва та HR-фахівців, які формують кадрову політику.

Відповідальність за вибір методів роботи з персоналом лежить на менеджерах з персоналу. Особливо важливо вивчати та грамотно використовувати сучасні HR-технології, які допомагають здійснювати ефективну HR-діяльність у рамках оцінки, діагностики та розвитку. Тому так важливо приділяти велику увагу формуванню та розвитку HR-менеджменту в Україні, а разом з тим підходити відповідально до підготовки майбутніх HR-фахівців.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах, Економіка і організація управління. 2019. № 1. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7063> (дата звернення: 16.02.2023).
2. Дубініна Я. П. Основи кадрового менеджменту. 2017. URL: http://semestr.com.ua/book_102.html (дата звернення: 16.02.2023).
3. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6550> (дата звернення: 17.02.2023).
4. Цифровізація економіки України, трансформаційний потенціал: монографія / В. П. Вишневський, О. М. Гаркуненко, С. І. Князев, Д. В. Липницький, В. Д. Чекіна; за заг. ред. В. П. Вишневського та С. І. Князева; НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ: Академперіодика, 2020. 188 с.
5. Шевадуцька Л. Важливість цифрової грамотності для адміністрації школи та способи її покращення. URL: <https://arbook.info/vazhlivist-czifrovo%D1%97-gramotnosti-dlya-administraczi%D1%97-shkoli-ta-sposobi-%D1%97%D1%97-pokrashheniya/> (дата звернення: 15.08.2023).
6. Карплюк С.О. Особливості цифровізації освітнього процесу у вищій школі. *Інформаційно-цифровий освітній простір України: трансформаційні процеси і перспективи розвитку. Матеріали методологічного семінару НАПН України*. 4 квітня 2019 К, 2019. С. 188–197.
7. Кравцова О. Шляхи розвитку HR, або куди можна рухатись далі. URL: <https://blog.ithillel.ua/articles/path-of-hr-manager> (дата звернення: 15.08.2023).

8. Poczowski, A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: PWE. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/229242104.pdf> (дата звернення: 18.09.2023).

9. 8 інноваційних та технологічних HR-трендів. URL: <https://www.ekol.com/uk/8> (дата звернення: 18.09.2023).

10. Гуцуляк Н. П. Застосування сучасних технологій оцінювання та діагностики персоналу. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2019. № 2 (40). С. 29–38.

11. 7 англomовних подкастів для HR-фахівців. URL: <https://www.work.ua/articles/self-development/2621/> (дата звернення: 18.02.2023).

12. Х. Стамбульська Х. С. Передало. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення: 18.08.2023).

13. Замковий О.І. (2018), Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності, Видавництво НТУ «ДП», Дніпро, Україна.

14. Створення корпоративної культури. URL: <https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/> (дата звернення 10.10.2023 р.)

15. Семикіна М. В., Бемяк Т. О. Корпоративна культура в системі соціально-трудоx відносин: моногр. Кропивницький: Видавництво «КОД», 2018. 248 с.

16. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення: 26.02.2023 р.).

17. Савченко М. В., Шкуренко О. В. Концепція формування моделі управління організаційною культурою підприємства Адаптивне управління:

теорія і практика. 2020. Вип. 9 (18). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/325/290> (дата звернення: 20.04.2023).

18. Ліпич Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. № 3, С. 81–89.

19. Офіційний сайт Запорізької гімназії № 5, «Звіт директора про діяльність закладу освіти», URL: [https:// http://school5.edukit.zp.ua/](https://http://school5.edukit.zp.ua/) (дата звернення 10.10. 2023 р.)

20. Офіційний сайт Запорізької гімназії № 5, «Кадровий склад запорізької гімназії №5 згідно з ліцензійними умовами», URL: [https:// http://school5.edukit.zp.ua/](https://http://school5.edukit.zp.ua/) (дата звернення 10.10. 2023 р.)

21. Моделі корпоративної культури. Методика ОСАІ. URL: http://ni.biz.ua/10/10_17/10_170993_modeli-korporativnoy-kulturi-metodika-OCAI.html (дата звернення: 17.08.2023).

22. Діагностика корпоративної культури за методом Д. Денісон. URL: <http://um.co.ua/11/11-7/11-76707.html> (дата звернення: 17.08.2023).

23. Діагностика психологічного клімату в трудовому колективі. URL: https://stud.com.ua/17596/psihologiya/diagnostika_psihologichnogo_klimatu_trudovomu_kolektivі (дата звернення: 17.08.2023).

24. Постоян Т. Г, Скобла Ю. І. Дослідження стану соціально-психологічного клімату науково-педагогічного колективу: практичний аспект. *Інноваційна педагогіка*. Випуск 18. Т. 2. 2019. С. 77-83

25. Карамушка Л. М., Терещенко К. В. Методи дослідження соціальної напруженості в організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. № 4(7)/ 2016. С.75-84.

26. Діагностика синдрому – «вигорання» в професіях системи. URL: <https://ds1.sm.ua> (дата звернення: 17.08.2023).

27. Гуцуляк Н. П. Поведінкові аспекти теорії поколінь в застосуванні сучасних HR-технологій. *Сучасний стан та перспективи розвитку*

економіки, обліку, фінансів та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції: у 6 ч. 26 березня 2020 р., м. Полтава. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 3. С. 55–57.

28. Ключковська В. О., Ключковський О. В., Гуцуляк Н. П. Соціальний потенціал розвитку регіону: гендерно-віковий аспект. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36). С.219–224.

29. Гринкевич С., Брух О., Когут М. Сучасний стан використання трудового потенціалу в контексті новітніх вимог суспільного розвитку. *Аграрна економіка*. 2019. Т. 12. № 1–2. С. 44–58 (фахове видання).

30. Нова парадигма освіти у глобальному світі. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53> (Дата звернення: 02.07.2023).

31. STEM-освіта. Інститут модернізації змісту освіти. URL: <https://imzo.gov.ua/stem-osvita/>. (дата звернення: 17.08.2023).

32. Брінцева О. Г., Біловус О. С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 264–271 (фахове видання).

33. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. (2018). С. 1–70. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends2018.html>, (2018)

34. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. № 2. 2017. С. 13–17.

35. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління* - 2019. №3 (35). С. 111-118.