


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ПРАКТИЧНОЇ ПСИХОЛОГІЇ**


До захисту допустити
Завідувач кафедри
Олена СТУЛІКА 
«21» грудня 2022 р.

**«КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ
ВНУТРІШНЬОГРУПОВИХ ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Практична психологія»
Декалюк Єлизавети Вадимівни

Науковий керівник:
Блашкова О. М., кандидат педагогічних наук, кафедра практичної психології

Рецензент:
Варава Л. А., кандидат психологічних наук, провідний співробітник лабораторії екологічної психології Інституту психології ім. Г. Костюка

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою ЄКТС 95 А
Секретар ЕК Анастасія ВАГАБОВА 
«21» грудня 2022 р.

Київ – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ ОРГАНІЗАЦІЇ У ПСИХОЛОГІЧНІЙ НАУЦІ.....	7
1.1 Організація як специфічне соціальне утворення та форма спільної діяльності колективу.....	7
1.2 Характерні ознаки організації як відкритої соціальної системи.....	18
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. РОЛЬ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ СПІВРОБІТНИКІВ У КОРПОРАТИВНІЙ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	32
2.1 Корпоративна культура в системі організації та гармонізації відносин між суб'єктами ринку.....	32
2.2 Вплив особистісних та корпоративних цінностей на специфіку міжособистісної взаємодії організації.....	45
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ОСОБИСТІСНИХ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ КОЛЕКТИВУ НА КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ ОРГАНІЗАЦІЇ	53
3.1 Обґрунтування методів дослідження	53
3.2 Аналіз результатів емпіричного дослідження.....	56
3.3 Тренінгова програма на формування корпоративної культури організації з відпрацюванням вмінь та навичок ефективної взаємодії.....	63
Висновки до розділу 3.....	73

ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ
ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

В умовах повномасштабної війни у нашій країні перед управлінцями українських підприємств та організацій з надання соціальних послуг на конкурентному ринку товаропостачання постає актуальне проблемне питання покращення результативності та підвищення ефективності організаційного управління. Оскільки високі показники ефективності діяльності організації можуть забезпечити перевагу над конкурентами та підвищити фінансовий успіх, то кожна організація, в свою чергу, прагне стати лідером та навіть монополістом на конкурентному ринку власними засобами. В залежності від продуктивності таких дій організація може отримати значну перевагу у конкуренції, яка є невід’ємною складовою економічних можливостей бізнесу, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей та завдань.

Загалом, будь-яке бізнес-об’єднання або організація являє собою досить складний об’єкт наукового пізнання. Сучасна психологія визначає поняття організації як диференційоване та взаємно впорядковане об’єднання індивідів у малі або великі організаційні групи, які здійснюють взаємодію на базі спільних цілей, корпоративних інтересів та командних завдань. Виокремлюється два основоположні види організацій: організація формальна, яка має адміністративно-юридичний статус і ставить індивіда у залежність від знеособлених функціональних зв’язків та норм поведінки; організація неформальна, що представляє собою сукупність людей, які

об'єднується за особистим вибором та безпосередніми соціальними контактами.

На кожному функціональному рівні перед співробітниками постають організаційні, управлінські, економічні, психологічні проблеми, успішне вирішення яких допомагає підвищити ефективність діяльності організації та зростання її фінансового прибутку. Виробнича діяльність організацій не може здійснюватися тільки на основі технології чи управлінської ієрархії, адже основною одиницею всіх внутрішньо-організаційних процесів виступають люди, які керуються певними цінностями.

Значну роль у сфері економічного менеджменту організації займає сильна і розвинута корпоративна культура управління, яка безпосередньо впливає на показники ефективності діяльності організації в цілому, досягнення основоположних стратегічних цілей команди та становлення конкурентної переваги на ринку товаропостачання. Корпоративна культура виступає неформальною ланкою, яка пов'язує всі елементи системи управління організації та дозволяє переносити будь-які локальні проекти на всю систему одночасно. Корпоративна культура містить у своєму складі такі сталі компоненти, як прописаний формальний регламент міжособистісної гармонійної взаємодії та комунікації, загальноприйняті соціальні норми і правила, а також неформальні домовленості і негласні закони взаємодії, яких треба дотримуватися з метою налагодження командної роботи та успіху організації.

Саме корпоративна культура постає тим інструментом, який регулює поведінку співробітників без додаткових стимулів та системи сталого контролю діяльності. Особливістю цього феномену є те, що кожна організація формує власну індивідуальну корпоративну культуру в залежності від провідних завдань, мети, стратегії і місії власної діяльності. Ключове значення у функціонуванні корпоративної культури будь-якої організації має робочий колектив, який керується певними світоглядними

позиціями, ідеалами і, насамперед, особистісними і корпоративними цінностями.

Під особистісними цінностями співробітників прийнято розуміти інтрапсихічні компоненти внутрішньої структури особистості, які закріплені життєвим досвідом індивіда та сукупністю емоційно-чуттєвої сфери його переживань. Головною функцією особистісних цінностей людини є відокремлення важливих елементів життя від неважливих. На відміну від них, корпоративні цінності організації уособлюють собою ієрархічну динамічну систему певних норм, правил поведінки, звичаїв та традицій, які є обов'язковими для всіх і дієвими лише в тому випадку, якщо поділяються більшістю працівників компанії. Саме цінності, які поділяють і декларують авторитетні лідери організації, стають тією базовою складовою, від якої залежить згуртованість працівників, формування психологічної єдності поглядів й думок і забезпечення досягнення цілей організації.

Оскільки значна частина життя будь-якої людини пов'язана з трудовою діяльністю на підприємстві, то головним завданням системи менеджменту сучасного бізнесу постає гармонізація та узгодження особистісних цінностей працівників із корпоративною культурою та стратегічними планами розвитку компанії. Таким чином, актуальність зазначеної проблеми для українського бізнесу сприяє проведенню експериментального дослідження специфіки впливу корпоративної культури на розвиток внутрішньогрупових процесів організації з метою розробки тренінгової програми, спрямованої на гармонізацію внутрішньоорганізаційних відносин та відпрацювання працівниками навичок ефективної міжособистісної взаємодії.

Об'єкт дослідження – групова взаємодія як умова формування корпоративної культури організації.

Предмет дослідження – ціннісні орієнтації в розвитку групової взаємодії.

Мета дослідження – визначення ієрархічної системи особистісних та корпоративних ціннісних орієнтацій працівників, узгодженість або невідповідність яких детермінують розвиток міжособистісної взаємодії.

Гіпотеза дослідження – особистісні та професійні ціннісні орієнтації особистості як основоположний елемент корпоративної культури виступають чинником розвитку внутрішньогрупової взаємодії робочого колективу організації.

Відповідно до визначеної мети та гіпотези в роботі поставлено такі **завдання**:

1. Провести аналіз теоретичних підходів до визначення змісту та психологічних механізмів феномену організації.
2. Визначити соціально-психологічні аспекти впливу корпоративної культури на розвиток організації.
3. Розглянути специфіку системи ціннісних орієнтацій особистості.
4. Дослідити особливості взаємовпливу особистісних та корпоративних ціннісних орієнтацій та специфіки міжособистісної взаємодії.

Методи дослідження – аналіз різноманітних наукових джерел інформації та метод синтезу, підбір емпіричних методів дослідження, анкетування, тестування, статистичних методів опрацювання даних. У роботі було використано наступні методики: методика «Опитувальник К. Камерона та Р. Куїна Organizational Culture Assessment Instrument»; методика діагностики ціннісних орієнтацій у кар'єрі «Якоря кар'єри» Е. Шейн, В. Чикер, В. Винокурова; «Ціннісний опитувальник Шварца» Ш. Шварц.

Теоретично-методологічну основу дослідження складають концептуальні підходи, що визначають сутність колективу (А. Б. Коваленко, М. Н. Корнєв, Л. П. Буєва, А. В. Петровський) та характерні риси організації (М. Вудкок, Д. Френсис, Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін, Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш, М. Вебер, Н. Смелзер, А. Л. Гапоненко), розкривають особливості формування корпоративної культури організації (Г. Хофстеде, В. Погребняк, В. О. Співак, О. І. Бала, Е. Шейн, Т. Г. Кицак), визначають

соціально-психологічні аспекти ціннісних орієнтацій у психологічній науці (М. Рокич, Г. Олпорт, В. Ядов, А. Здравомислов, Е. Носенко).

Апробація та впровадження результатів кваліфікаційного дослідження. Матеріали дослідження представлені в публікації:

Варава Л. А., Декалюк Є. В. Психологічні чинники ефективності внутрішньогрупових процесів сучасних організацій. Збірник наукових праць Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Психологія», випуск 73 (2022 р.).

Структура кваліфікаційної роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 78 сторінках. У тексті вміщено 3 таблиці, 2 рисунки. Додатки викладено на 87 сторінці. У списку використаних джерел 91 найменування, що охоплює 9 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ ОРГАНІЗАЦІЇ У ПСИХОЛОГІЧНІЙ НАУЦІ

1.1 Організація як специфічне соціальне утворення та форма спільної діяльності колективу

Протягом хронологічного перебігу суспільно-історичних процесів і філогенетичного розвитку людства соціальні утворення уособлювали собою відображення специфіки тих суспільно-політичних процесів, які відбувалися на кожному етапі розвитку суспільно-економічних формацій. Поява первісного суспільства ознаменувала собою початок формування способів виробництва, розвиток продуктивних сил та укладення виробничих відносин. Історично первісним, економічним та соціальним осередком суспільних формацій прийнято вважати громаду, як фундаментальний соціальний інститут, що визначає та конкретизує внутрішню систему відносин первісної формації: виробничі, торгові, сімейно-побутові, культурні, і, нарешті, колективні відносини, як особливу форму внутрішньої організації групи[7;11].

Українські науковці П. П. Горностай, М. М. Слюсаревський, В. О. Татенко, Т. М. Титаренко та Н. В. Хазратова наголошують на власному твердженні, що будь-які досягнення людини нашому у повсякденному житті обумовлюються ступенем ефективності діяльності внутрішньогрупових процесів у соціальних групах. Таким чином, усі випадки досягнення успіху або потерпання поразки у професійній робітничій діяльності однаково знаходяться під впливом клімату малої соціальної групи і організаційної системи підприємства[21].

У дослідженнях видатних вітчизняних та зарубіжних психологів особлива увага приділялася вивченню колективів. Сучасні психологічні праці з цього напрямку характеризуються визнанням, суттєвою диференціацією та взаємодоповненням термінів «колектив» та «мала соціальна група» у науці[56;77].

Автор теорії соціальної стратифікації та соціокультурної мобільності П. О. Сорокін інтерпретував визначення терміну «мала соціальна група», як об'єднання особистостей, що характеризуються наявністю спільних соціальних очікувань та ролей, виконують суспільно визнану та схвалювану діяльність в системі розподілу праці і перебувають у сталій психічній й особистісній взаємодії. Дослідник підкреслював важливість соціально-психологічного впливу перебування людини у соціальній групі на її особистісний розвиток: «Абсолютно ізольованої від соціуму людини, що живе за межами спілкування з іншими людьми, історія не знає. Особистість завжди потребує соціальних груп»[42].

Американський психолог Ф. Г. Олпорт дотримувався власного судження, що під психологічним аспектом існування малих соціальних груп слід розуміти певну сукупність ідеалів, уявлень, характерних рис і навичок, які існують та функціонують тільки в індивідуальній свідомості кожної особистості. Він вважав, що соціальна група не може бути розглянута в якості повноцінно функціонуючої самостійної системи. З його точки зору, об'єднання окремих індивідів з метою досягнення спільної мети шляхом

поєднання зусиль протягом певного проміжку часу не виступає запорукою виникнення нового соціального феномену утворення групи[68]. Отже, на думку дослідника, група – це метафора людської свідомості, яка не має властивостей прояву у реальному житті суспільства. Ф. Г. Олпорт наголошував на необхідності експериментального психологічного дослідження соціальних груп за допомогою детального вивчення домінуючих цінностей, поведінкових патернів і світоглядних поглядів кожного учасника групи, де виявлення збігів у проявах індивідуального психічного життя кожної особистості буде вважатися узагальненими психологічними характеристиками всієї групи[46].

Діаметрально протилежною постає думка засновника психологічної теорії поля К. Ц. Левіна, який вважав, що група як динамічна цілісна система набуває індивідуальних, характерних тільки їй рис і властивостей, що значно відрізняються від властивостей людей, які входять до її складу, і можуть вплинути на окремих її членів, визначивши їх спосіб дії. Однією з найважливіших ознак соціальної групи К. Ц. Левін вважав взаємозалежність її учасників: потрапляння індивіда до групи може цілком змінити його, інколи радикально[45].

Дослідник американської соціологічної думки Дж. Тернер надав наступне визначення терміну малої соціальної групи: «...це об'єднання індивідів, які сумісно визнають та поділяють соціальну класифікацію самих себе як певного угруповання і виявляються суб'єктом власної діяльності на цих засадах»[90].

Основоположник аналітичної психології К. Г. Юнг у своїх наукових працях зазначав, що первісна соціальна група як сукупне цілісне об'єднання, детермінанта формування масової свідомості й суспільної думки, і суб'єкт вольових дій індивідів хронологічно виникла раніше, ніж індивідуальна свідомість окремих особистостей, саме тому колективне почуття «Ми» сформувалося значно раніше, ніж інтрапсихічне почуття «Я». На думку автора, саме соціальна група виступає тією рушійною силою, що стимулює

соціально-психологічний і культурний розвиток особистості, допомагаючи сформувати і усвідомити власну ідентичність[83;84].

Українські дослідники соціальної психології А. Б. Коваленко та М. Н. Корнєв тлумачили поняття малої соціальної групи як невелику по складу групу людей, об'єднаних спільною діяльністю, міжособистісною взаємодією, єдиною метою й інтересами, що зумовлюють формування певної організації, тривалості її існування та однорідності поведінки учасників. Вчені виокремили дві основоположні ознаки, які виступають основою формування малої соціальної групи в контексті соціально-психологічного феномена: спільна діяльність та міжособистісна взаємодія[35].

Згідно з тлумачним соціологічним словником американського професора Д. Джері, організація – це окремий тип колективу, створений для виконання певних намірів або досягнення спільних суспільних цілей, що характеризується формальною структурою нормативних правил, владними відносинами підпорядкування, розподілом праці та обов'язків і обмеженим членством[27].

Психологи А. Б. Коваленко та М. Н. Корнєв надають таке тлумачення наукового терміну «колектив»: «...це найвищий рівень розвитку малої соціальної групи, який формується на засадах спільної соціально значущої діяльності». Науковці підкреслюють, що на формування колективу соціальної групи безпосередньо впливають цілі та завдання, які узгоджуються з особистими потребами кожного її учасника, а також збіг системи особистісних цінностей із загальновизнаними цінностями колективу. Таким чином психологи наголошують, що соціальну групу можна вважати колективом тільки у тому випадку, якщо їй властиві такі ознаки, як керованість і ефективність внутрішньогрупових процесів, високий рівень вмотивованості учасників, узгодженість ціннісної сфери і цілеспрямованість спільної діяльності[35].

У великому тлумачному словнику сучасної української мови термін «колектив» інтерпретується так: «...це певна група людей, що об'єднані

спільними інтересами, цілями та трудовою діяльністю у певній організації»[79].

Радянський доктор філософських наук Л. П. Буєва вважала, що під терміном «колектив» слід розуміти поєднання соціальної групи та організації. З точки зору дослідниці, колектив постає найвищою формою організації групи, і саме через це в якості об'єкта психології управління слід розглядати організацію, як систему соціальних відносин з розповсюдженими феноменами формальних та неформальних груп: організаційна культура та структура організації, корпоративна культура, лідерство та суперництво, статуси, ролі і сумісна діяльність. Отже, Л. П. Буєва під соціальною групою розуміла кількісну по складу групу людей, які поєднані спільною діяльністю, кінцевою метою та особистісним спілкуванням, що постає основоположною цеглиною для вибудовування особистісно-емоційних відносин та розвитку внутрішньогрупових процесів нормоутворення, диференціації в групі та прийняття групових рішень[11].

За концепцією розвитку колективу російського психолога А. В. Петровського специфічною ознакою малої соціальної групи як колективу постає психологічна та поведінкова спільність його учасників, яка перетворює групу на автономне соціально-психологічне утворення. Дослідник виділив, що структура колективу як малої соціальної групи характеризується наявністю таких ознак, як владні відносини підпорядкування, міжособистісне спілкування, спільні інтереси й уподобання, активна групова діяльність та формування специфічних емоційних відносин між його учасниками[36;59].

Модель багаторівневої структури колективу, яка була розроблена А. В. Петровським, свідчить, що колектив уособлює собою соціальну групу, що складається з окремих психологічних прошарків, кожному з яких характерний специфічний принцип побудови міжособистісних колективних відносин і своєрідність проявів перебігу динамічних внутрішньогрупових процесів. Автор зазначив, що центральним феноменом, який утворює і

визначає своєрідність соціальних взаємовідносин у групі постає предметна групова діяльність, причому вона не обов'язково повинна виявлятися у якості соціально схвалюваної[1;59]. Згідно з власними науковими переконаннями дослідник виокремив наступні три ієрархічні рівні розвитку групової згуртованості: 1) розвиток безпосередньої емоційної міжособистісної комунікації і відносин; 2) формування особистого ставлення кожного з учасників групи до спільної діяльності та її змісту з подальшим утворенням групової єдності ціннісних орієнтацій шляхом збігів системи цінностей у членів її групи, розвиток мотивів діяльності учасників та виникнення феномену дієвої групової емоційної ідентифікації; 3) утворення групового ядра, що супроводжується спільним визнанням та поділом загальних цілей групової діяльності, формуванням колективного «Ми-почуття» і розвитком міжособистісних колективних контактів, опосередкованих спільною діяльністю[59].

Діяльність соціальної групи організовується завдяки функціонуванню групових процесів внутрішньо організаційної взаємодії, найважливішим з яких постає процес групової динаміки та утворення колективу[86].

Параметрична концепція колективу радянського психолога Л. І. Уманського, розроблена з метою опису соціально-психологічної структури колективу, була заснована на методології діяльнісного підходу психологічної науки. За концепцією, колектив – це складно організована соціально зріла група, що відрізняється від інших груп творчим виконанням суспільно значущої діяльності, здатністю до самовдосконалення і високим рівнем розвитку таких параметричних показників, як: моральна спрямованість – мотиви діяльності і інтереси; організованість – здатність до самоорганізації; підготовленість – наявність спільного групового досвіду у різних видах діяльності і соціально-психологічна єдність, що складається з трьох компонентів: інтелектуальної єдності – здатності до прийняття групових рішень; емоційної єдності – здатності до регулювання емоційного стану та підтримання позитивного психологічного клімату групи; вольової

єдності в якості здатності до колективного вирішення спільних проблем[69;70].

Л. І. Уманський приділяв особливу увагу виділенню етапів розвитку соціальної групи від первісного об'єднання індивідів до колективу за просоціальною спрямованістю та від номінальної групи до антиколективу за асоціальною спрямованістю, головним критерієм якого постає ступінь позитивного впливу групи на особистість. Таким чином, властивості прояву параметрів визначають поетапний розвиток групи як колективу, а також особливості перебігу інтраколективних і інтерколективних відносин[72;74].

Л. І. Уманський вважав, що стартовою формою групового розвитку є *конгломерат*, як скупчення незнайомих одна з одною особистостей. Від конгломерату при домінуванні просоціальної орієнтації можливий розвиток у напрямку до *колективу*, а при асоціальної спрямованості – до *антиколективу*. Вектор руху нерозривно пов'язаний з загальною ціннісною спрямованістю групи[73].

Етапи за *просоціальною спрямованістю*:

1. *Номінальна група* – формальне об'єднання людей навколо спільної мети, яке має загальну назву та структуру. Міжособистісні емоційні стосунки відсутні. Група не може тривалий час знаходитися на цьому рівні: вона або зазнає розпаду, або перейде на наступний рівень свого розвитку.

2. *Група-асоціація* – відрізняється наявністю первинної міжособистісної інтеграції в емоційних взаєминах: цілі, завдання і види діяльності приймаються їх членами, але соціально-психологічної єдності у такій групі ще не виникає. Їй притаманні значний рівень конфліктності та зниження ефективності спільної діяльності в ситуаціях труднощів;

3. *Група-кооперація* – характеризується домінуванням інтеграційних тенденцій у сфері ділових відносин та співробітництва, наявні взаєморозуміння та готовність брати на себе відповідальність при вирішенні ділових питань, але психологічна єдність ще відсутня;

4. *Група-автономія* займає особливе місце у стадіальному процесу розвитку соціальної групи, оскільки саме на ній безпосередньо-емоційні стосунки сприяють формуванню «ми-почуття», системи нормоутворення та групових еталонів поведінки, що призводить до переорієнтації на групові цілі.

5. *Колектив* – це найвища стадія розвитку групи, для якої характерні організованість, здатність до самоврядування, спільна соціальна діяльність, ціннісно-орієнтаційна єдність, взаємодія з іншими групами, міжособистісні стосунки, опосередковані спільною діяльністю, які є особливо значущими для кожної особистості у складі колективу.

Етапи за *асоціальною спрямованістю*:

1. *Номінальна група* – зовнішня сукупність людей, яких поєднала спільна діяльність;

2. *Конгломерат* – угруповання незнайомих один з одним людей;

3. *Антиколектив* – це тип групи, який характеризується високим ступенем міжособистісних конфліктів та агресивності, егоцентризмом, психологічною дезінтеграцією та потужною внутрішньогруповою антипатією[71;72;73].

Слід зауважити, що на думку Л. Уманського колектив слід розглядати як спільноту людей, де кожен її член сприймає себе частиною об'єднання, але і усвідомлює власну неповторність водночас. Особливо важливим є той науково доведений факт, що в колективі індивідуальність особистості розвивається більш ефективно, ніж за його межами. У такий спосіб передове місце у колективі займають ціннісно-орієнтаційне відношення його членів до діяльності та до кожного учасника окремо[71].

Дослідники психології управління М. Вудкок та Д. Френсис дотримувалися судження, що організацію, у якій відбувається безпосередня особистісна взаємодія працівників необхідно розглядати як малу соціальну групу, оскільки саме об'єднання формальної організації і неформальної соціальної групи являє собою найвищу ступінь її розвитку – колектив. В

якості необхідних професійних вмінь управлінця вчені виділили уміння керувати колективом, організовувати групи людей, виокремлювати та спостерігати діючі соціально-психологічні закономірності колективу[15]. Автори зазначали про існування певної етапності процесів встановлення та гармонізації міжособистісних відносин між членами колективу:

- 1 етап – *Притирання*. Особистості маскують свою істинні характеристики, інтереси та бажання, придивляючись один до одного. Вони намагаються зрозуміти мотиви кожного учасника по відношенню до виконання спільної діяльності.

- 2 етап – *Ближній бій*. Члени колективу починають проявляти свою власну індивідуальність, характерологічні особливості, демонструвати та набувати нові соціальні ролі. Учасники намагаються згладжувати виникаючі міжособистісні протиріччя, що починають помічатися групою.

- 3 етап – *Удосконалення та експериментування*. Домінуючим інтересом учасників колективу стає виконання загальних спільних завдань. Особистості починають замислюватися над способами підвищення ефективності колективної діяльності та реалізації групового потенціалу.

- 4 етап – *Ефективність*. Ефективна колективна діяльність стає гармонійною налагодженою системою, яка контролюється певними засобами. Учасники починають відчувати почуття гордості за свій колектив. Спостерігається застосування творчих підходів до вирішення завдань.

- 5 етап – *Зрілість*. У колективі домінує позитивний психологічний клімат. Конфлікти вирішуються швидко без заподіяння шкоди для згуртованості групи. Корпоративні цінності організації узгоджуються з особистісними та кар'єрними ціннісними орієнтаціями кожного учасника колективу[15;29].

М. Вудкок та Д. Френсис виокремили два основоположних закони функціонування колективів: 1) закон збереження соціального статусу кожного учасника; 2) закон компенсації існуючих недоліків за допомогою вироблення нових навичок і набуття соціального досвіду. Особливу увагу

слід звернути на те, що ці закони втілюються у функціонування колективу самими його учасниками шляхом втілення у схвалювані або небажані патерни поведінки[15;50].

Видатний український педагог А. С. Макаренко розробив власну теорію поетапного якісного перетворення соціальної групи на колектив. Під терміном «колектив» дослідник мав на увазі живу соціальну систему, що складається з певних взаємозалежностей, закономірностей, повноважень та співвідношень частин до цілого, відсутність яких свідчить про домінування відмінної від колективу форми соціальної групи – натовпу або зборів. А. С. Макаренко запровадив закони розвитку колективу, найважливішим з яких є закон колективного руху: «Форма існування вільного людського колективу – рух уперед, форма смерті – зупинка». Не менш важливими є запропоновані дослідником принципи паралельної та індивідуальної дії, що характеризуються наявністю діадної взаємозалежності. Таким чином, поведінку та риси окремої особистості можна опосередковано змінювати за допомогою колективу, частиною якого вона постає, а з іншого боку, здійснення безпосереднього впливу на окрему особистість якісно позначиться на колективі[44].

А. С. Макаренко виділив наступні стадії розвитку колективу:

1. *Стадія початкового згуртування групи.* Їй властива наявність соціально-психологічної сукупності, де взаємовідносини учасників зумовлюються змістом спільної діяльності. Стадію можна вважати завершеною, коли сформувався актив групи, учасники групи об'єдналися з метою досягнення спільної мети і загальної діяльності організації;

2. *Стадія самоорганізації та саморегуляції колективу.* Колектив стає цілісною системною структурою і психологічним засобом виховання певних особистісних якостей водночас. Підвищується соціальний вплив активу групи на інших її учасників, який полягає у вимогах дотримання певних соціальних правил поведінки і виникненні протиріч між колективом і окремими його учасниками;

3. *Стадія розквіту колективу.* Характеризується зростанням вимог кожного з учасників групи до самого себе, досягненням певного рівня вихованості, розвинутості, стійкості поглядів. На цій стадії колектив перетворюється на інструмент формування цілісної індивідуальної особистості. Головною рисою колективу постає спільний соціальний досвід і збіг оцінок подій[46].

А. С. Макаренко приділив особливу увагу характеру внутрішньогрупових відносин і виділив специфічні ознаки сформованого колективу: готовність членів колективу до активних дій; відчуття самоцінності і значущості для колективу що є похідним від почуття гордості за перебування у його складі; базове почуття безпеки кожного учасника колективу; дружнє міжособистісне спілкування та звичка стримуватися у емоційних проявах[53].

Не менш важливим є те, що на кожній стадії розвитку колективу проявляються специфічні форми життєдіяльності колективу – традиції, до складу яких входять інтереси, бажання, правила та норми учасників групи, що втілюються шляхом емоційно-чуттєвої міжособистісної взаємодії. Автор розділив традиції на великі – яскраві свята, та малі – добровільно прийняті правила поведінки і спілкування. Отже, традиції позитивно впливають на розвиток колективу, сприяючи процесам перебігу колективного нормоутворення, розвитку почуття спільності і вироблення схвалюваної поведінки. Оновлення традицій безпосередньо залежить від зміни цілей колективу, провідних завдань і способів їх виконання[46].

Особливу увагу науковець приділяв питанню обрання домінуючої колективної мети, оскільки вважав, що доступна для кожного члена групи, теоретично обґрунтована, усвідомлена та прийнята перспективна мета, яка захоплює і об'єднує учасників, перетворюється на мотиваційну рушійну силу колективу, яка сприяє подоланню труднощів взаєморозуміння.

А. С. Макаренко виокремив три типи перспективних цілей:

- *Близька перспективна мета* властива будь-якій стадії розвитку колективу. Особливістю є те, що вона повинна уособлювати особистісну зацікавленість кожної людини, наприклад переживання почуття радості від процесу колективної праці, коли навіть первинний образ спільної дії зацікавлює групу як близька перспективна мета;

- *Середня перспективна мета* втілюється в життя групи за допомогою спільного планування, об'єднання зусиль з метою проведення колективної більш віддаленої за часом події, наприклад організація читацького вечору. Індикатором можливості запровадження середньої перспективної мети у життя колективу постає остаточне утворення групового ініціативного активу, який може мотивувати інших його учасників;

- *Далека перспективна мета* – це максимально відстрочена за часом соціально визнана ціль колективу, досягнення якої потребує докладання значних зусиль, що поєднує в собі особистісні і суспільні потреби людей. Прикладом далекої перспективної мети можна вважати отримання вступ до університету або отримання бажаної посади[44;46;53].

Отже, поетапний процес зміни первинної перспективної мети і завдань на більш складні й важкі виступає основоположною умовою колективного розвитку групи та індивідуального особистісного зростання окремої людини. Підсумовуючи, слід зазначити, що вибір та постановка будь-якої перспективної мети повинні узгоджуватися з нинішньою стадією розвитку колективу, щоб група мала можливість досягти цілі. Необхідно звертати увагу на ступінь згуртованості колективу, його особистісні й соціальні потреби, а також минулий досвід життєдіяльності[44].

1.2 Характерні ознаки організації як відкритої соціальної системи

У сучасній українській і зарубіжній психології управління та бізнесу спостерігається зміна від розгляду організації як об'єкта управління з боку керівників до її дослідження як відкритої соціальної системи. Сьогодні в умовах швидкого розвитку малого бізнесу організація починає розглядатися не просто як технічний інструмент, що виробляє та постачає продукцію і

приносить прибуток, а і як чутлива до будь-яких змін адаптивна система, що сприяє розвитку ринкових взаємовідносин в умовах динамічних економічних змін на світовій арені товаропостачання, де кожна країна має власні інтереси. Сьогодні існує чимало поглядів на інтерпретацію терміну «організація»[87].

Американські дослідники сфери менеджменту Т. Пітерс та Р. Уотермен вважали, що: «Організація – це ієрархічна системна сукупність свідомо координованих керівником різновидів діяльності, що функціонує без будь-яких зайвих елементів»[58].

Українські економісти Б. М. Андрушків і О. Є. Кузьмін наголошували, що під терміном «організація» слід розуміти неформальну соціальну групу людей, що об'єднуються за особистим вибором і соціальними контактами, діяльність яких усвідомлено або спонтанно керується з метою досягнення певної спільної мети, а формальні об'єднання людей – організації з набутим адміністративним статусом юридичної особи, які зобов'язують людину дотримуватися певних правил поведінки і виконувати функціональні обов'язки, слід розглядати у якості підприємств, товариств або фірм[1].

Дослідники сучасної теорії українського менеджменту Л. І. Нечаюк та Н. О. Телеш запропонували власне визначення феномену формальної організації у науці: «...це група людей різної чисельності й кваліфікації, діяльність яких координується та спрямовується для досягнення однієї або кількох спільних цілей»[51].

Згідно зі словником практичного психолога С. Ю. Головіна, під організацією розуміють диференційоване та взаємно впорядковане об'єднання індивідів у малі або великі організаційні групи, які здійснюють взаємодію на базі спільних цілей, корпоративних інтересів та командних завдань[20].

Відповідно визначенню психологічного словника Р. С. Немова, під організацією слід розуміти структурну єдність, взаємоузгодженість та нерозивність частин складного наукового об'єкту[48].

З точки зору гештальтпсихології термін організація використовується для позначення перцептивної інтегрованості відчуттів та інших елементарних психічних явищ у цілісні структури або образи. У когнітивній психології цей термін використовується для підкреслення структурно організованої ієрархічної організаційної структури. На відміну від них, соціальна психологія сприймає організацію як головний принцип структурної впорядкованості та оптимального функціонування складних соціальних систем та соціальних груп[87].

Таким чином, у психологічній науці домінують наступні підходи щодо розгляду феномену організації:

1. Організація – це активна система зовнішніх і внутрішньогрупових відносин, яка характеризується внутрішньою впорядкованістю, узгодженням та взаємодією частин цілого, що обумовлюються його структурною будовою і головними завданнями[47];

2. Організація – це сукупний процес послідовних цілеспрямованих дій, результатом якого постає утворення кількісних, якісних, просторово-часових та внутрішньогрупових зв'язків[52].

Головними ознаками організації виступають наступні: комплексність – ступінь поділу праці в організації та кількість рівнів ієрархії; формалізація – правила та діючі організаційні норми; співвідношення централізації та децентралізації – тип та характер управлінської структури організації; місія – це головна мета існування та діяльності організації, яка сприяє постанові основних цілей організації, перегляду критеріїв прийняття рішень та створенню корпоративного духу[43].

Визнаний класик соціологічної науки М. Вебер розробив типологію економічно орієнтованих організацій, яка складається з наступних різновидів господарських підприємств: економічні організації, які регулюються та керуються матеріальним інтересом: неекономічні організації, які виконують економічні функції – інститут церкви; організації, що регулюються неекономічними способами – земельні і територіальні громади, гільдії;

організації, які здійснюють неекономічний контроль за умовами економічної діяльності суспільства – правоохоронні органи[14].

На думку українських соціологів історичні форми економічних господарських організацій доцільно розділяти на три групи: громада, корпорація та асоціація. Громада – це сукупна спільнота людей, яка функціонує на основі тісних емоційних стосунків, та об'єднана за територіальними або кровоспорідненими ознаками. До її властивостей належать: загальна власність та підпорядкування неформальному порядку традиційних правил та норм[38;39;40].

Корпорація – це відносно замкнена організована система, заснована на професійних зв'язках. Вона відрізняється функціональною спрямованістю на досягнення спільного результату, багаторівневою ієрархією владних відносин та жорсткою системою делегування обов'язків[17].

Асоціація – це вільне об'єднання осіб та груп людей, які зберігають недоторканість власних прав, свобод та приватної власності господарювання. Прикладом такої форми організації постають акціонерні товариства, учасники яких можуть встановлювати відносини купівлі та продажу щодо власних прав на участь у діловій справі в умовах відкритого фондового ринку[8].

Ці ортодоксальні форми економічних організації відрізняються за монопольною націленістю, ступенем замкненості системи, структурою ієрархії управління, зв'язком винагороди з розміром інвестованих ресурсів[8;38].

Відомий американський соціолог А. Етціоні за способами підпорядкування своїх членів та затвердження внутрішнього контролю виділив примусові, утилітарні та символічні господарські організації.

- *Примусові організації* фундаментально базуються на прямій загрозі застосування насильства проти людини, а відсутність загрози служить формою винагороди – армія, в'язниця.

- *Утилітарні організації* є найбільш наближеними до сучасних господарських організацій, оскільки об'єднують учасників на основі матеріальних інтересів.

- *Символічні організації* характеризуються наявністю політичної, моральної, культурної чи ідеологічної спільності, в яких функції господарювання виконують підлеглу роль – церква, політичні партії[17;53].

Радянський спеціаліст в галузі економічної соціології та неформальної економіки В. Радаєв вважав, що в економічних організаціях можна виділити чотири ідеальні моделі відносин між керівниками та підлеглими:

- *Бюрократизм* передбачає взаємодію на основі жорсткої ієрархії вертикальних деперсоніфікованих відносин підпорядкування;

- *Патерналізм* забезпечується гнучкою організацією праці, чіткою ієрархією, здатністю до взаємозамінності робітників, набуттям відносин особистісного характеру. Прийняття рішення та контроль за виконанням завдань залишається головною функцією керівника, але позаробочі проблеми підлеглих стають предметом його інтересу;

- *Фратерналізму* характерне згладжування управлінської ієрархії, інтенція до колегіального прийняття рішень, формування неформальних довірливих відносин взаємодопомоги;

- *Партнерство* визначається невираженою ієрархією, прийняттям рішень на основі загального обговорення, закріпленням за кожним робітником окремих функцій без поточного контролю, знеособленістю робітничо-ділових відносин з необов'язковим встановленням позаробочих стосунків[62].

Відомий американський соціолог Н. Смелзер наводить наступні думки стосовно феномену організацій: «Деякі групи подібні до організацій, оскільки існують для досягнення певної мети, але в той же час за структурою нагадують первинні контактні групи: це *харизматичні організації*»[66]. Харизматичну організацію очолює лідер, який впливає на членів групи харизмою. Для харизматичних груп характерна нестійкість, мінливість

організаційної структури, відсутність ієрархії владних відносин, групових норм, правил та цінностей. Зазвичай харизматичні організації існують доки лідер справляє харизматичний вплив на її учасників, але для спадкоємства керівної ролі складаються певні правила, відповідно до яких група обирає нового лідера. Під час процесу формування правил, норм та традицій у харизматичній групі виникає ієрархія офіційних осіб, яку М. Вебер назвав «рутинізація харизми»[14].

Добровільні організації створюються з метою захисту та підтримки загальних інтересів їх учасників. Такий різновид організацій розповсюджений у всьому світі. До них відносяться наступні: волонтерські об'єднання, релігійні групи, профспілки та гуртки за інтересами. Добровільним організаціям властиві наступні основні риси: 1) вони створюються для захисту інтересів її учасників; 2) вступ до організації є цілком добровільним; 3) організації такого типу не пов'язані з органами урядової політики[14;66].

За соціальним призначенням науковець Е. Гофман виділив п'ять груп *тоталітарних організацій*, які створюються з метою захисту державних, релігійних та господарських організацій: 1) лікарні, благодійні заклади; 2) в'язниці та колонії; 3) військові казарми, закриті навчальні заклади; 4) чоловічі та жіночі монастирі й притулки[21;59].

Такий різновид організації, як *бюрократії* уособлюють собою установи з жорстким розділенням обов'язків відповідно до регламентованих правил і норм, що знаходять вираження в ієрархії влади. Родоначальник бюрократії М. Вебер вважав основоположним елементом перебігу раціонального аналізу підвищення ефективності організації побудову управлінської організаційної ланки[57]. Дослідник виокремив певні характеристики ідеальної бюрократичної моделі:

1. розподіл робітничих обов'язків, функцій та компетенцій, обумовлений діючими правилами та законами;
2. ієрархія, яка представлена системою вертикальних владних відносин;

3. наявність адміністративного офісу, де зберігається інформація щодо діяльності організації, канцелярії та відповідної документації;
4. застосування формалізованих методів професійного навчання та підготовки спеціалістів;
5. професійна діяльність штатних працівників з метою зростання ефективності організації;
6. встановлення регламентованих правил, режиму праці та відпочинку працівників;
7. відданість працівників певній організації, дотримання норм і правил поведінки[14].

Враховання особливостей ідеальної моделі бюрократії сприяє покращенню функціонування управлінських процесів прогнозування діяльності, координування та делегування повноважень, підвищуючи ефективність та продуктивність праці. Завдяки процесу формування правил необхідність прямого контролю за діями підлеглих зменшується, а управління переходить у напівавтоматичний режим[14;57].

На думку дослідника А. Л. Гапоненко, до основних характеристик будь-яких організацій можна віднести наступні: 1) міжособистісні відносини співробітників; 2) ступінь диференціації – наявність рівнів ієрархії управління, розподілу підрозділів; 3) формалізація як правила поведінки і діяльності працівників; 4) логіка діяльності та упорядкування соціотехнічної системи, що сприяє досягненню командних цілей; 5) структура владних відносин підпорядкування на різних управлінських рівнях; 6) специфіка діяльності різних співробітників[18].

Отже, особливістю соціальної організації як відкритої системи та соціальної групи є розрізнення та домінування її внутрішньої структури: формальної – розподіл функцій, ролей та влади; неформальної – міжособистісне спілкування; позаформальної – непідтверджені офіційно-ділові стосунки; технологічної – механізми діяльності організації з

перетворення предмета праці на кінцеві результати діяльності; інституційної – норми і правила внутрішнього середовища[10].

У відповідності з тлумаченням психологічного словника, психолог В. Б. Шапар вважає, що керівник – це особа, на яку офіційно покладені функції керування колективом і організація його діяльності. Він має юридичну відповідальність за функціонування колективу перед інстанцією, що його обрала, і має у своєму розпорядженні суворо визначені можливості санкціонування — покарання і заохочення підлеглих з метою впливу на їхню виробничу активність. На думку дослідника, лідер і керівник не обов'язково поєднуються в одній особі. На відміну від лідера, керівник має формально регламентовані права й обов'язки, а також представляє колектив в інших організаціях[79].

Під керівництвом слід розуміти функцію організованих систем, що забезпечує збереження певної структури і підтримує режими діяльності, реалізацію їх програм та цілей. Соціальне управління – це спрямований вплив на суспільство з метою його впорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення та розвитку. Особливим аспектом управління постають владні відносини, як способи впливу керівника на підлеглих в організації. Організаційну основу влади утворюють наступні джерела, які суб'єкт впливу може використовувати для зміни уявлень, установок та поведінки об'єкта:

- 1) винагорода (влада заохочення);
- 2) примус (влада сили);
- 3) легітимність (посадова влада);
- 4) експертні знання;
- 5) харизма (референтна влада);
- б) інформаційна влада[64].

В умовах сучасності ставлення керівників до персоналу істотно трансформувалося: якщо у первинних соціально-економічних формаціях людські ресурси організацій сприймалися знеособленими одиницями, в епоху індустріальної революції порівнювалися за своїми рекомендаціями та сильними сторонами в умовах необхідності професійного відбору, то у двадцять першому сторіччі кваліфіковані спеціалісти стали сприйматися найважливішим ресурсом і запорукою успіху організації[89].

Найважливішим та водночас найскладнішим елементом будь-якої організації є організаційна структура, яка забезпечує стійку взаємодію між структурними підрозділами компанії та здійснює координацію і контроль власних працівників. Отже, організаційна структура – це сукупна система елементів апарату управління організації та співвіднесеність відносин, виконуючих різний функціонал і діючих у даній організації. Своєму існуванню феномен організаційної структури та термін ієрархії зобов'язані православній християнській церкві, як ієрархічному утворенню, що поділяється на три рівні: єпископство, священство та дияконство. Таким чином, організаційну структуру слід розуміти як розділення та делегування повноважень управлінця з метою досягнення головних завдань організації. До складових організаційної культури відносяться: структурні організаційні підрозділи – адміністративно відокремлені осередки організації, які виконують функції менеджменту; управлінські ланки – підрозділи, які виконують конкретні функції; керівник – окремий управлінець, який виконує специфічні функції організації – прийняття управлінських рішень[14;15].

Організаційна структура визначає три найважливіші характеристики організації: 1) сукупність діяльності всіх підрозділів та робітників, спрямована на досягнення спільної мети; 2) наявність вертикальних та горизонтальних зв'язків між ними; 3) ієрархія та супідрядність елементів організації[8].

У процесі будівництва організаційної структури головну роль займають функції менеджменту та принципи формування організаційних структур: принцип єдності розпорядження – повинні бути виключені двоїстість підпорядкування та суперечливість завдань; принцип точних меж між лінійним та функціональним керівництвом; принцип керованості – визначається кількістю підлеглих, яким може керувати одна людина; принцип раціонального поєднання централізації та децентралізації виконання функцій; принцип безперервності та надійності – створення таких організаційно-технічних умов, у яких досягається стійкість виробничого

процесу; принцип планомірності та пропорційності – система управління має бути націлена на вирішення довгострокових завдань; принцип наукової обґрунтованості рішень. Оскільки організаційна структура містить декілька рівнів управління, вона має пірамідальний ієрархічний характер: така структура функціонує як єдина система, але об'єм компетенцій та відповідальності, які делеговані кожному робітнику в лінійному ланцюжку підпорядкування зменшується відповідно віддаленню від керівника – склярно[8;15].

Ієрархічна структура організації забезпечує її стабільність та сприяє запобіганню конфліктних ситуації управлінської ланки. Управлінська структура організації характеризується наявністю специфічних зв'язків між її осередками:

- Горизонтальні зв'язки мають характер узгодження та співвіднесення між робітниками одного конкретного рівня;
- Вертикальні зв'язки мають характер підпорядкування, виникають за наявності декількох рівнів управління та поділяються на: *лінійні зв'язки* – відображують рух управлінських рішень між лінійними менеджерами, що відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів; та *функціональні* – займають місце по лінії руху інформації та управлінських рішень за тими чи іншими функціями управління[14].

Головними вимогами до організаційних структур є необхідність відображати завдання організації, функціонально співвідносити працю та об'єм повноважень працівників управлінської ланки за умови обмежень внутрішніх та зовнішніх чинників. Саме тому спроби копіювати організаційні структури, які успішно працюють в інших організаціях, заздалегідь неефективні, оскільки умови праці в кожній організації мають власну специфіку. Формування організаційної структури в управлінні здійснюється з урахуванням вимог економічності, адекватності, адаптивності, пластичності, динамізму, спеціалізації, пропорційності, оптимальності, оперативності та надійності[1;8;14].

Різновиди організаційних структур управління відрізняються домінуючим варіантом взаємодії між співробітниками, методами делегування і виконання завдань керівників. До базових видів організаційних структур відносять наступні: *лінійні, функціональні, дивізійні, проектні та матричні*.

Автор концепції ієрархічних, організаційних структур М. Вебер поділяв структури на лінійні та функціональні. Дослідник вважав, що у *лінійній організаційній структурі* поділ системи управління на складові елементи здійснюється за ознакою виробництва з урахуванням рівня його концентрації, технологічних особливостей, широти асортименту продукції та інших ознак. На думку автора, лінійна структура організації чітко функціонує при вирішенні завдань з багаторазовим виконанням типових операцій, але важко пристосовується до нововведень і звичайно використовується представниками малого та середнього бізнесу, що здійснюють нескладне виробництво. Прикладом організаційної структури управління лінійного виду постає керівник та декілька підлеглих робітників, а прикладом підприємства з лінійною оргструктурою – невелика роздрібна компанія або ринок[14].

На відміну від лінійної, область застосування *функціональної структури* – це вузькоспеціалізовані підприємства; підприємства, що реалізують складні та тривалі інноваційні проекти; науково-дослідні та проектно-конструкторські організації. Специфічними завданнями менеджменту при використанні функціональної структури постають: ретельний підбір фахівців керівників функціональних підрозділів; вирівнювання функціонального навантаження підрозділів; забезпечення координації діяльності функціональних підрозділів; розробка спеціальних механізмів мотивації персоналу; надання автономного розвитку функціональних підрозділів та визнання пріоритету фахівців над лінійними керівниками. Функціональна оргструктура забезпечує виконання окремих функцій кожною спеціалізованою ланкою управління на всіх управлінських

рівнях. Функціональні керівники такої оргструктури підпорядковані рішенням управлінця та контролюють роботу кожного робітника[36].

Найбільш розповсюджена організаційна структура сучасних організацій – це *лінійно-функціональна структура*, яка забезпечує рівномірний поділ управлінської та організаційної праці. При цьому лінійні ланки управління повинні керувати, а функціональні – допомагати у розробці конкретних питань, відповідних рішень за певними функціями. Лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує якісно новий поділ праці в управлінні, але під час вирішення проблемних завдань стає малоефективною[1].

Виробничий прогрес та удосконалення лінійно-функціональної організаційної структури призвели до появи *дивізійної організаційної структури управління*, за якої окремі самостійні підрозділи вступають у договірні ділові відносини на основі самофінансування, але прийняття стратегічних рішень залишається за вищим керівництвом. Потреба застосування дивізійної структури виникла у зв'язку з різким збільшенням розмірів підприємств, розширенням асортименту продукції та переорієнтацією ринків товаропостачання, ускладненням технологічних процесів. Ключовими постатями за умови функціонування цієї структури стають менеджери вищої ланки, які очолюють виробничі підрозділи. Область застосування дивізійної структури – багатопрофільні підприємства; підприємства з розташуванням у різних регіонах; підприємства, які здійснюють складні інноваційні проекти. Структуризація організації проводиться за одним із критеріїв: по продукції, орієнтації на споживача або регіони обслуговування. Специфічні завдання менеджменту під час використання дивізійної оргструктури: обґрунтування критеріїв виділення проектів; ретельний підбір керівників підрозділів; забезпечення єдиної інноваційної політики у всіх групах; запобігання внутрішньо-фірмовій конкуренції та автономному розвитку груп; розробка спеціальних

мотиваційних механізмів персоналу; дотримання пріоритету лінійних керівників над фахівцями[1;7].

На відміну від інших структур, основою проектної оргструктури постає виробництво, метою якого є створення нового прибуткового проекту: продукту або послуги. Компанія може реалізовувати декілька проектів водночас, терміни початку та закінчення яких призначаються ведучим керівником. Управління проектом неможливе без реалізації всіх функцій менеджменту: прогнозування, планування, організації, координування, мотивації, контролю. Проектна структура управління за своєю формою може бути лінійною, дивізійною, в якій певний дивізіон існує на час виконання проекту, і навіть змішаною, що поєднує у собі різні оргструктури[14].

Функціонуюча на принципі подвійного підпорядкування виконавців, *матрична організаційна структура* передбачає підпорядкування робітника керівнику власного відділу, який несе відповідальність за розподіл завдань, та керівнику цільової програми – відповідальному за встановлення термінів виконання та утримання робіт. Графічно матрична структура зображується решітками. Матриця такої системи управління є сукупністю проектної та функціональної структури, в якій по вертикалі будується управління по відділах, а по горизонталі згідно з цільовою структурою здійснюється управління проектами. Матрична організаційна структура дозволяє швидко ставити нові завдання та сприяє досягненню більшій ефективності виробництва, але є досить складною для застосування та здатною провокувати конфлікти внаслідок подвійного підпорядкування виконавців[36].

В умовах пошуку ефективної структури управління основоположною умовою постає питання коректного співвідношення централізації та децентралізації організаційного управління. Слід зауважити, що не існує повністю централізованих або децентралізованих структур. В організаціях, де переважає децентралізована структура, форма децентралізації називається

федеральною, а управлінські рішення приймаються виключно керівниками. З метою визначення ступеня показника централізації організації використовують наступні характеристики: кількість рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління; важливість рішень; наслідки рішень та контроль за роботою підлеглих. В організаціях з слабкою централізованою управлінською структурою керівництво не звертає уваги на рішення підлеглих керівників середньої ланки, а оцінка дій зводиться виходячи з сумарних досягнутих результатів[7;14].

Інноваційним вирішенням питання централізації та децентралізації в управлінні організацією постає поява організаційної структури *органічного типу*, яка характеризується індивідуальною відповідальністю кожного працівника за загальний результат. Головною властивістю органічною структури є висока адаптивність до нових умов та здатність легко змінювати свою форму. Такі структури орієнтовані на реалізацію складних проектів у великих підприємствах та бізнес об'єднаннях. Різновидом органічних структур виступають такі проектно-цільові структури, як модернізація виробництва, освоєння нових технологій або будівництво об'єктів[14;15].

Останньою розробкою ідеї органічної оргструктури є її зображення у формі перевернутої піраміди, де верхній рівень ієрархії займають фахівці, а нижній – керівник організації. Така організаційна структура може використовуватися в організації, де сконцентрована велика кількість кваліфікованих фахівців, працюючих самостійно. Головним принципом створення такої структури є концентрація ресурсів на виробництві продукції масового попиту, скорочення витрат виробництва, а також створення передумов впровадження науково-технічних нововведень[14].

Висновки до розділу 1

У результаті теоретичного огляду наукових джерел та літератури було визначено, що організація – це активна та адаптивна система зовнішньо та внутрішньогрупових міжособистісних відносин, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети та поставлених завдань.

Організація виконує функції розподілу праці на рівні ієрархії, встановлення загальноновизнаних правил, стандартів та норм, формування типу та характеру управлінської структури, і визначення головної мети існування та власної діяльності, яка сприяє постанові її провідних цілей, розробці критеріїв прийняття управлінських рішень та створенню індивідуального корпоративного духу.

Специфічною ознакою організації як форми спільної міжособистісної взаємодії є те, що організацію, у якій відбувається безпосередня особистісна взаємодія працівників необхідно розглядати як малу соціальну групу, оскільки саме об'єднання ієрархічної організаційної структури і соціальної групи являє собою колектив. Таким чином, процес формування колективу на підприємстві є безпосередньою ознакою набуття соціальною групою найвищої стадії власного розвитку, яка характеризується загальною організованістю, здатністю до самоврядування, єдністю особистісних та корпоративних ціннісних орієнтацій, розвитком міжособистісних стосунків, опосередкованих спільною трудовою діяльністю.

Характерними ознаками організації як відкритої соціальної системи виступають наявність ієрархічної структури управління й делегування повноважень між всіма підрозділами та робітниками, що спрямовані на досягнення головної мети; функціонування вертикальних та горизонтальних міжособистісних зв'язків; розвиток гармонійної корпоративної культури; перебіг процесів раціональної аналітики стратегій розвитку підприємства; формалізація поведінки і діяльності працівників організації, а також розподіл за професійною спеціалізацією та фахом.

РОЗДІЛ 2. РОЛЬ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ СПІВРОБІТНИКІВ У КОРПОРАТИВНІЙ КУЛЬТУРІ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Корпоративна культура в системі організації та гармонізації відносин між суб'єктами ринку

В сучасних умовах стрімкого розвитку української ринкової економіки перед управлінцями виробничих підприємств та організацій з надання соціальних послуг на конкурентному ринку товаропостачання гостро постає питання покращення результативності та підвищення ефективності управління. Оскільки високі показники ефективності діяльності організації можуть забезпечити перевагу над конкурентами та підвищити фінансовий успіх, то кожна організація, в свою чергу, прагне стати лідером та навіть монополістом на конкурентному ринку власними засобами. В залежності від продуктивності таких дій організація може отримати значну перевагу у конкуренції, яка є основоположною цеглиною конкурентоспроможності підприємства, а також невід'ємною складовою економічних можливостей бізнесу, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей та завдань[9;12;23].

Перш ніж дати визначення поняттю «корпоративна культура», слід розкрити сутність архаїчного поняття «культура». На сьогодні існують різноманітні теоретичні підходи до розуміння цього поняття. Вітчизняні та зарубіжні психологічні словники налічують близько п'ятиста визначень терміну культури, що свідчить з одного боку про діяльність активних досліджень у цій сфері та особливу специфічність поняття культури з іншого. У різних національностях ця онтологічна концепція виступає елементом світоглядного контексту конкретного історичного типу культури[2].

На думку англійського соціолога Е. Гіденса, культура – це одна з найбільш характерних властивостей, які наявні будь-якому стійкому об'єднанню людей. Таким чином, під культурою слід розуміти цінності, норми та продукти матеріального виробництва, характерні для даного суспільства[26].

Класичне визначення поняття культури основоположника англійської ентології Е. Тейлора свідчить, що вона складається загалом зі знань, вірувань, мистецтва, моральності, законів, звичаїв та деяких інших здібностей та звичок, засвоєних людиною як членом суспільства[69].

Іспанський філософ Х. Ортега-і-Гассет вважав, що культура характеризує культурний акт – творчу дія, за допомогою якої ми отримуємо та усвідомлюємо сутність якогось об'єкта, що до цього моменту був необізнаним[54].

Згідно з сучасним тлумачним психологічним словником Шапара В. Б., культура – це соціально прогресивна, творча діяльність людства, що виявляється у всіх сферах буття і свідомості, та є діалектичною єдністю процесів опредмечування – створення цінностей, нормоутворення, знакових систем, та розпредмечування, тобто освоєння культурної спадщини, яка спрямована на зміну дійсності, на перетворення багатства людської історії у внутрішнє багатство й багатогранність особистості, на всемірне виявлення і розвиток сутнісних сил людини[79].

Підсумовуючи, слід зазначити, що загалом домінуючі погляди на дослідження культури як макросоціального явища сьогодні представлені двома напрямками: філософським та діяльнісним. Філософський підхід розглядає сутність культури як універсальної властивості будь-якого суспільства. Її визначальними критеріями вважають цінності, а недоліками – приділення основної уваги дослідників саме духовному аспекту, при нехтуванні матеріальними складовими. Іншу позицію займає діяльнісний підхід, який дає змогу створювати різноманітні моделі культури як функціональної гармонійної системи, виділяючи наступні пріоритети: розгляд культури, як процесу творчої діяльності, у якому відбувається збагачення суспільства новими цінностями та творення людини як суб'єкта культурно-історичного процесу розвитку суспільства; опис феномену культури як специфічного способу людської діяльності, що забезпечує збереження й відтворення цивілізації в умовах динамічної мінливості навколишнього світу; визначення культури як складного індивідуального способу буття людини у світі[78].

Загалом методологічною базою діяльнісного підходу виступає прагнення пояснити її феномен, виходячи із сутності людської діяльності.

Головна відмінність полягає у тому, що для одних дослідників культура – це специфічний різновид людської діяльності, а для інших – особливий вид творчості: утворення цінностей, правил та соціальних норм. Найважливішим завданням діяльнісного підходу постає виявлення всезагальних сутнісних рис культури як наявної соціальної реальності людства та забезпечення методологічної основи досліджень локальних й історичних культур. У змістовній характеристиці феномену культури діяльнісний підхід містить трансформаційний активний діяльнісний імпульс, оскільки всі основоположні сфери життєдіяльності суб'єкта насичені цілеспрямованою діяльністю, реалізувати яку допомагає саме культура. Отже, саме завдяки діяльнісному підходу, культура виступає специфічним координаційно-відтворювальним типом зв'язку суб'єкта зі світом, способом його сутнісної перебудови та входження в життя суспільства[22].

Об'єднуючи людей у групи за інтересами, колективи та спільноти, надихаючи їх, культура пропонує їм не тільки універсальний спосіб пізнання навколишнього світу, але і спосіб взаємного життя, розуміння, співпереживання та самовираження. Саме завдяки культурі людина пізнає, змінює та розвиває світ і власну особистість. Культура є продуктом творення людини і самостійно створює людину водночас. Таким чином культура постає специфічним внутрішнім суб'єктивнотворчим усвідомлюваним актом діяльності. Культура відображає вікову багатогранність людського досвіду, зберігає й передає новим поколінням знання, традиції, матеріальні й духовні цінності людства[24].

Культура відноситься до універсальних характеристик світу людини і відношення людини до світу. Відповідно до головних сфер життя суспільства виділяють наступні види культури: економічну, соціальну, духовну, політичну, інформаційну, технологічну та інші, при чому найважливішими є матеріальна, соціальна та духовна культури. Економічною культурою слід вважати задоволення людиною її потреб, способи забезпечення подальшого існування, розвиток технологічної сторони життя. Під соціальною культурою

розуміють відношення людей один до одного, систему статусів і соціальних інститутів суспільства. Духовна культура уособлює собою суб'єктивні аспекти життя людини, її ідеї, установки, індивідуальний стиль життя та поведінкові патерни. У феномені культури можна виділити структурні компоненти: зміст, форму, суб'єкта культури, людську діяльність, культурну предметність, комунікації між людьми, які зумовлюються виконанням головної функції культури – засвоєнням досвіду минулих поколінь[25].

Це дозволяє інтерпретувати цей феномен як етнічну парадигму життєтворення, яка уособлюючи в загальнолюдських цінностях, знакових системах певні знання, значення, традиції, творчі здібності й уміння народу, виступає особливим у порівнянні з іншими, способом існування певного етносу. Саме тому будь-яку культуру можна пізнати через спосіб життя народу, який, водночас з його життєвим досвідом, передається з покоління в покоління. Оскільки культура є замкненою системою переконань, думок та динамічних стереотипів, то з цієї точки зору ідеї культури значно відрізняються від наукових. Якщо наукові теоретичні ідеї людина знає та раціонально усвідомлює, то в ідеї культури людина вірить під впливом емоційних переживань. Справжня культура набуває особистісного значення для людини тільки під впливом процесу інтеріоризації у життєдіяльність[78].

У наш час важливим чинником культуротворення виступає праця як один із способів створення культурних цінностей. Це значно впливає на ставлення до праці не тільки як до економічної та формаційної категорії, але й як специфічного творчого процесу діяльності, у якому віддзеркалюється характер людини, національні етнічні традиції та звичаї. Категорія праці є стрижневою при дослідженні сутнісного поняття корпоративної культури організації. Станом на сьогодні в психологічній науці немає чіткого визначення поняття корпоративної культури, яке мало б однозначне тлумачення та всезагальне визнання[80].

Американський соціолог Г. Морган вважав, що у метафізичному розумінні корпоративна культура – це один із засобів здійснення

організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують основоположну діяльність підприємства[91].

Доктор соціальної філософії Г. Хофстеде підкреслював, що корпоративна культура – це колективне програмування думок працівників організації, яке відрізняє спосіб мислення членів однієї організації від іншої[76].

Український науковець В. А. Погребняк під корпоративною культурою розуміє особливу сферу організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів, результатів праці робітників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупності взаємопов'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів на кінцеві продукти діяльності системи в цілому[57].

Вітчизняний дослідник В. О. Співак надав власне визначення терміну «корпоративна культура»: «...це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, притаманних даній корпорації, відображають її індивідуальність і сприймання себе та інших у соціальному та речовинному середовищі, проявляються в поведінці, взаємодії у сприйманні себе й навколишнього середовища»[67].

Українські дослідниці економічних наук О. В. Рудінська, С. А. Яроміч, І. О. Молоткова вважають, що під корпоративною культурою організації слід розуміти саме поведінку співробітників, їхні інтереси, переконання, цінності і традиції, специфіку взаємовідносин між менеджерами, працівниками, компанією, її клієнтами і постачальниками послуг[63].

Американський психолог Е. Шейн зазначав, що корпоративна культура – це сукупність колективних базових правил, віднайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й

внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними[81].

Зарубіжний дослідник Є. Жак розумів під корпоративною культурою підприємства специфічний образ мислення, що увійшов до звички і став традицією, а також спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі

працівники підприємства і який має бути засвоєний та частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали вважатися частиною команди[26].

Основоположник психології лідерства Р. Кричевський наполягав на тому, що корпоративна культура охоплює велику частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності,

прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манеру персоналу одягатися і встановлені стандарти якості продукту, що випускається[41].

Український кандидат економічних наук Т. Г. Кицак у своїй дисертації надає власну інтерпретацію феномену корпоративної культури: «це складна та багатоаспектна система цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традиції, що стає важливим нематеріальним ресурсом підприємства, оскільки забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками, і таким чином суттєво впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства»[34].

Професор Г. М. Захарчин у власній дисертації зазначає, що корпоративна культура підприємства постає специфічною системою взаємовідносин та міжособистісних ставлень учасників групи один до одного, на формування яких безпосередньо впливають загально визнані цілі і цінності, наміри, інтереси, уявлення й стандарти поведінки, важливі для досягнення спільної мети[29;30].

Українська дослідниця О. І. Бала вважала, що від корпоративною культурою слід розуміти специфічні правила ведення бізнесу як у

національному, так і в міжнародному середовищі, ухвалення управлінських рішень, делегування повноважень, організації комунікативного процесу, поліпшення якості, створення соціального клімату[4;5;6].

На думку сучасного українського психолога О. С. Ковтун, корпоративна культура уособлює собою певну ідеологію, яка охоплює спільні колективні цінності, почуття належності до організації, інтеграцію цілей членів персоналу та господарської організації, традиції, організаційні міфи, і становить вищу форму культурного розвитку організації[37].

Таким чином можна узагальнити, що корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дієвих принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників. До широкого спектру інтерпретації поняття корпоративної культури можна віднести: правила і норми поведінки працівників, що базуються на їх культурних, соціальних та етичних потребах, матеріальних та духовних цінностях, творчій енергії та позитивному корпоративному духу підприємства; діяльність, яка на основі сформованого психологічного клімату сприяє підвищенню продуктивності, результативності та ефективності; рівень умінь та майстерності не тільки персоналу, а й керівництва формувати позитивний імідж підприємства та його конкурентні переваги[28;65].

Предметом корпоративної культури організації найчастіше виступає процес формування провідних цінностей організації і характеру гармонійних взаємовідносин із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Корпоративну культуру можна зобразити як сукупність трьох нерозривно пов'язаних елементів: процесуального, що характеризує провідний спосіб функціонування і життєдіяльності організаційних ланок; предметного, що відображає продукт діяльності і генетичного, який є джерелом корпоративних змін[61;68].

До основних завдань корпоративної культури відносяться: 1) створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації; 2) створення належної філософії організації, яка зможе збалансувати вимоги внутрішнього і зовнішнього середовища; 3) формування стислого опису цілей, стратегій, пріоритетних цінностей організації, визначення соціальної відповідальності, мети, чеснот, знань, наявність прозорості у відносинах на всіх рівнях; 4) формування системної мотивації працівників організації до ефективної ділової активності; 5) сприяння виникненню усвідомленого ставлення кожного працівника до своєї ролі й місця в структурі організації; б) упорядковування типів відносин як усередині організації, так і поза її межами, побудованих на етичних засадах, моральних принципах і високому рівні особистісної відповідальності. Головними ознаками корпоративної культури, які вичерпно визначають її сутність, є наступні: всеосяжність – корпоративна культура охоплює всі види дій організації: управлінські, виробничі, технологічні, процедурні, структурні; неформальність – вона не має механізмів офіційного й законодавчого врегулювання та складно підлягає оцінці за допомогою кількісних параметрів; стійкість – корпоративна культура породжує традиції, сталі для певного періоду життєвого циклу організації, пройшовши певний процес власного становлення[28;70].

Цілеспрямований напрямок розвитку корпоративної культури забезпечується наступними основоположними принципами: принцип всеосяжності демонструє ступінь розповсюджених корпоративних культур у межах організації та її сприйняття персоналом; принцип апріорності підтверджує те, що такі елементи корпоративної культури як цінності, настанови та мета не повинні бути доказовими; принцип прозорості заперечує будь-які подвійні стандарти і тлумачення; принцип системності передбачає, що корпоративна культура повинна ґрунтуватися на системі законів, традицій національної культури і, одночасно, відповідати специфіці діяльності організації та вимогам сучасності; принцип гармонійності сприяє

створенню оптимальних взаємовідносин всередині організації як у горизонтальному, так і у вертикальному зв'язках[61].

Науковець Е. Шейн виділяє три рівні у структурі корпоративної культури організації: 1) поверхневий рівень, насичений артефактами; 2) підповерхневий, аксіологічний рівень; 3) глибинний рівень.

- Поверхневий рівень характеризується наявністю артефактів – зовнішніх проявів корпоративної культури, які людина може сприймати за допомогою відчуттів: архітектури будівель, приміщень, манер, мови, спілкування і одягу.

- Підповерхневий аксіологічний рівень визначає цінності, цілі, філософію й стратегію організації, які належать до морально-етичної категорії. Не зважаючи на те, що сприйняття цінностей залежить від мотивації людей, воно також формує їх мотиваційне ядро водночас. Найчастіше науковці досліджують саме цей рівень, оскільки глибинний не піддається детальному аналізу.

- Глибинний рівень уявляє, що домінують у корпоративній культурі, зображує базисні переконання учасників організації, віру, способи поведінки і методи прийняття рішень. Цей рівень детермінує поведінку людей на підсвідомому рівні, допомагаючи їм сприймати очевидні атрибути, які характеризують культуру. Не зважаючи на те, що глибинний рівень програмує поведінку людини, він не обмежує свободу її дій та вибору[81;82].

Відповідно до того, який рівень корпоративної культури вивчається, її прийнято поділяти на *суб'єктивну* і *об'єктивну*: *суб'єктивна корпоративна культура* зумовлює сприйняття всіма працівниками прийнятих в організації цінностей, норм, стандартів, міфів, табу, обрядів, мови спілкування, гасл. *Суб'єктивна корпоративна культура* є основою формування стилю керівництва і делегування повноважень, участі в управлінні, відносин з клієнтами і постачальниками, системи мотивації персоналу. *Об'єктивна корпоративна культура* пов'язана з зовнішніми особливостями й оточенням організації: природними умовами, особливостями архітектури і дизайну

будівлі підприємства, устаткуванням, комунікаціями та інфраструктурою. Ці елементи є прозорими складовими корпоративної культури. Неабиякий вплив на корпоративну культуру будь-якої організації справляє її тип[82;88]. В умовах сучасності найбільш розповсюдженими є наступні типи корпоративної культури: типологія Дж. Сонефельда[64]; Г. Хофстеда[76]; Е. Шейна[81;82;88]; Р. Куінна та Дж. Рорбаха[32].

Типологія корпоративної культури за Дж. Сонефельдом

Тип «Бейсбольна команда» формується в умовах, коли зовнішнє середовище вимагає швидкого прийняття управлінських рішень, пов'язаних з високим ступенем ризику. Цей тип є характерним для організацій, які працюють в динамічних галузях. Майбутнє таких організацій визначається ступенем інновації продукту чи проекту, тому особливо цінується талант, використання інновацій та креативне мислення.

Тип «Клуб» характеризується вірністю та почуттям спільності працівників у групі, від яких очікують повільного досягнення результатів. На кожному рівні ієрархії працівники протягом тривалого періоду часу набираються досвіду та знань, підвищують кваліфікацію. Такий тип культури сприяє розвитку гнучкості всередині організації, але з боку оточуючих він є закритою, інертною до змін системою, де стимулювання набуває виключно внутрішнього характеру.

Тип «Академія» зосереджується на приділенні уваги до спеціалізації працівників, що викликає в них впевненість у власній затребуваності для організації, але такий тип культури обмежує розвиток персоналу та взаємозв'язок між підрозділами організації. Цей тип культури ефективний виключно в стабільному середовищі. Основою для винагороди виступає сумлінна праця та професіоналізм, при чому інноваційність не заохочується.

Тип «Фортеця» найчастіше використовується у кризовій для організації ситуації з метою її виживання. Ця культура не може гарантувати працівникам збереження робочих місць чи професійне зростання в умовах пристосування до мінливого зовнішнього середовища, тому вона небезпечна для

співробітників, але відкриває великі перспективи для впевнених менеджерів, оскільки працівники, які досягли успіху в таких складних умовах, мають можливість стати відомими спеціалістами своєї галузі в майбутньому[64].

Типи корпоративної культури за Г. Хофстедом

Класифікована на основі виявлених значних відмінностей у поведінці менеджерів та спеціалістів різноманітних етносів, зумовлених національною культурою, а також залежності від ролі в організації, професії, віку та статі. Сумуючи найважливіші відмінності, німецький дослідник Г. Хофштед виділив 4 аспекти, які характеризують менеджерів, спеціалістів та тип корпоративної культури організації в цілому:

- *індивідуалізм - колективізм;*
- *дистанція влади;*
- *прагнення уникнути невизначеності;*
- *маскулінність - фемінність.*

Відносно цих характеристик Г. Хофштедом було розроблено типологію корпоративної культури, за якою дослідник виділив такі види:

1) *Індивідуалістична культура* організації характеризується слабким впливом на працівників, індивідуальним виконанням власних завдань кожним працівником. *Колективістська культура* організації відображає сильний вплив на працівників та їхню лояльність. Характеризується добре згуртованим колективом і психологічним комфортом, де мотиваційний вплив здійснюється залежно від почуття приналежності до групи.

2) *Культура з високим рівнем дистанції влади* передбачає директивний стиль управління, якому властива наявність значного розриву між керівниками та звичайними працівниками. *Культура з низьким рівнем дистанції влади* характеризується демократичним стилем управління, доступністю керівників, добре розвинутими вертикальними та горизонтальними владними відносинами, високою кваліфікацією робітників.

3) *Культура з низьким рівнем уникнення невизначеностей* полягає у готовності персоналу жити сьогоднішнім днем, відображає прагнення

працівників працювати у невеликих організаціях, має стійку мотивацію в досягненні цілей. *Культура з високим рівнем уникнення невизначеностей* характеризується турботою працівників за майбутнє, характерна для великих організацій та корпорацій, де велике значення відіграє кар'єра спеціалістів.

4) *Маскулінна культура організації* демонструє домінування та наявність переваги чоловіків в будь-якій ситуації. Основна цінність такої організації – це досягнення успіху, прагнення до незалежності, перевага логіки та раціонального підходу під час процесу прийняття рішень. *Фемінна культура організації* передбачає, що стать не завдає специфічного впливу на кар'єрне зростання та становлення працівників. Основною цінністю виступає високий рівень якості життя, прагнення до солідарності, перевага емоцій та інтуїції при прийнятті рішень[76].

Типологія корпоративної культури Е. Шейна

Визнаний експерт в галузі розвитку організацій Е. Шейн виділяв наступні різновиди корпоративної культури підприємства.

Культура влади: управління зосереджене в руках кількох людей і ґрунтується на їх здібностях. Така культура має стійку тенденцію до підприємництва та бізнесу.

Рольова культура: влада рівномірно розподіляється між лідером і бюрократичною структурою. Оточуюче середовище є стабільним, його ролі, правила та норми поведінки є вичерпно визначеними.

Культура досягнень: найбільша увага приділяється акцентуванню на мотивації та винагороді робітників, відданості власній справі, високо цінуються дії, ентузіазм та ініціатива.

Підтримуюча культура: тип, який базується на довірі та взаємоповазі. Співробітники роблять свій внесок в спільну справу з почуттям відданості та солідарності[81;82;88].

Типи корпоративної культури за Р. Куінном та Дж. Рорбахом

Класифікація базується на основі рамкової конструкції конкуруючих цінностей. Науковцями було виділено два основні виміри, на основі яких

побудовано чотири групи культур. Перший вимір спирається на критерії ефективності, які виділяють гнучкість, дискретність та динамізм від критеріїв, які акцентують стабільність, порядок і контроль. Другий вимір визначає критерії, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію та єдність, від критеріїв, які асоціюються з зовнішньою орієнтацією, диференціацією та суперництвом. Відповідно виділяють такі види культур:

Ієрархічна культура – це систематизована ієрархічна модель праці, де діяльністю людей керують формальні правила та офіційна влада. Такий тип домінує у великих організаціях та урядових органах.

Ринкова культура – організація функціонує на базі ринкових відносин з орієнтацією на зовнішнє оточення, продуктивність та конкурентоспроможність, де основні цілі досягаються завдяки сильній концентрації на зовнішніх позиціях та контролі.

Кланова культура характеризується загальновизнаними для всіх цінностями, нормами та цілями, згуртованістю, співпрацею. Організація тримається разом завдяки традиціям та відданості персоналу. В такій організації панує доброзичлива атмосфера, заохочується групова робота людей в бізнесі.

Адхократична культура досить гнучка, переважає адаптивний пристосувальний характер до ситуацій невизначеності, багатозначності або стрімких змін зовнішніх обставин. У такому типі організації люди більш схильні до ризику, прояву власної ініціативи, а уміле й ефективне управління полягає у вмінні аналізувати, створювати стратегії дій та прогнозувати її наслідки. Особливою рисою є особистісна внутрішня готовність учасників організації до змін і потреб сучасності[32].

Насамперед, у будь-якій теоретичній системній моделі корпоративної культури найважливіша роль відводиться наступним її функціям, оскільки вони відображають її місце та роль в загальній системі організаційного менеджменту: освітньо-виховній, мотиваційній, стабілізаційній, захисній, селективній, ієрархічній системотворчій, інтеграційній, регуляційній[52].

2.2 Вплив особистісних та корпоративних цінностей на специфіку міжособистісної взаємодії організації

Слід зазначити, що саме аксіологічний підповерхневий рівень корпоративної культури організації є найважливішим з точки зору досліджень впливу ціннісних орієнтацій на ефективність перебігу внутрішньогрупових процесів, оскільки саме він містить у своєму складі набір особистісних та корпоративних цінностей учасників організації, передових завдань, аналітичних стратегій розвитку та сформоване мотиваційне ядро колективу[13].

Поняття «цінність» широко використовується у психологічній та соціальній науці, уособлюючи собою певні найважливіші ідеї та погляди, за допомогою яких люди задовольняють власні й суспільні потреби та інтереси[16].

На думку дослідника П. Менцера, цінність – це те, що почуття людини диктує визнати важливішим над усім, і до чого можна прагнути, ставитися з повагою та визнанням[13].

З власної точки зору, науковець М. Рокич визначає цінності, як стійкі переконання в тому, що певний спосіб поведінки людини або кінцева мета її існування мають потенційне значення з погляду особистісного сенсу, на відміну від протилежного способу поведінки або кінцевої мети існування загалом. М. Рокич поділяє усі цінності на дві великі групи: цінності-цілі та цінності-засоби: цінності-цілі вважаються базовими, та уособлюють собою переконання людини у тому, що індивідуальна кінцева мета її існування заслуговує на те, щоб прямувати до неї; цінності-засоби відносяться до інструментальних та виявляються у певному дієвому способу досягнення цих цілей[19].

Зарубіжний психолог Г. Олпорт запропонував наступну класифікацію цінностей особистості: 1. теоретичний інтерес до виявлення істини шляхом аргументування та систематичних роздумів; 2. економічний інтерес до користі, практичності, накопичення багатства; 3. естетичний інтерес до

краси, форми, гармонії; 4. соціальний інтерес до людей; 5. політичний інтерес в отриманні влади і впливу на людей; 6. релігійний інтерес до єднання та розуміння природи всесвіту[16].

Узагальнюючи, можна прийти до висновку, що цінністю можна вважати все те, що цінує та чи інша людина, що виступає для неї значущим і важливим. Особлива увага відводиться саме тій ролі, яку предмет чи явище відіграють в життєдіяльності особистості з точки зору потреб, інтересів або цілей. Важливою характеристикою цінності є її суб'єктивність: те, що для однієї людини є досить цінним інша людина може недооцінювати або зовсім не вважати цінністю і навпаки. З формальної точки зору всі цінності поділяються на позитивні та негативні, абсолютні та відносні, суб'єктивні й об'єктивні. За змістом прийнято розрізняти матеріальні, логічні та естетичні цінності[33].

Слід зауважити, що пріоритетне значення мають саме індивідуальні цінності особистостей, оскільки їх велика кількість може детермінувати формування соціальних суспільних цінностей. В цьому випадку ієрархія особистісних цінностей людини виступає у якості сполучної ланки між особистістю, суспільством і культурою суспільства взагалі. Культура будь-якого суспільства і духовний світ людини характеризуються наявністю нерозривного взаємозв'язку й взаємодії, запорукою ефективного функціонування якої є особистісні цінності окремої особистості[13;33].

Сукупність ієрархічно пов'язаних між собою цінностей, яка задає людині певну спрямованість життєдіяльності, називають ціннісними орієнтаціями. Першоджерелом формування ціннісних орієнтацій виявляється смисло-життєва активність особистості, що визначає рівень домагань особистості та її орієнтацію й мотивацію на досягнення конкретних цілей у процесі діяльності[19;33].

На думку відомого соціолога В. А. Ядова, під ціннісними орієнтаціями слід розуміти інтегративні, вільно та усвідомлювано обрані особистістю

установки, що є більш ширшими, ніж будь-які фіксовані або ж навіть базові соціальні установки, орієнтири та суспільні ідеали[85].

Радянський соціолог А. Г. Здравомислов вважав, що ціннісні орієнтації – це важливі компоненти внутрішньої структури особистості, які закріплені життєвим досвідом індивіда та сукупністю емоційно-чуттєвої сфери його переживань. Головною їх функцією є відокремлення важливих речей для певної людини від несуттєвих[31].

Психологічна наука розглядає ціннісні орієнтації як один із компонентів структури особистості. За психологічним словником Р. С. Немова, ціннісні орієнтації – це складне структурне утворення, що містить у своєму складі форми взаємодії суспільного та індивідуального в особистості, специфічні форми усвідомлення особистістю навколишнього світу, часових та просторових орієнтацій – свого минулого, теперішнього і майбутнього, а також істинної сутності свого власного «Я». Наявність сформованої системи ціннісних орієнтацій забезпечує гармонію внутрішнього світу особистості, сприяє систематизації її знань, норм, стереотипів поведінки та самоствердженню шляхом реалізації соціальних очікувань[48].

У широкому розумінні ціннісні орієнтації визначають: 1) загальну спрямованість інтересів і прагнень особистості; 2) ієрархію індивідуальних вподобань; 3) цільові і мотиваційні програми; 4) рівень домагань; 5) міру готовності й рішучості до реалізації власного життєвого сценарію[13].

Отже, з точки зору суспільного аспекту, цінності – це соціально визнані та соціально значущі уявлення про поняття моральної суспільної свідомості, які не піддаються сумнівам, але видозмінюються, виступаючи певним ідеалом для людей. З точки зору особистісного аспекту, цінності – це відношення особистості до предметів та явищ реального світу, яке виражається через ціннісні орієнтації, соціальні установки та якості особистості. В структурі ціннісних орієнтацій наявні когнітивний та емоційний компоненти: когнітивний охоплює процес прийняття цінностей

суспільства, а емоційний – переживання та почуття людини щодо цих цінностей[13;19;33].

У сучасних наукових дослідженнях не існує єдиної класифікації цінностей: одні науковці під цінністю розуміють об'єктивну сутність предметів або явищ дійсності, інші – матеріальну вартість послуг або товарів; треті – ототожнюють із суб'єктивною значущістю предмета для життєдіяльності людини; четверті – із здатністю предмета задовольняти потреби, інтереси або бажання особистості. Саме через це науковці типізують цінності за різними критеріями: 1) за об'єктом засвоєння – матеріальні, морально-духовні; 2) за метою засвоєння – егоїстичні, альтруїстичні; 3) за рівнем узагальненості – конкретні, абстрактні; 4) за способом вияву – ситуативні, стійкі; 5) за роллю в діяльності людини – інструментальні; б) за змістом діяльності – пізнавальні, предметно-перетворювальні, творчі, естетичні, наукові, релігійні; 7) за приналежністю – особистісні, групові колективні, суспільні, національні, загальнолюдські[19].

З точки зору соціологічної науки цінності розглядаються як загальноновизнані норми та регулятори суспільної діяльності. Їх розділяють на цінності-норми, цінності-ідеали, цінності-цілі та цінності-засоби[13].

Згідно з класифікацією психолога Е. Носенко цінності поділяють на: 1) абсолютні – здоров'я, любов, дружба, правда, справедливість, гідність, свобода, чесність; 2) національні – патріотизм, національна гідність, державотворчі прагнення, історична пам'ять, змагання до єдності; 3) громадянські – права і свободи, обов'язки, соціальна гармонія, повага закону; 4) сімейно-родинні – подружня вірність, турбота про дітей, стосунки у сім'ї, пам'ять предків; 5) особистісні – цілеспрямованість, толерантність, стійкість[49].

Ціннісні орієнтації формуються в результаті соціалізації індивіда шляхом проникнення суспільного досвіду в індивідуальний інтрапсихічний світ особистості. Спочатку людина опановує досвід попередніх поколінь,

засвоюючи загально визнані норми, правила та соціально схвалені стереотипи поведінки, які орієнтовані на соціокультурні цінності. Тільки після цього людина набуває власного індивідуального досвіду, який допомагає їй адаптуватися в мікросередовищі. У процесі навчання й особистісного зростання особистість виробляє здатність самостійно обирати найбільш значущу цінність і задавати їх ієрархію. Ціннісні орієнтації виконують низку суспільно важливих функцій: долучають індивіда до норм суспільства, сприяють самовизначенню особистості, реалізації здібностей та забезпечують гармонію її внутрішнього світу. На думку науковця В. Сластьона, факторами, які впливають на формування ціннісних орієнтацій людини є ідеологічні установки, якості особистості, життєві цілі, релігійні переконання та матеріальне забезпечення[13;19].

Оскільки значна частина життя будь-якої людини пов'язана з трудовою діяльністю на підприємстві, то головним завданням системи менеджменту сучасного бізнесу постає гармонізація та узгодження особистісних цінностей працівників із корпоративною культурою та стратегічними планами розвитку компанії. Дослідження успішних корпорацій, які проводили відомі зарубіжні науковці Дж. Коллінз і Дж. Паркінсон довели, що одним із основоположних факторів, які виділяють успішну компанію від менш успішних є корпоративна культура організації з чіткими та зрозумілими для всіх корпоративними цінностями. Але існує обмежена кількість способів залучення працівників до корпоративних цінностей: постійна пропаганда корпоративних норм поведінки та демонстрація лідерами належного дотримання корпоративних цінностей підприємства[55].

Ієрархічна система корпоративних цінностей організації формується, спираючись на певні норми, правила поведінки, звичаї та традиції, які є обов'язковими для всіх і дієвими лише в тому випадку, якщо поділяються більшістю працівників компанії. Саме цінності, які поділяють і декларують авторитетні лідери організації, стають тією базовою складовою, від якої

залежить згуртованість працівників, формування психологічної єдності поглядів й думок, і забезпечення досягнення цілей організації[60].

Російський психолог Д. Леонт'єв виділяв три форми існування корпоративних цінностей організації:

- ідеали — це ухвалені керівництвом узагальнені уявлення про досконалість у різних проявах і сферах діяльності організації;
- втілення цих ідеалів у діяльність і поведінку працівників у межах організації;
- внутрішні мотиваційні структури особистості працівників організації, які спонукають їх до втілення у своїй поведінці і діяльності корпоративних ціннісних ідеалів, які заохочуються більшістю працівників[75, с.138].

Отже, корпоративні цінності включають у себе наступні компоненти: специфіку організації, рівень розвитку технологій, якості продукції, лідерство, наявність інновацій; розподіл повноважень та влади; турботу про людей та їхні потреби, повагу до прав людини, можливості підвищення кваліфікації та самореалізації, справедливість при оплаті праці, мотивацію людей; критерії вибору на управлінські посади; організацію роботи та дисципліну; стиль управління; процеси прийняття управлінських рішень; способи поширення інформації; характер спілкування працівників; шляхи розв'язання конфліктів та оцінка ефективності роботи. З метою забезпечення позитивного впливу корпоративної системи цінностей на результати діяльності компанії необхідно щоб система цінностей працівників узгоджувалася та навіть співпадала із системою цінностей компанії, а система корпоративних цінностей активно інтегрувалася у стратегію розвитку і забезпечувала її діяльність. Оскільки саме ефект синергії допоможе організації втілити стратегії у реальність і досягти поставлених цілей[19].

Таким чином, корпоративні цінності – це фундамент культури і кадрової політики організації, який виступає у ролі вагомого мотиваційного

рушія для співробітників як на шляху особистого самовдосконалення, так і досягнення стратегічних завдань компанії[12;13].

Корпоративні цінності безпосередньо впливають на результативність наступних сфер організаційної системи: ефективність роботи, компетентність, професійність, конкурентоздатність, якість обслуговування клієнтів, інновації, робота в команді та турбота про людей. Цінності втілюються в життя організації за допомогою норм, правил поведінки, еталонів, символів та мовного сленгу. Корпоративні цінності знаходяться у діадній взаємодії з особистісними цінностями кожного працівника: якщо в компанії однією з найважливіших цінностей є розвиток, то цінності працівників такої компанії мають проявлятися у прагненні до розвитку. В даному аспекті розвиток і саморозвиток має стати цінністю переважної більшості працівників компанії[25].

Особливість системи корпоративних цінностей організації полягає в тому, що корпоративні цінності можна змінити лише як складову корпоративної культури. Саме управлінці повинні впроваджувати в компанії прогресивні цінності і норми поведінки, а займатися трансформуванням корпоративної культури повинна авторитетна команда, до складу якої входять передові ініціатори процесу змін[34].

Найбільш дієвими засобами для закріплення корпоративних цінностей є наступні: чітке визначення об'єктів, на які спрямовують свою увагу, оцінку та контроль управлінці; стиль і тактика реагування керівників на важливі події та кризи; чіткий розподіл функцій працівників, вчасне навчання та зрозумілий інструктаж; чітке визначення і доведення до працівників критеріїв розподілу винагород та службового зростання; чіткі критерії для відбору, наймання на роботу, просування, отримання завдань і доручень. Поширеними засобами для утвердження й закріплення нових цінностей виступають не тільки їх прилюдне затвердження, але й формування груп контролю якості, впровадження систем мотивації на підкріплення бажаної поведінки, винагородження налагодженої командної роботи, використання

системи цінностей у перегляді показників роботи та постановці цілей для окремих працівників і команд, врахування ключових цінностей системою входження в організацію, відображення та закріплення цінностей у програмах підвищення кваліфікації, управлінського розвитку[52;55].

Висновки до розділу 2

З огляду літературних джерел можемо зробити висновок, що корпоративна культура організації являє собою основоположну цеглину економічного потенціалу будь-якого підприємства або бізнес-об'єднання. Корпоративна культура найчастіше має властивості прояву у вигляді сукупної системи цінностей, переконань, символів, дієвих принципів та норм поведінки, які сформувалися в організації та її структурних підрозділах й приймаються більшістю співробітників. Головною метою корпоративної культури є формування, розвиток та зміцнення організаційної ідентичності працівників, корпоративного духу, провідних цінностей, моральних засад і гармонійних міжособистісних взаємовідносин колективу організації. Отже, корпоративна культура постає одним із найважливіших мотиваційних рушіїв зміцнення економіки організації, і саме тому її застосування у якості інструмента управління є необхідним з метою формування у людей прагнення працювати на єдину мету, використовувати власні знання та навички для підвищення ефективності діяльності організації.

Важливим елементом структури корпоративної культури організації є набір корпоративних цінностей, що знайшли реальне відображення в ідеології або організаційній філософії, головних цілях та стратегіях діяльності працівників організації. Під корпоративними цінностями слід розуміти сукупну основу корпоративної культури організації: значущі та загальноприйняті співробітниками переконання та принципи, закріплені у

стандартах, правилах поведінки та етичних кодексах. З метою забезпечення позитивного впливу корпоративної культури компанії на результати економічної діяльності слід сприяти узгодженню та збігу системи особистісних цінностей працівників із системою цінностей компанії. Таким чином, система корпоративних цінностей повинна активно інтегруватися у управлінцями у аналітичну стратегію організаційного розвитку, забезпечуючи її діяльність. Оскільки саме ефект синергії допоможе організації втілити власні бізнес-стратегії у дійсність і досягти бажаних результатів.

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ОСОБИСТІСНИХ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ КОЛЕКТИВУ НА КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Обґрунтування методів дослідження

Підбір методик для здійснення емпіричного дослідження був безпосередньо пов'язаний з порівнянням профілів корпоративної культури підприємств, виокремленням домінуючих особистісних та корпоративних цінностей працівників організацій «Метінвест Бізнес Сервіс» та американської компанії «Koscom Cable Inc» і виявленням специфіку їх впливу на міжособистісну взаємодію і соціальний розвиток колективу. Для забезпечення реалізації поставлених завдань в дослідженні були використані такі методики:

1. Інструмент оцінки організаційної культури «Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI» К.С. Камерон, Р. Е. Куїн (додаток А);
2. Методика діагностики ціннісних орієнтацій в кар'єрі «Якір кар'єри» Е. Шейн, переклад і адаптація В. Чікер, В. Вінокурова (додаток Б);
3. «Ціннісний опитувальник Шварца» Ш. Шварц (додаток В).

1) Інструмент оцінки організаційної культури «Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI» К.С. Камерон, Р. Е. Куїн представляє собою статистично перевірений і розповсюджено

використовуваний метод діагностики організаційної культури, що базується на рамковій конструкції конкуруючих цінностей, яка була оприлюднена у роботі Р.Е. Куїна та Рорборга у 1983 році. Інструмент ОСАІ дозволяє доступно ідентифікувати та графічно побудувати загальний профіль організаційної культури досліджуваного підприємства і визначити, якою вона повинна бути з точки зору співробітників організації. ОСАІ має форму опитувальника, який потребує індивідуальних відповідей респондентів по шести пунктах. Метою даного інструменту постає ретельна і результативна діагностика неусвідомлюваних респондентами стрижневих атрибутів організаційної культури, які визначають її фундамент. Методологічна концепція

К.С. Камерона та Р.Е. Куїна базується на рамковій конструкції конкуруючих цінностей, зміст якої полягає у тому, що організація володіє ефективною організаційною культурою лише в тому випадку, якщо вона відрізняється гнучкістю, дискретністю, динамізмом, схильністю до змін, адаптивністю та органічною цілісністю. У рамковій конструкції дослідниками розглядаються компроміси, протиріччя та парадокси, властиві організаціям та їх лідерам. Вона включає два аспекти, які виражають напруженість або конкуруючі значення, та характеризують всі організації. При чому одна вісь виступає ланкою між гнучкістю і адаптованістю, стабільністю або контролем, а інша вісь відображує безперервність між ефективними внутрішніми процесами практики людських ресурсів у порівнянні із зовнішнім позиціонуванням, пов'язаним з конкурентами, клієнтами та зацікавленими партнерами. У кожній ланці відображено критерії ефективності, які є протилежними критеріям іншого кінця ланки, такі як внутрішня та зовнішня орієнтація (вісь горизонталі) або гнучкість у порівнянні зі стійкістю (вісь вертикалі). На основі методологічної концепції К.С. Камерона та Р.Е. Куїна було побудовано типологію, що ділить організаційні культури на 4 типи: клан, бюрократія, адхократія та ринок. К.С. Камерон та Р.Е. Куїн виявили, що ці чотири квадранти відповідають саме тим основним організаційним формам, ключовим управлінським теоріям про

організаційний успіх, лідерським ролям та управлінським навичкам, які склалися в організаційній науці. Переваги інструменту OSAI полягають у тому, що він дозволяє здійснити аналіз організаційної культури на мікро- та макрорівнях; оцінити та побудувати організаційну культуру у справжньому та бажаному стані; застосовується для досліджень малих та великих груп і колективів; поєднує кількісні та якісні критерії оцінки, а також не вимагає багато часу й матеріалів, тому методику можна використовувати у будь-якій організації[32].

2) Методика діагностики ціннісних орієнтацій в кар'єри «Якір кар'єри» була розроблена професором менеджменту Е. Шейном, який займався дослідженням актуальних питань кар'єри та організацією змін у Массачусетському технологічному інституті США. На думку науковця Е. Шейна у кожної людини є власні індивідуальні орієнтації, соціальні установки, інтереси, які спонукають її до професійної діяльності, вони мають назву «Якоря кар'єри». Ці орієнтації виникають у початкові роки розвитку кар'єри і можуть залишатися стабільними тривалий час. Автор виділив 8 ціннісних орієнтацій, до яких прагне людина: професійна компетентність, менеджмент, автономія, стабільність роботи, стабільність місця проживання, служіння, виклик, інтеграція стилів життя та підприємництво. Важливим аспектом є те, що людина може реалізовувати власні кар'єрні орієнтації неусвідомлювано. Інша особливість полягає в тому, що у індивіда можуть домінувати кілька ціннісних орієнтацій водночас. Практична перевірка методики з метою стандартизації показала високий рівень відтворюваності, надійності та внутрішньої узгодженості. Між шкалами методики був зафіксований високий рівень кореляційного зв'язку. Методика використовується для визначення провідних орієнтацій в кар'єрі, професійних мотивів, ціннісних орієнтацій та соціальних установок співробітника за вищеперерахованими шкалами. Респондентам пропонують відповісти на 41 питання про кар'єру та власне ставлення до неї. Варіанти відповідей позначаються цифрами від 1 до 10, де 1 – повністю неважливо, 10

– виключно важливо. Тестовий матеріал до методики був адаптований В. А. Чікер та В. Е. Винокуровою[81;82;88].

3) «Ціннісний опитувальник Шварца» був розроблений Ш. Шварцем у 1992 році. При розробці опитувальника автор використовував методику Рокича, якісно модифікувавши, розширивши та вдосконаливши її концептуальну теоретичну базу. Опитувальник застосовується з метою дослідження динаміки зміни цінностей як культурних груп у зв'язку зі змінами у суспільстві, так і особистості у зв'язку з її життєвими проблемами. Під цінностями Ш. Шварц мав на увазі усвідомлювані щоденні потреби людини, що безпосередньо залежать від культури, середовища та менталітету конкретного суспільства. Опитувальник має шкали, призначені для вимірювання значущості для особистості десяти типів цінностей: влада, досягнення, гедонізм, стимуляція, самостійність, універсалізм, доброта, традиція, конформність та безпека. Методика складається з двох частин, що відрізняються процедурою проведення. Перша частина опитувальника призначена для вивчення цінностей, ідеалів та переконань, що впливають на особистість. Перша частина являє собою два списки слів, які характеризують в сумі 57 цінностей. Всі вони мають ясну мотиваційну мету і є в тій чи іншій мірі значущими для різних культур. У першому списку містяться термінальні цінності, виражені у вигляді іменників. У другому списку містяться інструментальні цінності, виражені у вигляді прикметників. Випробуваному пропонується оцінити ступінь важливості кожної цінності як керівного принципу його життя за допомогою шкали від -1 до 7, де -1 неважлива, а 7 найважливіша. Друга частина опитувальника Шварца є профілем особистості. Складається із 40 описів людини, що характеризують 10 типів цінностей. Для оцінки описів використовується шкала від -1 до 4 балів[33].

3.2 Аналіз результатів експериментального дослідження

У дослідженні приймали участь 30 працівників української міжнародної гірничо-металургійної компанії «Метінвест» та 30 представників американської компанії «Koscom Cable Inc» – провідного

національного провайдеру у сфері телекомунікацій, який забезпечує надання послуг кабельних техніків у Сполучених Штатах Америки. Респонденти були розподілені на дві експериментальні групи: ЕГ1 складають 30 працівників «Метінвест», та ЕГ2 – 30 представників компанії «Koscom Cable Inc», з метою побудови профілів корпоративної культури підприємств та виявлення кореляційного зв'язку між особистісними та корпоративними цінностями працівників організації, завдяки чому ми зможемо зробити виносок, щодо детерміністичної обумовленості впливу узгодженості або невідповідності особистісних та організаційних ціннісних орієнтацій на ефективність міжособистісної взаємодії в організаціях[12].

Дослідження проводилось у три етапи:

1. На першому етапі дослідження було використано методіку оцінки організаційної культури «Organizational Culture Assessment Instrument – ОСАІ» К.С. Камерона, Р. Е. Куїна, спрямовану на виявлення та побудову профілю нинішньої та бажаної організаційної культури організації. Отримані результати представлені на рисунках 3.2.1. та 3.2.2.

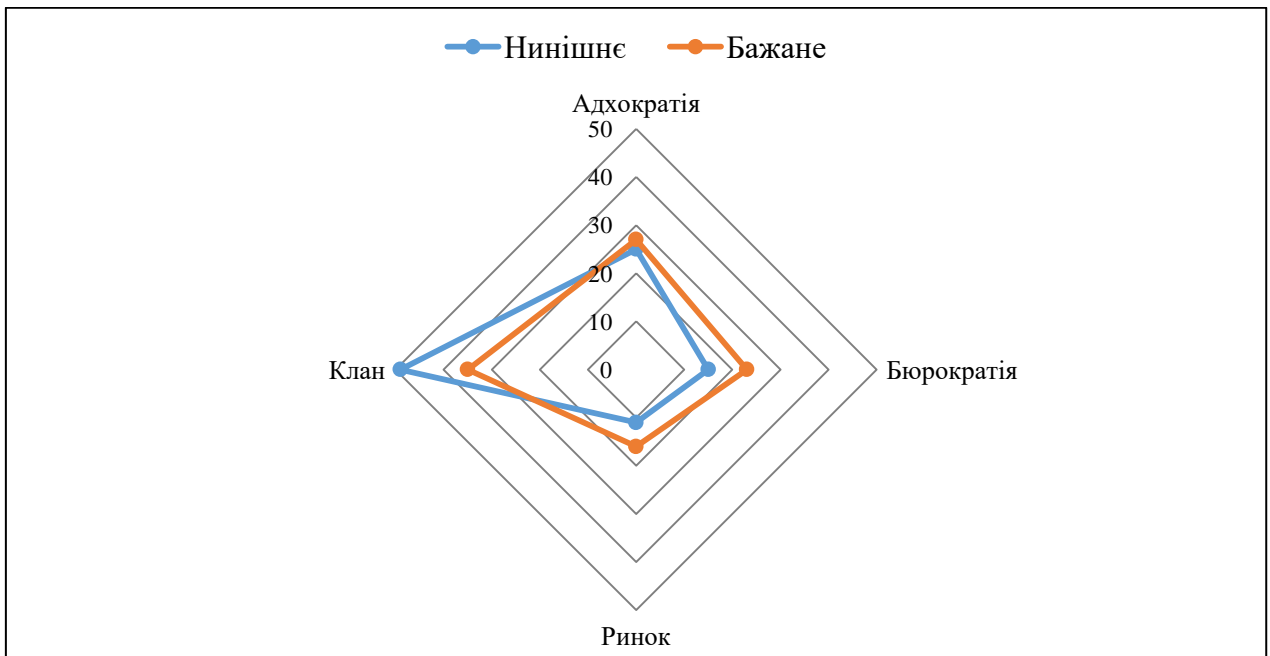


Рис. 3.2.1. Загальний профіль організаційної культури ЕГ1

Отримані результати та наведенні данні на рисунку 3.2.1. зображують нинішній та бажаний профіль організації «Метінвест». Нинішній профіль

організаційної культури «Метінвест» респонденти визначили як клановий. Перевагами цього типу є прийняття усіма працівниками системи цінностей організації, які виявляються у турботі про співробітників й позитивному розвитку робочих взаємовідносин, згуртованість, гнучкість, децентралізація влади та формування спільних поглядів і колективного «Ми-почуття». Завдяки тому, що система корпоративних цінностей створюється та підтримується власне організацією, а не запозичується, підприємство з клановим типом культури відрізняється високим рівнем адаптивності у мінливих ситуаціях. Недоліками кланового типу є прояви нетерпимості до працівників, які не поділяють загально визнані правила, норми і цінності, не приймаються колективом та відчужуються від нього. З цих причин прийом нових працівників у організацію може зазнавати значних складнощів з точки зору підбору персоналу та адаптаційного періоду. Оцінка ефективності персоналу у даній типології зазнає значних труднощів, оскільки об'єктивне оцінювання близької людини є неможливим. Для підтримання корпоративної культури постає необхідність у періодичному своєчасному проведенні позаробочих заходів, спортивних змагань і розвитку міжособистісної комунікації. Надмірний розвиток кланової культури призводить до зниження конкурентоспроможності і змішання робочих та особистісних відносин працівників.

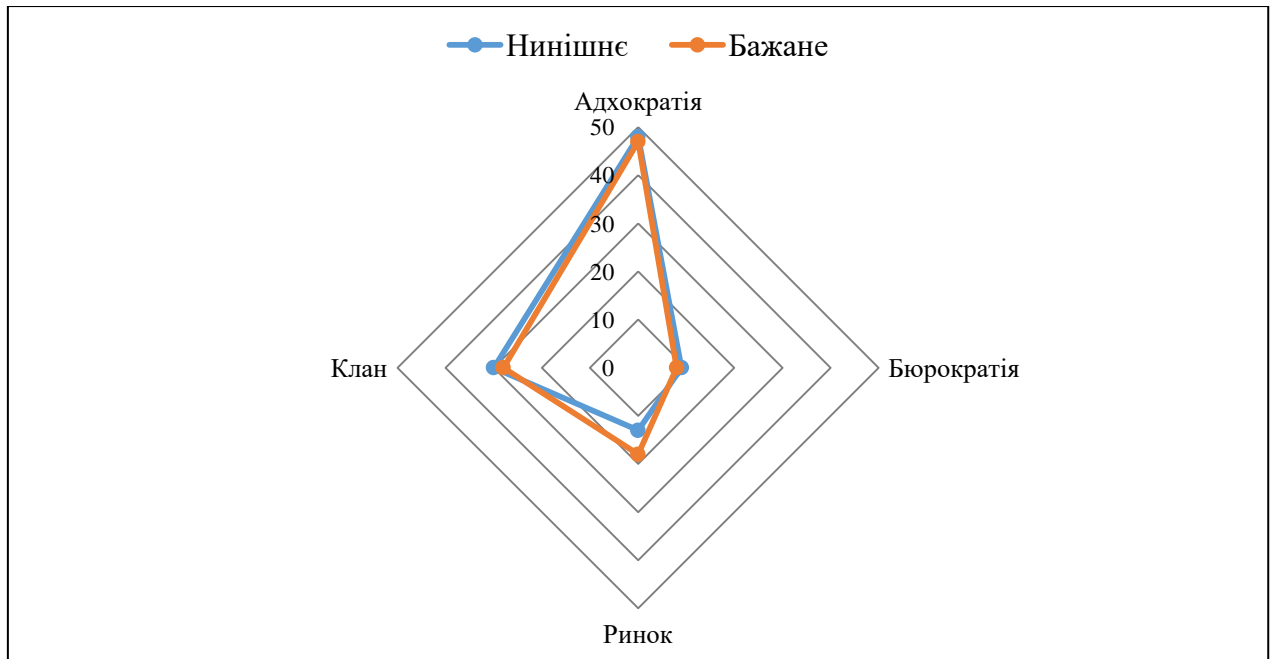


Рис. 3.2.2. Загальний профіль організаційної культури EG2

Отримані результати та наведенні данні на рисунку 3.2.2. зображують нинішній та бажаний профіль організації «Koscom Cable Inc». Нинішній профіль організації «Koscom Cable Inc» респонденти визначили як адхократичний. Плюсами адхократичної організаційної культури постають експериментаторство, новаторство, творчий креативний підхід до вирішення проблем в умовах невизначеності, оригінальність та відхід від застарілих стереотипів про владні відносини підпорядкування. Головними цінностями цього типу постають ініціативність, особистісна свобода, висока переносимість ризику та відданість навчанню й постійному підвищенню кваліфікації. Мінуси адхократичного типу полягають у недооцінці значення правил та регламенту роботи, відсутності рутинних обов'язків, розподілу сфер особистої відповідальності працівників, що у результаті може призвести до збоїв у планомірності та систематичності щоденної роботи. Оцінка ефективності роботи працівників виявляється у досягненні поставлених завдань, наявності якісного зворотного зв'язку і робочих планів розвитку кадрів. Індикаторами організаційної ефективності адхократичної культури виступають інноваційні результати діяльності, творче вирішення проблем, створення ідей на передовому технологічному рубежі та зростання

якості продуктів виробництва або послуг. Надмірний розвиток адхократичної культури призводить до глобального самоуправління, конфліктів з лідерами організації і зниження ефективності.

2. На другому було проведено порівняльний аналіз кар'єрних ціннісних орієнтацій експериментальних груп. З цією метою було використано методику діагностики ціннісних орієнтацій у кар'єрі Е. Шейна «Якоря кар'єри». Опитувальник дозволяє виявити наступні кар'єрні орієнтації робочого колективу: професійна компетентність, менеджмент, автономія, стабільність, служіння, виклик, інтеграція стилів життя, підприємництво. Отримані результати зведено у таблицю 3.2.1.

Респонденти	Домінуючі кар'єрні ціннісні орієнтації								
	Компетентність в професії	Менеджмент	Автономія	Стабільність місця роботи	Стабільність місця проживання	Служіння	Виклик	Об'єднання стилів життя	Підприємництва
ЕГ1	1%	3%	2%	21%	21%	21%	2%	27%	2%
ЕГ2	22%	27%	27%	3%	3%	2%	7%	1%	8%

Таблиця 3.2.1. Порівняння домінуючих кар'єрних цінностей ЕГ1 та ЕГ2

Кар'єрні ціннісні орієнтації об'єднання стилів життя (27%), служіння (21%), стабільності місця проживання (21%) та стабільності місця роботи (21%), які характерні клановому типу організаційної культури, домінують у працівників організації «Метінвест». Слід зазначити, що такі люди намагаються зберігати рівновагу між сімейним життям, саморозвитком і кар'єрою, приносити користь суспільству шляхом реалізації власних здібностей; вони надають перевагу стабільному працевлаштуванню з гарантованими соціальними послугами. Оскільки зміна місця проживання та

часті відрядження є небажаними для таких людей, вони скоріше оберуть роботу у власній місцевості, ніж вищу посаду у іншому місті.

Домінуючі ціннісні орієнтації менеджменту (27%), автономії (27%) та компетентності в професії (22%), які властиві адхократичному типу організаційної культури, переважають у працівників американської компанії «Koscom Cable Inc». Отже, для цих людей першорядне значення має орієнтація власної особистості на інтеграцію зусиль інших, повноту відповідальності за кінцевий результат і об'єднання різних функцій організації. Можливості для лідерства, високого доходу, підвищених рівнів відповідальності та особистий внесок у успіх своєї організації є їх ключовими цінностями та мотивами. Співробітники прагнуть визнання своїх талантів, що має виражатися у статусі та відповідати рівню їхньої майстерності.

3. На третьому етапі дослідження було використано ціннісний опитувальник Ш. Шварца з метою виявлення і порівняння особистісних ціннісних орієнтацій двох експериментальних груп за ранговою десятибальною шкалою. Отримані результати було зведено у таблицю 3.2.2.

	Домінуючі особистісні ціннісні орієнтації
--	---

Респонденти	Конформність	Традиція	Доброга	Універсализм	Самостійність	Стимуляція	Гедонізм	Досягнення	Влада	Безпека
ЕГ1	6	4	8	4	8	6	10	6	4	10
ЕГ2	6	5	9	4	9	5	6	10	9	6

Таблиця 3.2.2. Порівняння особистісних цінностей ЕГ1 та ЕГ2

Наведені дані у таблиці 2 свідчать про те, що найвищу значущість для представників компанії Метінвест складають особистісні цінності безпеки (10) та гедонізму (10). Менш значущу, але все одно важливу ланку для респондентів ЕГ1 займають ціннісні орієнтації самостійності (8) та доброти (8). Отже, наведені особистісні цінності узгоджуються з системою кар'єрних цінностей організації та клановим типом корпоративної культури. В якості винятку було виявлено середній показник ціннісної орієнтації конформності (6), низькі показники орієнтацій традиційності (4) та універсализму (4), що не набули високих рангових значень у досліджуваній групі. Слід зазначити, що конформність як особистісна цінність людини характеризується важливістю для людини бути частиною колективу, не зважаючи на протиріччя та суттєві відмінності власної думки, дотримуватися соціальних стандартів загальноприйнятої поведінки й очікувань. Відданість традиції виявляється у поведінці співробітників через повагу до основоположних ідей, принципів організації, наслідування рольових моделей, визнання звичаїв та ритуалів. Цінність універсализму виявляється у побудові гармонійних взаємовідносин у колективі, колективного порозуміння і інтенції до збереження загального благополуччя й розширення складу співробітників.

На наш погляд, істотне зниження рангових показників особистісних цінностей конформності, традиційності та універсалізму, що створює розходження з загальними характеристиками системи цінностей кланового типу культури, є негативним наслідком впливу початку повномасштабної війни та вимушеного переміщення працівників до інших міст та навіть країн на промислові підприємства нашої країни. Підкреслимо, що ступінь прояву конформності та прихильності традиціям у поведінці людини детермінується чисельним складом робочого колективу, рівнем його згуртованості та розвитком міжособистісних зв'язків.

У порівнянні з ЕГ1, працівники компанії «Koscom Cable Inc» надали перевагу таким ціннісним орієнтаціям, як досягнення (10), влади (9), самостійності (9) та доброти (9), що мають високі показники за ранговою шкалою. Таким чином, головною кар'єрною метою учасників ЕГ2 є досягнення успіху в кар'єрі, здобуття управлінської посади в організаційній структурі та активний прояв власної компетентності у професії, не зважаючи на існуючі ризики. Високий показник ціннісної орієнтації самостійності наголошує на тому, що представники ЕГ2 цінують незалежність, відсутність ієрархічного підпорядкування та можливості прояву творчості у виконанні власних обов'язків.

У якості винятку нами було виявлено високий ранговий показник ціннісної орієнтації доброти (9) та середній показник цінності стимуляції (5), не властиві адхократичному типу корпоративної культури. Зазначена цінність доброти має властивості прояву у бажанні співробітників підтримувати соціальні зв'язки, сприяючи покращенню психологічного клімату колективу. Ми припускаємо, що особистісна ціннісна орієнтація доброти є домінуючою у американців у зв'язку з величезною хвилею міграції українців до Сполучених Штатів Америки з подальшим працевлаштуванням. Дружнє ставлення американських колективів до новоприбулих українців сприяє творенню сильної розвинутої міжнаціональної корпоративної культури підприємства і підвищенню ефективності. Середній показник

ціннісної орієнтації стимуляції свідчить про відсутність оптимальної життєвої активності працівників, бажання формувати нові соціальні контакти та займати активну суб'єктну позицію. На наш погляд, причиною негативних явищ є надмірна захопленість роботою та завищені вимоги та очікування управлінців організації.

3.3 Тренінгова програма на формування корпоративної культури організації з відпрацюванням вмінь та навичок ефективної взаємодії

Корпоративна культура – це основоположний інструмент стратегічного розвитку бізнесу, що сприяє загальній сумісній орієнтації всіх структурних підрозділів підприємства на спільну мету, підвищенню мотивації робітничого персоналу і налагодженню гармонійного міжособистісного спілкування. Сильна і розвинута корпоративна культура управління займає значну роль у сфері економічного менеджменту організації, безпосередньо впливаючи на показники ефективності бізнес-об'єднання, досягнення основоположних стратегічних цілей команди та становлення конкурентної переваги на ринку товаропостачання. Саме корпоративна культура постає тим механізмом, який регулює поведінку співробітників без додаткових стимулів та системи сталого контролю діяльності. Особливістю цього феномену є те, що кожна організація формує індивідуальну корпоративну культуру в залежності від провідних завдань, мети, стратегії і місії власної діяльності. Проте, щоб побудувати ефективну корпоративну культуру, необхідно приділяти особливу увагу розвитку навичок особистісної взаємодії і розширенню рольового репертуару поведінки, шлях вироблення нових реакцій.

Мета тренінгової програми: формування спільного командного «Мі-почуття», відпрацювання вмінь і навичок ефективної міжособистісної взаємодії колективу організації, вироблення учасниками нових поведінкових стратегій, що посприятиме зростанню рівня ефективності внутрішньогрупових організаційних процесів.

Завдання корекційної роботи:

1. Розвиток вміння створювати єдину та продуктивну команду з працівників різних структурних підрозділів, управлінців та виконавців, шляхом згуртування групи;
2. Налагодження міжособистісної взаємодії між співробітниками;
3. Виявлення та перевірка формальних і неформальних лідерів організації, керівників та співробітників на вміння брати ініціативу, ефективно управляти, підпорядковуватися та співпрацювати в команді;
4. Визначення сильних та слабких сторін колективу організації та його учасників;
5. Виявлення та вирішення латентних та актуальних конфліктних ситуацій у колективі, що сприятиме гармонізації взаємовідносин;
6. Підвищення рівня згуртованості, взаємоповаги та довіри у вертикальних і горизонтальних відносинах підпорядкування;
7. Стимулювання персоналу на подальшу ефективну спільну роботу.

Тренінгова програма формування корпоративної культури була складена нами на основі дослідження сучасних психологічних технологій, спрямованих на оптимізацію внутрішньоорганізаційних бізнес-процесів підприємств. Програма складається з трьох занять тривалістю 8 робочих годин, які рекомендується проводити замість одного повноцінного робочого дня раз на тиждень протягом місяця. Структура корекційної програми викладена в таблиці 3.3.1.

Очікувані результати тренінгової програми:

1. Поліпшення психологічного клімату колективу, вироблення, усвідомлення та трансляція нових норм, правил і основоположних законів взаємодії;
2. Підвищення рівня дисципліни, працездатності, комунікативної ефективності та здатності до командного самоврядування;

3. Позбавлення інформаційних бар'єрів комунікації, зменшення спотворення отримуваної інформації;
4. Посилення креативності та творчої активності працівників у сфері командної взаємодії;
5. Усвідомлення взаємозалежності досягнення цілей та завдань організації і задоволення особистих потреб співробітників управлінцями;
6. Набуття вміння вирішувати конфліктні ситуації.

Таблиця 3.3.1. Структура тренінгової програми

День	Тривалість заняття	Тема тренінгу	Мета	Структура
1.	8 годин	Командоутворення – це чинник ефективності внутрішньогрупових процесів підприємства.	Актуалізувати усвідомлення учасників щодо значущості колективної взаємодії у житті організації, розвиток навичок активного слухання.	1 етап: знайомство з учасниками; 2 етап: встановлення правил групової взаємодії; 3 етап: розвиток навичок командної взаємодії – вправа «Симфонічний оркестр», психоедукація; 4 етап: виявлення значущості власної особистості для колективу, вправа «Прихований скарб»; 5 етап: рефлексія.
2.	8 годин	Роль внутрішніх законів взаємодії і загально визнаних правил поведінки у життєдіяльності групи.	Виробити навички екологічного подолання конфліктних ситуацій.	1 етап: розігрів учасників з використанням техніки мозкового штурму, вправа «Вирішення кейсу»; 2 етап: виявлення прихованих конфліктів,

				<p>організаційних проблем і правил колективної взаємодії (вправи «Неіснуючий час», «Герб групи, «Проблеми організації»);</p> <p>3 етап: перевірка здатності до командного вирішення проблем, вправа «Затонулий корабель»;</p> <p>4 етап: розвиток творчого підходу до вирішення завдань, вправа «Прапор команди»;</p> <p>5 етап: рефлексія, вправа «Давні спогади».</p>
3.	8 годин	<p>Ніщо не характеризує людину краще, ніж цінності, які вона відстоює і принципи, яких вона дотримується у повсякденному житті.</p>	<p>Сформувати ієрархічну систему особистісних і кар'єрних ціннісних орієнтацій учасників колективу.</p>	<p>1 етап: підвищення активності учасників групи, вправа-руханка «Вгадай мене на дотик»;</p> <p>2 етап: усвідомлення власної Я-Концепції, вправа «Хто Я?»;</p> <p>3 етап: особистісні цінності, вправа «Диво-квітка»;</p> <p>4 етап: командні цінності, вправа «Цінності колективу»;</p> <p>5 етап: рефлексія, вправа</p>

				«Подарунок».
--	--	--	--	--------------

Тренінгове заняття №1

Тривалість заняття 8 годин

Мета: сформувати спільне командне «Ми-почуття», відпрацювати вміння і навички ефективної міжособистісної взаємодії колективу організації, розвинути навички активного слухання і екологічної комунікації, що посприятимуть зростанню рівня ефективності внутрішньогрупових організаційних процесів.

Завдання:

1. Сформувати уявлення щодо функціонування механізмів діяльності колективу та етапності процесу командоутворення;
2. Розвинути навички активного слухання та ефективної комунікації;
3. Посприяти формуванню колективного «Ми-почуття».

Матеріали: аркуші паперу А4, ватмани, фліпчарти; олівці, фломастери, ручки, фарби, стікери.

Методи, які застосовуються у процесі проведення тренінгової програми: розігрівачі та вправи з релаксації, інформування, мозковий штурм, модулювання ситуації, групове обговорення значущих питань тренінгу та дискусії, кейс-методи, робота у групі та міні групах, питання-відповіді, аналіз ситуацій, рольові ігри та їх аналіз, створення міні-проектів та їх презентація, самодіагностика, відпрацювання конкретних умінь та навичок, домашнє завдання.

Хід роботи (Додаток Г)

Назва вправи	Мета
«Знайомство»	знайомство з групою; встановлення довірливої атмосфери для роботи.
«Актуалізація теми тренінгу»	ознайомлення учасників з основоположною метою та завданнями спільної роботи; проведення психоедукації на тему основоположного невід'ємного компонента корпоративної культури підприємства – командоутворення.
«Кодекс взаємодії»	вироблення та прийняття учасниками правил поведінки, спілкування і регламенту роботи під час заняття.
«Торбинка таємниць»	створення безпечного простору, який сприяє встановленню довірливих взаємовідносин, саморозкриттю, згуртуванню учасників.
«Асоціації»	об'єднання думок та почуттів всіх учасників тренінгу, які пов'язані з його тематикою; оцінка психологічної атмосфери перед зануренням у основну тему зустрічі, а також виявлення проблемних питань чи проблеми, які можна розглянути.
«Симфонічний оркестр»	розширення уявлення учасників тренінгу один про одного; розвиток навичок активного слухання, комунікації; надання коректного зворотного зв'язку.

Психоедукація на тему: «Справжня команда»	ознайомлення з теоретичними засадами стадій життєдіяльності команди і авторськими визначеннями терміну команди дослідників галузі управління підприємством.
«Прихований скарб»	сприяння усвідомленню власної особистісної цінності та індивідуальності кожного учасника.
«Підведення підсумків»	виокремлення учасниками особистісних результатів роботи та почуттів; групова рефлексія.

Тренінгове заняття №2

Тривалість тренінгу 8 годин

Мета: набути соціальний досвід командного аналізу проблемних ситуацій і вирішення робітничих проблем, виявити конфліктні ситуації та виробити поведінкові стратегії ефективного подолання.

Завдання:

1. Мотивувати учасників команди на реалізацію спільних проєктів;
2. Виробити навички екологічного подолання конфліктних ситуацій;
3. Реалізувати отриманий досвід групової взаємодії в реальну після тренінгову професійну діяльність з вирішення проблем підприємства.

Хід роботи (Додаток Г)

Назва вправи	Мета
«Вирішення кейсу»	опанування навичок командного аналізу проблемних ситуацій і вирішення проблем.
«Неіснуючий час»	виявлення елементів конфліктної взаємодії; демонстрація стратегій

	лідерства у групі; навчання групи аналізу та вирішенню конфліктних ситуацій.
«Герб групи»	виявлення наявних і створення нових законів і правил побудови взаємовідносин у групі; перенесення нового досвіду групової взаємодії в реальну після тренінгову діяльність; виявлення креативних здібностей групи.
«Проблеми організації»	консолідація групового досвіду; перенесення нового досвіду групової взаємодії у вирішення проблем підприємства.
«Портрет лідера»	визначення ключових характеристик лідера, домінантних лідерських якостей та функцій у групі.
«Затонулий корабель»	практична перевірка вміння вирішувати проблеми; заохотити спільну командну роботу та дозволити учасникам команди продемонструвати свої лідерські навички.
«Прапор команди»	розвинути творчі здібності, креативні навички групової роботи з реалізації спільного проекту.
«Давні спогади»	посприяти більш детальному знайомству учасників, обміну позитивними емоціями.

Тренінгове заняття №3

Тривалість тренінгу 8 годин

Мета: усвідомити ієрархічну систему власних особистісних і кар'єрних ціннісних орієнтації, ознайомитися зі специфікою проявів власного Я-Образу у повсякденному житті.

Завдання:

1. Усвідомити індивідуальні особистісні цінності;
2. Виявити домінуючі кар'єрні цінності учасників колективу;
3. Ознайомитися зі специфікою прояву власної «Я-Концепції».

Хід роботи (Додаток Д)

Назва вправи	Мета
«Вгадай мене на дотик»	налагодження міжособистісної взаємодії, зменшення нервової напруги, створення гармонійного психологічного клімату у колективі і розвиток почуття емпатії.
«Моя особистість»	усвідомлення своїх індивідуальних психологічних особливостей, соціальних ролей і статусів учасниками колективу.
«Диво-квітка»	виявлення системи ієрархічних ціннісних орієнтацій особистості.
«Сходи до щастя»	виявлення основоположних та другорядних цінностей особистості.

«Правила життя»	усвідомлення принципів і правил, яких учасники дотримуються у житті.
«Цінності колективу»	виявлення ієрархічної системи кар'єрних цінностей колективу.
«Мільярд доларів»	розвиток міжособистісних стосунків між учасниками колективу.
«Остання хвилина»	усвідомлення цінності життя і швидкоплинності часу кожної людини.
«Подарунок»	завершення тренінгу з позитивними емоціями, рефлексія учасників.

Висновки до розділу 3

У результаті проведення емпіричного дослідження було встановлено, що в організації «Метінвест» переважає клановий тип організаційної культури. Переваги зазначеного типу полягають у розвинутій системі корпоративних цінностей, турботі про співробітників, формуванні колективного «Ми-почуття», високому рівні адаптивності та гнучкості. Складнощі цього типу виявляються у процесі підбору персоналу, оцінювання ефективності працівників, потребі підтримувати корпоративну культуру та контролювати її розвиток.

Організаційний профіль організаційної культури «Koscom Cable Inc» було визначено як адхократичний. Плюсами цього типу є ініціативність працівників, ефективність в умовах невизначеності, генерація унікальних ідей та управлінських рішень. Мінуси адхократичного типу полягають у недотриманні робочого регламенту та розподілу сфер відповідальності, що за відсутності належної уваги з боку управлінців може призвести до домінування самоуправління та збоїв у планомірності і систематичності щоденної роботи.

Слід зазначити, що графічне зображення розходження нинішнього та бажаного організаційного профілю культур обох організацій у Рис. 3.2.1. та Рис. 3.2.2. є мінімальним. Так, результати анкетування ЕГ1 демонструють бажання працівників зменшити вплив кланового типу культури та наблизитися до бюрократичного типу. На відміну від них, ЕГ2 вважає за належне розвинути характеристики ринкового організаційного типу.

В результаті проведення порівняльного аналізу домінуючих кар'єрних та особистісних ціннісних орієнтацій обох груп, було встановлено, що у ЕГ1 переважають кар'єрні ціннісні орієнтації об'єднання стилів життя, служіння,

стабільності місця проживання та роботи, і особистісні цінності безпеки, гедонізму, самостійності та доброти, які узгоджуються з системою цінностей кланового типу культури. Винятком постають особистісні цінності конформності, традиційності та універсалізму, що не набули високих рангових показників.

У порівнянні з ЕГ1, респонденти ЕГ2 обрали домінуючими кар'єрні цінності менеджменту, автономії і компетентності в професії, та особистісні ціннісні орієнтації досягнення, влади, самостійності й доброти, притаманні характеристикам адхократичного типу культури. У якості винятку нами було виокремлено високий показник особистісної цінності доброти та середній показник цінності стимуляції, не властиві зазначеному організаційному типу.

Підсумовуючи, можна зауважити, що обидві організації мають різні профілі організаційної культури, які не можна порівнювати, оскільки кожна має власні переваги та недоліки. Але взаємна інтеграція корпоративної культури у дружньому міжнаціональному просторі ділової співпраці американських та українських організацій сприятиме вдалій перспективі налагодження внутрішньогрупових організаційних процесів.

Таким чином, американським компаніям слід перейняти та запроваджувати розвиток такої переваги українських організацій, як турбота про співробітників, що позитивно впливатиме на життєву активність працівників. Українським організаціям в свою чергу слід стимулювати формування позитивних відносин працівників і розвиток колективу, проводити позаробочі заходи, використовуючи креативний підхід, й відійти від застарілих стереотипів про владні відносини підпорядкування.

Використання розробленої тренінгової психокорекційної програми, яка спрямована на взаємну інтеграцію української та американської корпоративних культур з відпрацюванням вмій, навичок ефективної колективної взаємодії у колективі організації та формування нових поведінкових стратегій, посприятиме зростанню рівня ефективності внутрішньогрупових організаційних процесів.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених завдань наукового дослідження, у результаті аналізу різноманітних джерел інформації, вивчення теоретико-методологічних засад і проведення експериментального дослідження феномену впливу чинників корпоративної культури на ефективність внутрішньогрупових процесів сучасних організацій, можна узагальнити наступне.

Психологічна наука трактує багатозначне поняття організації як динамічну функціональну адаптивну систему, що складається з зовнішніх та внутрішніх міжособистісних соціальних контактів, формування і подальша життєдіяльність яких піддається координації управліннями з метою виконання професійних завдань та підвищення показників продуктивності бізнесу. Головними функціями організації є розподілення посадових обов'язків між представниками структурних ієрархічними рівнів підпорядкування, встановлення загально визнаних правил, норм поведінки, дресс-коду, і визначення головної мети існування та провідної аналітичної стратегії діяльності, яка сприяє постанові професійних завдань, розробці критеріїв виробничої ефективності робітників підприємства та створенню індивідуальної корпоративної культури організації.

Специфічною ознакою організації як форми спільної міжособистісної взаємодії є наявність безпосереднього міжособистісного спілкування, системи неформальних взаємовідносин і соціальної взаємодії працівників, які сприяють розгляду організації у контексті малої соціальної групи і найвищої форми її розвитку – колективу, оскільки саме процес об'єднання ієрархічної організаційної структури, офіційно-ділових відносин і неформальних зв'язків

у соціальній групі являє собою колектив. Таким чином, процес формування колективу на підприємстві характеризується загальною організованістю соціальної групи, здатністю до самоврядування, єдністю особистісних та корпоративних ціннісних орієнтацій, розвитком міжособистісних стосунків між працівниками, опосередкованих спільною трудовою діяльністю, формуванням корпоративного духу підприємства, а також наявністю процесу утворення команди або різноманітних груп за інтересами.

Слід звернути особливу увагу на те, що під час процесу формування колективу корпоративна культура організації здійснює вирішальний вплив на поведінку працівників шляхом інтеріоризації системи домінуючих ціннісних орієнтацій компанії у ієрархічну систему особистісних цінностей, переконань, символів, дієвих принципів та норм поведінки кожного працівника з метою формування, розвитку та зміцнення колективної ідентичності працівників та утворення командного інтрапсихічного «Мі-почуття». Таким чином саме корпоративна культура є одним із найважливіших мотиваційних рушіїв зміцнення економіки організації й основоположною запорукою розвитку економічного потенціалу бізнесу, та саме тому її застосування у якості інструмента управління є необхідним з метою формування у людей прагнення працювати на єдину мету, використовувати власні знання та навички для підвищення ефективності діяльності організації.

Експериментальне дослідження продемонструвало, що особистісні і корпоративні цінності як невід'ємний елемент корпоративної культури компанії, що знайшли реальне відображення в ідеології або організаційній філософії, головних цілях та стратегіях діяльності працівників організації постають чинником, безпосередньо впливають на ефективність внутрішньогурпових організаційних процесів. Під особистісними і корпоративними цінностями слід розуміти сукупну основу корпоративної культури організації: значущі та загальноприйняті співробітниками

переконання та принципи, закріплені у стандартах, правилах поведінки та етичних кодексах.

В результаті проведення порівняльного аналізу домінуючих кар'єрних та особистісних ціннісних орієнтацій обох груп, було встановлено, що у організації «Метінвест» переважають кар'єрні ціннісні орієнтації об'єднання стилів життя, служіння, стабільності місця проживання та роботи, і особистісні цінності безпеки, гедонізму, самостійності та доброти, які узгоджуються з системою цінностей кланового типу культури. Винятком постають особистісні цінності конформності, традиційності та універсалізму, що не набули високих рангових показників.

Респонденти компанії «Koscom Cable Inc» обрали домінуючими кар'єрні цінності менеджменту, автономії і компетентності в професії, та особистісні ціннісні орієнтації досягнення, влади, самостійності й доброти, притаманні характеристикам адхократичного типу культури. У якості винятку нами було виокремлено високий показник особистісної цінності доброти та середній показник цінності стимуляції, не властиві зазначеному організаційному типу.

Підсумовуючи, можна зауважити, що обидві організації мають різні профілі організаційної культури, які не можна порівнювати, оскільки кожна має власні переваги та недоліки. Але взаємна інтеграція корпоративної культури у дружньому міжнаціональному просторі ділової співпраці американських та українських організацій сприятиме вдалій перспективі налагодження внутрішньогрупових організаційних процесів.

Таким чином, американським компаніям слід перейняти та запроваджувати розвиток такої переваги українських організацій, як турбота про співробітників, що позитивно впливатиме на життєву активність працівників. Українським організаціям в свою чергу слід стимулювати формування позитивних відносин працівників і розвиток колективу, проводити позаробочі заходи, використовуючи креативний підхід, й відійти від застарілих стереотипів про владні відносини підпорядкування.

Використання розробленої тренінгової психокорекційної програми, яка спрямована на взаємну інтеграцію української та американської корпоративних культур, посприятиме зростанню рівня ефективності внутрішньогрупових організаційних процесів.

Отже, гіпотеза нашого дослідження – особистісні та професійні ціннісні орієнтації особистості як основоположний елемент корпоративної культури виступають чинником розвитку внутрішньогрупової взаємодії робочого колективу організації, підтвердилася.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Львів: Світ, 1995. 296 с.
2. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68-73.
3. Бабіна Н. І. Корпоративна культура як сфера менеджменту готельних підприємств. Проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю в контексті регіональної економіки : збірник наукових праць Академії управління та інформаційних технологій «АРІУ». Бердянськ : АУІТ «АРІУ», 2006. С. 115–117.
4. Бала О.І. Формування принципів корпоративної культури. Збірник тез доповідей III міжнародної науково-практичної конференції «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти». Полтава : ПУСКУ, 2006. С. 96 – 99
5. Бала О. І. Економічне оцінювання та розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств. Автореф. дис. канд. економічних наук. Національний університет «Львів. Політехніка». Львів, 2009. 20 с.
6. Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Наукові праці НУ «Львівська політехніка». 2010. № 682. С. 11–15.

7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник затверджений МОН України. Київ : ЦУЛ, 2019. 468 с.
8. Баннікова К. Б. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата соціологічних наук за спеціальністю 22.00.04. Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна Міністерства освіти і науки України, Харків, 2017. 215 с.
9. Біла І. С., Насікан Н. І. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу. Східна Європа : економіка, бізнес та управління : електронний науково-практичний журнал. № 5 (16), 2018. С. 106–109.
10. Біляк Ю. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. Київ : Агросвіт, 2014. № 10. С. 39–43.
11. Буева Л. П. Человек: деятельность и общение. Москва: Мысль, 1978. 216 с.
12. Варава Л. А., Декалюк Є. В. Психологічні чинники ефективності внутрішньогрупових процесів сучасних організацій. Випуск Вісника Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Психологія», випуск 73 планується у грудні (2022р.)
13. Ворожбит В. В. Система цінностей у корпоративній культурі як засіб підтримки економічної безпеки підприємства. Економіка розвитку. № 1, 2018. С. 127–131.
14. Вебер М., Сміт А. Класика економіки. Київ : Наш формат. 2018, 722 с.
15. Вудкок Д., Френсис М. Раскпепощенный менеджер : руководство для руководителя-практика. Москва, 1994. 320 с.
16. Галян І. М. Психологія ціннісно-сміслової саморегуляції майбутніх педагогів : дис. д-ра психол. н. Київ, 2017. 532 с.
17. Гапон Н. Соціальна психологія: навчальний посібник. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 366 с.

18. Гапоненко А. Л., Савельева М. В. Теория управления. Москва : Юрайт, 2015. 338 с.
19. Герасимович Г. Особливості циклічної моделі соціокультурної динаміки. Наукові записки Національного університету «Острозька Академія», серія : Філософія, 2010. Вип. 7. С. 106-115
20. Головин С. Ю. Словарь психолога-практика. Минск : Харвест, 2007. 976 с.
21. Горноста́й П. П., Слюсаревський М. М., Татенко В. О., Титаренко Т. М., Харзратова Н. В. Основи соціальної психології : підручник для закладів вищої освіти. Київ : Талком, 2018. 580 с.
22. Грішнова О. А. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість. Київ : Знання-Прес, 2007. С. 176–186.
23. Грішнова О. А. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Економіка і управління. 2010. № 1. С. 33–35.
24. Гриценко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 59, 2017. С. 284–290.
25. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. №2, 2020. С. 114–120.
26. Гіденс Е. Соціологія : переклад з англійської. Київ : Основи, 1999. 726 с.
27. Джери Д. Большой толковый социологический словарь. Москва: АСТ, Вече, 1999. 528с.
28. Замковий О. І. Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять.

- Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет. Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 116 с.
- 29.Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навчальний посібник. Львів: Новий світ, 2011. 122 с.
- 30.Захарчин Г. М. Формування і розвиток організаційної культури машинобудівних підприємств : дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Національний університет «Львів. політехніка». Львів, 2009. 491 с.
- 31.Здравомыслов А. Г. Потребности, интересы, ценности. Москва: Политиздат, 1986. 223 с.
- 32.Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
- 33.Карандашев В. Н. Методика Шварца для изучения ценностей личности: концепция и методическое руководство. СПб. : Речь. 2004. 70 с.
- 34.Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: дисертація на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спеціальністю економіка та управління підприємствами : 08.00.04. Київ, 2008. 221 с.
- 35.Коваленко А. Б., Корнев М. Н. Соціальна психологія. Київ, 2006. 280 с.
- 36.Козляковський П. А. Соціальна психологія : Курс лекцій. Практикум. Хрестоматія. Миколаїв, 2005. 424 с.
- 37.Ковтун О. С. Формування корпоративної культури господарської організації в умовах транзитного суспільства. Український соціум. 2013. № 3. С. 54–62.
- 38.Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. № 9-1. С. 86-91.
- 39.Копитко М. І. Взаємозв'язок процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. Актуальні проблеми забезпечення

- економічної безпеки в Україні: колективна монографія. Львів: Ліга-Прес, 2017. 368 с.
40. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки Університету «КРОК». №2(62), 2021. С. 92–99.
41. Кричевский Р. Л. Психология. Москва : Из-во МГУ, 1991. 163 с.
42. Кучина Н. І. Філософські погляди Пителима Сорокіна крізь призму історіографії. Актуальні питання культурології, 2012. Вип. 12. С. 41-46
43. Лепейко Т. І. Дослідження особливостей організаційних змін на машинобудівних підприємствах. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 15 – 16 листопада 2010 року) Управління розвитком : зб. наук. робіт. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. № 17 (93). С. 51–53.
44. Максимюк С. П. Педагогіка : Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 667 с.
45. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.
46. Москаленко В. В. Соціальна психологія. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
47. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2019. 848 с.
48. Немов Р. С. Большой толковый психологический словарь. Москва: ВЛАДОС. 2007. 560 с.
49. Носенко Э. Л. Трансформация ценностных ориентаций молодежи на современном этапе развития общества (Психологический аспект) Москва, 1999. 168 с.
50. Нетепчук В. В. Самоменеджмент: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2013. 354 с.

51. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
52. Олійник Т. І. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Інвестиції : практика та досвід. №22, 2018. С. 66–69.
53. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія особистості і спілкування. Київ : Либідь, 2004. 576 с.
54. Ортега-и-Гассет Х. Эстетика. Философия культуры. Москва: Искусство, 1991. 588 с.
55. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
56. Палига Є. М. Корпоративне управління: навчальний посібник. Львів: Українська академія друкарства, 2007. 422 с.
57. Погребняк В. А. Культура организации как объект регулярного управления. Вопросы управления предприятием. 2005. № 1 (13). С. 54-59.
58. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. Москва, 1986. 424 с.
59. Петровский А. В., Зеленова М. Е. Социальная психология: Учебное пособие для студентов. Москва : Просвещение, 1987. 224 с.
60. Прушківський В. Г., Литовка В. А. Корпоративна культура соціально відповідальних металургійних підприємств. Економічний простір. № 164, 2020. С.106-111.
61. Пушак Я. Я., Піщур Я. С. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: колективна монографія. Львів: Ліга-Прес, 2017. 368 с.
62. Радаев В. В. Экономическая социология. Москва, 2008. 320 с.

63. Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. Менеджмент: теорія менеджменту, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент. Київ : Ельга Ніка-Центр, 2002. 336 с.
64. Синицька О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 5, Ч. 3, 2014. С. 255 – 261.
65. Семикіна М. В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: теорія та практика, 2015. № 2 (10). С. 54—63.
66. Смелзер Н. Социология: учебник. Москва : Феникс, 1994. 688 с.
67. Спивак В. А. Корпоративная культура. Санкт-Петербург, 2001, 352 с.
68. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.
69. Танчин І. З. Соціологія : навчальний посібник. Львів : Українська академія друкарства, 2005. 360 с.
70. Уманский Л. И. Индикаторы уровня социально-психологической зрелости первичного коллектива. Ярославль: ЯГПИ, 1977. Вып. 48. С. 5-19.
71. Уманский Л. И. К проблеме психологической оценки коллективной деятельности и структуры контактной группы как коллектива. Социально-психологические аспекты общественной активности школьников и студентов. Ярославль: ЯГПИ, 1975. С. 5-12.
72. Уманский Л. И. Критерии и характеристики общественной активности личности и контактной группы как коллектива. Социально-психологические аспекты общественной активности личности и коллектива школьников. Вып. 39. Ярославль: ЯГПИ, 1975. С. 19-31.

73. Уманский Л. И. Поэтапное развитие группы как коллектива. Коллектив и личность. Москва : Наука, 1975. С. 77-87.
74. Уманский Л. И. Психология организаторской деятельности школьников: Учебное пособие. Москва, 1980. С. 64.
75. Устименко В. М. Методи оцінки стану організаційної культури. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Мелітополь, 2013. №1. С. 367-381. Леонтьев
76. Хофстеде Г. Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах? СПб : Вестник СПбГУ, серия 8, 2006. Выпуск 4. С. 134-162
77. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навчальний посібник. Київ : Знання, 2011. 445 с.
78. Чепелюк М. І. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «корпоративна культура підприємства». Транснаціоналізація економічних систем : тенденції та перспективи розвитку. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Миколаїв, 18 квітня 2014 року). Миколаїв : Гельветика, 2014. С. 198–200.
79. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Херсон: Прапор, 2007. 640 с.
80. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. Комунальне господарство міст. 2014. №114. С. 157–161.
81. Шейн Е. Х. Організаційна культура та лідерство. Побудова, еволюція, розвиток. Харків : «Пітер», 2002. 335 с.
82. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб : Питер, 2002. 336 с.
83. Юнг К. Г. Аналітична психологія. Київ : Центр навчальної літератури. 2022, 218 с. 325 с.

84. Юнг К. Г. Структура і динаміка психічного. Київ : Центр навчальної літератури. 2022, 543 с.
85. Ядов В. А. Лаборатория социолога: из опыта полевых исследований. Учебное пособие. Москва : Таус. 2008. 80 с.
86. Яновська С. Г. Психологічна структура підприємницької активності в малому бізнесі. Дис. канд. психологічних наук. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Київ, 2019. 210 с.
87. Malbašić I., Posarić N. A. Comparison of the Organizational Values of the World's Largest Companies with the Organizational Values of Large Croatian Companies: A Balanced Approach. Management international conference (Venice, Italy, 24-27 May), 2017. P. 61–74.
88. Schein E. H. Organizational culture and leadership. 5th ed. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2017. 367 p.
89. Tellis G. J., Prabhu, J. C., Chandy R. K. Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture. Journal of Marketing, 2009. № 73. P. 3–23.
90. Turner J. H., Stets J. E. The Sociology of emotions. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 2005. 349 p.
91. Mohan M. L. Organizational communication and cultural vision. Albany : State University of New York Press, 1993. 202 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Інструмент оцінки організаційної культури «Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI» К.С. Камерон, Р. Е. Куїн

Уважаемый респондент. Просим Вас оценить корпоративную культуру Вашей организации (две позиции: как есть и как должно быть). При оценке следует присваивать показателям значение по каждому из 8 вопросов из расчета, что $A+B+C+D$ должно равняться 100. Каждое значение минимально должно оцениваться 1 (0 нельзя ставить).
Например: $A=25$ $B=25$ $C=25$ $D=25$

<i>Вопросы</i>	<i>как есть</i>	<i>как должно быть</i>
----------------	-----------------	------------------------

<p>1) Ваша организация - это:</p> <p>A. Хорошо слаженный механизм</p> <p>B. Конкурентно - ориентированная среда</p> <p>C. Многочисленная семья</p> <p>D. Творческий коллектив</p>	<p>A=</p> <p>B=</p> <p>C=</p> <p>D=</p>	<p>A=</p> <p>B=</p> <p>C=</p> <p>D=</p>
<p>2) Лидер организации:</p> <p>A. Заботится о координации и эффективности</p> <p>B. Конкретно ставит персональные и организационные цели</p> <p>C. Заботится о работниках</p> <p>D. Новатор, рисковый экспериментатор</p>	<p>A=</p> <p>B=</p> <p>C=</p> <p>D=</p>	<p>A=</p> <p>B=</p> <p>C=</p> <p>D=</p>
<p>3) Цели организации - это:</p> <p>A. Поддержание уровня деятельности, эффективное использование ресурсов</p> <p>B. Удержание (расширение) доли рынка</p> <p>C. Максимальное развитие и использование потенциала работников</p> <p>D. Поиск новых ниш на рынке, создание уникальных товаров, услуг, продуктов</p>	<p>A=</p> <p>B=</p> <p>C=</p> <p>D=</p>	<p>A=</p> <p>B=</p> <p>C=</p> <p>D=</p>
<p>4) Целостность организации поддерживается благодаря:</p> <p>A. Наличию должностных инструкций, положений, регламентов, формальных правил</p> <p>B. Соревновательной атмосфере, поставленным перед каждым конкретным задачам</p> <p>C. Наличию традиций и вовлечения персонала в управление</p> <p>D. Творческой атмосфере, возможности экспериментировать</p>	<p>A=</p> <p>B=</p> <p>C=</p> <p>D=</p>	<p>A=</p> <p>B=</p> <p>C=</p> <p>D=</p>
<p>5) Организацию считают успешной, если:</p> <p>A. Высока исполнительность, низки издержки</p>		

<p>В. Достигаются конкретные намеченные цели</p> <p>С. Проявляется чуткость к заказчику, забота о работниках</p> <p>Д. Происходят усовершенствования, обновление, внедрение нового</p>	<p>A=</p> <p>B=</p> <p>C=</p> <p>D=</p>	<p>A=</p> <p>B=</p> <p>C=</p> <p>D=</p>
<p>6) Работники стимулируются к:</p> <p>А. Точному исполнению предписанных функций В.</p> <p>Достижению намеченных индивидуальных результатов</p> <p>С. Совершенствованию своего мастерства</p> <p>Д. Проявлению инициативы</p>	<p>A=</p> <p>B=</p> <p>C=</p> <p>D=</p>	<p>A=</p> <p>B=</p> <p>C=</p> <p>D=</p>
<p>7) В неопределенной ситуации решения принимаются исходя из:</p> <p>А. Распоряжений руководства</p> <p>В. Общих соображений полезности для достижения целей организации</p> <p>С. Общего мнения на совещании</p> <p>Д. Необходимости апробировать новые пути</p>	<p>A=</p> <p>B=</p> <p>C=</p> <p>D=</p>	<p>A=</p> <p>B=</p> <p>C=</p> <p>D=</p>
<p>8) Для разрешения конфликтной ситуации требуется:</p> <p>А. Обращение к вышестоящему руководству</p> <p>В. Определить, какое решение будет наиболее результативно</p> <p>С. Консенсус</p> <p>Д. Исследование различных вариантов</p>	<p>A=</p> <p>B=</p> <p>C=</p> <p>D=</p>	<p>A=</p> <p>B=</p> <p>C=</p> <p>D=</p>

**Методика діагностики ціннісних орієнтацій в кар'єрі
«Якір кар'єри» Е. Шейн, переклад і адаптація В. Чікер, В. Вінокурова**

Інструкція. Пожалуйста, ответьте на вопросы теста.

Тестовый материал

Насколько важным для Вас является каждое из следующих утверждений?

Варианты ответов: 1 – абсолютно не важно, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 – исключительно важно

1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы.
2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях.
3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации.
4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью.
5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим.
6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми.
7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры взаимно уравновешивали друг друга.
8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.
9. Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью.
10. Быть первым руководителем в организации.
11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.
12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени.
13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.
14. Соревноваться с другими и побеждать.
15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять своему образу жизни.
16. Создать новое коммерческое предприятие.
17. Посвятить всю жизнь избранной профессии.
18. Занять высокую руководящую должность.
19. Иметь работу, которая представляет максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т.д.
20. Остаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением.

21. Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели.

Насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений?

Варианты ответов: 1 – совершенно не согласен, 2,3,4,5,6,7,8,9, 10 – полностью согласен

22. Единственная действительная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли .6

23. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере.

24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое собственное дело.

25. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции.

26. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность.

27. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии.

28. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой деятельности.

29. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим.

30. Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры.

31. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится.

32. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры.

33. Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией.

34. Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации.

35. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса.

36. Я бы предпочел работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт.

37. Я бы хотел посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели.

38. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования.

39. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере.

40. Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес.

41. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками.

- Якорь компетентности в профессии: один, девять, семнадцать, двадцать пять, тридцать три.
- Якорь менеджмента: два, десять, восемнадцать, двадцать шесть, тридцать четыре.
- Якорь независимости (автономии): три, одиннадцать, девятнадцать, двадцать семь, тридцать пять.
- Якорь стабильности места работы: четыре, двенадцать, тридцать шесть.
- Якорь стабильности места проживания: двадцать, двадцать восемь, сорок один.
- Якорь служения: пять, тринадцать, двадцать один, двадцать девять, тридцать семь.
- Якорь вызова: шесть, четырнадцать, двадцать два, тридцать, тридцать восемь.
- Якорь объединения стилей жизни: семь, пятнадцать, двадцать три, тридцать один, тридцать девять.
- Якорь предпринимательства: восемь, шестнадцать, двадцать четыре, тридцать два, сорок.

ДОДАТОК В

«Ціннісний опитувальник Шварца» Ш. Шварц

Первая часть опросника**Инструкция:**

Спросите себя: "Какие ценности важны для меня как руководящие принципы в Моей жизни? Какие ценности менее важны для меня?" Ваша задача: оценить, насколько важна для Вас каждая ценность в качестве руководящего принципа в Вашей жизни.

Шкала для оценки:

- 7 - исключительно важная в качестве руководящего принципа Вашей жизни ценность (обычно таких ценностей бывает одна-две);
- 6 - очень важная;
- 5 - достаточно важная;
- 4 - важная;
- 3 - не очень важная;
- 2 - мало важная;
- 1 - не важная;
- 0 - совершенно безразличная;
- -1 - это противоположно принципам, которым Вы следуете.

До того, как Вы начнете, прочитайте список из 30 ценностей и выберите одну, которая наиболее важна для Вас, и оцените ее важность "7". Далее, выберите ценность наименее важную для Вас и оцените ее -1, 0 или 1, согласно ее важности. Затем оцените оставшиеся ценности (от -1 до 7).

Тестовый материал - Список ценностей I:

- 1 РАВЕНСТВО (равные возможности для всех)4
- 2 ВНУТРЕННЯЯ ГАРМОНИЯ (быть в мире с самим собой)
- 3 СОЦИАЛЬНАЯ СИЛА (контроль над другими, доминантность)
- 4 УДОВОЛЬСТВИЕ (удовлетворение желаний)
- 5 СВОБОДА (свобода мыслей и действий)
- 6 ДУХОВНАЯ ЖИЗНЬ (акцент на духовных, а не материальных вопросах)
- 7 ЧУВСТВО ПРИНАДЛЕЖНОСТИ (ощущение, что другие заботятся обо мне)
- 8 СОЦИАЛЬНЫЙ ПОРЯДОК (стабильность общества)
- 9 ЖИЗНЬ, ПОЛНАЯ ВПЕЧАТЛЕНИЙ (стремление к новизне)
- 10 СМЫСЛ ЖИЗНИ (цели в жизни)
- 11 ВЕЖЛИВОСТЬ (предупредительность, хорошие манеры)
- 12 БОГАТСТВО (материальная собственность, деньги)3
- 13 НАЦИОНАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ (защищенность своей нации от врагов)
- 14 САМОУВАЖЕНИЕ (вера в собственную ценность)
- 15 УВАЖЕНИЕ МНЕНИЯ ДРУГИХ (учет интересов других людей, избегание конфронтации)
- 16 КРЕАТИВНОСТЬ (уникальность, богатое воображение)

- 17 МИР ВО ВСЕМ МИРЕ (свобода от войны и конфликтов)
- 18 УВАЖЕНИЕ ТРАДИЦИЙ (сохранение признанных традиций, обычаев)
- 19 ЗРЕЛАЯ ЛЮБОВЬ (глубокая эмоциональная и духовная близость)
- 20 САМОДИСЦИПЛИНА (самоограничение, устойчивость к соблазнам)
- 21 ПРАВО НА УЕДИНЕНИЕ (право на личное пространство)
- 22 БЕЗОПАСНОСТЬ СЕМЬИ (безопасность для близких)
- 23 СОЦИАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ (одобрение, уважение других)
- 24 ЕДИНСТВО С ПРИРОДОЙ (слияние с природой)
- 25 ИЗМЕНЧИВАЯ ЖИЗНЬ (жизнь, наполненная проблемами, новизной и изменениями)
- 26 МУДРОСТЬ (зрелое понимание мира)
- 27 АВТОРИТЕТ (право быть лидером или командовать)
- 28 ИСТИННАЯ ДРУЖБА (близкие друзья)
- 29 МИР КРАСОТЫ (красота природы и искусства)
- 30 СОЦИАЛЬНАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ (исправление несправедливости, забота о слабых)

Теперь оцените, насколько важна каждая из следующих ценностей для Вас, как *руководящий принцип Вашей жизни*. Эти ценности выражены в способах действия, которые могут быть более или менее важными для Вас. Попробуйте различить ценности, насколько это возможно, используя все номера. Для начала прочитайте ценности в *списке 2*, выберите то, что для Вас наиболее важно, оцените на шкале (отметка 7). Затем выберите ценность, которая противоречит вашим принципам (отметка — 1). Если такой ценности нет, выберите ценность наименее важную для Вас и оцените ее отметками 0 или 1, в соответствии с ее значимостью. Затем оцените остальные ценности.

Список ценностей II:

- 31 САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ (надеющийся на себя, самодостаточный)
- 32 СДЕРЖАННЫЙ (избегающий крайностей в чувствах и действиях)
- 33 ВЕРНЫЙ (преданный друзьям, группе)
- 34 ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫЙ (трудолюбивый, вдохновенный)
- 35 ОТКРЫТЫЙ К ЧУЖИМ МНЕНИЯМ (терпимый к различным идеям и верованиям)
- 36 СКРОМНЫЙ (простой, не стремящийся привлечь к себе внимание)
- 37 СМЕЛЫЙ (ищущий приключений, риск)
- 38 ЗАЩИЩАЮЩИЙ ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ (сохраняющий природу)
- 39 ВЛИЯТЕЛЬНЫЙ (имеющий влияние на людей и события)
- 40 УВАЖАЮЩИЙ РОДИТЕЛЕЙ И СТАРШИХ (проявляющий уважение)
- 41 ВЫБИРАЮЩИЙ СОБСТВЕННЫЕ ЦЕЛИ (отбирающий собственные намерения)
- 42 ЗДОРОВЫЙ (не больной физически или душевно)
- 43 СПОСОБНЫЙ (компетентный, способный эффективно действовать)
- 44 ПРИНИМАЮЩИЙ ЖИЗНЬ (подчиняющийся жизненным обстоятельствам)
- 45 ЧЕСТНЫЙ (откровенный, искренний)

- 46 СОХРАНЯЮЩИЙ СВОЙ ИМИДЖ (защита собственного «лица»)
 47 ПОСЛУШНЫЙ (исполнительный, подчиняющийся правилам)
 48 УМНЫЙ (логичный, мыслящий)
 49 ПОЛЕЗНЫЙ (работающий на благо других)
 50 НАСЛАЖДАЮЩИЙСЯ ЖИЗНЬЮ (наслаждение едой, близостью, развлечениями и др.)
 51 БЛАГОЧЕСТИВЫЙ (придерживающийся религиозной веры и убеждений)
 52 ОТВЕТСТВЕННЫЙ (надежный, заслуживающий доверия)
 53 ЛЮБОЗНАТЕЛЬНЫЙ (интересующийся всем, пытливый)
 54 СКЛОННЫЙ ПРОЩАТЬ (стремящийся прощать другого)
 55 УСПЕШНЫЙ (достигающий цели)
 56 ЧИСТОПЛОТНЫЙ (опрятный, аккуратный)
 57 ПОТВОРСТВУЮЩИЙ СВОИМ ЖЕЛАНИЯМ (занимающийся тем, что доставляет удовольствие)

Вторая часть опросника

Инструкция:

Ниже приведены описания некоторых людей. Пожалуйста, прочитайте каждое описание и подумайте, насколько каждый человек похож или не похож на Вас. Поставьте крестик в одной из клеточек справа, которая показывает, насколько описываемый человек похож на Вас.

Профиль личности

	Очень похож на меня	Похож на меня	В некоторой степени похож на меня	Немного похож на меня	Не похож на меня	Совсем не похож на меня
1. Придумывать что-то новое и быть изобретательным важно для него. Он любит поступать по-своему, на свой лад.						
2. Для него важно быть богатым. Он хочет, чтобы у него было много денег и дорогих вещей.						
3. Он считает, что важно, чтобы с каждым человеком в мире обращались одинаково. Он верит, что у всех должны быть равные возможности в жизни.						

4. Для него очень важно показать свои способности. Он хочет, чтобы люди восхищались тем, что он делает.						
5. Для него важно жить в безопасном окружении. Он избегает всего, что может угрожать его безопасности.						
6. Он считает, что важно делать много разных дел в жизни. Он всегда стремится к новизне.						
7. Он верит, что люди должны делать то, что им говорят. Он считает, что люди должны придерживаться правил всегда, даже когда никто не видит.						
8. Для него важно выслушать мнение людей, которые отличаются от него. Даже если он не согласен с ними, он все равно хочет их понять.						
9. Он считает, что важно не просить большего, чем имеешь. Он верит, что люди должны довольствоваться тем, что у них есть.						
10. Он всегда ищет повод для развлечения. Для него важно делать то, что доставляет ему удовольствие.						
11. Для него важно самому решать, что						

<p>делать. Ему нравится быть свободным в планировании и выборе своей деятельности.</p>						
<p>12. Для него очень важно помогать окружающим. Он хочет заботиться об их благополучии.</p>						
<p>13. Для него очень важно преуспеть в жизни. Ему нравится производить впечатление на других людей.</p>						
<p>14. Для него очень важна безопасность его страны. Он считает, что государство должно быть готово к защите от внешней и внутренней угрозы.</p>						
<p>15. Он любит рисковать. Он всегда ищет приключений.</p>						
<p>16. Для него важно всегда вести себя должным образом. Он хочет избегать действий, которые люди сочли бы неверными.</p>						
<p>17. Для него важно быть главным и указывать другим, что делать. Он хочет, чтобы люди делали то, что он говорит.</p>						
<p>18. Для него важно быть преданным своим друзьям. Он хочет посвятить себя своим близким.</p>						
<p>19. Он искренне верит, что люди должны заботиться о природе. Заботиться об окружающей среде важно</p>						

для него.						
20. Быть религиозным важно для него. Он очень старается следовать своим религиозным убеждениям.						
21. Для него важно, чтобы вещи содержались в порядке и в чистоте. Ему действительно не нравится беспорядок.						
22. Он считает, что важно интересоваться многим. Ему нравится быть любознательным и пытаться понять разные вещи.						
23. Он считает, что все народы мира должны жить в гармонии. Содействовать установлению мира между всеми группами людей на земле важно для него.						
24. Он думает, что важно быть честным. Ему хочется показать насколько он способный.						
25. Он думает, что лучше всего поступать в соответствии с установившимися традициями. Для него важно соблюдать обычаи, которые он усвоил.						
26. Для него важно получать удовольствие от жизни. Ему нравится «баловать» себя.						
27. Для него важно быть чутким к нуждам других людей. Он старается						

поддерживать тех, кого знает.						
28. Он полагает, что всегда должен проявлять уважение к своим родителям и людям старшего возраста. Для него важно быть послушным.						
29. Он хочет, чтобы со всеми поступали справедливо, даже с людьми, которых он не знает. Для него важно защищать слабых.						
30. Он любит сюрпризы. Для него важно, чтобы его жизнь была полна ярких впечатлений.						
31. Он очень старается не заболеть. Сохранение здоровья очень важно для него.						
32. Продвижение вперед в жизни важно для него. Он стремится делать все лучше, чем другие.						
33. Для него важно прощать людей, которые обидели его. Он старается видеть хорошее в них и не держать обиду.						
34. Для него важно быть независимым. Ему нравится полагаться на себя.						
35. Иметь стабильное правительство важно для него. Он беспокоится о сохранении общественного порядка.						

36. Для него очень важно все время быть вежливым с другими людьми. Он старается никогда не раздражать и не беспокоить других.						
37. Он по-настоящему хочет наслаждаться жизнью. Хорошо проводить время очень важно для него.						
38. Для него важно быть скромным. Он старается не привлекать к себе внимание.						
39. Он всегда хочет быть тем, кто принимает решения. Ему нравится быть лидером.						
40. Для него важно приспособливаться к природе, быть частью ее. Он верит, что люди не должны изменять природу.						

ДОДАТОК Г

Тренінгове заняття №1**1. Знайомство.****Хід вправи**

Психолог: «Щиро вітаю всіх присутніх! Пропоную розпочати наше заняття з досить цікавого, приємного та незвичайного знайомства. Діяти ми будемо таким чином: вам потрібно зробити маленьку самопрезентацію, розповісти групі про себе та виділити 3 своїх якості, якими ви пишаєтесь. Слово можете передати будь-якій людині. Наступна особа доповнює ваше висловлювання іншими позитивними рисами, які вам властиві, але не були оприлюднені чи помічені вами, а потім розповідає про себе. І так всі по черзі. Ця легка вправа дозволить нам дізнатися більше один про одного та зрозуміти, які ми у очах наших колег».

2. Актуалізація теми бізнес-тренінгу

Хід вправи

У сучасному світі командоутворення є одним із найбільш ефективних інструментів налагодження ефективності внутрішньогрупових процесів організації. Отже, головною метою нашого тренінгу є формування продуктивної команди робітничого колективу, розвиток міжособистісної взаємодії і комунікації, а також набуття вміння вирішувати конфліктні ситуації!

3. Вправа «Кодекс взаємодії»

Хід вправи

Психолог: «Будь-який колектив є унікальним, як і кожна людина, що виявляється його безпосереднім учасником. Тому я пропоную вам шляхом групового обговорення самостійно визначити правила поведінки і спілкування у групі, які будуть обов'язковими до визнання та дотримання кожним з нас».

Приклади правил, які може запровадити група:

- Поважати, цінувати та прислухатися до особистості кожного учасника;
- Дотримуватися конфіденційності: «Інформація, отримана під час тренінгу, не повинна вийти за його межі»;
- Під час тренінгу ми обговорюємо тільки те, що хвилює кожного саме зараз і те, що з нами відбувається саме тут;

- Бути активним та ініціативним впродовж заняття;
- Не перебивати іншу людину, коли вона говорить. Підносити руку перш ніж висловитися; говорити тільки під час своєї черги;
- Бути щирим та відкритим;
- Під час промови використовувати «Я-висловлювання»;
- Дотримуватися затвердженого регламенту роботи групи;
- Уникати критики під час виконання вправ;
- Учасник має право відмовитись від виконання вправи, не пояснюючи причини.

4. Вправа «Торбинка таємниць»

Хід вправи

Психолог пропонує учасникам уявити себе будь-яким предметом, який зазвичай знаходиться у їх торбинці, коли вони вирушають на роботу і детально розповісти про цей предмет. Яку користь він приносить? У чому полягають його функції? Де він може стати в нагоді окрім звичного застосування? (назвати 3 альтернативні способи використання).

5. Вправа «Асоціації»

Хід вправи

Психолог пропонує учасникам тренінгу записати на фліпчарті по дві асоціації, які спадають на думку при слові «команда».

Виявлення збігів та розбіжностей у асоціаціях учасників. Обговорення результатів вправи.

6. Вправа «Симфонічний оркестр»

Хід вправи

Психолог: «Зараз вам необхідно поділитися на дві групи по 8 осіб у кожній. Групи повинні вирішити, роль якого музичного колективу вони обирають:

симфонічний оркестр, рок-група або ансамбль народних інструментів. Кожна з підгруп перед виступом втратила піаніста. Обидві підгрупи мають виступати завтра в різних залах, але в один і той же час. У місті є лише один піаніст, який може замінити вибулого. З групи шляхом жеребкування вибирається одна людина, яка після пояснення завдання відіграватиме роль єдиного в місті піаніста. Завдання обраного – виходячи з власних почуттів, вибрати ту підгрупу, яка, на його думку, вмовила його краще, і розповісти, чому він зробив такий вибір». Кожній з підгруп дається 20 хвилин для того, щоб вона придумала текст, за допомогою якого умовлятиме піаніста грати саме в ній.

У певний час підготовка в підгрупах закінчується і пропонується, щоб від кожної підгрупи були виділені люди для умовляння піаніста грати саме з їхнім оркестром. Підгрупи тягнуть жереб, хто першим умовлятиме піаніста. Потім, по черзі, від кожної підгрупи виходять учасники, які проводять бесіду з головним героєм. Решта при цьому уважно спостерігає за розмовою.

Після того, як кожна група провела процедуру вмовляння, дається слово піаністу. Він каже, у кого він гратиме, і чому обрав саме цю підгрупу.

Обговорення результатів вправи. Психолог задає піаністу наступні питання:

- Чому ви обрали саме цю підгрупу?
- Що було вирішальним у процесі вибору?
- Який емоційний стан був під час умовляння?
- Як залежав емоційний стан піаніста від того, хто говорив і що говорив?
- Що ви вважаєте ідеальним для вас умовлянням?

Психолог ставить членам групи такі питання:

- Як було організовано роботу всередині кожної підгрупи?
- Хто керував процесом, хто висував ідеї?
- Як розподілялися ролі усередині підгруп?
- Як відбувався остаточний вибір того, що підгрупа робитиме під час умовляння?

- Як спілкувалися члени кожної підгрупи?
- Наскільки комфортно було усередині підгрупи?
- Що нового дізналися про піаніста?
- Чому піаніст вибрав саме цю підгрупу?
- Що було особливо важливим для підготовки тексту умовляння?
- Які основні висновки можна зробити за цим завданням?

7. Психоедукація на тему: «Справжня команда»

Хід психоедукації

Психолог: «Отже, настав час поміркувати про те, яка вона – справжня команда?»

Існує багато думок видатних вчених щодо розкриття значення дефініції «команда». Наприклад, на думку відомого фахівця в галузі управління персоналом Великобританії Майкла Армстронга, «Команда – це невелике число людей зі взаємодоповнюючими навичками, людей, які зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності відповідно до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність».

У своїх працях дослідники І. Салас, Р. Берд і С. Таненбаум командою називають невелику кількість людей, які поділяють цілі, цінності та різноманітні підходи до реалізації спільної діяльності і взаємовизначальну приналежність власної особистості та партнерів до цієї групи. Вони роблять наголос на взаємодоповненні, взаємодопомозі членів команди, які беруть на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні виконувати будь-які внутрішньогрупові ролі.

Детальніше розглянемо стадії життєдіяльності команди за Б. Такманом. Формування. На цій стадії відбувається об'єднання окремих індивідів у сукупність. Між ними відбувається визначення цілей, складу, механізмів роботи у процесі обговорення при визначенні членів команди. Не виключено існування страхів та коливань відповідно до ступеня з'ясування своєї ролі у майбутній роботі команди. Прихильність до інтересів команди низька. Слабким є рівень розуміння членами команди один одного.

Бурління. На цьому етапі відбувається прояв індивідуальних характеристик, цілей та очікувань, і в той же час, прихованих раніше розбіжностей. Під час визначення ролей, стилю керівництва, моделей взаємодії і поведінки кожен може оскаржити рішення, або поставити його під сумнів. Кожен з членів дізнається більше про себе та свою роботу в команді, може підпадати під перевірку колег.

Створення норм. Під час цієї фази формуються норми та механізми прийняття рішень, утворюється погоджений стиль керівництва, відбувається остаточний розподіл ролей.

Функціонування. Та сама фаза, коли колектив вже об'єднаний та ефективно починає працювати для досягнення поставлених завдань, розвинута взаємна підтримка і взаємодопомога, панує комфортна атмосфера, що є суттєвим мотиватором та стимулом для досягнення визначених цілей, і внаслідок цього результатом є професійний і особистісний ріст кожного з членів. Саме тепер об'єднання людей може цілком справедливо називатися командою. Регулярно відбувається оцінка ефективності роботи команди і результатів її діяльності. *Зміна або Перетворення.* На цьому етапі можливі два варіанти розвитку сценарію. Команда може бути розпущена або переформована за результатами виконання поставленого завдання. За інших обставин може бути варіант постановки перед командою нових завдань.

Психолог: «Підходимо до висновку, що шлях життєдіяльності згуртованого колективу, успішність переходу його від стадії робочої групи до команди, її ефективність та ступінь взаємодії залежить від усіх її членів, а також від бажання працювати разом на засадах взаємодопомоги, взаємодоповнення один одного та націленості на досягнення єдиної мети. Будь-який колектив – це величезний механізм, робота якого залежить від роботи кожної людини. За допомогою низки вправ ми спробуємо зрозуміти, як саме налагоджена спільна робота у вашому робітничому колективі!»

8. Вправа «Прихований скарб»

Хід вправи

Психолог пропонує всім учасникам заплющити очі. Він попереджує про те, що буде передавати певний предмет по колу. Учасник, у якого в руках з'являється предмет, може розплющити очі, ретельно оглянути його, не промовляючи ні слова. Потім предмет слід передати наступному учаснику та знов заплющити очі. Психолог передає по колу скриньку зі словами: «У цій скриньці знаходиться щось унікальне, чудове, прекрасне та неповторне». (У скриньці знаходиться дзеркало)

Обговорення вправи та питання для кожного учасника:

- 1) Що ви очікували побачити у скриньці?
- 2) Які почуття викликав у вас вміст скриньки?

Психолог: Отже, ми прийшли до висновку, що кожен із вас є цінністю для всього колективу; кожен з вас – унікальна та неповторна особистість.

Підведення підсумків

Сьогодні ми з вами усвідомили важливість розвитку командної згуртованості робітничого колективу для забезпечення ефективності організаційної діяльності, обговорили роль цінності кожного учасника команди для життєдіяльності колективу, відпрацьовували навички активного слухання та ефективної комунікації.

Надайте відповідь на наступні питання:

- Що нового ви сьогодні дізналися на занятті?
- Які вправи сподобалися вам і викликали інтерес?
- Які вправи викликали у вас труднощі і чому?
- Чому новому ви сьогодні навчилися протягом заняття?
- Що ви дізналися про самого себе від колег в процесі участі у тренінговому занятті?

Наше наступне заняття буде присвячене виявленню латентних конфліктних ситуацій у вашому колективі, набуттю навичок аналітики, ефективного вирішення конфліктних ситуацій і групової взаємодії з реалізації проектних завдань, а також розвитку креативності.

ДОДАТОК Г

Тренінгове заняття №2
1.Вправа «Вирішення кейсу»
Хід вправи

Психолог: «Вам необхідно зробити аналіз проблемної ситуації та запропонувати шляхи її вирішення; виявити, які наслідки вона принесе для керівника, для підлеглих, для його друзів та для всієї компанії».

Зміст кейсу. Олексія Івановича щойно призначили на посаду керівника крупної авіакомпанії. Перші його кроки були спрямовані на створення «своєї» команди. При цьому в організації працюють багато років провідні фахівці, які володіють всіма особливостями успішної діяльності авіакомпанії. У той же час, новому керівникові необхідно оточити себе фахівцями, яких він знає багато років, але вони не є працівниками даної компанії.

Запропонуйте 4 варіанти вирішення цієї ситуації.

2. Вправа «Неіснуючий час»

Хід вправи

Психолог роздає всім учасникам групи картки з будь-яким вказаним на них часом. Члени групи у будь-який спосіб мають вибрати один час, в який вони всі повинні зібратися для певного заходу, та повідомити час психологу. Зміст заходу обирає група. Виграє той член групи, чий час обере група. Далі виграють ті, чий час виявиться найближчим до обраного групою часу. Чим далі від обраного часу час члена групи, тим більше його програш. Гра вважається закінченою, коли група оголошує про обраний час. У цій грі важливо, щоб члени групи якомога повніше залучилися до процесу обговорення, а не швидкість їх роботи. Тому виконання завдання за відведений час є лише організуючим чинником, а не самоціллю.

Психолог ставить членам групи такі питання:

- Як працювала група?
- Хто керував процесом?
- Які стратегії застосовувалися під час вибору часу?
- Чиї ідеї приймалися насамперед і чому?
- Чи всі ідеї були почуті та втілені?
- Чому вибрали саме цей час?

- Який настрій був під час гри і що впливало на його зміну?
- Який настрій зараз?
- Якими були дії учасників під час гри?

3. Вправа «Герб групи»

Хід вправи

Психолог дає членам групи завдання створити герб своєї групи. При цьому встановлюються правила створення герба:

праворуч має бути зображення у вигляді малюнка (або кількох малюнків), що відображатиме основні досягнення групи;

у центрі має бути зображення у вигляді малюнка (або кількох малюнків), що відображає усвідомлення групою себе — «хто ми зараз»;

зліва має бути зображення у вигляді малюнка (або кількох малюнків), що відображає мету (або цілі) групи.

Під цим усім має бути написаний девіз групи.

Психолог ставить членам групи такі питання:

- Як працювала група?
- Хто керував процесом?
- Чиї ідеї приймалися насамперед і чому?
- Чи всі ідеї були почуті та втілені?
- Які нові норми та правила взаємодії з'явилися у групі?
- Яким був настрій під час виконання вправи та що впливало на його зміну?
- Який настрій зараз?
- Наскільки влаштовує те, що створили?
- Якими були дії під час виконання вправи?

4. Вправа «Проблеми організації»

Хід вправи

Психолог пропонує групі виявити найгостріші проблеми свого підприємства та обговорити шляхи їх вирішення. Зазначені проблеми та шляхи їх

вирішення пропонується записати на великому аркуші. Завдання вважається закінченим, коли буде знайдено хоча б одне рішення кожної виявленої проблеми, яке можна застосувати в реальній діяльності підприємства.

Психолог ставить членам групи такі питання:

- Як було організовано роботу групи?
- Хто керував процесом і чому саме він?
- Чому було виділено саме ці проблеми?
- Чи почули всі ідеї щодо вирішення проблем?
- Які нові норми та правила взаємодії виявилися у групі?
- Яким був настрій під час виконання завдання та що впливало на його зміну?
- Який настрій зараз?
- Наскільки влаштовує те, що створили?
- Які були дії під час виконання завдання?

5. Вправа «Портрет лідера»

Хід вправи

Міні-групи по 8 осіб створюють колаж, на якому необхідно зобразити постать лідера (історичну постать, кіногероя) та виокремити й зобразити на малюнку ключові лідерські якості, після чого презентувати результати спільної роботи.

Психолог підбиває підсумки та виписує узагальнений перелік основних лідерських якостей і разом з групою формулює визначення поняття «лідер».

6. Вправа «Затонулий корабель»

Хід вправи

Психолог: «За умовами цієї гри ваш корабель викинуло на безлюдний острів, і у вас є всього 30 хвилин на те, щоб забрати з нього предмети, необхідні для виживання, доки він не потонує. Розкладіть пляшки з водою, сірники, їжу і інші засоби в «зоні аварії корабля».

Психолог: «Зараз команда ділиться на групи по вісім осіб. Після запуску таймера вам потрібно буде зібрати з корабля, що тоне, стільки предметів, скільки, як вам здається, необхідно, і оцінити їх за ступенем важливості. Оскільки кількість предметів обмежена, вам доведеться не тільки розставляти пріоритети, але й домовлятися і обмінюватися предметами з іншою групою».

Обговорення результатів гри. Чи вдалося вчасно виконати завдання? Які перешкоди виникали у процесі перемовин?

7. Вправа «Прапор команди»

Хід вправи

Психолог: «Зараз команда ділиться на групи по чотири особи і отримує папір і ручки. Кожна група має створити емблему чи прапор своєї команди. Коли всі закінчать малювати, потрібно буде уявити емблему інших команд і пояснити, чому було обрано такий дизайн».

8. Вправа «Давні спогади»

Хід вправи

Психолог: «Для цієї гри вам знадобиться дошка та стікери. Напишіть на дошці різні теми, пов'язані з роботою, наприклад «Перший день на роботі», «Свято на роботі», «Відрядження». Візьміть по кілька стікерів і запишіть свої спогади або досягнення, пов'язані з вашою роботою. Поділіться спогадами з командою, прикріплюючи при цьому стікери до дошки».

Тренінгове заняття №3

1. Вправа «Вгадай мене на дотик»

Хід вправи

Психолог: «Вам слід вишукуватися у два великих кола, одне з яких буде зовнішнім, а інше, менше за кількістю учасників, внутрішнім, обличчям один до одного. Ви повинні заплющити очі і рухатися по колу у різні сторони. По моїй команді ви одразу зупиняєтеся і, не розплющуючи очей, намагаєтеся знайти руки колеги, який опинився напроти вас і постаратися вгадати, хто саме опинився перед вами. Потім за моєю командою усі продовжують рух по колу, знову зупиняєтеся за моєю командою і намагаєтеся поборотися з людиною навпроти вас, відштовхуючись долонями».

Групове обговорення вправи:

- 1) Чи вдалося вам вгадати людину, яка опинилася перед вами?
- 2) Які почуття та емоції ви помітили під час виконання завдання?
- 3) На ваш погляд, що сприяло або заважало виконанню завдання?

2. Вправа «Моя особистість»

Хід вправи

Психолог: «Вам варто взяти аркуш паперу і написати двадцять відповідей на питання «Хто Я?». Намагайтеся не думати надто довго, записуйте перше, що спаде вам на думку». Тепер подивіться на список, який ви сформували та поділіться результатами з групою.

Групове обговорення вправи:

- 1) Чи важко вам було написати про себе?
- 2) Які означення ви надали перевагу, а які написали наприкінці списку?
- 3) Які труднощі заважали вам виконати завдання?

3. Вправа «Диво-квітка»

Хід вправи

Психолог: «Зараз я пропоную кожному з вас намалювати чарівну квітку, в центрі якої вам слід написати власне ім'я. На кожній пелюстці вам слід написати те, що являє собою особливу цінність для вас, без чого ви не

уявляєте ваше життя. Напишіть кожну цінність на окремій пелюстці. Уважно послухайте і уявіть історію, яку я буду вам розповідати».

«Рано вранці у вашому будинку звучить телефонний дзвінок. Ви піднімаєте трубку і чуєте приємний голос. Вас називають по імені і пропонують відправитися в чарівну подорож до мудреця, який допоможе вам знайти відповіді на всі ваші запитання. Ви згодні? В дорогу вам потрібно взяти тільки чарівну квітку. Ви відправляєтеся в подорож. Сідаєте в таксі, машина під'їжджає до будівлі аеропорту і водій просить вас віддати за поїздку одну пелюстку ромашки, яку ви взяли з собою (1). Ви входите до будівлі аеропорту і чуєте своє прізвище по гучномовцю. Вас просять підійти до каси. Ви підходите до каси і Вам простягають квиток в обмін на один з пелюсток (2). Момент і ви вже в літаку, в бізнес класі і раптом літак починає трясати. Виходить стюард і повідомляє вам про швидку катастрофу літака. Але, якщо ви пожертвуєте однією пелюсткою, катастрофи не станеться (3). Ви благополучно приземляєтеся у лісі. Навкруги темно. Ви не знаєте куди йти. І раптом бачите людину, яка пропонує вам свою допомогу в обмін на ще одну пелюстку (4). Провідник виводить вас з лісу і ви бачите перед собою гори. Ваш подальший шлях простягається через гори, але у вас немає ні спорядження, ні провізії. Біля підніжжя стоять два магазини. Які дві пелюстки ви можете віддати за провізію і спорядження(5,6)? Ви продовжуєте свій шлях по горах. І ви вже бачите хатину мудреця. Але раптово перед вами з'являється прірва, перейти яку у вас немає ніякої можливості. Перед вами з'являється провідник, і пропонує свою допомогу в обмін на пелюстку квітки (7). І ось, ви перед хатиною мудреця. Ви входите до хатини, і вас вітає сивий старець. З якою цінністю ви прийшли до нього?. Ви ведете неспішну розмову. Проходить час, і мудрець говорить про те, що вам пора повертатися додому. Він дякує вам за зустріч. І в подяку повертає, на ваш вибір, одну з тих цінностей, яку ви віддали по дорозі до нього. Яку цінність ви повернете собі назад?».

Групова рефлексія вправи:

- 1) Що ви відчували, коли були змушені пожертвувати пелюстками дивоквітки?
- 2) Що нового ви дізналися про себе, чого раніше не знали?
- 3) Яка цінність виявилася найважливішою для вас?
- 4) Що ви відчуваєте наприкінці вправи?
- 5) Чи вдалося вам дізнатися щось, що ви приховували від себе протягом довгого часу?

4. Вправа «Сходи до щастя»

Хід вправи

Психолог: «Зараз я пропоную вам побудувати сходи, які допоможуть вам віднайти справжнє щастя у вашому житті. Але ці сходи не звичайні, оскільки вони уособлюють собою ваші особистісні цінності. Вам слід розташувати у порядку підвищення значущості різноманітні цінності на ваш особистий розсуд. Таким чином, виконуючи вправу, ми з вами побачили, що кожна сходи́нка і водночас цінність є невеликою метою, досягаючи яку ви відчуваєте щастя. Зверніть увагу на те, що саме справжні цінності можуть зробити людину щасливою, а помилкові створюють хибний образ щастя. А головною, абсолютною і найвищою цінністю є саме ви самі, ваша унікальна неповторна особистість і життєвий шлях».

5. Вправа «Правила життя»

Хід вправи

Психолог: «Зараз я пропоную вам подумати і визначити десять найголовніших правил і принципів вашого життя, яких ви дотримуетесь. Наступним вашим кроком буде розставлення цих принципів у ієрархічній послідовності від найменш важливих до найбільш значущих особисто для вас».

Групове обговорення вправи:

- 1) Яке правило стоїть на першому місці вашого списку?
- 2) Яке правило займає останню позицію вашого списку?
- 3) Чи зазнали ви труднощів під час розставленні пріоритетів?

- 4) З якими труднощами вам довелося зустрітися під час виконання вправи?
- 5) На ваш погляд, чи виявилася вправа корисною?

6. Вправа «Цінності колективу»

Хід вправи

Психолог: «Нам з вами вдалося виявити особистісні цінності особистості. Але цікавим є питання, які ж цінності домінують у вашому робітничому колективі? Давайте зобразимо на фліпчарті ваш колектив у вигляді великого дерева з мужніми кронами. Кожен з вас повинен написати на маленькому стікері одну цінність, яка на вашу думку властива кожному члену вашого колективу і закріпити на гілочках нашого дерева».

Групове обговорення вправи:

- 1) Чи зустрілися вам серед відповідей учасників команди цінності, які повторювалися декілька разів? Чому, на ваш погляд, так вийшло?
- 2) Як ви вважаєте, як змінилося б життя людства без цінностей?
- 3) Які цінності ви не написали на стікерах і чому?

7. Вправа «Мільярд доларів»

Хід вправи

Психолог: «Пропоную вам ненадовго поринути у світ мрій. Я дам кожному з вас по стікеру, на якому ви повинні написати відповідь на питання: «Щоб я зробив/зробила, якщо б в мене одного чудового дня з'явився мільярд доларів?». Психолог збирає всі відповіді до потаємної коробки, по черзі достає стікери і уголос зачитує. Учасники групи повинні обдумати та вирішити, хто з членів групи володар кожного висловлювання.

Групове обговорення вправи:

- 1) Чи вдалося вам відгадати володаря вислову?
- 2) Що допомогло вам відгадати ім'я, а що заважало?

8. Вправа «Остання хвилинка»

Хід вправи

Психолог: «Обдумайте те, як швидко минув час, протягом якого ми займалися. Уявіть, ніби це був останній день вашого життя, і щойно ви

зрозуміли, що померли і ваше життя закінчилося. Спробуйте запитати себе, чи задоволені ви останнім днем свого життя? А тепер знов відчуйте себе тут і зараз і візьміть собі за мету протягом всіх ваших наступних днів отримати від життя більше позитивних емоцій і корисних знань, ніж сьогодні. Подумайте, де і коли протягом вашого життя вам слід було діяти розумніше, а де взагалі імпровізувати, проявляючи спонтанність і креативність. Спробуйте ніби подивитися на себе з іншого ракурсу, позбавляючись від всього неважливого. Вам вдалося виконати вправу, якщо ви почали відчувати потребу в отриманні якомога більшої кількості цінних моментів від життя. Обдумайте і запишіть ті власні бажання, які ви б бажали здійснити найближчим часом».

9. Вправа «Подарунок»

Хід вправи

Психолог: «Давайте поміркуємо, що ми могли б подарувати Вашій групі, щоб взаємодія в ній стала ще ефективнішою, а відносини ще більш згуртованими? Давайте скажемо, що кожен із нас дарує групі. Я, наприклад, дарую вам оптимізм та взаємну довіру». Далі кожен із учасників висловлюється, що він хотів би подарувати команді.

Психолог: «Давайте нагородимо себе за успішну роботу оплесками!»

ДОДАТОК Е



УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

61022, м. Харків, майдан Свободи, 4, факс +38 057 705-02-41,
тел. +38 057 705-12-47, +38 057 707-52-31, E-mail: *univer@karazin.ua*

№ _____ Факультет психології
на № _____ Харківського національного
університету імені В.Н.Каразіна

Стаття Варави Л. А. і Декалюк Є. В. "ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОГРУПОВИХ ПРОЦЕСІВ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ" прийнята до друку у збірник наукових праць Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Психологія», випуск 73 (2022р.). Випуск Вісника Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Психологія» планується у грудні 2022р.

Відповідальний редактор

Світлана ЯНОВСЬКА

