

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

факультет педагогіки, психології та соціальної роботи
(повна назва інституту/факультету)

кафедра психології
(повна назва кафедри)

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ
КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Дипломна робота

Рівень вищої освіти - другий (магістерський)

Виконала:

студентка VI курсу, групи 612
спеціальності «Психологія»
(назва спеціальності)

ПОПОВИЧ Оксана
(прізвище, ім'я та по-батькові)

Керівник:

канд. психол. н., доцент

АНДРЕЄВА Ярослава Федорівна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент _____

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри № ____

від „__” _____ 2021 р.

зав. кафедри _____ доц. **Ярослава АНДРЕЄВА**

Чернівці – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	
1.1. Загальне уявлення про корпоративну культуру.....	6
1.2. Основні елементи, структури та рівні організаційної культури.....	14
1.3. Типи організаційних культур та фактори що впливають на її формування.....	25
Висновок до розділу I.....	33
РОЗДІЛ II ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	
2.1. Методи та методика дослідження корпоративної культури.....	35
2.2. Результати емпіричного дослідження корпоративної культури.....	42
2.3. Програма розвитку і підтримання корпоративної культури.....	70
Висновки до розділу II.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Корпоративна культура – це відповідна система як формальних так і неформальних правил діяльності та її норм. Сукупність звичаїв і традицій, взаємозв'язок індивідуальних і групових інтересів колективу організації, особливостей поведінки співробітників тієї чи іншої організаційної структури. Корпоративна культура це не лише взаємостосунки, норми та цінності котрі існують всередині колективу співробітників, а й стиль керівництва, показники рівня задоволеності працівників умовами в яких вони працюють, здатність до взаємної співпраці та здатність членів колективу до ідентифікації себе з організацією загалом і перспективами її розвитку зокрема.

Процес вивчення організаційної культури розпочатий ще з середини 70-х років. На перших етапах розвитку це поняття використовувалось виключно менеджерами у процесі управлінні великими промисловими установами, а вже пізніше це поняття знайшло своє поширення і на інших організаціях, тобто іншого спрямування. Вивчення феномену організаційної культури проводилося такими вченими як С.Г. Абрамова, Р. Акофф Г. Д. Зоненфельд, Хофштеде, К. Камерон, Л. Константин, Р. Куинн, И.А. Костенчук, Л. И. Липатов, Ф.Р.Манфред Г. Мінцберг, Ф. Тромпенаарс, Л.И. Уманський та інші

Організаційна культура лежить в основі престижності загального іміджу організації. Формування корпоративної культури відіграє досить важливу роль, тому що та організація, яка має на високому рівні розвинену організаційну культуру, може вважатися найбільш «укріпленою з середини», працівники якої є об'єднаними по духу, моральним цінностям, нормам і цілям установи загалом. Організаційна культура чинить значний вплив на формування та розвиток професійних цінностей співробітників, та особливо їх ставлення до робочого процесу і результату, також має

значний вплив на формування мотиваційної сфери працівника, а саме мотивації на отримання результатів і успішність. Все виокремлене нами вище підтверджує актуальність теми, яку ми обрали для дипломного дослідження.

Об'єкт нашого дослідження – корпоративна культура як феномен.

Предметом дослідження є психологічні особливості корпоративної культури організації.

Гіпотеза дипломної роботи полягає у припущенні що тип корпоративної культури впливає на здатність організації адаптуватися до інноваційних умов функціонування.

Мета дослідження полягала у необхідності вивчення особливостей корпоративної культури організацій та прослідкувати взаємозв'язок типу корпоративної культури та здатності організації до роботи в інноваційних умовах.

Завданнями нашої роботи стали наступні:

- 1) Провести теоретичний аналіз літератури по визначеній проблемі дослідження.
- 2) Розробити емпіричне дослідження виявлення типу корпоративної культури організації, її складових та можливого впливу на здатність організації до адаптації в інноваційних умовах.
- 3) Розробити програму розвитку і підтримання корпоративної культури в інноваційних умовах.
- 4) Зробити загальні висновки теоретичного та експериментального вивчення проблеми.

Емпіричне дослідження дипломної роботи було розподілене нами на два етапи. Першим етапом дослідження було проведення пілотного психодіагностичного дослідження. Дане дослідження було проведене з п'ятьма організаціями середнього бізнесу м. Чернівців та Чернівецької області. Назви даних установ, ми не висвітлюємо в ході нашого дослідження керуючись пунктом 4.1 та 4.3 Етичного кодексу України

підписаному на Першому Установчому з'їзді Товариства психологів України від 20 грудня 1990 року в м. Києві, Саме тому досліджуваним організаціям було умовно присвоєно нумерацію за алфавітним показником (Організація А, організація Б, організація В тощо). Загальна кількість працівників організацій які взяли участь у пілотному психодіагностичному дослідженні склала 127 співробітників.

Метою даного пілотного дослідження була спроба визначити провідний тип корпоративної культури. Надалі ми обрали дві організації, котрі стали основними вибірками у нашому дослідженні.

Отже вибірка нашого дослідження формувалася за показником приналежності до тієї чи іншої організації, а відповідно і до типу корпоративної її культури. Кінцевою вибіркою стали дві організації. Організація А (23 опитуваних) та організація Б (26 опитуваних). Загальна кількість опитуваних нашого емпіричного дослідження склала 49 осіб різного віку та статі.

Висунута нами гіпотеза перевірялася за допомогою наступних психодіагностичних методик:

- методика діагностики типу корпоративної культури Л.Константина;
- методика «Самооцінка психічних станів» Айзенка;
- методика «Шкала самооцінки»;
- методика визначення мотивації до успіху і уникнення невдач (А.Реана);
- методика «Особистісна готовність до змін» (автори: Роднік, Хезер, Голд, Хал, в адаптації Н.А. Бажанової та Г.Л. Бардієр).

Робота складається зі вступу, двох розділів та підрозділів у них, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел літератури та додатків. Основний текст роботи викладено на 84 сторінках, Загальний обсяг роботи становить 103 сторінки. Список

використаних джерел літератури налічує 64 позиції. Дипломна робота проілюстрована 3 таблицями та 7 рисунками.

РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Загальне уявлення про корпоративну культуру

Поняття культури є досить багаторівневим утворенням людського надбання. Воно включає в себе так званий світ, або продукт людської діяльності, або іншими словами світ утворених людиною артефактів, яким є предмети та результати діяльності особистості, ті речі, котрі є штучно створеними людиною, так звані предмети та явища (речі, думки, дії чи засоби), сенс яким надає саме людина [21].

Загалом феномен організаційної культури є одним із базових понять психології організації та менеджменту. Проте, незважаючи на це, лише протягом останніх років даний феномен почав вивчатися більш ґрунтовно та вважатися одним із основних чинників, що впливають на правильне трактування та управління організаційною поведінкою.

Сучасні дослідження стверджують, «що кожна діюча організація – це складний механізм, основою життєвого потенціалу якого є корпоративна культура: те, заради чого люди стали членами організації, те, як будуються відносини між ними, які стійкі норми і принципи життя і діяльності організації вони розділяють, що, на їх думку, добре, а що погано і багато що інше з того, що відноситься до цінностей і норм» [63, с 7].

Корпоративна культура стає у допомозі тоді, коли кожному з працівників тієї чи іншої організації необхідно ідентифікувати себе як цілісне утворення, тобто частину цілого, але усвідомлюючи наявність відмінностей від інших подібних утворень, тобто інших організацій. В даному випадку саме корпоративна культура, шляхом об'єднання працівників в саму ж таки організацію, дозволяє досягати поставлених

загальних цілей, реалізувати виокремлені організацією завдання які ґрунтуються на відповідних принципах діяльності [19].

На сучасному етапі розвитку психологічної науки існує достатньо значна кількість визначень корпоративної культури. Під поняттям культури групи вивчають відповідний патерн колективних базових уявлень, які набирають свою життєздатність у процесі вирішення тих чи інших проблем групи в процесі її адаптації до мінливих умов існування та функціонування самої організації. До таких змін науковці відносять як зовнішнє середовище так і внутрішні інтегративні процеси [60, с. 32].

Багатьма вченими культура підприємництва, тобто культура організації розглядається як особливого роду система переконань та уявлень про цінності, до яких працівники доходять за допомогою спільних зусиль [43].

Корпоративна культура виступає складним організаційним феноменом, що поєднує виробничу, економічну і соціальну грані організації а також відображаючим мотиваційний механізм стратегічної реалізації інноваційного потенціалу даної організації [61, с. 217]. Вона розглядається як могутній стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечити вірність, полегшувати спілкування [49, с. 11].

Організаційна культура може бути визначена як сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і задають загальні рамки поведінки працівників, що узгоджуються із стратегією організації [49].

Відтак В.А.Співак трактує корпоративну культуру як «систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній корпорації, таких, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе і інших в соціальному і речовому середовищі, що

виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища» [47, с. 12].

Г.Хофштеде описує організаційну культуру як колективне програмування думок співробітників, саме яке і вказує на відмінність співробітників однієї організації від іншої [5].

Б.Девіс та С.Філп, у ході своїх наукових пошуків зазначають, що культура організації є нічим іншим, як саме усвідомленням працівниками процесом своєї роботи [60].

На думку В.Д.Козлова корпоративна культура – це «система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці, ідентифікації працівників з підприємством і перспективами його розвитку» [18, с. 15].

Х.Шварц трактує культуру організації як певного роду комплекс переконань значимість яких розділяють співробітники організації та ті які формують норми, що в значній мірі визначають поведінку в організації окремо взятих її особистостей, або груп.

А, ось, з точки зору Д.Олдхема «щоб зрозуміти, що таке культура організації, необхідно розглянути методи виконання роботи і те, яке ставлення до працівників в цій організації» [5, с.34].

Концепція поняття організаційної культури бере свій початок з кінця 70-х років XX сторіччя під впливом досліджень індивідуальних аспектів поведінки, стратегій управління та теорії організації. Прийнято вважати, що такі дослідження пов'язані безпосередньо з успіхом японської концепції в організації суспільно-економічно життя, що опирається на специфіку японського суспільства [5].

Звертаючись до походження самого поняття «корпоративна культура» можемо зробити висновки, що воно бере свій початок саме з

бізнес індустрії. Вперше, дане поняття було застосоване у розрізі діяльностей тих корпорацій, які були вмотивованими на отримання максимально можливого прибутку, і, для ефективності кампанії важливим був саме чинник колективно спрямованих зусиль, тобто командної роботи її працівників. Саме в таких організаціях вперше і почали відводити левову долю успіх згуртованості колективу та його здатності до ефективної спільної праці [37].

Пізніше, поняття організаційної культури набуло більш широкого застосування. За допомогою нього науковці почали описувати ціннісну та організаційну культури а також морального та етичного клімату будь-якої організації в якій працівники працюють вмотивовуючись спільним результатом для досягнення успіху. У ході дослідження організаційної культури, яке набирало своїх обертів, став зрозумілим той факт, що успішність, як окремо взятого працівника так і колективу загалом в тій чи іншій організації є прямо пропорційною до того фактора, наскільки саме працівники організації об'єднані спільними поглядами та ставленням до спільної та особистої праці, а також усвідомлення виконуваної ними діяльності [37, с. 196].

Слід відзначити, що теоретичний аналіз літератури вказує на те, що культура організації може створюватися двома шляхами. Згідно з першим – вона утворюється свідомо, провідними членами організації та впроваджується надалі. Або ж, іншим способом є створення її з часом, тобто набуттям досвіду працівниками у процесі роботи один з одним під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Важливим є той аспект, що організаційну культуру ні в якому разі не можливо розглядати як статичне явище, яке формується одноразово та існує протягом всього існування організації. Натомість навпаки, культура організації є динамічним явищем, яке постійно зазнає видозмінення в залежності від розвитку та існування самої організації та зміни її персоналу [64].

На думку Ж.Г.Тощенко «культура організації представляє собою систему виношених і реальних переконань і уявлень про цінності. Уявлення про цінності відповідають на питання, що є важливим для організації, в той час як переконання перш за все допомагають зрозуміти, як повинна функціонувати організація, яким має бути управління нею. Безпосередньо пізнавані лише ті фрагменти культури організації, які можна спостерігати на рівні поведінки, тобто значна частина того що належить до цінностей, норм, уявлень і фантазій про себе та інших і стоїть за образами дій, залишається у тіні, є неусвідомленим або недоусвідомленим, але дуже ефективним» [52, с.34].

На думку Н.А.Заньковського «Набуваючи індивідуального і особистого досвіду, працівники формують, зберігають і змінюють свої смислові системи, в яких відображені їх відносини до різних явищ – місії організації, планування, мотиваційної політики, продуктивності, якості праці і так далі. Такі системи координат не очевидні і рідко повністю співпадають з декларованими цілями, проте дуже часто вони детермінують поведінку більшою мірою, ніж формальні вимоги і правила. Те, що робить менеджер або будь-який член організації, значною мірою є функцією сукупності його уявлень про навколишній його світ. У екстремальних випадках ці системи координат працюють проти організаційних цілей і, розширюючи або обмежуючи діапазон поведінкових і когнітивних можливостей працівників, знижують ефективність колективної діяльності» [12, с. 342].

Згідно з поглядами Е.Шейна, вміння пізнавати культуру організації починається саме з поверхневого рівня, який загалом закладається у здатності працівником до відтворювальної поведінки, або так званої поведінки спостерігаючої, в першу чергу за зразками та шаблонами, які вже є сталими в організації зокрема способами комунікації, тощо. Загалом, такий рівень передбачає здатність працівника спостерігати та наслідувати поведінку, але не передбачає її повного розуміння, що пов'язано з

труднощами інтерпретації «термінів» організаційної культури без розуміння її інших рівнів [60].

Наступним по значимості рівнем є так званий під поверхневий рівень культури організації. На даному рівні працівником вивчаються цінності та переконання організації у відповідності до того, наскільки ці цінності відображаються у символах та міжособистісній взаємодії, а також в тому як ці цінності несуть в собі смислове роз'яснення верхнього за ієрархією рівня. Даний рівень науковець називає «організаційною ідеологією». Саме на цьому рівні автор в особливій мірі підкреслює роль лідера організації, як особистості, котра започаткувала дану компанію та є втіленням її культури [60].

І останнім, найбільш ґрунтовним, є глибинний рівень. Даний рівень передбачає фундаментальні пропозиції, які без відповідного бажання та заохочення складно усвідомити навіть самим членам організації, якщо не проявити певного заохочення для досягнення таких позицій. Прикладом таких пропозицій може слугувати ставлення до добра і зла, сприйняття часопростору, загальне ставлення до людини та праці та буття загалом [60].

Також, в ході вивчення проблеми організаційної культури, ми визначили що деякі вчені розводять розуміння понять «організаційна культура» та «культура організації» Такими науковця, до прикладу є А.Смолкін та Н.Самоукіна. Під поняттям культури організації загалом вони передбачають сукупність загальних цінностей та норм поведінки, які є відповідно визнаними працівниками досліджуваної організації. В той час як під поняттям організаційної культури науковці вбачають сукупність певних цінностей та норм організаційної поведінки, які є прийнятими у відповідний момент часу та у відповідній організації [48].

Автор приводить приклад, що під культурою організації криються її зовнішні прояви, в основному такі як, до прикладу, організація її реклами, оформлення офісних приміщень, чи логотипу самої організації, в той час

як під поняттям організаційної культури він вбачає орієнтацію на її внутрішнє середовище що проявляється через організаційну поведінку самих співробітників організації. До таких проявів науковець відносить надійність внутрішньорганізаційних системних зв'язків, дисципліну всередині організації та здатність до чіткого виконання завдань, здатність до адаптації у динамічному розвитку організації, адаптативність до нововведень тощо [48]. Але, зважаючи на те, що мова йде про організацію, як єдино існуючий об'єкт, слід все ж застосовувати поняття «культура організації» та «організаційна культура» як ідентичні поняття які обумовлюють загальну картину її існування.

Науковцями виокремлюється цілий ряд критеріїв та підходів до вивчення проблеми організаційної культури, які визначають її на макро та мікро рівнях.

Ф.Харріс та Р.Морган пропонують досліджувати організаційну культуру беручи до уваги десять основних її характеристик [42].

Першою характеристикою є здатність особистості усвідомити себе та своє місце в основах функціонування організації. Даний аспект пояснюється тим що одні організації цінують вміння працівника приховувати свої особисті переживання та настрої, а інші, навпаки, підбадьорюють до вміння бути відкритими у всіх аспектах свого буття.

Другим критерієм слугує комунікативна система та мова спілкування. В рамках даного критерію передбачається той живий процес, що запущений в ході роботи організації з усіма його правами до різних прояві усної та письмової мови, такими як жаргон, аббревіатури, функціональної та територіальної приналежності організації тощо [39].

Наступним критерієм є зовнішній вигляд, тобто форма одягу та представлення себе на робочому місці, які на думку вченого також відіграють роль у формування організаційної культури, наприклад, існування форми, чи уніформи, «дресс коду» тощо. Автор зазначає що даний критерій також впливає на формування мікрокультур.

Ще одним чинником, котрий на думку вченого є не мало важливим, є здатність до членів організації споживати їжу. Тут автор акцентує свою увагу саме на психологічних аспектах, таких як: чи можуть різного рангу працівники обідати разом, чи прийнято в організації разом ходити до кафетерію, чи навпаки, кожен усамотнюється тощо [42].

Ступінь усвідомлення часу та міжособистісні стосунки виокремлюються як наступні два критерії. Ступінь усвідомлення часу передбачає вивчення того наскільки і як саме співробітники різних рангів здатні бути точними у виконання своїх посадових обов'язків та дотримуватися часового розпорядку, а взаємостосунки між людьми, в свою чергу передбачають вивчення взаємовідносин за статтю, статусом, досвіду, ранговій позиції тощо.

Ще одним критерієм є цінності працівників та їх віра у щось конкретне, чи прагнення до нього. Отож цінності та норми це набір певних орієнтирів, пропозицій та очікувань (свій статус та положення у колективі, ставлення до колег, сама праця тощо).

Останніми двома критеріями, згідно поглядів вченого є процес розвитку співробітника та трудова етика та мотивування. Відтак процес розвитку співробітників передбачає усвідомленість виконання поставлених перед співробітником завдань, тобто співробітників, котрі покладаються на власний інтелект та сили, а, трудова етика, в свою чергу, передбачає як ставлення до виконуваної роботи, так і вміння нести відповідальність за неї [15].

Також вченими виокремлюють ряд основних ознак організаційної культури, за яким вона відрізняється між різними організаціями. Такими ознаками є:

- орієнтація на стабільність, або зміни в організації;
- відображення основних цілей організації;
- здатність до прийняття ступеня ризику;

- спрямованість на вирішення особистісних проблем чи виробничих задач;
- перевага співробітництва, чи суперництва;
- відданість співробітників, чи байдужість;
- перевага групових чи індивідуальних форм роботи;
- джерело та роль лади;
- орієнтація на самостійність виконання завдань, незалежність, поведінка підкорення;
- стилі керівництва та способи оцінювання праці.

Підсумовуючи вищесказане, можемо зробити висновок, що корпоративна культура, або як ще її досліджують «культура організації», «культура фірми», «культура підприємництва» – це певний набір важливих для організації положень, які застосовуються співробітниками організації та такі що отримують відображення на відповідному рівні серед цінностей та норм, які ставить перед собою організація, та що можуть слугувати відповідним орієнтиром поведінки для персоналу організації.

Під організаційною культурою вбачають систему колективно розподілених цінностей, символів, переконань, відповідних зразків поведінки співробітників організації, котрі у свою чергу витримали випробовування часом чи обставинами [39].

1.2. Основні елементи, структури та рівні організаційної культури

Основними елементами організаційної культури науковці виокремлюють цінності, тобто ті аспекти існування організації, які є одобреними значною частиною членів організації. Також до таких елементів відносять норми поведінки персоналу та процедури, спрямовані на підтримання головної ідеї організації, засоби, за допомогою яких цінності та норми, які вже є встановленими в організації передаються іншим поколінням співробітників організації, так званий емоційний

інформаційно-історичний фон та система інформування в організації, соціально-психологічний клімат.

Як стверджує Г.І. Мальцева «корпоративна культура забезпечує формування морально-етичних цінностей і установок життєдіяльності корпорації, спонукаючи потенціал інтелектуальної і духовної енергії людських ресурсів на ефективну реалізацію її місії. Під безпосереднім впливом корпоративної культури відбувається зміцнення зв'язків (соціальне партнерство) працівників з керівництвом, об'єднання працівників всіх рівнів на основі цінностей, норм і традицій організації підвищення їх відповідальності за якість діяльності. Вона організовує роботу і розпоряджається людськими ресурсами так, щоб діяльність університету забезпечувала високу мобільність, збагачення, соціальний захист тих, хто в ньому працює. Надзвичайно важлива її роль в створенні фірмового стилю, направленою на розвиток культури якості, процвітання організації, стимулювання задоволеності працею і підвищення соціального внеску в суспільство» [27, с. 95].

Основу будь-якої корпоративної культури, в першу чергу, складають цінності її працівників та встановлені норми поведінки, адже саме вони і підтримують відтворення тих цінностей організації, які є найбільш важливими.

Цінності є об'єктами та явищами котрі з точки зору суб'єкта організації є найбільш важливими та можуть розглядатися як цілі та орієнтири його життєдіяльності [27].

Провівши теоретичний аналіз, ми визначили, що саме цінності забезпечують збереження цілісності соціальної структури організації за рахунок того, що саме в них уособлюється досить важлива значимість для як матеріальних, так і духовних цілей організації та для її існування.

Можна виокремити цілий ряд цінностей, які визначаються та впроваджуються на тому чи іншому етапі існування організації. Першими, такого роду цінностями, є так звані цінності-цілі. Цінності-цілі

зкладаються в основі організаційної діяльності та передбачають першочергове значення того, чим повин оволодіти працівник. Натомість іншим видом цінностей є цінності-засоби. Саме такі цінності забезпечують досягнення цілей, та вихід їх досягнення на новий рівень.

Цінності-цілі, зазвичай формуються на перших етапах існування організації та є одним із найважливіших елементів організаційної культури. Такого роду цінності часто формуються під впливом керівника організації, так як відображають саме його ціннісні орієнтації та прагнення, а іноді навіть і характер керівника. Варто також зауважити, що саме цінності-цілі сприяють згуртуванню організації в цілому та створенню духу єдності, тобто корпоративного духу [27].

В свою чергу цінності-засоби, тобто ті цінності, які дозволяють саме досягати поставлених організацією цілей, до прикладу, якісного складу персоналу організації, чи принципи функціонування організації, мають властивість і цілеспрямовано впроваджуватися в організацію, і також нести стихійний характер, тобто на основі отриманого колективом досвіду роботи, чи навіть випадково, в межах тих чи інших обставин. Саме тому для якісного функціонування організації та її здатності до розвитку в процесі існування цінності-цілі та цінності-засоби повинні постійно перебувати в своєму гармонійному співіснуванні та чіткій взаємодії [49].

Цінності можна розглядати як в позитивному їх аспекті для організації, так і в негативному. Відтак в позитивному ключі цінності можуть виступати тоді, коли вони є орієнтуючими для співробітників на такі стратегії поведінки, що сприяють розвитку організації загалом, а негативними цінності виступають тоді, коли вони навпаки є демотивуючими у досягненні спільних цілей. Наприклад позитивними цінностями можуть виступати наступні: тоді коли успіх організації сприймається співробітником як його власний успіх, чи коли співробітник розуміє, що принципи мозкового штурму, чи різних поглядів на ті чи інші обставини є так званим мотивуючим фактором. Натомість, прикладом

негативних цінностей можна розглядати такі позиції співробітників як бажання «не висовуватися», а бути непоміченими, чи позиція, що всю роботу все одно неможливо виконати тощо [39].

Також цінності можна розділити на індивідуальні та організаційні. Звичайно ряд цінностей все ж може дублюватися в обох цих видах, але все ж існують і такі, що є суто індивідуальним, або суто організаційними.

Всі цінності, які притаманні тій чи іншій організації є відповідною ієрархічною структурою. Інакше кажучи, цінності не можуть існувати незалежно одна від одної, існують цінності, які за рангом є вищими і, відповідно, на їх основі формуються нижчі цінності. Зміст культури організації і визначається набором тих цінностей, які складають в подальшому її основу функціонування.

Поєднання ти чи інших цінностей в кожній окремій організації є характерною ознакою відповідної культури організації загалом та відповідають стилю керівництва зокрема, а також її системі контролю чи загальній стратегії організації [39].

Ще одним елементом структури організації є її норми. Під нормами розглядають вимоги до поведінки людини, тобто власника так званої норми, яка займає той чи інший щабель в структурі організації. Норми так само як і цінності формуються в процесі формування самої організації, але на відміну від цінностей, вони не мають такого ж стійкого характеру.

«Соціальні норми» - історично складені стандарти, чи встановлені стандарти поведінки та діяльності, дотримання яких, для індивіда та групи виступає необхідною умовою для залучення до певного соціального цілого [39].

Нормами поведінки же виступають вимоги, які саме суспільство ставить до особистості, як члена суспільства, і за допомогою яких вищевказане суспільство регулює та скеровує, оцінює та контролює поведінку людини. У випадку коли особистість, в нашому випадку співробітник організації, приймає а також реалізує через свою особисту

поведінку ту чи іншу систему загальноприйнятих норм і цінностей, котрі пов'язані з цими нормами.

Основною функцією норм в організації в першу чергу є встановлення регламенту для поведінки власне самої особистості і людей які її оточують з метою зведення до мінімуму щоразу вирішувати типові для організації ситуації, пов'язані з робочим процесом. В свою чергу це дозволяє передбачити деякі аспекти поведінки, що полегшує загальну координацію організації загалом та спільних, командних дій зокрема [14].

Основним механізмом, який забезпечує засвоєння цінностей та норм поведінки в організації є демонстрація їх значущості в першу чергу з боку вищого керівництва установи, тобто іншими словами оформлення їх у різних документах нормативного характеру, а також узгодженість принципів кадрової політики організації з цінностями які прийняті або є бажаними для організації та її нормами [52].

Розробку основних принципів, елементів та відповідних заходів які пов'язані з впровадженням організаційної культури потрібно виконувати спільно з керівництвом організації,. Саме вони повинні визначати основні характеристики організаційної культури, яка є бажаною на даний момент існування організації. Такий процес в сучасних вітчизняних установах лише починається і саме тому частими бувають випадки коли не визначені ті чи інші відділи організації та служби, які повинні займатися тими чи іншими питаннями.

Іншими елементами, які фігурують у ході вивчення поняття організаційної культури є її емоційний інформаційно-історичний фон. За своєю суттю він є найбільш складним та одним із основних інструментів який впливає на культуру організації [37].

Такого роду фон має місце на існування у визначених та об'єктивно існуючих формах культури організації. «Форми культури рухливі, історично мінливі, хоча різною мірою. Характер даних форм обумовлений як відповідним загальним етапом розвитку культури, так і конкретними

умовами природного та соціально-історичного середовища, в яких ці форми виробляються. Виконавши на певній стадії розвитку суспільства позитивну функцію, що сприяла його самозбереженню та прогресу, вони нерідко з плином часу історично виживають себе і з позитивних явищ суспільного життя перетворюються на суто негативні, деструктивні» [28, с.81].

Наступним елементом науковці визначають символ. Згідно з поглядами провідних дослідників феномену організаційної культури символ слугує у вигляді певного умовного знаку того чи іншого поняття, явища, або ж ідеї. Будучи найбільш простою категорією культурних форм він в той же час залишається категорією, яка найчастіше зустрічається. Основне значення символу має розрізнення через свою невичерпну багатозначність, яка, власне кажучи, і дозволяє надавати кардинально оновлене значення вже існуючим символам залежно від тих цінностей, які формуються [28].

Також вчені приділяють увагу звичаям організації, як ще одному елементові організаційної культури. В широкому понятті звичаї є звичними та найбільш зручними і широко розповсюдженими способами діяльності тієї чи іншої групи. Тобто свого роду стереотипний спосіб поведінки групи. Саме звичаї визначають основу того чи іншого суспільства чи соціального угруповання [28].

В більш вузькому розумінні, тобто в розумінні поняття звичаїв через призму корпоративної культури, вивчають різні типи звичаїв, кожен з яких відображає різного роду ідеологічні зразки культури.

Часто звичаї спів ставляють з поняттям ритуалів організації. «Ритуал можна розуміти у трьох сенсах: по-перше, як принцип міжіндивідуальних повсякденних взаємодій; по-друге, це тип індивідуальної адаптації, коли індивід відкидає культурно певні цілі через нездатність їх досягнення, але продовжують виконувати інституційні правила та норми, призначені для досягнення цих цілей; по-третє, це систематичне дотримання норм і

правил, які традиційні за своїм походженням та характером, але вже давно не відповідають потребам та цінностям реального життя» [16, с. 127-128].

Елементом системи організації корпоративною культури також вважають систему інформування, адже саме вона передбачає передачу інформації та її грамотну «циркуляцію» в середині організації. Система інформування використовує як формальні так і неформальні засоби а також і культурні засоби передачі інформації між членами установи.

Вищезазначена система інформування забезпечує реалізацію ряду завдань організації. Такими завданнями є наступні:

- інформування співробітників та керівництва про досягненнях установи, або наявних труднощах;
- корекція зовнішньої інформації про організацію;
- мотивування на прийняття участі в моніторингових дослідженнях;
- адаптаційна та координаційна функції, як обробка первинної та стратегічної інформації;
- мотиваційна функція, як відповідна система інформування щодо покарань та заохочень;
- забезпечення можливості кругообігу інформації;
- інформування з приводу зміни законодавчої бази;
- забезпечення ґрунтовної інформації щодо зміни законів , правил чи структур організації тощо.

Зворотній зв'язок також прийнято вважати одним із китів, на якому тримається організаційна структура. Таким його вважають тому, що надзвичайно часто менеджери організації надають досить мале значення зворотному зв'язку тим самим втрачаючи можливість для розвитку та росту організації в майбутньому.

Не віддільним від організаційної культури є також і соціально-психологічний клімат організації, адже він є загальним відображенням стану існуючої культури організації в той чи інший момент часу і при тих обставинах, що є актуальними на даному етапі розвитку установи. Загалом

соціально-психологічний клімат колективу це досить стійка система внутрішніх взаємовідносин між членами групи, яка відображається через емоційні настрої та переживання членів колективу, а також в їх ціннісних орієнтаціях, спільних переживаннях, чи міжособистісних взаємостосунках. Очевидним є той факт, що соціально-психологічний клімат може бути як сприятливим так і навпаки – несприятливим [39].

Відтак сприятливий соціально-психологічний клімат організації характеризується розвинутим серед співробітників творчим підходом до виконання посадових обов'язків, а також якісними міжособистісними стосунками всіх членів установи, що відображається через взаємну довіру та повагу один до одного тощо.

В свою чергу несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується неповагою та прагненням уникнути творчого підходу, стриманості у спілкуванні та небажанні йти на поступки своїм колегам, і як наслідок, зниженням результативності самої організації [24].

Культуру організації часто розглядають як достатньо складну систему, яка має ряд наступних структур таких як:

- ціннісно-нормативну,
- організаційну структуру,
- структуру комунікацій,
- структуру соціально-психологічних відносин,
- ігрову (міфологічну) структуру,
- структуру зовнішньої ідентифікації (фірмового стилю).

Кожна окремо взята структура являє собою так званий зріз культури організації в якійсь площині яка є важливою для аналізу функціонування організації, що відображає який певний один аспект діяльності установи. Зрозумілим є той факт, що такі зрізи мають властивість перетинатися, інакше кажучи утримувати однакові елементи, які можуть бути розглянуті з різних точок зору [49].

Основу ціннісно-нормативної культури складають в більшій мірі ті основні цінності, котрі розділяє установа та корпоративні традиції, норми і правила. Організаційна структура є дещо більш формальною. Вона розглядається швидше як структура влади та лідерства, де в хід йдуть норми і правила, що можуть бути і «писаними і не писаними». Значна увага приділяється внутрішньому розпорядку, тобто нормам і правилам. Структура комунікацій вивчається як структура формалізованих та неформальних потоків інформаційного та міжособистісного простору. Якість інформації є втратою та переформатуванням інформації, а дії організації спрямовані в сторону внутрішнього PR. Як стверджує О.Є.Стеклова «Неформальний обмін думками часто виявляється достовірнішим, ніж формальний, і недарма його значення сьогодні відкрито заново. Якщо придивитися уважніше, то легко можна помітити, що багато людей, збираючись разом, охочіше найбільше говорять «про справи». Під час розмов за письмовим столом, контактів на святковому заході, розмов у їдальні або за кухлем пива ненавмисно поширюється культура. Ця форма отримання інформації за рахунок скорочення шляху проходження часто випереджає офіційне інформування співробітників» [49, с. 26].

Ще одним видом структури організації є структура соціально-психологічних взаємостосунків. Система взаємостосунків, яка є основоположною для організаційної культури розкриває ті взаємоставлення всередині організації, котрі формують а також і визначають ті чи інші поведінкові норми та поведінку співробітника в ході виконання своїх обов'язків. Міфологічна структура, або як ще її називають – ігрова структура – це структура яка передбачає корпоративний спадок, або історію. В основі такого роду корпоративної культури лежать легенди, або навіть і міфи про її керівництво чи то співробітників, тобто те, що розповідає і про «героїв організації» і про «антигероїв» [49].

І на сам кінець розглядають структуру зовнішньої ідентифікації, або так звану структуру фірмового стилю. Дана структура в першу чергу передбачає дотримання «марки» організації на ринку праці, тобто створення відповідного образу, який буде найбільш вдалим для людей, що отримують послуги від такої установи. На перший план виноситься імідж, який несе фірма перед своїм клієнтом, або ж споживачем. Цілями організації, яка має таку структуру стає продукція, яку вони пропонують на суспільному ринку. Найбільш вагомими елементами такої структури стають лозунги, логотипи та будь-якого роду рекламні атрибути [22, с. 56].

Корпоративна, або організаційна культура, як і будь-яка інша система складається із відповідних структурних елементів. Такі елементи, або ж іншими словами компоненти культури є відмінними один від одного за своєю складністю, своїм рівнем прозорості і тому і відносяться до різних рівнів системної організації.

Таким чином Е.Шейн, відомий дослідник, вивчає культуру організації на трьох її рівнях, таких як: артефакти, цінності, які підтримуються організацією та принципи, чи іншими словами базові припущення [60].

Артефакти є тим рівнем культури, який є найбільш видимим. Інакше кажучи це те, що можна побачити, почути, а іноді навіть і відчутти у процесі спостереження за групою, тобто колективом з незнайомою культурою через офісне середовище, здатність використовувати своє робоче місце, технології, якими користується організація, послуги, які вона надає тощо. Е.Шейн визначає, що «артефакти легко підмінити, але от розпізнати їхнє справжнє значення без більш глибокого аналізу є досить складно» [23, с. 20-21].

Для розуміння, яке спрямоване на більш глибокий аналіз поняття корпоративної культури варто розглянути наступний її компонент – цінності, які підтримуються організацією. Даний компонент передбачає

саме аналіз існуючої культури, тобто чому відбуваються саме такі процеси, а не інші, чому цілі досягаються саме такими шляхами, а не іншими тощо.

Цінності, які підтримуються – це норми поведінки особистості, що декларуються та, відповідно, дотримуються колективом організації. До цінностей відносяться філософія та принципи роботи персоналу підприємства, корпоративні цінності організації, котрі поділяються більшістю працівників та сприяють підтримці робочої атмосфери у компанії; корпоративні цілі, які вона ставить перед собою; стратегії досягнення поставленої мети. Зазвичай трапляється, що цінності, які колективом організації підтримуються, не є остаточно узгодженими з припущеннями, які є основними для установи. До прикладу, впровадження такого принципу як командна робота у тій чи іншій організації може зіштовхнутися із базовим припущенням працівників, що для того, щоб отримати успіх та, відповідно, рухатися вгору кар'єрними сходами, першу чергу важливим є результати власної роботи, тобто індивідуальної. І, на сам кінець, останнім компонентом культури організації є базові принципи, чи інакше кажучи припущення. До таких цінностей можемо віднести настанови, чи судження, а також вірування, котрі сприймаються колективом на їх підсвідомому рівні та не піддаються сумнівам. Такого роду базові припущення є певним джерелом формування цінностей та подальших дій компанії. «Базові припущення засвоюються індивідуумами та групами в процесі виховання та пізнання, на них великою мірою впливають культурні та національні особливості, сім'я і т. д. Їх дуже складно змінити – це торкається основи особистості та весь накопичений досвід» [23, с. 20-21].

Дані рівні побудовані у відповідності до їх очевидності, таким чином що поведінка членів організації та артефакти найлегше спостерігати, а решту припущень, котрі є основними потрібно виводити. Навіть беручи до уваги те, що поведінку членів організації та артефакти є можливість спостерігати, а от вірування та відповідні цінності мають можливість бути

чітко сформульованими, все ж їх значення може легко збагнути. Для того щоб можна було легко зрозуміти, що саме насправді означають поведінку чи вірування співробітників, основні припущення мають бути винесені на поверхневий рівень організаційної культури, або бути зроблені максимально явними, що іноді досить важко втілити в реальність, тому що саме даний рівень організаційної культури сприймається працівниками як такий що розуміється а відповідно і перебуває за межами свідомості.

1.3. Типи організаційних культур та фактори що впливають на їх формування

Аналіз наукової літератури дає можливість прослідкувати наявність значної кількості поглядів різних науковців, а отже і значної кількості виокремлених типологій вивчення організаційних культур. Варто зазначити, що у ході проведення відповідної систематизації таких типологій їх коло можна значно звужити беручи до уваги ряд принципів, які є закладеними в них для подальшого розбиття на групи. Таким чином виокремлюють чотири основні групи на які розбиваються всі типології організаційних культур. Основними критеріями для такого розподілу є наступні: крос культурні відмінності, відносини та цінності членів організації; особистісні особливості співробітників та їх особливості моделей поведінки; за якими критеріями розподіляється влада в організації (повноваження та відповідальність); особливості взаємодії із зовнішнім середовищем самої організації [49, с. 51].

Так, запропонована Ханді-Харрісоном модель організаційної культури передбачає чотири класи культур, таких як: культура влади, культура ролей, культура завдань та культура особистості [54].

Першою культурою, тобто культурою влади, автор називає її «Зевс», є тип культури який в першу чергу зорієнтований на ствердження

особистої влади лідера організації, на його здатності стримувати зовнішні натиски та перешкоди, а також на вміння коригувати виникнення будь-яких внутрішніх супротивів. Основною рисою такого типу організаційної культури є її побудова на неможливості отримати рівного роду доступ до ресурсів організації. Інакше кажучи загалом трудовий ресурс працівників установи постійно витрачається на боротьбу з так званим такими ж «Зевсами», яким є і керівник компаній. Це відбувається тому що керівник організації надає перевагу виключно амбітним працівникам, яких саме він і підпускає ближче до влади та у своє особисте коло спілкування, в той час коли робота установ перетворюється на процес постійної боротьби за «місце під сонцем». Часто основним принципом таких організацій є відомий всім вислів що «Мета виправдовує засоби», і тому шлях до успіху в таких організаціях лежить через низький рівень моралі і часто густо через значні потрясіння. Такий тип організаційної культури часто зустрічається на етапі створення організації [49].

Наступним типом організаційної культури за Ханді-Харрісоном є культура ролі, тобто як сам автор називає даний тип «Аполлон». Даний тип культури організації характеризується чітким розподілом ролей для її працівників. Таким чином за основу береться твердження що кожен член організації висококваліфікованим є не сам по собі, а будучи в своїй відповідній комірці та доречним до того чи іншого часу. Норми та респектабельність поведінки, які можна прослідкувати як характерні для даної культури іноді можуть цінуватися керівництвом більше ніж сам факт компетентності того чи іншого працівника. Такого роду організації з таким типом організаційної культури часто є слабкими при різких змінах зовнішніх умов, так як не є гнучкими та лабільними у своїй загальній організації внутрішнього розпорядку тощо [49].

Ще одним типом організаційної культури автор виокремлює проектно-орієнтований тип, тобто тип «Афіна». Такий тип організаційної культури максимально поєднує коло фахівців з ресурсами їх

кваліфікованих можливостей, так як основою є досягнення загального результату організації, що домінує над особистим успіхом кожного окремого взятого працівника. Часто в таких організаціях переважає командний дух, в якому дещо стираються посадові рамки між керівником та підлеглим, адже існують ті чи інші ситуації в яких підлеглий не високого рангу може проявити вищий рівень компетентності ніж особистість яка займає керівну посаду [49].

Останнім типом корпоративної культури за Ханді-Харрісоном є особистісно-орієнтований тип культури, який має назву «Діоніс». Даний тип культури характеризується своєю самодостатністю. Тобто інакше кажучи, працівники такої організації ніколи не будуть виконувати тих дій, які протирічать їх ціннісним орієнтаціям, так себе як особистість ставлять на порядок вище роботи. Саме тому такий тип корпоративної культури може бути продуктивним лише у випадку невеликих компаній, працівники якої мають можливість співпрацювати на партнерських засадах [60].

Ще однією, досить розповсюдженою типологією організаційних культур є типологія канадських науковців Ф.Р. Манфред, Ке де Врі і Денні Міллера. Впроваджуючи дану типологію її автори здійснили спробу перенесення психопатологічних культур притаманних окремій особистості на загальну типологію організації. На їх думку, саме такі критерії визначають поточний стан та особливості розвитку культури організації. Таким чином авторами було виокремлено 5 типів організацій, а саме: параноїдальні організації, примусові організації, демонстративні, або ж драматичні організації, депресивні та шизоїдні організації [49].

В організаціях, які є параноїдальними мають місце, досить часто недовірливі стосунки і острах зі сторони персоналу бути переслідуваними керівництвом в широкому сенсі значення даного слова. Члени такої установи можуть проявляти страх перед творчим розвитком, та навпаки схилятися до консервативних точок зору. Часто бувають відсутніми постановка самостійних завдань та пошук шляхів їх розвитку, адже

перебуваючи у страхові, співробітники швидше нададуть перевагу діяти встановленими стратегіями поведінки які є шаблонними та не виокремлюються серед інших. Психологічний клімат такого роду колективів переважно холодний та стриманий в емоційних проявах і загалом досить раціональний.

Примусові організації характеризуються в основному чіткістю поставлених керівництвом завдань, систематизованістю робочого процесу, наказовими формами спілкування та обміну інформації тощо. Вирішальну роль в культурі таких установ відіграє ієрархічна позиція її членів, а планування робочого процесу скоріше сприймається як закон, що встановлений зверху, аніж праця спільна. Хоч і структурованість такого роду організацій є досить чіткою, та все ж варто відзначити, що примусові організації часто бувають не готовими до динамічних змін суспільного та економічного росту чи розвитку, так як просто не мають здатності до гнучкої позиції з-поміж своїх конкурентів [49].

Назва наступного типу організацій сама за себе дає пояснення основним її елементам. Драматичні організації характеризуються в основному кооперативним стилем керівництва, а контрольні механізми таких установ часто бувають недорозвинутими.

Депресивні організації мають місце на існування виключно в сталому та стабільному оточенні, коли зовнішні чинники не мають значного впливу на їх існування та розвиток. Культура таких організацій характеризується консервативними поглядами та бюрократичністю процесу роботи, в них часто існують сталі правила, які є незмінними протягом довгого періоду часу та відсутність ініціативи зі сторони як керівництва так і зі сторони співробітників, в наслідок чого організація функціонує як простий механізм [49].

Шизоїдний тип організації представлений холодним типом керівництва, який є досить замкнутим. Їм властивими є певний перелік особливостей таких як: керівництво часто позбавлене контактів з

працівниками, що ускладнює процес виконання роботи; кар'єру на таких організаціях зазвичай можуть зробити лише улюбленці, а керівники середньої ланки спрямовують свої зусилля на завоювання прихильності директора організації, а не на досягнення колективних цілей організації загалом [55].

Відомою є також і типологія організацій запропонована Р.Акоффом. Науковець у своїх дослідженнях виокремив чотири типи організації, які побудував на основі порівняльного аналізу двох критеріїв існування організації. Такими критеріями, на його думку, мають бути ступінь замученості співробітників організації до встановлення цілей даної структури, а другим критерієм він визначив замученість працівників до вибору засобів, якими має користуватися організація, щоб досягти визначених цілей. Отже такими чотирма типами організаційної культури він визначив наступні: корпоративний тип; консультативний тип; «партизанський», або прихований тип та підприємницький [55].

Для корпоративного типу культури притаманним є достатньо низький ступінь замученості працівників до здатності встановлювати цілі організації а також, відповідно і низі можливості до вибору засобів, що слугуватимуть реалізації поставлених цілей. Для консультативного типу культури організації притаманним є високий ступінь замученості працівників до визначення організаційних цілей, але, при цьому досить низький рівень доступу до обрання засобів, задля їх досягнення. Прихований, або «партизанський» стиль культури організації, на думку автора навпаки низьким ступенем доступу до формування цілей, але натомість високими можливостями для працівників з визначення засобів досягнення цілей. Такий стиль організаційної культури часто притаманний організаціям творчого спрямування, або кооперативного. І останнім четвертим типом корпоративної культури за Р.Акоффом є підприємницький стиль. В даному стилі корпоративної культури співробітник на високому рівні залучені як до вибору та постановки

загальних цілей, так і у вільному доступі мають можливості пропонувати та обирати засоби для їх досягнення [49, с. 52].

У ході написання нашої дипломної роботи, за основу для подальшого емпіричного дослідження ми визначили модель організаційної парадигми запропоновану Л.Константіном, американським дослідником та консультантом. Згідно з даною моделлю автор виокремлює чотири типи організаційних парадигм. Такі типи, на думку науковця, характеризуються відповідним набором тих чи інших властивостей, які є необхідними в процесі управління та лідерства, для здатності коректно приймати рішення та впроваджувати взаємодію на всіх рівнях організації, а також відповідних психологічних особливостей працівників організації які сприяють здатності ефективно взаємодіяти між собою. Дані чотири моделі, за Л.Константіном є наступними: закрыта модель; відкрита модель; випадкова модель та синхронна [19].

Отже закрыту модель організаційної парадигми можна описати як таку, що має строге функціональне розділення. Система управління такою організацією відбувається за строгою ієрархічною схемою. На чолі організації стоїть керівник, який безпосередньо самостійно приймає рішення та шляхи виконання цілей і, відповідно, далі по ієрархічних сходинках «спускає» ці рішення на рівень нижче, і так далі. Також керівник організації практично самостійно контролює виконання визначених етапів роботи [5].

Стиль керівництва для такого типу організаційної культури зазвичай є авторитарний. Лідер установи прагне до встановлення системи цілковитого підпорядкування. Комфортним для організації такий керівник вважає передбаченість та безпеку функціонування. Комунікації в середині організації в основному відбуваються від керівника вниз до тих підрозділів для яких інформація передбачена, тобто по вертикалі, тому досить часто частина співробітників може опинитися поза інформаційним потоком відчуючи себе осторонь життя організації. Такого роду організаційна

культура та загалом організаційний устрій часто буває не готовими до кардинальних змін чи до швидкого реагування у невизначених та динамічних ситуаціях змін, але все ж є найбільш вдалою для великих промислових підприємств, чи установ військового спрямування.

Випадкова модель організаційної культури це та модель, тобто та організація, яка знаходиться в постійному процесі своєї трансформації. Структурованість та операції технологічного характеру в таких організаціях зведені до мінімуму, а значна увага приділяється саме децентралізації. Головною характеристикою, лідера, який очолює підприємство є здатність до компромісних рішень та терпимість. Впровадженими є максимальна автономність існування працівників організації та переважає горизонтальна схема комунікації на підприємстві. Ухвалення рішень не носить якого-небудь певного характеру, формалізація і процедури відсутні. Організація системи управління проблематична. Контроль і ієрархія неможливі, за винятком обопільної згоди. Прикладом є адвокатські контори, асоціації письменників і художників, наукові заклади, консалтингові компанії. Іноді ефективні на ранніх стадіях підприємницької активності [24].

Організація з відкритою моделлю є досить демократичною та адаптативною. Саме такого устрою організації найкраще адаптуються в умовах змін, тому що фахівці є легко замінними, в тому ракурсі, що орієнтуються в посадових обов'язках не лише своїх, а й інших структурних підрозділах, а отже одночасно можуть брати участь у кількох проектах. Комунікація в організації відбувається на основі взаємного розуміння та сумісності її працівників, а одним із головних способів вирішення будь-яких ситуацій є розмова на рівних правах. Для персоналу таких організацій притаманна готовність проявляти ініціативу, а також здатність брати на себе відповідальність. Така поведінка співробітників продиктована тим, що члени організації відчують шанобливе ставлення до себе зі сторони керівництва та колег. Одним із нюансів, якій може відкинути організацію

на крок назад є той факт, що часто витрачається занадто багато часу для ухвалення того чи іншого рішення [16].

І останньою моделлю за Л.Константіном є синхронна модель організації. Така модель зазвичай притаманна невеликим організаціям, які залежать від центрального джерела влади. Вони характеризуються своєю жорсткою ієрархією, а керівник є стрижневою фігурою компанії чи установи. Організаційна культура установи з такою моделлю будується у відповідності з поставленою метою, а також вміє швидко та якісно реагувати на зміни в навколишньому середовищі, але все одно зберігає залежність від рішень, які приймає так званий центр. В таких організаціях різні структурні підрозділи існують досить автономно, хоча рішення які проймаються в межах установи приймаються швидко та злагоджено. Основним механізмом управління в таких організаціях є мотивація кадрів та формування позиції виконання спільної мети [56, с. 165].

Отже, провівши теоретичний аналіз з вивчення проблеми організаційної культури ми встановили, що на сучасному етапі науковцями запропонована значна кількість підходів до типології корпоративної культури. Типології, які були описані нами, загалом класифікують згідно з кількістю критеріїв, в основному це є двовимірні типології, які науковцями зображуються у вигляді системи координат, тобто матриці, а також згідно з кількістю визначених типів, які виокремлюють, яких зазвичай є саме чотири.

Виходячи з практики можна виокремити цілий ряд чинників, котрі мають значний вплив на формування організаційної культури.

Основним таким чинником формування можна вважати вплив керівництва, тобто лідера, який заснував компанію. Така людина, або люди зробили найбільш вагомий вплив на формування корпоративної культури організації, тобто безпосередньо становлення клімату в організації. Як правило це є тими особистостями, які мають власні чітко усвідомлювані цінності та норми і чітко вбачають те, якою саме має бути дана

організація. Відтак, саме тому вони і відіграють ключову роль у відборі початкового штату установи. Тобто, іншими словами саме їх конкретне бачення, їх установки та цінності надалі передаватимуться вже у готовому вигляді тим співробітникам які будуть наповнювати робітничий штат компанії чи установи. Результатом є те, що на перших порах існування організації точка зору її засновників стає єдино прийнятною для працівників. Така закономірність продовжує існувати протягом певного часу, доки засновники «перебувають у керма» організації або, іноді, навіть і довше [12].

Процес формування організаційної культури забезпечується на основі особистісних цінностей, які потім стають цінностями організаційними і організаційних норм. Під поняттям організаційних норм маються на увазі певного роду правила, які керують поведінкою працівників. Такого роду узагальнені правила приводять до досягнення загальних цілей організації. Ролі, які передбачаються компанією, визначають окремий внесок кожного працівника в спільну діяльність установи. Вони функціонують та розподіляються в середині організації в залежності від формальної або часом навіть неформальної позиції працівником організації. З точки зору і соціології і психології, персонал – «це група працівників, кожен з яких приймає і розділяє загальні цілі, цінності і норми організації, має певні особові ціннісні орієнтації, володіє необхідним набором якостей і навиків, які дозволяють йому займати певну позицію в соціальній структурі організації і грати відповідну соціальну роль» [59, с.49].

Висновок до розділу I

Організаційна культура – один з найбільш ефективних засобів залучення й мотивації працівників. Закономірним тут є принцип за яким як тільки особистість задовольняє потреби першого (нижчого) рівня, у неї включається процес актуалізації, який передбачає потреби вже зовсім іншого плану. Такими потребами ми можемо назвати потребу в задовільному для особистості положенні в межах свого колективу, потребу у визнанні, потребу у самоактуалізації тощо. Саме тому в даному випадку на перший план починає виходити організаційна культура, так як однією з найбільш важливих її функцій є саме підтримка кожного працівника, а конкретніше кажучи розкриття його індивідуальності, талантів тощо.

Корпоративна культура має ряд своїх елементів, до яких можна віднести наступні: по перше, це зовнішні характеристики, до них можна віднести продукцію або послуги, надає конкретна організація, також важливим елементом є технології, які використовує організація зовнішнє оформлення офісів та виробничих приміщень, зовнішній вигляд самих таки працівників, поведінка співробітників, спілкування, яке можна спостерігати серед колективу, як формальне так і не формальне тощо.

Отже, можна зауважити, що процес формування організаційної культури здійснюється на основі цінностей і корпоративних норм. На формування організаційної культури впливають ряд факторів таких як: особистісні особливості її працівників, соціальні умови, технічні фактори, економічні чинники, особливості професійної поведінки, менталітет країни в якій існує та чи інша організація. Значний вплив чинять і гасла які проголошує керівництво підприємства чи компанії, впровадження в робочий процес символіки, відповідні норми і принципи, згідно з якими діє установа, стиль керівництва організацією, а також і поведінка управлінців даної організації в кризових випадках, частота зміни кадрів тощо.

РОЗДІЛ II ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

2.1. Методи та методика дослідження корпоративної культури

Емпіричне дослідження нашої дипломної роботи було розділене на дві частини. Перша частина дослідження стала пілотним психодіагностичним дослідженням яке було проведене з п'ятьма організаціями середнього бізнесу м. Чернівців та Чернівецької області. Назви даних організацій, в міру пункту 4.1 та 4.3 Етичного кодексу України підписаному на Першому Установчому з'їзді Товариства психологів України від 20 грудня 1990 року в м. Києві ми не висвітлюємо в ході нашого дослідження, а умовно присвоїли їм алфавітну нумерацію: Організація А, організація Б, організація В тощо. Загалом у пілотному дослідженні взяли участь 127 співробітників організацій.

Метою даного пілотного дослідження була спроба визначити провідний тип корпоративної культури. Надалі ми обрали дві організації, котрі стали основними вибірками у нашому дослідженні.

Отже вибірка нашого дослідження формувалася за показником приналежності до тієї чи іншої організації, а відповідно і до типу корпоративної її культури. Кінцевою вибіркою стали дві організації. Організація А (23 опитуваних) та організація Б (26 опитуваних). Загальна кількість опитуваних нашого емпіричного дослідження склала 49 осіб різного віку та статі.

У своєму дослідженні основним акцентом ми визначили саме тип організаційної культури.

За основу нашого емпіричного дослідження ми взяли два типи організаційної культури, які на нашу думку, є найбільш цікавими для дослідження в умовах динамічних, інноваційних змін, беручи до уваги складне становище малого та середнього бізнесу в умовах карантинних обмежень. Такими типами організаційної культури стали закрита та відкрита типи основних організаційних парадигм.

Для перевірки висунутої гіпотези ми обрали ряд методик, за допомогою яких провели комплексне дослідження.

Отже **експериментальну базу** склали такі методики:

- методика діагностики типу корпоративної культури Л.Константина (Додаток А);
- методика «Самооцінка психічних станів» Айзенка (Додаток Б);
- методика «Шкала самооцінки» (Додаток В);
- методика визначення мотивації до успіху і уникнення невдач (А.Реана) (Додаток Г);
- методика «Особистісна готовність до змін» (автори: Роднік, Хезер, Голд, Хал, в адаптації Н.А. Бажанової та Г.Л. Бардієр) (Додаток Д).

При обробці даних ми застосовували математично-статистичні процедури, обов'язкові для проведення будь-якого психометричного дослідження. Інтерпретація і опис проводився за допомогою методів графічного узагальнення (графіки, таблиці).

Для виявлення типу корпоративної культури нами був використаний опитувальник «Шкали організаційних парадигм» Л. Константина.

Дана методика була розроблена для виявлення і оцінки основоположних принципів, якими керується організація. Згідно концепції Л.Константина суть корпоративної культури визначається тим, що він назвав організаційними парадигмами. Організаційна парадигма – це образ (модель), яка включає в себе сукупність основоположних і часто неусвідомлених уявлень співробітників про те, що таке організація, якою

вона може бути якою повинна бути, а також спосіб сприйняття й осмислення організаційної дійсності.

Дослідник виділяє чотири типи організаційних парадигм. Закрита система функціонує ніби в її основі лежать жорсткі закони, керівник сам ухвалює рішення. Авторитарний стиль управління, лідер тяжіє до створення системи абсолютного підпорядкування. Регулюється через ієрархію і строге розподілення ролей. Ціняться лояльність, конформність співробітників,

Випадкова працює в стилі «потурання», немає фіксації ролей. Головні психологічні вимоги до лідера – терпимість і вміння знаходити компроміси. Максимально автономне існування членів, можливість прояву особистої творчості в процесі самостійної роботи. Горизонтальні комунікації достатньо обмежені, оскільки загальні інтереси зведені до мінімуму. Культура може бути конфліктна, нестійка. Ухвалення рішень не носить якого-небудь певного характеру, формалізація і процедури відсутні. Організація системи управління проблематична. Контроль і ієрархія неможливі, за винятком обопільної згоди. Інтереси індивіда ставляться вище за інтереси групи

Відкрита Організація достатньо демократична, адаптивна, легко може бути змінена широко використовуються горизонтальні зв'язки. Життя в групі регулюється через співробітництво. Ефективність діяльності багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом. Великими владними повноваженнями в таких організаціях володіють ті, хто в даний момент є експертом в провідній області діяльності. Всі учасники повноцінно і рівноправний обговорюють можливі варіанти і ухвалюють зважене рішення завдяки однаковому праву. Готовність проявляти ініціативу і брати на себе відповідальність безпосередньо пов'язана з тим, що співробітники відчують свою причетність до того, що відбувається в організації і можуть повною мірою реалізувати власний потенціал

Синхронна. Основою діяльності узгодженість на базі негласної домовленості, гармонія і згода. Філософія організації-перебувати в гармонії. Єдність цінностей. Сильний лідер. Пов'язання інтересів працівників з інтересами справи.

Комплект методики складається з тестового бланка на якому досліджувані фіксують свої відповіді. Методика побудована за принципом вимушеного вибору. Опитувальник складається з 25 блоків, кожен з яких представляє собою твердження за яким слідують чотири різних варіанти продовження. Твердження з варіантами закінчень являють собою конкретизовані описи однієї з чотирьох організаційних моделей. Респондент повинен на основі порівняння чотирьох варіантів вибрати те, що краще на його думку характеризує організацію. Дані по опитувальнику обробляться відповідно до «ключа». Підраховується кількість виборів суджень характеризуючих кожен організаційну модель. Ці дані заносяться в таблицю після чого підраховується середнє арифметичне кількості виборів.

Інтерпретація і оцінка результатів дослідження здійснюється у відповідності до наведених вище описів шкал організаційних парадигм.

За допомогою методики «Самооцінка психічних станів», розробленою Айзенком ми визначили рівні прояву у працівників тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності, та встановили, що у більшості працівників переважають середні та низькі показники прояву досліджуваних аспектів, але наявною є і так звана група ризику у яких показники знаходяться на високому рівні.

Досліджуючи тривожність особистості ми мали змогу вивчити будь-якого роду тривожні переживання певного емоційного неблагополуччя, переживання очікування невдач, чи небезпеки, адже саме тривожність керівника може стати одним із тих бар'єрів, які ставатимуть на шляху зростання організації в цілому.

Досліджуючи критерій психічного стану особистості такий як фрустрація, ми мали змогу вивчити наявність у опитуваних відчуття гнітючої напруги та відчуття безвихідності з відповідних ситуацій, які часто виникають у ході існування організації. Такого роду відчуття у працівників можуть виникати тоді, коли вони відчують загрозу у виконанні їх прямих посадових обов'язків, або як невідворотну загрозу перед виконанням поставленої перед ними цілі, чи нездатністю її досягти через ті чи інші обставини. «Реакцією на стан фрустрації можуть бути наступні основні типи дій: «відхід» від реальної ситуації в область фантазій, марень, мрій; виникнення внутрішньої тенденції до агресивності, яка або затримується, проступаючи у вигляді дратівливості, або відкрито проривається у вигляді гніву; загальний «регрес» поведінки, тобто перехід до легших і більш примітивних способів дії, часта зміна занять тощо» [1].

Рівень ригідності, який вивчався нами в межах третьої шкали методики діагностики психічних станів за Айзенком дозволив нам вивчити взаємодію опитуваних його особистісних особливостей із тим середовищем в якому існує працівник в межах своєї організації. В ході вивчення, згідно з методикою, беруться до уваги такі показники як: привабливість виконання завдання, складність поставлених цілей, відсутність, або наявність небезпеки, яка може виникнути на шляху виконання завдання.

І, на сам кінець, останньою характеристикою, згідно з методикою, виступив показник агресивності. Вивчаючи агресивність працівника ми мали змогу прослідкувати відображення намірів агресивного спрямування в межах виконання посадових обов'язків, яке, відповідно наносить свій слід в ході роботи організації загалом, та в межах міжособистісної взаємодії, яка є одним із основних чинників корпоративної культури.

Дана методика передбачає чотири блоки, які містять по десять запитань в кожному. Всі блоки відповідають за той чи інший

досліджуваний показник, тобто агресивність, ригідність, фрустрацію та тривожність.

Наступною методикою нашого емпіричного дослідження стала методика діагностики самооцінки. Загалом самооцінка кожного окремого працівника організації може дати загальне уявлення про самооцінку організації, якщо так можна висловлюватися, умовно загалом. Самооцінка організації, є загальним складовим показником самооцінки її працівників, та, вона може надати таку інформацію як загальне уявлення про менеджмент якості роботи установи. Також самооцінка може допомогти вказати організації на ті області, які потребують корекції та сприятимуть її подальшому росту та розвитку. Результатом самооцінки є подальше цілеспрямоване планування заходів, що лежать в основі розвитку організації загалом та дозволяють досягти конкретного досягнення цілі зокрема.

Використана нами методика з вивчення самооцінки працівників різних організацій передбачає 20 запитань, на кожне з яких опитуваний повинен був відповісти поставивши відповідний знак у одній із граф, яку вважав найбільш притаманною для нього. Такими графами було : «майже ніколи», «ніколи», «часто», «постійно».

Ще одна методика, яку ми використали в нашій батареї тестів стала методика з визначення досягнення успіху та уникнення невдач розроблена А.Реаном. Дана методика стала для нас важливою, так як мотивація є тим процесом особистості, який постійно знаходиться в динаміці, і тією характеристикою, котра забезпечує здатність до самореалізації не лише кожного окремо взятого працівника, а й організації в цілому.

Загалом важливим є той показник, що мотиваційна сфера для діагностики організації є цікавою не лише у вивченні мотивації керівника, а й у вивченні кожного працівника. Сама по собі мотиваційна сфера складається із цілого ряду аспектів таких як цілі, а нами вже було

досліджено вище, що цілі є лівовою частиною організаційної культури, наміри та потреби.

Тобто, «мотивація персоналу — це напрямок в процесі управління співробітниками, який відповідає за створення і глибоке укорінення в корпоративній культурі певного стимулу для кожного із колег» [15].

Провівши теоретичне дослідження ми змогли визначити, що саме корпоративна культура є одним із тих елементів, котрий забезпечує задоволеність в потребі співробітника організації та зростанні його мотиваційної складової. Згідно з поглядами С.О.Гайдученко «Саме мотивація праці покликана сприяти формуванню працівника нового типу: ініціативного, заповзятливого, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності. Трудова мотивація за своїм змістом – складне і багатофакторне явище. Мотивів, що визначають поведінку людини в процесі праці, безліч. Поведінка працівника є результатом одночасної дії комплексу мотивів. Саме через сполучення різноманітних спонукальних елементів розкривається мотиваційний процес індивідуальної трудової поведінки» [6].

Саме тому, за допомогою методики на визначення досягнення мотивації успіху чи уникнення невдач ми мали можливість дослідити рівень мотивації працівників організацій обраної нами вибірки та доповнити результати комплексного дослідження.

І останньою методикою, яку ми використали в нашій батареї тестів стала методика Родніка Хейзера, Голд та Халл в адаптації Н.А.Бажанової та Г.Л.Бардієр на визначення особистісної готовності до змін.

За допомогою даної методики ми могли діагностувати такі необхідні складові готовності до адаптативної та винахідницької діяльності, як винахідливість, толерантність до невизначеності, сміливість, підприємливість, адаптивність, а також такі риси, що мають бути притаманні співробітнику організації, як енергійність, невтомність, віра в успіх, небажання орієнтуватися на гірший розвиток подій, прагнення

фіксуватися не на проблемах, а на можливостях їх вирішення, впевненість у собі.

Дана методика є досить інформативною в процесі вивчення стресових станів співробітників організації в умовах стресових змін, а, на нашу думку. Ситуація перебування в умовах карантину та динамічних змінах умов перебування в ньому і, відповідно, і вимогах до організацій змінюватися та пристосовуватися, вже є стресовою для співробітників та керівництва. Саме тому розуміння особистості будь-якого роду змін, та її здатність протистояти таким змінам стає на допомозі у здатності захистити себе від стресових ситуацій (а саме в таких ситуаціях особистість є найбільш вразливою та найменш продуктивною).

Отже, той комплекс методик, який був обраний нами, на нашу думку в повній мірі може розкрити досліджуваний нами феномен та допомогти у перевірці висунутої гіпотези.

2.2. Результати емпіричного дослідження корпоративної культури

В процесі опрацювання отриманих результатів за методиками ми узагальнили та оформили у зведену таблицю попередньо перевіривши сирі результати у стандартизовані стени (Додаток Е).

Наше емпіричне дослідження було розділеним на дві частини. Першою частиною дослідження стало пілотне. Воно мало на меті допомогти нам визначити дві організації з різними організаційними культурами. За основу класифікації типів організаційних культур ми взяли дослідження Л.Константина, а отже і методикою, котра слугувала нам не лише у емпіричному дослідженні, а й була піотною ми обрали методику даного автора на меті якої є визначення типів корпоративної культури.

У ході нашого пілотного дослідження взяли участь 127 опитуваних, що є членами п'яти організацій міста Чернівців та його області. Узагальнені результати (Додаток Є) підсумовані нами у таблиці 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Результати визначення домінуючого типу організаційно культури (n-127)		"закрита"	"випадкова"	"відкрита"	"синхронна"
№ п/п	Організація	система	система	система	система
Показник в середньому балі					
1	Організація А	5,692308	5,423077	5,115385	5,346154
2	Організація Б	4,565217	4,826087	6,130435	5,73913
3	Організація В	5,392857	4,678571	5,321429	4,964286
4	Організація Г	5,037037	5,666667	5,111111	4,925926
5	Організація Д	4,565217	4,826087	6,130435	5,73913

Згідно з отриманими даними, котрі визначені у вигляді середнього статистичного за кожною із шкал, що відповідають типам культури, ми встановили, що для двох організацій провідним типом культури є «відкрита система» із однаковими середніми показниками 6,13 балів, що стали найбільшими серед інших типів.

Відкритий тип організаційної культури вважається достатньо демократичним та адаптивним. Він легко піддається змінам та в ньому досить широко використовуються зв'язки горизонтального типу. Організаційні моменти в групі регулюється шляхом співробітництва та взаємного розуміння. На ефективність діяльності в першу чергу впливає

рівень професіоналізму, який зазвичай в організаціях такого типу є досить високим. Важливим є момент децентралізації влади, адже часто значними владними повноваженнями в організаціях з відкритою системою корпоративної культури володіють ті працівники, які в конкретний момент часу є експертами в провідній області діяльності організації. Всі учасники в таких організаціях часто бувають повноцінні і рівноправні. У процесі ухвалення рішень завжди обговорюються всі можливі варіанти і, відповідно, ухвалюють зважене рішення завдяки дискурсам всіх співробітників, які на даний момент часу є компетентними для прийняття участі у обговоренні. В організаціях такого типу чітко спостерігається готовність працівників проявляти ініціативу, а отже і як наслідок, брати на себе відповідальність за прийняті рішення. Даний аспект роз'яснюється тим, що всі працівники відчують свою причетність до прийняття рішень та нововведень, що відбуваються в компанії, а це в свою чергу дозволяє повною мірою реалізувати власний потенціал.

Двом організаціям властива «закрита система» із середніми показниками 5,69 та 5,39. Для організації із закритою системою корпоративної культури характерним є ієрархічна структура, а отже і наявність чіткого функціонального розподілу ролей та обов'язків. На вершині так званої «піраміди» організації завжди стоїть керівник, який виключним чином сам ухвалює всі корпоративні рішення. Надалі ці рішення «спускаються» по відповідно визначених ієрархічних сходах і таким чином доносяться до людей або підрозділів, яким дані вказівки необхідні. Сам керівник безпосередньо контролює виконання всіх пророблених ним розпоряджень і виключно він застосовує штрафні санкції щодо персоналу виключно на свій розсуд. По сходинках ієрархічної структури в суворій відповідності з рівнем повноважень делегуються права осіб, які займають той чи інший щабель ієрархії для ухвалення тих чи інших рішень і, відповідно, і подальших розпоряджень ресурсами в тому об'ємі, який передбачений посадою для виконання будь-якої функції.

А одній організації властива «випадкова система» з середнім показником по групі опитуваних – 5, 67 балів. Для організації із випадковим типом організаційної культури характерним є існування в стилі «потурання», тобто конкретної фіксації ролей в таких установах немає. Основними вимоги до лідера такої установи є терпимість та здатність знаходити компроміси у ситуаціях, які складаються. Установи з «випадковим» типом корпоративної культури зазвичай влаштовані таким чином, що вони забезпечують максимальне автономне функціонування співробітникам. В таких організаціях існує можливість в процесі самостійної роботи проявляти особистісну творчість. Горизонтальні комунікації, які мають місце існувати в організаціях випадкового типу, досить обмежені за рахунок того що загальні інтереси колективу та компанії загалом зведені майже до мінімуму. Культура в таких організаціях часто буває не стійкою та конфліктною. Формалізація і процедури в таких організаціях відсутні, а рішення які піддаються ухваленню не носять якогось визначеного характеру, саме тому і вся організація яка стосується системи управління є носить не чіткою та проблемною. Контроль в таких організаціях та чітко визначені санкції покарання є відсутніми, що викликає гучні обурення та незадоволеність у працівників які потрапляють під штрафні санкції. І, на сам кінець, особистісні інтереси працівника зазвичай ставляться вище за інтереси співробітників та організації в цілому..

В ході подальшого дослідження ми обрали дві організації, з найбільш кардинально різними типами корпоративних культур. А саме: «закрита система» (організація А) та «відкрита система» (організація Д). В подальшому дані організації, для зручності викладу матеріалу ми перейменували як Організація А та організація Б. Перша установа, що стала частиною нашої вибірки налічує 26 учасників, а друга – 23. Отже загальна кількість наших опитуваних становить 49 осіб. Основним критерієм вибірки стала приналежність до того чи іншого типу організації.

Першою методикою, яку ми застосували у нашому дослідженні стала методика Л.Константина. Дана методика дала нам можливість не лише дослідити провідний тип організаційної культури, а й також 7 додаткових шкал, які стали нам у допомозі для підтвердження нашої гіпотези. Такими шкалами є стиль керівництва, стиль комунікації в організації, орієнтація на зміни, індивідуальна/групова орієнтація, стиль координації, характеристика робочого середовища, стиль вирішення проблем та прийняття рішень,

Варто відзначити, що отримані сирі бали, у ході нашого дослідження ми перевели у стандартизовані бали, тобто стени для кожної вибірки окремо. Узагальнюючи бали ми визначили систему, де найнижчим балом є одиниця, а відповідно найвищим балом є дев'ять. Визначивши саме такий розподіл балів ми маємо наступний розподіл за рівнями прояву тієї чи іншої якості. Тобто: 1,2,3 відповідає низькому рівню прояву, 4,5,6 відповідає середньому рівню, а 7,8,9 – відповідно, високому.

Отже опрацьовуючи субшкали шкали за методикою Л.Константина ми отримали наступні показники, які відображені у таблиці 2.2.2.

Таблиця 2.2.2

**Результати діагностики субшкал за методикою
Л.Константина (n-49)**

<i>рівні</i>	<i>стиль керівництва</i>	<i>стиль комунікації</i>	<i>орієнтація на зміни</i>	<i>Індивідуальна /групова орієнтація</i>	<i>стиль координації</i>	<i>характеристики робочого середовища</i>	<i>стиль вирішення проблем та прийняття рішень</i>
Високий рівень	10	8	10	13	10	9	5
Середній рівень	22	31	25	25	29	28	29
Низький рівень	17	10	14	11	10	12	15

Як можемо побачити із оформленої нами таблиці, в якій ми подали узагальнені дані по всій вибірці, стиль керівництва на високому рівні, тобто той, який є ефективним визначають 10 опитуваних, а отже 20,41% всіх опитуваних, а от на низькому рівні стиль керівництва у вигляді ефективного вважають 17 опитуваних, що є більшим показником, що становить 34,70%. Можемо зазначити, що задоволеність стилем управління в організації має значне змістове значення, адже саме стиль управління дає певного роду поштовх для розвитку всієї організації.

Стиль комунікації загалом по вибірці також має не високий рівень, а саме лише 8 опитуваних визначили його як такий, що є ефективним видом міжособистісної взаємодії, на середньому рівні комунікацію визначають 31, що складає 63,26 %, а на низькому 8 опитуваних, тобто 20, 41%. Стиль комунікації є тим інструментом, який забезпечує обмін інформацією між рівнями та щаблями організації. Тобто, беручи до уваги, що співробітник, який не задоволений структурою передачі інформації між рівнями не буде задоволений результативністю, а отже і не буде показувати віддачу і в реалізації своєї посади.

Наступною субшкалою, стала шкала на орієнтацію щодо змін. Нами варто відзначити, що дана шкала стала однією із найбільш важливих шкал, для дослідження поставленої нам гіпотези. Для загальної вибірки ми отримали такі показники як: найменший відсоток отримала шкала високого рівня готовності до змін, а саме 10 опитуваних, тобто 20, 41% середнім рівнем виявилось 31 опитуваних, що складає 63, 26%, і на низькому рівні ми визначили 29,57 %, тобто 10 респондентів.

Ще однією шкалою, стала шкала на індивідуальну, чи групову орієнтацію щодо організаційної культури. Досліджуючи шкали за методикою Л.Константина в першу чергу мали можливість подивитися на організацій культуру очима її співробітників. Саме тому ми змогли прослідкувати, що більша частина співробітників, а саме 25 осіб, що

складає 50,02% вибірки комфортно себе відчують як в розрізі групової орієнтації так і індивідуальної. Натомість 10 співробітників надають перевагу груповій орієнтації, а 14 навпаки індивідуальній, що складає 20.41% та 29,57% відповідно.

Стиль координації у своїх організаціях на високому рівні оцінюють 20,41% респондентів. На низькому рівні показник є таким самим, тобто 10 осіб. Решта 29, а це становить 59,18% опитуваних стиль координації визначили на середньому рівні.

Більше половини опитуваних, а це 57,12% на середньому рівні та 18,36% на високому задоволені своїм робочим середовищем і лише 12 опитуваних виявили задоволеність свого робочого середовища на низькому рівні.

Стиль вирішення конфліктів та прийняття рішень є комфортним для 79,38% опитуваних середнього та високого рівнів задоволеності, і тільки для 13-ти опитуваних, а це 26,56% стилі вирішення конфліктів та прийняття рішень є незадовільними.

Для нашого подальшого дослідження та перевірки поставленої гіпотези важливим є дослідження субшкал за методикою Л.Константина саме окремо по двох організаціях, які мають різні типи корпоративної культури. Саме тому основний акцент ми робимо саме на них. Отримані нами результати для групи А, тобто організації із закритою системою корпоративної культури ми відобразили у вигляді діаграми 2.2.1.

Отже, описуючи дані ми можемо сказати що для осіб, які працюють в організації із закритим типом організаційної культури стиль керівництва задовільним для 19,23% опитуваних, а от незадовільним для 38,46%, тоді коли лише 11 опитуваних зберігають нейтральну позицію щодо стилю управління організацією. Стиль комунікації також значною мірою був визначеним серед опитуваних на середньому рівні. Більше половини опитуваних групи А, а це 61,54 респондентів дотримуються задоволеністю на середньому рівні тим стилем комунікації, який існує в їхній організації.

В свою чергу на високому та низькому рівнях задоволеність комунікацією виявлено серед 19,23% опитуваних.

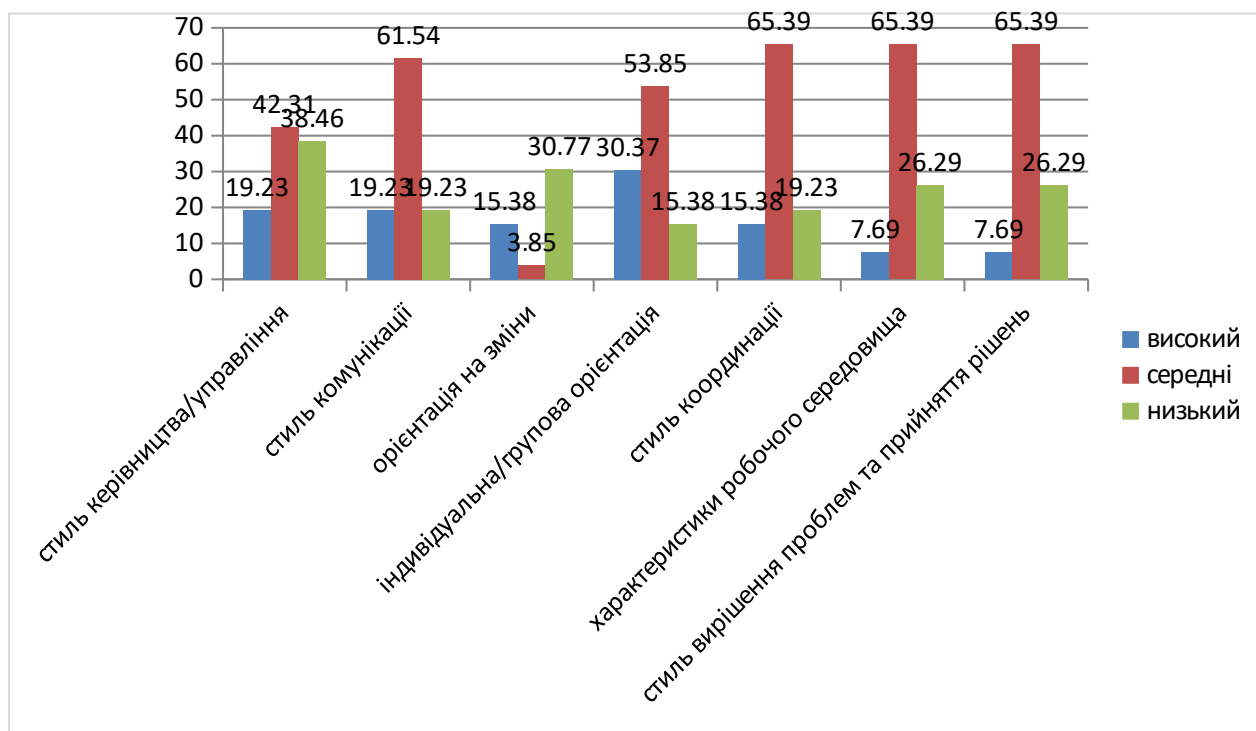


Рисунок 2.2.1. Результати у % за субшкалами за методикою Л.Константина (група А)

Орієнтація на зміни в групі А визначилася наступним чином: 15,38% виявлено високий рівень, 53,85% середній рівень готовності до змін та 30,77% - низький рівень. Варто відзначити, що організації з закритим типом організаційної культури загалом мають надзвичайно чітко структуровану систему, яка конкретизується на кожному із рівнів організації, тому динамічне середовище, та потреба у змінах часто стають перешкодою для розвитку таких організацій.

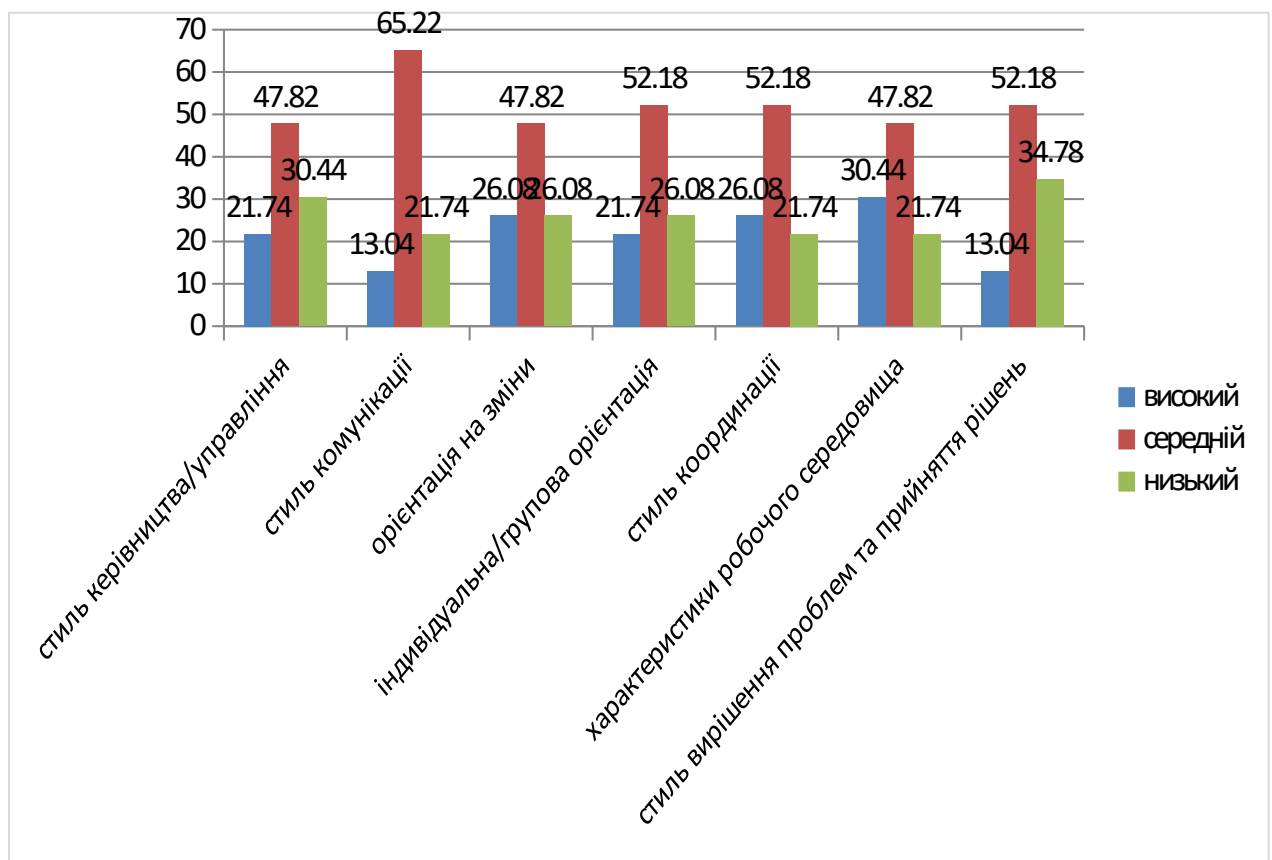
В групі А переважає індивідуальна орієнтація, такими показниками є 30,77% опитуваних та 15,38% відповідно. Ми вважаємо, що такий показник можна пояснити припущенням, що через встановлені чіткі рамки керівництва та конкретно прописані сектори роботи кожного окремого працівника, тип організаційної культури, який є закритим передбачає

створення умов, коли кожен співробітник відповідає лише за конкретний вид роботи, не втручаючись в групові процеси, що й сприяє таким показникам.

Стиль координації в групі А на високому рівні оцінюється 15,38% опитуваних, а от на низькому рівні 19, 23% респондентів. Отже можемо зробити висновок, що для переважної більшості стиль координації є все ж задовільним. Незважаючи на те, що для організацій закритого типу стиль координації є досить жорстким та чітко структурований від одного структурного підрозділу до іншого.

Щодо характеристики робочого середовища та стилю вирішення проблем та прийняття рішень ми можемо визначити, що лише по 7,69% опитуваних він задовольняє, а на низькому рівні ми виявили 26,92%.

Дещо інші результати опитування ми визначили серед респондентів групи Б. Отримані дані узагальнені нами у вигляді діаграми 2.2.2.



*Рисунок 2.2.2. Результати у % за субшкалами за методикою
Л.Константина (група Б)*

За шкалою стилю керівництва в групі Б на високому рівні задоволеність було визначено у 21,74%, на середньому рівні у 47,82%, що складає 11 опитуваних, а на низькому у 30,44%. Такі показники не значним чином відрізняються від попередньої групи опитуваних, хоча слід зазначити, що рівень задоволеності на високому рівні прояву є дещо вищим ніж в організації закритого типу.

Стосовно стилю комунікації, то серед працівників групи Б також переважає середній рівень з показником 65,22%. В свою чергу на високому рівні задоволеність стилем комунікації ми визначили у 13,04% опитуваних, а решта 21,74% на низькому рівні.

Цікавим є той факт, що високий рівень переважає саме в організації А, тобто установи із закритою системою корпоративної культури. Можемо зробити припущення, що стиль комунікації в системах такого типу є більш структурованим та чітко зрозумілим для її членів.

Що стосується готовності до змін, то в групі Б високий рівень готовності проявили 20,08% опитуваних. Відповідно середній та низький рівень було виявлено у 4,82% та 26,08% відповідно. Можемо підсумувати, що орієнтація на зміни для членів організації із відкритою системою корпоративної культури є більш більш притаманною, ніж організації із закритим типом корпоративної культури. Даний факт може бути пов'язаним із самими внутрішніми положеннями та системою функціонування організацій, коли установа з відкритим типом корпоративної культури є більш гнучкою та адаптативною до впливу зовнішніх та внутрішніх чинників.

В групі Б, на відміну від групи А переважає групова орієнтація на робочий процес. Відтак на високому рівні групова орієнтація спостерігається у 26,08% опитуваних, в той час як в групі Б така орієнтація

спостерігається у 15,38%. Ми можемо зробити припущення, що такого роду орієнтація на робочий процес продиктована саме системою корпоративної культури. Якщо для організацій з закритими системами притаманна чітка ієрархія і розподіл робочих обов'язків, то й, відповідно орієнтація на робочий процес буде індивідуальною. А от в організаціях з відкритою системою організаційної культури часто буває, що співробітники добре орієнтуються у завданнях та функціях один одного, тому і орієнтація на робочий процес переважає групова.

Стиль координації в групі Б на високому рівні визначили 26,08% опитуваних, на середньому рівні 52,18% опитуваних, і, відповідно на низькому рівні 21,74%. І хоч, порівнюючи обидві організації з із ними типами корпоративної культури ми можемо говорити про те, що високий показник переважає саме в організації відкритого типу, все ж цікавим є той аспект, що низький показник також є вищим саме для організації відкритого типу. Провівши теоретичний аналіз даного питання ми дійшли висновку, що такого роду ситуація може бути продиктованою саме тому, що для організацій з відкритим типом корпоративної культури притаманним є висловлення власної думки щодо організації робочого процесу та здатність до колективного прийняття рішення. Інакше кажучи, саме в організаціях із відкритою системою корпоративної культури, кожен має право висловити свою думку.

Подібну ситуацію ми можемо спостерігати і зі шкалою «стиль вирішення проблем та прийняття рішень», в якій ми визначили що високий рівень проявили 13,04% а от низький рівень аж 34,78% респондентів групи Б. І, на сам кінець, за шкалою «характеристика робочого місця» ми мали можливість визначити досить суттєво різні результати за двома групами. Якщо в групі А, тобто організації із закритою системою виявлено високий рівень задоволеністю робочим середовищем лише у 7,69% опитуваних, то для опитуваних групи Б, тобто організації з відкритою системою таким показником є 30,44%, що на 22,75% є вищим.

Отже, підводячи підсумок за даною методикою ми можемо сказати, що найсуттєвішими відмінностями, які ми визначили порівнюючи отримані результати в групі А та групі Б, можемо зробити висновок, що найбільш суттєвими відмінностями є орієнтація на зміни, де ми змогли прослідкувати, що організації з відкритою системою в більшій мірі готові та відкриті сприймати зміни як зовнішнього так і внутрішнього характеру. Також суттєвою була відмінність між орієнтаціями на групову чи індивідуальну роботу. В даному випадку для організацій із закритою системою притаманним стала індивідуальна орієнтація, а відповідно, для організації із відкритою системою корпоративної культури – групова. Також нами було визначено що характеристика робочого середовища оцінена опитуваними таким чином, що для групи Б вона є більш сприятливою.

За допомогою методики «Самооцінка психічних станів», розробленою Айзенком ми визначили рівні прояву у працівників тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності, та встановили, що у більшій частини працівників переважають середні та низькі показники прояву досліджуваних аспектів, але наявною є і так звана група ризику у яких показники знаходяться на високому рівні.

Дані за результатами методики діагностики психічних станів за Айзенком ми також опрацьовували за кожною вибіркою окремо. Відтак, за результатами поведеного опитування в групі А ми визначили, що Найкращим показником за групою опитуваних є результат за шкалою агресивності, адже за даним критерієм виявлено найбільший показник низького рівня прояву, тобто 23,08% а також за показником агресивності визначений найвищий загальний показник позитивний результат, що становить 80,77%. І лише у 5 опитуваних, що становить 19,23% було визначено високий рівень агресивності, через що можуть виникнути певні труднощі в процесі спілкування та спільній роботі зі своїми колегами.

За шкалою «тривожність» встановлено що 9 осіб проявили високий рівень досліджуваної риси відповідно до методики, а це складає 34,61% від всієї вибірки. Більшість досліджуваних, а це 12 осіб проявили саме середній рівень тривожності, тобто допустимий та 5 осіб, а це 19,23% відзначаються спокійним станом, тобто низьким рівнем тривожності.

Найбільш високі результати за даною методикою ми визначили саме за шкалою «ригідність». Лише у 5 опитуваних, а це 19,23% на низькому рівні, або відсутня ригідність. У 11 опитуваних, що становить 42,31% – виявлено середній рівень ригідності та, відповідно у 38,46% респондентів, що складає 10 членів організації переважає сильно виражений рівень ригідності. Такі члени колективу характеризуються стереотипністю своїх поглядів та поведінки, Часто переконання є незмінними навіть у тих випадках коли розбігаються з реальністю. Отримані результати за групою А відображені у вигляді діаграми (рисунок 2.2.3).

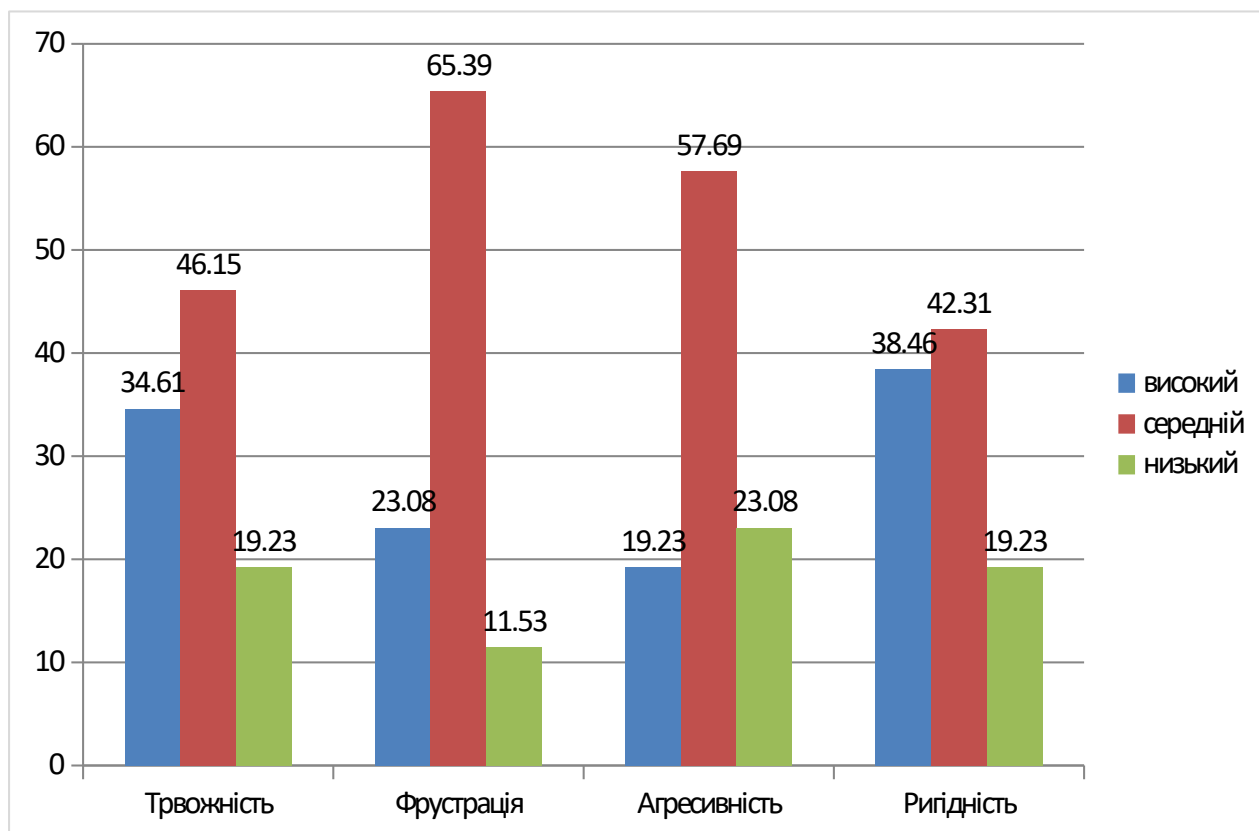


Рисунок 2.2.3. Результати у % за методикою самооцінки психічних станів (група А)

Серед опитуваних групи Б, тобто організації із відкритою системою корпоративної культури ми мали змогу продіагностувати дещо інші показники за шкалами методики самооцінки психічних станів.

Найбільш високим результатом позитивним за даною методикою серед опитуваних групи Б, стала шкала «ригідність», так як за даною шкалою лише 1 особа виявила високий рівень ригідності, що складає 3,35% від усіх респондентів даної вибірки. За цією ж шкалою середні показники ригідності були виявлені у 70,57%, тобто у 16 опитуваних, та, відповідно низькі показники прояву ригідності проявилися у 26,08%. На нашу думку, такі результати значною мірою можуть бути пов'язаними саме з системою корпоративної культури даної організації тому що, для організацій із відкритою системою корпоративної культури притаманним є спільне прийняття рішень та гнучка система координації між різними рівнями організації. Саме тому, працівники які працюють в таких типах організацій мають високу здатність до гнучкості мислення та лабільності поведінки, що є протилежними рисами до ригідності поведінки.

Наступною шкалою, яку ми опрацьовували у ході нашого емпіричного дослідження стала шкала «тривожність». За даною шкалою нами було визначено 7 опитуваних, у яких на високому рівні проявилася тривожність, що становить 30,43% та на низькому рівні у 6 опитуваних, тобто 26,08%. Відповідно, решта 43,38% респондентів групи Б мають середній рівень тривожності.

За шкалою «фрустрація» було виявлено що стан фрустрації співробітникам групи Б є більш притаманним ніж співробітникам групи А, тобто закритої системи, а саме: 30,43% - високий рівень, 47,83% - середній рівень та 17,39% низький рівень. Можливим є той факт, що співробітників, які працюють в організації відкритого типу перебувають у більш динамічному середовищі та взаємодіють із більшою кількістю посадових завдань та обов'язків, ніж працівники організації із закритою системою, які

мають чітко розподілений та вузький спектр власних посадових обов’язків, що й сприяє більш високому рівню появу фрустрації.

За шкалою «агресивність» серед опитуваних 26,09% виявлено на високому рівні розвитку риси, що є досить високим показником для нашої вибірки. На середньому рівні прояв агресивності був визначений у 39,13% респондентів, тоді як на низькому рівні у 8 опитуваних, що становить 34,78%. Даний показник, на нашу думку, потребує подальших розвідок та уточнень. Отримані нами дані відображені на рисунку 2.2.4.

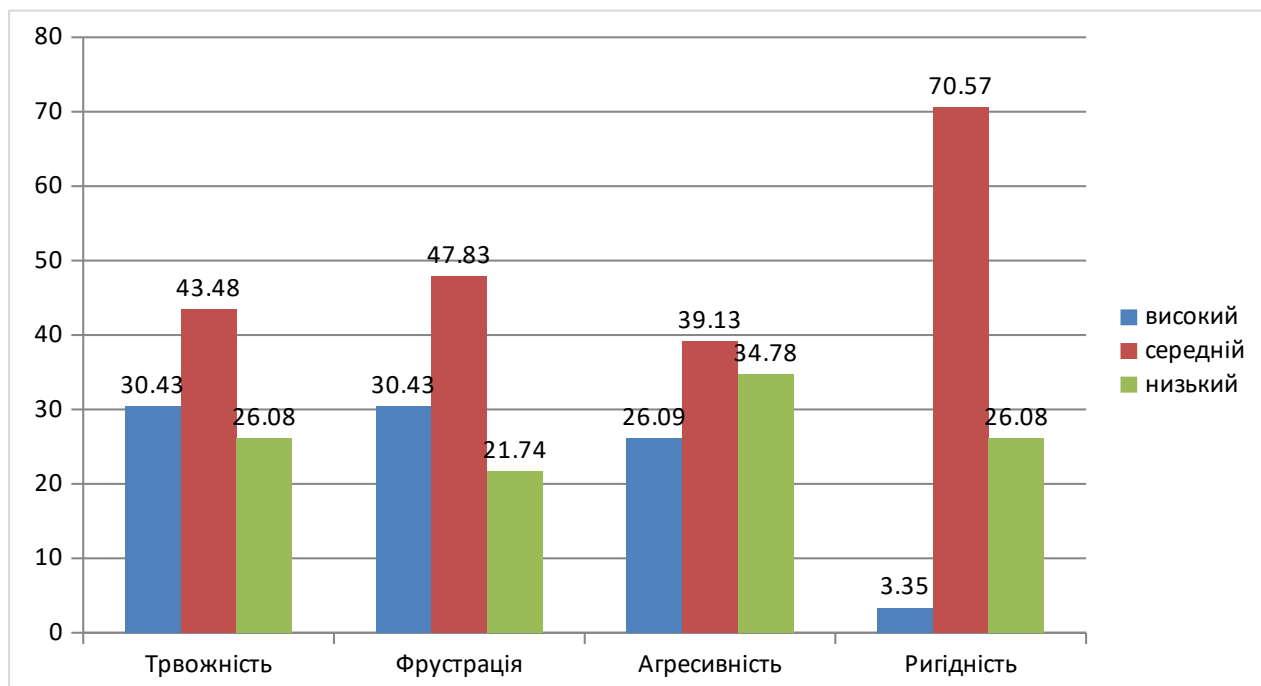


Рисунок 2.2.4. Результати у % за методикою самооцінки психічних станів (група Б)

Підводячи підсумки за методикою самооцінки психічних станів Айзенка ми визначили, що найбільш суттєвим відмінним показником між двома групами є шкала ригідності. В групі опитуваних Б, тобто відкритій системі організаційної культури показник прояву рівня ригідності є майже нульовим, а точніше лише 1 опитуваний проявив ригідність на високому рівні, в той час як серед опитуваних групи А, тобто закритої системи корпоративної культури таких опитуваних аж 10. У відсотковому співвідношенні маємо показник 3,53% та 38,46% відповідно. Ми

припускаємо, що для опитуваних групи Б, притаманним є гнучкість та лабільність мислення та поведінки, яка відповідає саме відкритій системі корпоративної культури, в той час як для опитуваних групи А такого роду навички відсутні у зв'язку із чітким розподілом посадових обов'язків. Натомість рівень тривожності навпаки переважає у опитуваних групи Б, що також, у свою чергу, може бути пов'язаним із рівнем корпоративної культури та тією атмосферою в якій працюють співробітники. Адже, на нашу думку здатність до обміну ролей, високий рівень відкритості у спілкуванні (ми маємо на увазі у можливості висловити власну точку зору), високий рівень відповідальності не лише за власні посадові обов'язки може стати одним із чинників підвищеного рівня тривожності. Узагальнені результати а методикою відображені у порівняльній таблиці 2.2.3.

Таблиця 2.2.3

Порівняльні результати діагностики за методикою «Самооцінка психічних станів»

		Група А		Група Б	
		абс. число	кількість у %	абс. число	кількість у %
Тривожність	високий	9	34,61	7	30,43
	середній	12	46,15	10	43,48
	низький	5	19,23	6	26,08
Фрустрація	високий	6	23,08	7	30,43
	середній	17	65,39	11	47,83
	низький	3	11,53	5	21,74
Агресивність	високий	5	19,23	6	26,08

	середній	15	57,69	9	39,13
	низький	6	23,08	8	34,78
	високий	10	38,46	1	3,35
Ригідність	середній	11	42,31	16	70,57
	низький	5	19,23	6	26,08
Всього		26	100	23	100

Ще одна методика, яку ми опрацьовували стала методика «Шкала самооцінки», яка дозволила нам визначити рівні самооцінки у опитуваних та виокремити частину працівників у яких рівень самооцінки знаходиться вище, або нижче норми.

Загалом самооцінка особистості є тим важливим важелем, котрий забезпечує людині об'єктивне оцінювання себе самої, як особистості, як фахівця своєї справи, оцінювання свого положення серед іншого кола людей (друзів, сім'ї) і серед робочого колективу зокрема. Самооцінка особистості забезпечує її китичне ставлення до власних здібностей, можливостей та досягнень, що є дуже важливим аспектом у професійній діяльності. Саме тому ми обрали дану методику як елемент комплексного емпіричного дослідження з проблеми, яку ми вивчали.

За результатами даної методики ми визначили середній показник самооцінки по двох групах респондентів, що на нашу думку, яскраво відображає різницю між групою А та групою Б. Відтак середнім показником для групи А став показник у 5,65 балів, а для групи Б – 6,34 балів, що вже вказує на вищий рівень самооцінки серед працівників організації з відкритою системою корпоративної культури.

Серед опитуваних групи А (закритої системи організаційної культури) на високому рівні рівень самооцінки був визначений у 8

опитуваних, що складає 30,77%, на середньому рівні у 14 респондентів, тобто у 53,85% співробітників, а на низькому, в свою чергу у 19,23% від усієї вибірки, а це у 5 осіб.

Серед опитуваних групи Б (відкритої системи корпоративної культури) на високому рівні самооцінка проявилась у 12 опитуваних, тобто у 52,18% від усієї вибірки. На середньому рівні самооцінку ми діагностували у 10 опитуваних, що складає 43,48% від усієї вибірки, і на сам кінець, на низькому рівні, тобто з низьким рівнем самооцінки ми визначили лише одного опитуваного, що складає 3,35% групи Б.

Узагальнені нами результати по обох вибірках відображені у вигляді діаграми 2.2.5.

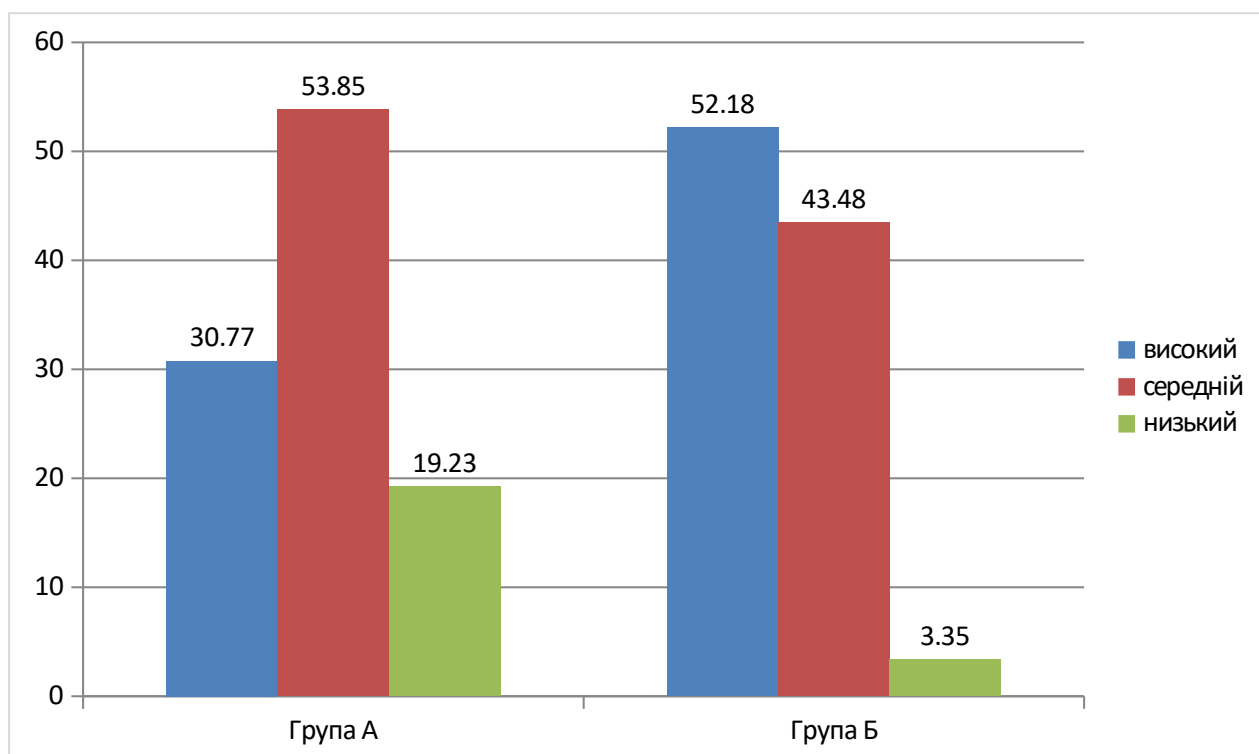


Рисунок 2.2.5. Зведені результати у % за методикою «Шкала самооцінки»

Підводячи підсумки за методикою, ми мали можливість прослідкувати, що для опитуваних працівників, які працюють в установі з відкритою системою корпоративної культури рівень самооцінки є суттєво

вищим, ніж у співробітників організації із закритою системою корпоративної культури.

Можемо зробити припущення, що тип організаційної культури в певній мірі впливає на самооцінку особистості. В даному випадку відкрита система організаційної культури дає працівнику більше можливостей для особистісного та професійного розвитку, і тим самим позитивним чином впливає на особистісний ріст, впевненість у собі та самооцінку особистості зокрема.

Ще однією діагностичною методикою в розрізі нашого емпіричного дослідження стала методика «Вивчення мотивації досягнення успіху та уникнення невдач» А.Реана. Загалом мотивація є тим процесом, який повсякчас знаходиться у динамічному русі, тобто цей процес не є сталим. Інакше кажучи, саме мотивація дає поштовх особистості та забезпечує підтримку на відповідному рівні її поведінкової активності. Мотиваційна сфера працівника організації складається із ряду відповідних складових, якими є потреби, наміри, цілі тощо. Сукупність таких складових забезпечує здатність особистості впливати на поведінку, а отже і відповідно стимулює поведінкову активність працівника щодо досягнення організаційних цілей, і варто відмітити що цілей не лише власних, а й колективних.

Опрацювавши результати за двома вибірками ми визначили, що середній показник для відкритої системи організаційної культури становить 4,91 бала і є вищим від показника опитуваних групи А, тобто організації із закритою системою корпоративної культури, який становить 4,65 балів. Дана методика не передбачає чіткого розподілу балів за рівнями, в той час коли 1-3 бали є проявом мотивації на уникнення невдач, а 7-9 є проявом твердої позиції на досягнення успіху, то 4 бали оцінюються як схильність до уникнення невдач, а 6 балів, як схильність до досягнення успіху.

Відповідно до отриманих нами результатів за групою А ми мали можливість побачити, що 26,92% опитуваних проявили високий рівень мотивації досягнення успіху, або схильність до мотивації досягнення успіху. В свою чергу 56,69%, що складає 15 опитуваних виявили схильність, або стійкий прояв мотивації уникнення невдач. І лише 4 опитуваних, тобто 16,39% від усієї вибірки проявили стійку здатність як до мотивації досягнення успіху, так і до схильності уникати невдачі.

В свою чергу серед опитуваних групи Б, тобто опитуваних, які працюють в організації з відкритою системою організаційної культури ми мали можливість описати суттєво відмінні показники. Таким чином серед опитуваних групи Б на високому рівні, або схильності до досягнення успіху ми визначили 39,13% респондентів, що складає 9 опитуваних, а на низькому рівні 34,78% працівників, що складає 8 опитуваних. І 6, а це 26,09% опитуваних мають стійку позицію до здатності, відповідно до ситуації як досягати успіху, так і уникати невдач.

Загалом мотивація досягнення успіху є певною стратегією поведінки особистості, яка орієнтована на досягнення результату через активність особистості. Люди з таким спрямуванням мотивації не бояться допуститися помилки або зіштовхнутися з невдачею. Такі співробітники здатні як до особистісного так і до професійного розвитку.

В свою чергу для опитуваних із орієнтацією на уникнення невдач притаманним є пасивність поведінки та постійних острах перед отриманням негативної оцінки чи можливістю зробити помилку. Такі люди важко приймають рішення, а тим паче спільні рішення.

Узагальнені результати за даними обидвох груп ми відобразили у вигляді діаграми 2.2.6.

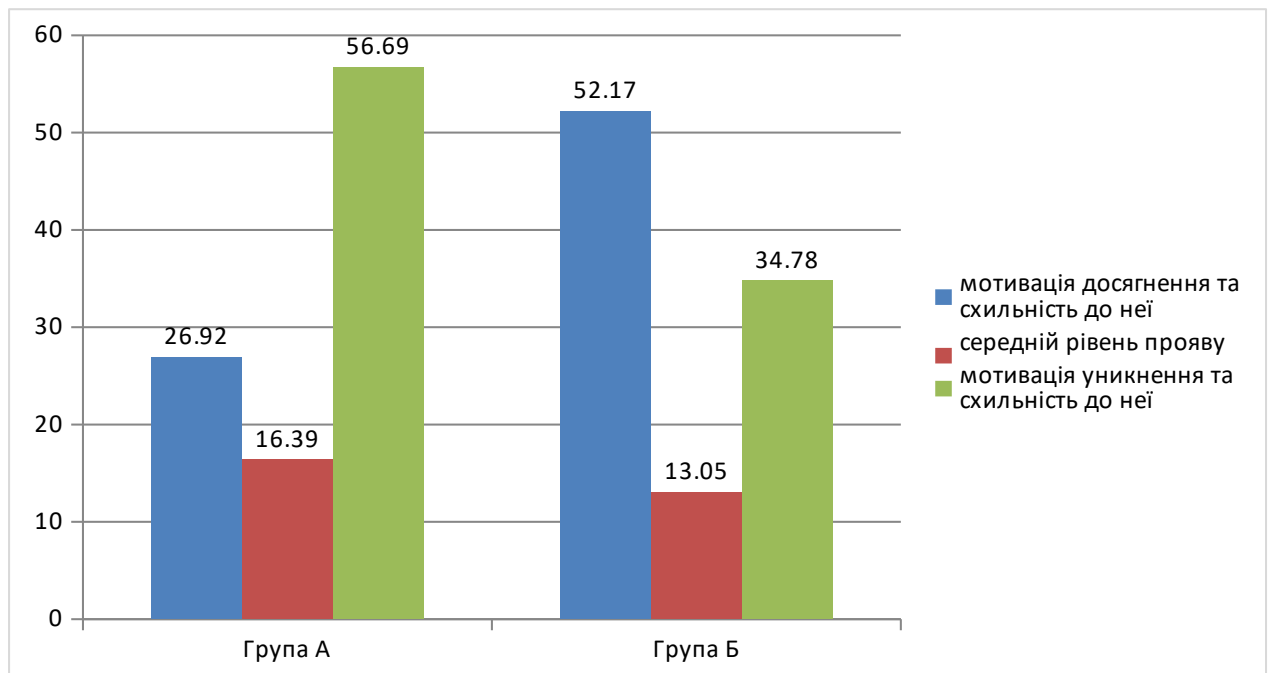


Рисунок 2.2.6. Зведені результати у % за методикою «Мотивація досягнення успіху та уникнення невдач»

Підсумовуючи результати за методикою А.Реана «Мотивація досягнення успіху та уникнення невдач» ми визначили, що для опитуваних групи А притаманним є уникнення невдач, в той час як для працівників групи Б, навпаки, досягнення успіху. Одним із чинників формування у співробітника мотивації досягнення успіху є саме взаємини керівника та підлеглого, усвідомлення власної позиції в організації та залучення до прийняття спільних рішень, саме тому, на нашу думку мотивація досягнення переважає у опитуваних групи Б.

Останньою методикою, яку ми використали у нашому дослідженні стала методика «Особистісна готовність до змін» (методика PCRS: Personal change readiness survey) розроблена канадськими вченими Родніком, Хезер, Голдом і Халом. Переклад і первинна апробація даного варіанту методики PCRS були проведені Н. А. Бажановою і Г. Л. Бардієр.

Сучасна ситуація розвитку у світі загалом та в Україні зокрема, яка пов'язана із рядом нещодавніх подій, наприклад як існування в карантинних умовах COVID-19, стала поштовхом для усього населення до

переформатування своєї системи існування та пристосування до нових умов. Організації не стали виключенням у цьому випадку. Взагалі, стратегічні зміни в функціонуванні підприємства є одним із тих чинників, котрий забезпечує зростання ефективності організації та її існування в цілому. Але, беручи до уваги всю складність економічного та соціального становища нашої держави, сучасні організації часто зіштовхуються із рядом суттєвих проблем, які можуть ставати на заваді у ході реалізації організації на ринку праці. Однією із таких гальмівних проблем може стати не готовність працівників до змін та нездатність їх пристосовуватися до нових обставин та умов праці. Саме тому ми, у нашому емпіричному дослідженні у якості завершальної методики і використали опитувальник «Особистісна готовність до змін».

У ході діагностики нами були опрацьовані результати опитування окремо за кожною групою, визначені середні показники кожної шкали, та проведений подальший порівняльний аналіз між двома вибірками. Отримані дані ми відобразили на рисунку 2.2.7.

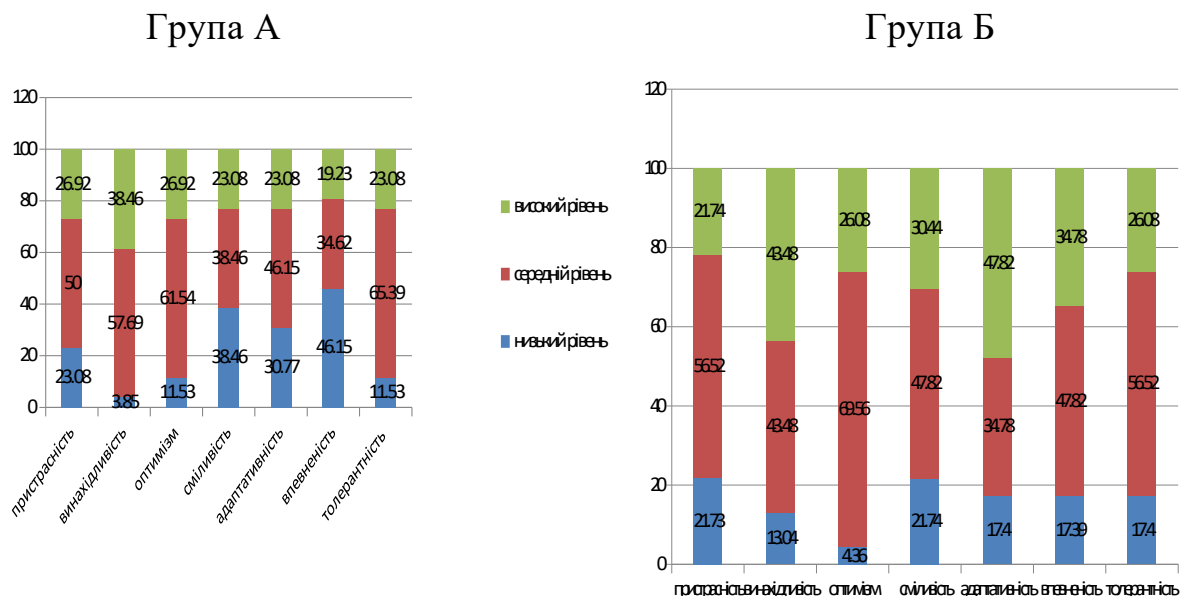


Рисунок 2.2.7. Зведені результати у % за методикою «Особистісна готовність до змін»

За шкалою «Пристрасність» серед опитуваних групи А на високому рівні визначено рівень розвитку риси у 7 опитуваних, що становить 26,92%, на середньому рівні розвитку пристрасність у членів організації із закритим типом корпоративної культури проявилася рівно у половини респондентів, тобто у 50% працівників, а на низькому рівні пристрасність притаманна 23,08%, що становить 6 осіб. Серед учасників опитування групи Б результати за даною шкалою не суттєво відрізняються. На високому рівні пристрасність притаманна 21,74% респондентів, на середньому рівні пристрасність розвинута у 56,52% осіб та, відповідно на низькому – у 21,74%. Якщо розглядати отримані результати за двома окремими вибірками беручи до уваги середній бал, то слід відзначити що середнім показником для групи А стало 5,23 балів, в той час як для групи Б – 5 балів. Тобто, на середньому рівні розвитку пристрасність як риса краще розвинута у співробітників організації з закритою системою корпоративної культури.

Наступна шкала – «винахідливість», має такі результати. В групі А високий рівень винахідливості проявили 38,46% опитуваних, а низький рівень 1 респондент, тобто 3,85%. Тобто основна частина опитуваних мають середній рівень розвитку винахідливості, що складає 57,69%. Натомість, незважаючи на те, що для опитуваних групи Б на високому рівні ми можемо спостерігати вищий відсоток винахідливості, але, і варто зазначити, що на відміну від опитуваних групи А, відсоток прояву низького рівня винахідливості у працівників, що працюють в організації відкритого типу є вищим.

За даними шкали «оптимізм» можемо підсумувати, що високий показник оптимізму є майже однаковим в обох групах. Так в групі А він становить 26,92%, тобто 7 опитуваних, а в групі Б 26,08% опитуваних, тобто 6 осіб. На середньому рівні розвитку оптимізму також перевагу має група опитуваних Б, хоч і з незначною перевагою. Відтак на середньому рівні оптимізм серед респондентів групи Б біло виявлено у 69,56%

опитуваних, в той час як серед опитуваних групи А – 61,54%. І, відповідно на низькому рівні показник оптимізму, тобто погано розвинутий оптимізм переважає в групі А (закритого типу) і складає 11,53%, тоді коли в групі Б лише 4,36%.

За шкалою «сміливість» у опитуваних групи А на високому рівні риса проявляється у 23,08% респондентів, а на низькому рівні проявляється у 10 опитуваних, тобто 38,46% ми можемо припустити що цей показник має зв'язок саме із типом організаційної культури, так як працівники, які не звикли бути включеними у процес прийняття рішення та обговорення тих чи інших моментів функціонування установи і не схильні до ризику. На середньому рівні за даним показником було визначено також 10 осіб, що складає 38,46%. За цією ж шкалою у опитуваних групи Б (відкритої системи корпоративної культури) визначено на високому рівні прояв риси у 30,44%, що є вищим показником за іншу групу. На низькому рівні сміливість проявляється у 21,74% респондентів, що є нижчим показником за вибірку А.

Показник адаптативності є одним із найбільш яскраво виражених показників в різниці між вибірками за даною методикою. На високому рівні адаптативність в групі А проявили лише 6 опитуваних, тобто 23,08%, в той час як на низькому рівні 30,77 % опитуваних, що говорить про те, що працівникам такого типу організаційної культури досить важко пристосовувати до нових умов, а незначний відсоток працівників, які готові йти до змін та адаптуватися до нових умов є недостатньо великим, щоб вся організація могла ефективно та злагоджено працювати. В групі Б показники за даною шкалою є суттєво відмінними. Так, на високому рівні пристосовані до змін виявлено 47,82%, що складає 11 опитуваних, на середньому рівні виявлено 34,78% опитуваних, і, відповідно на низькому рівні – 17,40% респондентів.

За шкалою «впевненість» нам також вдалося отримати достатньо інформативні результати за двома групами. Відтак в групі А високий

рівень впевненості у собі ми продіагностували у 5-ти опитуваних, що становить 19,23%, середній рівень у 34,62 % респондентів, а от низький рівень аж у 46,15% працівників. В той час як в групі Б на високому рівні впевненість у собі проявили 34,78% респондентів, на середньому рівні 47,82% співробітників, а на низькому лише 17,39%. Дані результати ми також співвідносимо із роботою в організації того чи іншого типу корпоративної культури, адже опитувані, які працюють в організації відкритого типу корпоративної культури частіше зіштовхуються із виступами, та можливістю висловлювати свою професійну та особисту точку зору на проблемні питання та ситуації, які виникають в ході існування та розвитку організації, ніж працівники групи А.

Останньою шкалою даної методики стала шкала «толерантність». За результатами опрацювання даних цієї шкали ми не побачили суттєвих відмінностей між двома вибірками, що на нашу думку пояснюється тим, що толерантність особистості все ж першу чергу є особистісною рисою, яка формується впродовж всього життя та бере свій початок саме з виховання, тому вона в меншій мірі видозмінюється під впливом корпоративної культури ніж інші досліджувані нами риси. За даною шкалою у опитуваних групи А на високому рівні толерантність проявилася у 23,08% опитуваних, тоді як у опитуваних групи Б – 26,08%, що не є суттєвою різницею у ході нашого емпіричного дослідження. На середньому рівні у представників групи А толерантність було виявлено у 65,39%, а в групі Б 56,52% опитуваних. І на сам кінець, на низькому рівні толерантність розвинута у 11,53% опитуваних груп А та 17,4% респондентів групи Б.

Підсумовуючи результати за даною методикою ми визначили загальний рівень особистісної готовності до змін шляхом виведення середнього значення за всіма шкалами по кожній групі. Таким чином ми визначили, що середній бал готовності для групи А (закритої системи) відповідає 5,25 бала, а для групи Б (відкритої системи) цей показник становить 6,0 бала та, відповідно, є вищим, що на нашу думку свідчить про

кращий рівень готовності до змін та адаптативності саме організації із відкритим типом організаційної культури. Найбільш яскраво відмінними шкалами за даною методикою стали шкали винахідливість, адаптативність та впевненість на користь організації Б.

Відповідно до запланованого нами емпіричного дослідження нами був зроблений кореляційний аналіз за допомогою програми Statistica 10. За результатами кореляційного аналізу ми встановили ряд статистично значущих кореляційних зв'язків (Додаток І).

Нами були визначені кореляційні зв'язки за такими шкалами.

Ми встановили зв'язок шкали «стиль керівництва/управління» зі шкалою «стиль комунікації» ($r=0,43$ при $p\leq 0,01$) та шкалою «характеристики робочого середовища» ($r=0,37$ при $p\leq 0,05$). Відповідно до таких результатів кореляційного аналізу ми можемо висунути припущення, що стиль керівництва, котрий переважає на установі є певним взірцем, що несе свій вплив на різні сфери функціонування організації і, в першу чергу впливає на загальну робочу атмосферу в організації та те, як різні рівні установи налагоджують взаємодію між собою.

За шкалою «стиль комунікації» ми встановили значущий взаємозв'язок зі шкалою цієї ж методики «стиль вирішення проблем та прийняття рішень» ($r=0,45$ при $p\leq 0,01$). Можемо припустити, що стиль комунікації прямим чином впливає на здатність до конструктивного, чи деструктивного стилю вирішення проблем, а також ставить свій відбиток на здатності різних ланок приймати рішення.

За цією ж методикою, тобто методикою із визначення типу корпоративної культури за шкалою «орієнтація на зміни» ми отримали ряд значимих зворотних кореляційних зв'язків, а саме: зі шкалою «тривожність» ($r=-0,40$ при $p\leq 0,01$), «фрустрація» ($r=-0,65$ при $p\leq 0,001$) та «ригідність» ($r=0,54$ при $p\leq 0,001$). Можемо зробити припущення, що такого роду кореляційні зв'язки свідчать про те, що співробітники організації того чи іншого типу маючи на високому рівні розвинену

тривожність, фрустрацію та ригідність не можуть ефективним чином впроваджувати ті чи інші напрямки спрямовані на зміни, так як їхній стиль мислення є сталим, та не гнучким до змін. Такі працівники з острахом сприймають будь-якого роду нововведення та з тривогою реагують на будь-які ситуації виходу із зони комфорту. Також за шкалою «орієнтація на зміни» нами були встановлені і прямі кореляційні зв'язки зі шкалами «винахідливість» ($r=0,69$ при $p\leq 0,001$), «адаптивність» ($r=0,64$ при $p\leq 0,001$) та «впевненість» ($r=0,40$ при $p\leq 0,01$). Відповідно до таких отриманих результатів математичної статистики ми мали можливість висунути припущення, що працівник, який може вважатися установою ефективним в умовах змін здатний до адаптації загалом, і до пошуку нових шляхів рішення у тій, чи іншій ситуації зокрема.

За шкалою «стиль координації» ми визначили наявність кореляційного зв'язку зі шкалами «характеристика робочого середовища» ($r=0,31$ при $p\leq 0,05$) та шкалою «винахідливість» ($r=0,43$ при $p\leq 0,01$), що дало нам змогу переконатися у визначеному нами твердженні, що стиль організаційної культури впливає на здатність працівниками до пошукової діяльності та відчутті необхідності себе, як працівника для організації.

Наступною шкалою, за якою були встановлені значущі для нашого дослідження кореляційні зв'язки стала шкала «стиль вирішення проблем та прийняття рішень». За даною шкалою ми встановили наступні взаємозв'язки: «винахідливість» ($r=0,40$ при $p\leq 0,01$), «сміливість» ($r=0,53$ при $p\leq 0,001$) та «впевненість» ($r=0,38$ при $p\leq 0,05$). Ми можемо зробити висновок, що працівник, чи керівник компанії того чи іншого спрямування, котрий має на увазі ріст та розвиток компанії має володіти гнучким мисленням та здатністю до особистісного розвитку та росту.

Наступною методикою, згідно з якою нами були встановлені кореляційні зв'язки, стала методика самооцінки психічних станів. За даною методикою ми визначили наявність значущих прямих внутрішньокореляційних зв'язків зі шкалою «фрустрація» ($r=0,36$ при

$p \leq 0,05$). Тобто нами було визначено, що особистість переживаючи стан тривожності відповідно може і переживати стан фрустрації, що негативним чином впливає на здатність співробітника адаптуватися до змін та проявляти лабільність у своїх професійних намірах та вчинках. За цією ж шкалою ми визначили і обернені кореляційні зв'язки зі шкалою «шкала самооцінки» ($r = -0,55$ при $p \leq 0,001$), шкалою «оптимізм» ($r = -0,49$ при $p \leq 0,01$), шкалою адаптативність ($r = -0,57$ при $p \leq 0,001$) та шкалою «впевненість» ($r = 0,42$ при $p \leq 0,01$). Згідно з отриманими результатами кореляційного аналізу ми можемо стверджувати що тривожність як особистісний стан негативним чином впливає на здатність співробітника розкрити себе та реалізувати відповідні плани організації.

За шкалою «фрустрації» було встановлено два обернені кореляційні зв'язки, які стали статистично значущими зі шкалами «адаптивність» ($r = 0,53$ при $p \leq 0,001$) та шкалою «впевненість» ($r = 0,38$ при $p \leq 0,05$). Дані отримані за цим елементом кореляційного аналізу нашою виходять на розуміння, що фрустрована особистість, не може пристосовуватися до нових умов та не відчуває впевненості у своїх вчинках, що, звісно, негативним чином відображається на діяльності всієї організації.

За шкалою «ригідність» ми виявили обернений кореляційний зв'язок з «адаптивністю» ($r = -0,53$ при $p \leq 0,001$). За шкалою «агресивність» був встановлений один обернений кореляційний зв'язок зі шкалою «толерантність» ($r = -0,55$ при $p \leq 0,001$), що може пояснюватися тим що особистість з високим проявом рівня агресивності не здатна будувати якісні толерантні взаєностосунки в робочому колективі та поза ним.

За шкалою «самооцінка» було виявлено два статистично значущих прямих кореляційних зв'язки зі шкалами «мотивація досягнення успіху та уникнення невдач» ($r = 0,72$ при $p \leq 0,001$) та «оптимізм» ($r = 0,52$ при $p \leq 0,001$). Можемо зробити припущення, що особистість з позитивним

рівнем самооцінки є достатньо високо вмотивованою та її спрямованість на роботу має більш оптимістичний настрій.

Отже проведене нами емпіричне дослідження дало змогу підтвердити висунуту гіпотезу, яка полягала у твердженні що тип корпоративної культури впливає на здатність організації адаптуватися до інноваційних умов функціонування.

2.3. Програма розвитку і підтримання корпоративної культури

Корпоративна культура в окремих ситуаціях може стати джерелом опору колективу щодо змін в силу усталеного бажання співробітників організації слідувати відповідним засвоєним цінностям та нормам, які є притаманними для даної культури. «Так само як взаємовідносини між різними ролями призводить до ряду стабільно діючих очікувань, що формуються у людей, так і цінності та норми змушують людей поводитися передбачуваним чином. Якщо організаційні зміни йдуть урозріз з цінностями та нормами, які прийнято вважати непорушними, і змушують людей заново робити те, до чого вони звикли, це викликає відторгнення і опір» [49].

На ріст та відповідно й розвиток установи впливає згуртованість колективу працівників, а також спрямованість існуючих групових норм та цінностей. Деякий рівень згуртованості колективу сприяє певним вищим показникам групи, Інакше кажучи група працівників, які є надто згуртованими може чинити тим чи іншим чином опір спробам здійснити зміни у організації.

Змістовні зміни корпоративної культури необхідні тоді, коли культура, що має місце бути наявною в установі, не сприяє зміні поведінки її співробітників до того стану, який є необхідним для досягнення того рівня корпоративної культури, який був би бажаним для ефективності існування

організації. Інакше кажучи, це є необхідним при динамічних, раптових чи значних коригуваннях «правил гри», до яких можна віднести такі [55]:

- кардинальна зміна напрямку розвитку організації;
- швидке зростання організації на ринку;
- злиття організацій;
- різного роду важливі зміни на ринку;
- прагнення підвищити чи модифікувати ефективність корпоративної моралі;
- перехід від малого об'єму організації до більш великого;
- посилення конкуренції на ринку праці.

Варто також відзначити, що організаційна культура постійно має підтримувати загальну місію самої установи, її цілі а також відповідну конкретну стратегію, якої дотримується організація. При цьому «мета поєднання місії і культури носить довгостроковий характер, що сприяє досягненню максимальних результатів, при цьому зміни, вироблені в корпоративній культурі потребують високого ступеня компетентності з боку керівництва організації» [9].

На розвиток корпоративної культури та її стан значний вплив має зовнішнє середовище. В будь-якій організації формується своя власна специфічна внутрішня культура, але незважаючи на це часто буває так, що внутрішні культури організацій подібних типів мають свої збіги, які пов'язані з тим, що організації працюють в подібних зовнішніх умовах.

У ході розвитку організаційної культури установи, такої, що ефективно підтримувала би гнучкість організації на ринку праці, потрібно виконати ряд основних кроків [2]:

- виокремити стратегію діяльності організації, щодо визначення основних цілей установи, а також тих пріоритетів які існують в організації та основних норм поведінки її працівників;
- визначити позитивні і негативні аспекти цінностей організації.

Виокремити ступінь корпоративної культури наявної, та її

відповідність до тієї культури, що відповідає стратегії розвитку організацій;

- розробити організаційні засоби, які були б спрямовані на розвиток та майбутнє планування цінностей і зразків поведінки для організації, котрі були б бажаними для неї;
- пропрацювати лабільний вплив на організаційну культуру, метою якого є подолання негативних чинників, що сприяють реалізації відповідно визначеної стратегії;
- провести оцінку успішності впливу обраної стратегії установи на організаційну культуру та, відповідно, за потреби, визначити можливість внесення корективів у обрану стратегію.

Зважаючи на ситуацію сьогодення організаційна культура відіграє у значній мірі важливу роль в системі керівництва організацією загалом та персоналом зокрема. Така структура розглядається як відповідний стратегічний інструмент, котрий забезпечує всі підрозділи та всіх працівників даних підрозділів на виконання загальних цілей, котрі підвищують ініціативу, та забезпечують відданість зі сторони працівників загальній організаційній діяльності, а також, в свою чергу підвищують рівень міжособистісної взаємодії. Основну частину труднощів, котрі виникають на шляху організації, які виникають в стратегічному плануванні управління персоналом організації здатен виконати механізм ефективного менеджменту. Даний механізм в обов'язковому порядку має функціонувати в межах установи.

Зважаючи на сьогодення організаційна культура займає важливу позицію в системі керівництвом персоналом установи і розглядається як певного роду стратегічний інструмент, котрий дозволяє зоганізовувати усі підрозділи організації та усіх її співробітників на спільні цілі, підіймати рівень ініціативності персоналу, забезпечувати відданість співробітників спільній справі, покращувати рівень міжособистісного спілкування. Значна кількість труднощів, котрі можуть виникати у стратегічному керівництві

працівниками може вирішити ефективний механізм мотивації на досягнення успіху, який зобов'язаний функціонувати в організації. Організаційна культура, як основа цього механізму, сприяє встановленню «стратегічної налаштованості» її персоналу, тобто, іншими словами призводить до покращення продуктивності праці працівників та до підвищення рівня оптимізації стратегічного управління організації в цілому [9].

Кожній працівнику організації притаманна відповідна мотиваційна структура. Такого роду структура, у відповідних умовах може привести до конкретних дій. Варто відзначити, що індивідуальна мотивація не може бути механічним чином перенесена на мотивацію групи в цілому. Групи, в тій чи іншій ситуації, може реагувати по іншому, ніж її окремі учасники. На мотивацію групи може впливати вид конкретної діяльності, або навіть ступінь її спільності між учасниками, які її виконують, чи розрізненості. Важливим аспектом є націленість на спільну працю, мораль, або ж і навіть сумніви, котрі можуть стати шляхом до її до розпаду, зв'язок з причинами, котрі привели до утворення організації, так звані об'єднуючі мотиви.

Існує ряд факторів, котрі є ведучими у роботі з колективами. Такими факторами є [9]:

- кількість учасників групи (тобто чи організації в цілому, чи окремого її підрозділу). Оптимальним розміром такої групи є кількість від 5 до 9 учасників. Подальший розвиток групи, а конкретніше її розміру може послаблювати скерованість на мотивацію її учасників, посилює схильність до поділу групи на окремі частини, появи групових цілей, які в подальшому не узгоджуються з групою загалом, а отже підлягають розпаду;
- склад групи за її якісним показником суттєвим чином впливає на мотивацію колективу і може бути розглянутим з позиції гендерних показників, вікового критерію, професійних якостей та особистісних, відповідного рівня інтелекту тощо. З точки зору

таких аспектів найбільш ефективними вважаються різноплановий колектив;

- на ефективність роботи групи також впливають просторові показники. Відтак важливим є наявність у кожного співробітника свого робочого місця а таким чином і свого особистого простору;
- не менш важливими є групові норми. Під груповими нормами вбачають відповідно встановлені правила поведінки або так звані закони, котрі з часом формуються в будь-якому колективі. Підтримання в колективі цих групових норм регламентується груповими санкціями, які у кожного колективу є обумовленими. Мотивація працівників в колективах значною мірою залежить від сприяння самими працівниками даних встановлених норм поведінки та робочого процесу;
- ще одним із факторів який є ведучим для розвитку корпоративної культури є групова згуртованість. Під нею мають на увазі характеристику відповідної єдності членів колективу. Слід зазначити, що високий показник згуртованості позитивним чином впливає на загальний показник результативності організації, це пов'язано з тим що при високому показнику групової згуртованості підвищується рівень задоволеності співробітниками процесом праці;
- останнім фактором, що впливає на ефективність роботи колективу та на рівень корпоративної культури є статуси і ролі членів колективу. В групі, яка нормально функціонує учасники колективу як правило, виконують два основних типи ролей. Такими ролями є цільові, тобто ті, які пов'язані з безпосереднім виконання посадових обов'язків а також підтримуючі, тобто ті, котрі мають спрямування на підтримання якісного рівня взаємостосунків серед учасників колективу.

Загалом на розвиток та підтримування рівня та якості корпоративної культури позитивним чином впливає мотивація учасників групи, тобто їх заохочення брати участь у справах організації, інакше кажучи позитивним чином впливає надання працівникам можливості брати активну участь у життєдіяльності організації, отриманні права голосу у ході вирішення ряду проблем та пропозицій, які, як правило носять соціальний характер. Ефективним методом також вважається впровадження програм професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу установи, що спрямовані на кар'єрний та особистісний ріст її працівників. Можливим є варіант застосування трудової змагальності, адже здорова конкуренція суттєвим чином підіймає мотивацію кожного окремо взятого працівника. Необхідним аспектом для керівництва також стає впровадження та розробка принципів організаційної культури на підприємстві,

Висновки до розділу II

У ході проведеного нами емпіричного дослідження ми мали можливість вивчити основні спекти організаційної культури різних систем корпоративної культури організації. Системи корпоративної культури ми визначили за Л.Константином і, таким чином, у нашому дослідженні ми проводили порівняльний аналіз закритої та відкритої систем культури організації.

Наше дослідження дало можливість визначити, що між різними типами корпоративної культури (закритої та відкритої) існує ряд відмінностей, котрі важливим чином впливають на загальний процес функціонування організації загалом, а також на її здатність адаптуватися до мінливих, інноваційних умов, які виникають в нашій державі беручи до уваги останні суспільні та економічні зміни.

Ми визначили, що організації з відкритою системою корпоративної культури в більшій мірі спрямовані на сприйняття та адаптацію до нових,

інноваційних умов. В таких організаціях краще зорганізована групова робота та децентралізація посадових обов'язків. Рівень самооцінки працівників, які відносяться до організації відкритого типу мають на порядок вищий рівень самооцінки і, таким чином, і здатність до постанови більш ефективних цілей та їх подальше втілення в життя. Співробітникам групи Б притаманні гнучкість мислення та здатність до обміну ролей. Також у таких працівників нижчий рівень фрустрованості та агресивності, але що стосується тривожності, то даний показник серед працівників групи Б був визначений дещо вищими, що, на нашу думку, може бути пов'язаним із високим рівнем відповідальності не лише за власні посадові обов'язки.

Загалом, на основі емпіричного дослідження і проведення математичного аналізу отриманих даних ми можемо стверджувати, що гіпотеза, яка була нами висунута на початку написання дипломного проєкту підтвердилася в повній мірі.

ВИСНОВКИ

Провівши теоретико-методологічний аналіз проблеми вивчення особливостей корпоративної культури ми дійшли до висновку, що корпоративна культура, або як ще її вивчають «культура організації», «культура фірми», «культура підприємництва» – це певний набір важливих для організації положень, які застосовуються співробітниками організації та такі що отримують відображення на відповідному рівні серед цінностей та норм, які ставить перед собою організація, що можуть слугувати відповідним орієнтиром поведінки для персоналу організації.

Нами також було теоретично досліджено основні елементи корпоративної культури та її рівні. Окрему увагу у нашому дослідженні ми приділили вивченню типів корпоративної культури та факторам, що впливають на її формування.

Отже ми визначили, що процес формування організаційної культури здійснюється на основі цінностей установи та її організаційних норм. На формування організаційної культури впливають ряд чинників, таких як: особистісні якості, соціальні фактори, технічні особливості існування організації, економічні фактори, особливості професійної діяльності, і, на сам кінець, навіть менталітет країни в якій існує організація. Значний вплив мають проголошені керівництвом організації так звані гасла, наявність символіки організації, принципи котрі з часом стають офіційними, тобто ті принципи за якими організація має діяти. Важливу роль відіграє стиль керівництва установою, а також поведінка керівного апарату не лише у стабільних, але й у кризових ситуаціях. Вагомий вплив мають кадрова політика установи та частота зміни персоналу.

У другому розділі нашої дипломної роботи ми провели емпіричний аналіз згідно сформованого блоку діагностичного інструментарію.

Емпіричне дослідження нашої дипломної роботи було розділене на дві частини. Перша частина дослідження стала пілотним психодіагностичним дослідженням яке було проведене з п'ятьма організаціями середнього бізнесу м. Чернівців та Чернівецької області. Назви даних організацій, в міру пункту 4.1 та 4.3 Етичного кодексу України підписаному на Першому Установчому з'їзді Товариства психологів України від 20 грудня 1990 року в м. Києві ми не висвітлювали в ході нашого дослідження, а умовно присвоїли їм алфавітну нумерацію: Організація А, організація Б, організація В тощо. Загалом у пілотному дослідженні взяли участь 127 співробітників організацій.

Метою нашого пілотного дослідження була спроба визначити провідний тип корпоративної культури. Надалі ми обрали дві організації, котрі стали основними вибірками у нашому дослідженні.

Отже вибірка дослідження формувалася за показником приналежності до тієї чи іншої організації, а відповідно і до типу корпоративної її культури. Кінцевою вибіркою стали дві організації. Організація А (23 опитуваних) та організація Б (26 опитуваних). Загальна кількість опитуваних нашого емпіричного дослідження склала 49 осіб різного віку та статі. У своєму дослідженні основним акцентом ми визначили саме тип організаційної культури.

За основу нашого емпіричного дослідження ми взяли два типи організаційної культури, які на нашу думку, є найбільш цікавими для дослідження в умовах динамічних, інноваційних змін, беручи до уваги складне становище малого та середнього бізнесу в умовах карантинних обмежень. Такими типами організаційної культури стали закрита та відкрита типи основних організаційних парадигм.

За результатами емпіричного дослідження ми визначили наступне:

1. За допомогою методики Л.Константина було доведено, що загальна орієнтація на зміни вище для працівників організації з відкритою парадигмою корпоративної культури. Відтак

співробітники групи Б мають більш гнучке мислення та вищий рівень задоволеності роботою загалом. Працівники групи А зорієнтовані на індивідуальну роботу, в той час як працівники групи Б на групові аспекти роботи.

2. За допомогою методики «Самооцінка психічних станів» за Г.Айзенком ми визначили, що у співробітників групи Б (відкритої корпоративної культури) нижчими є рівень фрустрації, агресії ніж у працівників групи А. Рівень ригідності для групи Б є майже нульовим, в той час як для групи А він є на порядок вищим. Натомість рівень тривожності в групі А є суттєво нижчим, з приводу чого у ході проведення аналізу отриманих даних нами було зроблено ряд припущень.
3. За результатами методики «Шкала самооцінки» було встановлено, що середнім показником для групи А став показник у 5,65 балів, а для групи Б – 6,34 балів, що вже вказує на вищий рівень самооцінки серед працівників організації з відкритою системою корпоративної культури.
4. За результатами проведеної методики «Мотивація досягнення успіху та уникнення невдач» А.Реана ми визначили, що для опитуваних групи А притаманним є уникнення невдач, в той час як для працівників групи Б, навпаки, досягнення успіху. Одним із чинників формування у співробітника мотивації досягнення успіху є саме взаємини керівника та підлеглого, усвідомлення власної позиції в організації та залучення до прийняття спільних рішень, саме тому, на нашу думку мотивація досягнення переважає у опитуваних групи Б.
5. За методикою із визначення особистісної готовності до змін ми встановили що середній бал готовності для групи А (закритої системи) відповідає 5,25 бала, а для групи Б (відкритої системи) цей показник становить 6,0 бала та, відповідно, є вищим, що на

нашу думку свідчить про кращий рівень готовності до змін та адаптативності саме організації із відкритим типом організаційної культури. Найбільш яскраво відмінними шкалами за даною методикою стали шкали винахідливість, адаптативність та впевненість на користь організації Б.

Відповідно до запланованого нами емпіричного дослідження нами був зроблений кореляційний аналіз за допомогою програми Statistica 10. За результатами кореляційного аналізу ми встановили ряд статистично значущих кореляційних зв'язків. Свою увагу ми зацентрували саме на тих зв'язках, які є значимими для перевірки висунутої нами гіпотези.

За шкалою «орієнтація на зміни» ми отримали ряд значимих обернених кореляційних зв'язків, а саме: зі шкалою «тривожність», «фрустрація» та «ригідність». Можемо зробити припущення, що такого роду кореляційні зв'язки свідчать про те, що співробітники організації того чи іншого типу маючи на високому рівні розвинену тривожність, фрустрацію та ригідність не можуть ефективним чином впроваджувати ті чи інші напрямки спрямовані на зміни, так як їхній стиль мислення є сталим, та не гнучким до змін. Значущі прямі кореляційні зв'язки отримані за шкалами «винахідливість», «адаптативність» та «впевненість», що ймовірно може свідчити про те, що працівник, який може вважатися установою ефективним в умовах змін, має бути здатним до адаптації загалом, і до пошуку нових шляхів рішення у тій, чи іншій ситуації зокрема.

На основі якісного та кількісного аналізу показників методик у нашому дослідженні дипломного проекту можна зробити висновок, що ми довели нашу гіпотезу: яка полягає в припущенні, що існує взаємозв'язок між типом корпоративної культури та здатністю організації адаптуватися до екстремальних умов функціонування. Кореляційні зв'язки показали чітку взаємозалежність між шкалами «орієнтація на зміни» за методикою «Тип корпоративної культури» та шкалами методик «Самооцінка психічних станів», «Особистісна готовність до змін».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айзенк Г. Структура личности. Москва, Санкт-Петербург, 1999.
2. Андрефф В. Новая корпоративная стратегия. Слб.: Питер Ком. 2009. 416 с.
3. Бурлачук В. Судьба авторитета в современном мире *Социология: теория, методы, маркетинг*. Киев. 2000. № 4. С. 91–105.
4. Вербицкий А.А., Н.А. Бакмаева. Проблема трансформации мотивов и контекстном обучении *Вопросы психологии*. 1997. № 4. С 36 – 42.
5. Гаспарович Е.О. Личностно-ориентированный диалог как средство формирования субъект-субъектных отношений младших подростков на уроках музыки: дис. ... канд. пед. наук Уральский государственный педагогический университет. Екатеринбург, 2002. 157 с.
6. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”) Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с
7. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде М.: *Финансы и статистика*, 2001. С. 59–93.
8. Гриценко Н.В. Перспективы альтернативного управления железнодорожного транспорта современным руководителем «Ученые записи» *Scientifics works*. Баку, 2014. №1 С. 129-132.
9. Гриценко Н.В. Оптимізація діяльності впливу керівника на співробітників *Наук. вісн. Одеського націон. економ. Університету*. Одеса, 2015. 6(226). С. 68–74
10. Гриценко Н.В. Діяльність менеджера в сфері управління людськими ресурсами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Хрків, 2016. №54. С. 345–349.

11. Донцов И.И., Белокрылова Г.М. Профессиональные представления студентов психологов // *Вопросы психологии*. 1999. № 2. С 58 – 66.
12. Занковский А. Н. Организационная психология: пособие для вузов по специальности организационная психология. М.: Флинта. 2002. 648 С.
13. Захарова Л. Н. Организационная культура университета в контексте проблем диагностики и формирования готовности студента к работе в условиях современного предприятия // *Университетское управление*. 2006. №2 (42). С 31 – 39.
14. Зимняя И.А. Педагогическая психология: Уч.пособие М. 1997. 396 с.
15. Электронный ресурс: [<https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi>]
16. Ионин Л. Г. Социология культуры. М., 1996. С. 127–128
17. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб. : Питер, 2002. 512 с.
18. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса» *Управление персоналом*. 2004. №11. С.15 – 17
19. Корпоративна культура: навч посібник / Під заг ред. Г. Л. Хаєта. – Київ. Центр навчальної літератури. 2003. 403 С.
20. Колот А.М. Мотивація персоналу. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.
21. Кремнева, Н. Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы *Социологические исследования*. 2007. № 7. С. 52-59.
22. Крюкова Е. Что такое корпоративная культура *Обучение за рубежом*. 2002. № 2. С. 54–56.
23. Кубанейшвили А. Преобразование компании – начните с корпоративной культуры *Управление компанией*. 2001. № 1. С. 20–23
24. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики *Вестник Московского университета*. 1997. № 5. С. 55 – 65.
25. Ларичева Е. А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства // *Менеджмент в России за рубежом*. 2004. № 5.

26. Магура М. И. Современные персонал-технологии *Управление персоналом*. 2001. № 6. С. 45–50.
27. Мальцева Г. И. Университетская корпоративная культура *Университетское управление*. 2005. № 2. С. 95 – 103.
28. Маркарян Э. С. Теория культуры и современная наука М.: Мысль, 1983. 284 с.
29. Масютин С. А. Корпоративное управление: опыт и проблемы: монография. М.: ООО «Финстатинформ», 2003. 280 с.
30. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: учеб.-прак. пособ. . М.: ИКЦ «МарТ», 2003. 224 с.
31. Москвичев С. Г. Мотивация, деятельность и управление. К. : Сан-Франциско, 2003. 492 с.
32. Моргунов Е. Б. Личность и организация. М.: «Тривола». 1996. 157 С.
33. Могутнова Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы. *Социологические исследования*. 2005. №4. С. 130-136
34. Организационная психология / под ред Г. В. Суходольского. Харьков.: Изд-во Гуманитарный центр. 2004. 256 С.
35. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенко С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенко, А.И. Мерко М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. 640с.
36. Погодин А. В., Крилова С. Д. Модели корпоративной культуры вузов *Психологическая наука и образование*. 2008. № 5. С. 92 – 97.
37. Почебут Л. Г., Чинер В. А. Организационная социальная психология СПб.: «Речь». 2002. 298 с.
38. Пригожин С., А. И. Организационная культура и ее преобразование *Общественные науки и современность*. 2003. №5. С.12 – 22
39. Психологический словарь. – М., 1983.
40. Ричи Ш. Управление мотивацией; [пер. с англ. Е.А. Климова]. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399с

41. Розанова В. А. Психология управления. М.: ЗАО «Бизнес школа». 1999. 350 С.
42. Романишин Л.Л. Система процессов организации и управление ими. *«Вопросы управления предприятием»* № 1, за 2013 год, с.9-17
43. Рюттингер, Рольф. Культура предпринимательства. пер. с нем. М.: ЭКОМ, 1992. С. 56.
44. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М. : Вершина, 2008. 224с.
45. Слиньков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. К.: Дакор, 2008. 336 с.
46. Сотникова С. И. Управление карьерой: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2001. 408 с.
47. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика.. Питер, 2001. 345 С
48. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. М.: ИНФРА-М, 2012. 136 с
49. Стеклова О. Е. Организационная психология: учебное пособие. Ульяновск.: УлГТУ. 2007. 134 С.
50. Технології роботи організаційних психологів: Навчальний посібник для студентів навчальних закладів та слухачів інститутів післядипломної освіти / за наук. Ред. Л. М. Карамушки. «ІНКООС». 2005. 360 с.
51. Тимцуник, О.І. Белова *Наук. вісн. акад муніцип. управління*. Харків, 2011. №2. С. 54- 59.
52. Тощенко Ж. Г. Новый взгляд на понятие “корпоративная культура” [Электронный ресурс] URL: <https://library.tomsk.ru>
53. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
54. Ханнди Ч. Типология корпоративных культур [Электронный ресурс]: URL: <https://crn.ru/numbers/reg-numbers/detail.php?ID=11623>

55. Черных, Е. А. Типологии организационных культур [Электронный ресурс]. URL: [http //corpulture.ru / content / klassifikatsiya-tipologii-organizatsionnoi-kultury](http://corpulture.ru/content/klassifikatsiya-tipologii-organizatsionnoi-kultury)
56. Чернец Е. В. Подходы к изучению профессиональной культуры *Вестник Челябинского государственного университета*. 2009. № 27 (165). С. 160 – 172
57. Френкин Р. Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты СПб.: Питер, 2003. 651 с.
58. Шаховой В. А. Мотивация трудовой деятельности. М.: Вершина, 2003. 224с.
59. Щербина, С. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции *Социологические исследования*. 1996. № 7. С. 47- 55
60. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство. пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 336 с.,
61. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер. 2002. 448с
62. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Учебно практическое пособие Изд 3-е перероб. и доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа». 1998. 352 С.
63. Щербина, С. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции *Социологические исследования*. 1996. № 7. С. 47- 55
64. Яблонскене Н. Л. Корпоративная культура современного университета *Университетское управление*. 2006. № 2. С. 7 – 25

ДОДАТКИ

Додаток А

1. Наша организация направляется.....

- A. сильным руководством
- B. свободной инициативой
- C. всесторонними обсуждениями
- D. согласием с общей идеей

2. Проблемы решаются на основе.....

- W. открытого взаимодействия
- X. ясного и сосредоточенного продумывания
- Y. исходного согласия с целями и задачами
- Z. индивидуального творчества

3. Лидерство основывается на.....

- P. наличию авторитета и признании
- Q. создании разделяемых взглядов о направлении общего движения
- R. власти и положении
- S. содействию контактам и сотрудничеству

4. С хроническими проблемами справляются с помощью

- A. укрепления руководства и следования правилам
- B. поиска новых творческих подходов
- C. более напряженных дискуссий и выработки способов решения
- D. не придания им значения и отказа от обсуждений

5. Повседневная работа

- P. выполняется и видоизменяется каждым по - своему
- Q. осуществляется обычно сама собой при минимальном вмешательстве в нее
- R. зависит от неизменности курса и активности руководства
- S. постоянно перепроверяется для большего совершенства

6. Функции и ответственность.....

W. разделяются и сменяются по мере необходимости

X. предписываются и закрепляются

Y. реализуются с почти автоматической точностью

Z. получаются такими какими их делают люди

7. Способы выполнения дел.....

A. основываются на том, что говорит ответственное лицо

B. это предмет свободного выбора

C. регулярно пересматриваются и усовершенствуются

D. так или иначе складываются сами по себе

8. Предпочтительно делать что-либо

P. с оригинальностью и изобретательностью

Q. в соответствии с общими целями задачами

R. придерживаясь прецедентов и принятой практики

S. практично и в соответствии с имеющимися обстоятельствами

9. Конфликт с руководством

W. вскрывается для открытого его разрешения

X. сдерживается и контролируется

Y. не замечается или игнорируется

Z. принимается как проявление индивидуальности

10. В кризисных ситуациях Вас ожидает

A. следование установленным правилам и предписанным действиям

B. проявление индивидуальной инициативы и творческих действий

C. анализа ситуаций и кооперативных действий следование "автопилоту" и работы параллельно с другими

11. Внешние воздействия встречаются

P. постоянными изменениями и инновациями

Q. выработкой общего представления о них

R. сохранением стабильного и неизменного курса

S. гибким приспособлением к требуемым условиям

12. Желания и интересы отдельных людей

-
- W. согласуются с интересами организации путем договоренностей
 - X. подчиняются интересам организации
 - Y. оцениваются по степени их согласованности с целями организации
 - Z. считаются более важными, чем интересы организации
-

13. Руководство

- A. определяет лидеров и возможные направления развития
 - B. дает людям возможность делать вещи так, как они считают нужным
 - C. действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
 - D. задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство
-

14. Разногласия и конфликт

- W. считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
 - X. угрожают стабильности организации и мешают работе
 - Y. отражают факт расхождения с общими целями и задачами
 - Z. являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий
-

15. Коммуникации (общение)

- A. являются формальными и подчиняются правилам
 - B. меняются по интенсивности и непредсказуемы
 - C. открыты и насыщены
 - D. ограничены и несущественны
-

16. От руководства ожидается

- P. создание атмосферы для свободной и независимой деятельности
 - Q. невмешательства в дела, но наличие определенных ожиданий
 - R. играение активной и директивной роли
 - S. подчеркивание индивидуальных достижений
-

17. Подход к решения проблем обычно

- W. интенсивен, ответственен и многопланов
 - X. рационален, ориентирован на конкретную задачу и направлен к определенной цели
-

Y. спокоен, созерцателен и во многом параллелен

Z. свободен по духу, не ограничен рамками и не связан указаниями

18. Информация и данные как правило

A. контролируются и доступ к ним ограничен

B. используются для индивидуальных достижений или распределяются по желанию обладателей

C. оценивается и распределяется открыто

D. расценивается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне

19. Рабочая обстановка

W. кооперативна, располагает к сотрудничеству, эффективна

X. стабильна, знакома и безопасна

Y. гармонична, комфортабельна и нравится людям

Z. возбуждающая, изменчива и с творческими возможностями

20. Серьезная оппозиция или критика рассматривается как

P. просто нормальное выражение индивидуального мнения и различий во взглядах

Q. предполагающие необходимость большего согласия с разделяемой всеми позицией

R. нелояльность организации или неприемлемая помеха

S. источник полезной информации для процессов принятия лучшего решения

Методика діагностики самооцінки психічних станів Г. Айзенка

Тестовий матеріал

1. Не відчуваю в собі впевненості.
2. Часто через дрібниці червонію.
3. Мій сон неспокійний.
4. Легко засмучуюся.
5. Непокоюся про лише уявні неприємності.
6. Мене лякають труднощі.
7. Люблю копатися в своїх недоліках.
8. Мене легко переконати.
9. Я недовірливий.
10. Я насилу перенешу час очікування.
11. Нерідко мені здаються безвихідними положення, з яких все-таки можна знайти вихід.
12. Неприємності мене сильно засмучують, я падаю духом.
13. При великих неприємностях я схильний без достатніх підстав звинувачувати себе.
14. Нещастя і невдачі нічому мене не вчать.
15. Я часто відмовляюся від боротьби, вважаючи її безплідною.
16. Я нерідко відчуваю себе беззахисним.
17. Іноді в мене буває стан відчаю.
18. Я відчуваю розгубленість перед труднощами.
19. У важкі хвилини життя іноді поводжуся по-дитячому, хочу, щоб пожаліли.
20. Вважаю недоліки свого характеру невинними.
21. Залишаю за собою останнє слово.
22. Нерідко в розмові перебиваю співрозмовника.
23. Мене легко розсердити.
24. Люблю робити зауваження іншим.
25. Хочу бути авторитетом для інших.
26. Не задовольняюсь малим, хочу найбільшого.
27. Коли розгніваюся, погано себе стримую.
28. Волю краще керувати, ніж підкорятися.
29. У мене різка, грубувата жестикуляція.
30. Я мстивий.
31. Мені важко змінювати звички.
32. Нелегко переключати увагу.
33. Дуже насторожено ставлюся до всього нового.
34. Мене важко переконати.
35. Нерідко у мене не виходить з голови думку, від якої слід було б звільнитися.
36. Нелегко зближуються з людьми.
37. Мене засмучують навіть незначні порушення плану.
38. Нерідко я проявляю впертість.
39. Неохоче йду на ризик.
40. Різко переживаю відхилення від прийнятого мною режиму дня.

Методика “Вивчення рівня самооцінки”

Мета: виявити рівень загальної самооцінки підлітків.

Інструкція: Потрібно заповнити опитувальник, що містить 32 судження, з приводу яких можливі п’ять варіантів відповідей. Кожна відповідь кодується балами за схемою:

Дуже часто - 4,

Часто - 3,

Іноді - 2,

Рідко - 1,

Ніколи – 0.

Судження

1. Мені хочеться, щоб мої друзі підбадьорювали мене.
2. Постійно відчуваю свою відповідальність за навчання.
3. Мене хвилює моє майбутнє.
4. Багато хто ненавидить мене
5. Я менш ініціативний, ніж інші.
6. Мене хвилює мій психічний стан.
7. Я боюся видатися невігласом.
8. Зовнішність інших набагато привабливіша, ніж моя.
9. Я боюся виступати з промовою перед незнайомими людьми.
10. Я часто роблю помилки.
11. Шкода, що я не вмію розмовляти з людьми так, як слід.
12. Шкода, що мені не вистачає впевненості в собі.
13. Я волів би, щоб інші люди частіше схвалювали мої дії.
14. Я занадто скромний.
15. Моє життя марне.
16. Багато хто неправильно думає про мене.
17. Мені ні з ким поділитися своїми думками.
18. Люди чекають від мене забагато.
19. Люди не цікавляться моїми досягненнями.
20. Я трохи соромлюся.
21. Я відчуваю, що багато людей не розуміє мене.
22. Я не відчуваю себе в безпеці.
23. Я часто хвилююся, та даремно.
24. Я почуваю себе ніяково, коли входжу до кімнати, де вже сидять люди.
25. Я почуваю себе скуто.
26. Я відчуваю, що люди говорять про мене за моєю спиною.
27. Я впевнений, що люди майже все сприймають легше, ніж я.
28. Мені здається, що зі мною має статись якась прикрість.
29. Мене непокоїть думка про те, як люди ставляться до мене.
30. Шкода, що я не вельми комунікабельний.
31. У суперечках я висловлююся лише тоді, коли впевнений у своїй правоті.
32. Я думаю про те, чого від мене чекає клас.

Методика визначення мотивації до успіху і уникнення невдач (А. Реана)

Вам пропонується дати відповідь “так” або “ні” на записані нижче 20 суджень. Намагайтеся уявити ситуацію, яка впливає зі змісту. Перевагу віддавайте тій відповіді, яка першою спаде Вам на думку.

Текст опитувальника:

1. Починаючи роботу, сподіваюсь на успіх.
2. У діяльності я є активним.
3. Вважаю себе схильним до проявів ініціативи.
4. При виконанні відповідальних завдань намагаюся, в міру можливості, виявити причини відмови від них.
5. Схильний до крайнощів: обираю або надто легкі завдання, або нереально важкі.
6. При зустрічі з труднощами зазвичай не відступаю, а шукаю шляхів їх подолання.
7. При чергуванні успіхів і невдач схильний до переоцінювання своїх успіхів.
8. Продуктивність діяльності в основному залежить від моєї цілеспрямованості, а не від зовнішнього контролю.
9. При виконанні достатньо важких завдань в умовах обмеженості часу результативність моєї діяльності погіршується.
10. Я схильний проявляти наполегливість у досягненні мети.
11. Я схильний планувати своє майбутнє на достатньо віддалену перспективу.
12. Якщо я ризикую, то з розумом.
13. Я не дуже наполегливий у досягненні мети, особливо якщо відсутній контроль.
14. Волію ставити перед собою середні за важкістю або трохи завищені, але досяжні цілі.
15. У випадку невдачі у виконанні завдання його привабливість для мене знижується.
16. У чергуванні успіхів і невдач я більш схильний до переоцінювання невдач.
17. Віддаю перевагу плануванню свого майбутнього лише на найближчу перспективу.
18. При роботі в умовах обмеженості часу результативність діяльності в мене покращується, навіть якщо завдання є достатньо важким.
19. У випадку невдачі я зазвичай не відмовляюся від поставленої мети.
20. Якщо я сам обрав для себе завдання, то у випадку невдачі його привабливість лише зростає.

Твердження	ні ← скоріше → так					
	1	2	3	4	5	6
1. Я віддаю більшу перевагу звичному, ніж невідомому.						
2. Я рідко «відміряю сім разів».						
3. Я не з тих, хто змінює свої плани.						
4. Не можу дочекатися початку дня, коли зможу взятися за справу.						
5. Я вважаю, що нікому не варто давати занадто багато надій.						
6. Якщо щось не працює, я знайду спосіб це усунути.						
7. Мене дратує відсутність ясних і чітких відповідей.						
8. Я схильний створювати «звичне положення справ» і дотримуватися його.						
9. Я можу зробити так, що будь-яка ситуація буде працювати на мене.						
10. Мені потрібно якийсь час, щоб звикнути з тим, що щось не виходить.						
11. Мені важко розслабитися і нічого не робити.						
12. Якщо є ймовірність, що щось може не вийти, то воно і не вийде.						
13. Коли я «застряв», я віддаю перевагу імпровізувати в пошуках виходу з ситуації.						
14. Я гублюся, коли не вловлюю суті того, що відбувається.						
15. Я віддаю перевагу знайомій області діяльності, в якій відчуваю себе комфортно.						

16. Я впораюся з усім, з чим доводиться зустрічатися.						
17. Якщо я щось твердо вирішив, поміняти це рішення мені буде нелегко.						
18. Я волію працювати в повну силу.						
19. Я зазвичай зосереджуюся на тому, що може не вийти.						
20. Коли люди намагаються знайти вихід із ситуації, вони приходять до мене.						
21. Якщо результат справи неясний, я прагну прояснити всі негайно.						
22. Варто дотримуватися перевіреного і надійного.						
23. Я зосереджуюся на моїх перевагах, а не на недоліках.						
24. Мені важко здатися, навіть якщо щось зовсім не виходить.						
25. Я невтомний і повний енергії.						
26. Рідко все виходить так, як мені хотілося б.						
27. Сильна сторона моєї особистості – це вміння долати труднощі.						
28. Терпіти не можу залишати справу незавершеною.						
29. Я волію йти по головній, а не по другорядній дорозі.						
30. Моя віра у власні сили непохитна.						
31. Зі своїм уставом у чужий монастир не ходи!						
32. Я пристрасний і рішучий.						
33. Я схильний бачити проблеми, а не можливості їх вирішення.						
34. Я звертаюся до незвичайних джерел для вирішення проблем.						
35. Я дію непродуктивно, якщо і цілі, і очікування невизначені.						

	Тип корпоративної культури Л.Костянтина											Самооцінка психічних станів				Шкала самооцінки	Мотивація досягнення успіху та уникнення невдач	Особистісна готовність до змін						
	стиль керівництва/управління	стиль комунікації	орієнтація на зміни	індивідуальна/групова орієнтація	стиль координації	характеристики робочого середовища	стиль вирішення проблем та прийняття рішень	"закрита" система	"винадкова" система	"відкрита" система	"синхронна" система	Тривожність	Фрустрація	Агресивність	Ризиковість			Прийнятність	Винахідливість	Оптимізм	Сміливість	Адаптивність	Впевненість	Толерантність
1	4	6	5	6	3	6	4	5	6	5	3	7	3	7	9	5	4	5	5	8	4	3	6	8
2	3	6	4	4	6	4	8	4	9	8	9	8	4	3	7	9	3	6	5	6	5	3	2	3
3	6	4	5	4	3	6	4	6	4	4	4	5	8	7	6	6	5	3	6	6	3	5	3	6
4	3	4	9	9	8	3	3	5	3	6	5	9	9	3	8	8	3	4	8	9	7	8	8	5
5	9	3	6	6	3	4	4	6	6	4	6	8	6	6	3	6	2	8	8	5	2	6	2	2
6	4	8	3	3	4	9	4	4	6	4	6	4	8	6	4	3	8	6	6	5	5	5	3	8
7	3	6	6	4	6	4	3	3	3	8	8	3	9	3	6	5	7	9	7	8	8	9	7	4
8	3	6	4	9	6	6	6	9	5	9	8	4	6	5	6	9	4	6	3	2	6	3	3	8
9	5	4	8	5	4	8	5	4	5	4	3	6	5	3	4	3	5	3	8	6	4	6	6	4
10	8	3	3	8	6	3	4	6	6	4	3	8	5	8	4	5	3	4	6	6	4	5	3	7
11	9	5	3	2	4	4	4	6	8	2	4	3	6	5	8	5	6	3	6	5	2	3	5	5
12	3	8	4	6	8	6	2	6	3	6	8	7	6	3	4	7	5	5	4	6	9	9	8	9
13	6	9	4	3	6	4	3	6	6	2	4	6	5	6	6	4	4	9	8	4	3	6	6	4
14	3	4	6	4	9	6	3	5	3	8	9	3	4	4	5	7	4	9	8	7	8	8	6	9
15	5	4	3	9	4	3	4	4	6	3	4	6	6	2	6	6	4	8	4	5	3	6	3	3
16	6	6	2	8	4	3	4	4	4	6	6	6	4	4	3	3	7	4	6	4	6	6	2	4
17	3	6	6	8	9	4	3	8	3	9	9	7	3	7	3	5	2	3	8	9	7	8	8	5
18	4	3	6	6	3	4	6	6	4	3	3	7	7	5	3	3	5	7	6	6	4	3	3	5
19	5	4	3	4	5	6	6	6	8	4	3	6	6	6	4	6	6	4	5	4	3	3	2	6
20	2	4	3	3	5	2	6	3	8	5	9	3	8	6	6	9	8	4	8	2	1	1	3	6
21	3	8	8	6	6	3	3	3	2	8	6	6	3	5	7	7	4	2	8	9	9	9	9	5
22	9	9	4	8	4	3	8	9	6	3	3	9	5	4	5	3	3	5	6	3	3	6	4	6
23	6	6	8	3	5	4	6	4	6	6	4	6	3	5	8	5	6	6	8	5	3	6	4	5
24	3	3	3	4	6	4	6	5	9	6	8	5	3	5	3	9	6	7	5	6	1	3	3	5

25	5	3	4	6	4	4	6	8	6	3	4	4	6	6	6	5	2	2	6	8	5	6	5	6
26	8	4	4	8	3	5	4	9	6	3	6	3	4	7	8	4	5	4	6	5	2	4	6	5
27	3	6	4	3	8	4	3	3	4	8	9	8	7	4	4	8	7	4	4	8	6	9	7	6
28	5	6	6	2	3	4	3	2	4	6	4	7	5	3	4	7	3	4	5	6	9	2	6	4
29	3	8	6	8	8	6	3	5	4	8	9	7	3	3	6	7	5	4	6	7	7	8	9	5
30	8	4	8	4	4	8	4	8	8	6	6	9	6	5	4	4	3	3	3	8	2	6	7	2
31	3	4	5	9	9	3	4	3	3	6	8	3	9	3	9	5	6	2	7	4	8	8	8	6
32	6	3	4	6	6	5	6	3	6	4	4	3	9	3	3	4	7	7	9	3	3	3	2	3
33	5	3	4	3	4	8	4	2	4	3	6	9	2	3	6	6	3	6	9	3	5	2	6	4
34	8	6	6	5	3	9	4	4	4	6	4	6	7	4	1	5	5	6	2	6	4	3	6	7
35	3	4	3	8	6	3	3	8	3	8	6	7	7	6	4	8	7	9	2	6	8	7	9	7
36	6	4	3	4	3	2	6	5	4	3	6	6	3	3	6	3	4	4	6	1	4	3	6	5
37	4	6	8	6	5	4	3	3	4	9	5	7	4	7	6	8	8	8	4	5	9	8	9	9
38	4	6	3	3	9	8	6	2	5	6	6	6	4	6	6	9	6	8	3	1	4	4	3	3
39	4	3	5	5	6	9	6	3	4	2	3	4	5	5	4	5	4	8	8	3	4	6	4	6
40	5	3	8	6	3	3	4	5	6	3	3	6	7	6	3	6	5	8	6	1	5	3	4	5
41	8	4	6	5	3	4	6	4	6	6	3	4	6	9	4	5	3	8	6	2	3	8	2	6
42	8	9	3	4	5	6	6	9	4	8	6	6	8	6	6	7	4	8	8	6	1	6	2	4
43	3	6	6	8	8	9	3	6	4	9	8	7	6	7	4	7	3	8	4	9	7	8	9	6
44	3	4	8	3	9	4	8	3	8	9	9	4	9	2	3	9	7	8	6	6	1	6	6	2
45	8	8	3	6	4	6	8	5	4	4	4	6	6	3	5	4	3	8	9	6	2	2	5	4
46	2	3	2	8	5	4	3	8	3	8	8	9	3	7	3	7	4	8	6	8	9	6	7	5
47	5	4	8	6	6	8	3	5	4	6	6	3	6	5	4	8	8	8	4	8	6	9	6	3
48	4	4	8	3	6	6	8	6	9	9	6	4	4	5	3	9	2	8	5	5	2	2	5	3
49	4	6	6	6	4	3	6	3	6	4	3	8	6	7	4	5	6	8	9	5	2	6	8	2

	Тип корпоративної культури Л.Костянтина										
	стиль керівництва/управління	стиль комунікації	орієнтація на зміни	індивідуальна/групова орієнтація	стиль координації	характеристики робочого середовища	стиль вирішення проблем та прийняття рішень	"закрита" система	"випадкова" система	"відкрита" система	"синхронна" система
1	4	6	5	6	3	6	4	5	6	5	3
2	3	6	4	4	6	4	8	4	9	8	9
3	6	4	5	4	3	6	4	6	4	4	4
4	3	4	9	9	8	3	3	5	3	6	5
5	9	3	6	6	3	4	4	6	6	4	6
6	4	8	3	3	4	9	4	4	6	4	6
7	3	6	6	4	6	4	3	3	3	8	8
8	3	6	4	9	6	6	6	9	5	9	8
9	5	4	8	5	4	8	5	4	5	4	3
10	8	3	3	8	6	3	4	6	6	4	3
11	9	5	3	2	4	4	4	6	8	2	4
12	3	8	4	6	8	6	2	6	3	6	8
13	6	9	4	3	6	4	3	6	6	2	4
14	3	4	6	4	9	6	3	5	3	8	9
15	5	4	3	9	4	3	4	4	6	3	4
16	6	6	2	8	4	3	4	4	4	6	6
17	3	6	6	8	9	4	3	8	3	9	9
18	4	3	6	6	3	4	6	6	4	3	3
19	5	4	3	4	5	6	6	6	8	4	3
20	2	4	3	3	5	2	6	3	8	5	9
21	3	8	8	6	6	3	3	3	2	8	6
22	9	9	4	8	4	3	8	9	6	3	3
23	6	6	8	3	5	4	6	4	6	6	4
24	3	3	3	4	6	4	6	5	9	6	8
25	5	3	4	6	4	4	6	8	6	3	4
26	8	4	4	8	3	5	4	9	6	3	6
27	3	6	4	3	8	4	3	3	4	8	9
28	5	6	6	2	3	4	3	2	4	6	4
29	3	8	6	8	8	6	3	5	4	8	9
30	8	4	8	5	4	8	4	8	8	6	6
31	3	4	5	9	9	3	4	3	3	6	8
32	6	3	4	6	6	5	6	3	6	4	4
33	5	3	4	3	4	8	4	2	4	3	6
34	8	6	6	5	3	9	4	4	4	6	4
35	3	4	3	8	6	3	3	8	3	8	6
36	6	4	3	4	3	2	6	5	4	3	6
37	4	6	8	6	5	4	3	3	4	9	5
38	4	6	3	3	9	8	6	2	5	6	6

39	4	3	5	5	6	9	6	3	4	2	3
40	5	3	8	6	3	3	4	5	6	3	3
41	8	4	6	5	3	4	6	4	6	6	3
42	8	9	3	4	5	6	6	9	4	8	6
43	3	6	6	8	8	9	3	6	4	9	8
44	3	4	8	3	9	4	8	3	8	9	9
45	8	8	3	6	4	6	8	5	4	4	4
46	2	3	2	8	5	4	3	8	3	8	8
47	5	4	8	6	6	8	3	5	4	6	6
48	4	4	8	3	6	6	8	6	9	9	6
49	4	6	6	6	4	3	6	3	6	4	3
50	3	4	4	8	6	4	4	4	3	5	6
51	6	6	7	6	6	6	4	8	7	8	6
52	3	6	5	4	5	3	3	7	5	5	3
53	6	4	7	8	3	4	7	8	3	8	6
54	3	8	3	8	5	6	3	8	5	4	6
55	8	8	5	3	8	7	5	3	8	6	4
56	3	3	8	3	3	6	6	7	3	3	6
57	4	9	7	2	6	4	4	3	2	6	4
58	6	4	3	8	3	6	6	5	8	3	6
59	6	6	2	4	8	3	5	6	5	8	3
60	4	7	8	4	3	4	5	8	7	3	4
61	6	3	3	7	4	9	3	5	3	5	9
62	4	5	4	3	6	4	2	6	5	8	4
63	8	6	4	2	6	6	8	8	6	6	6
64	6	4	6	8	4	8	4	6	5	4	8
65	9	6	3	4	6	3	8	3	3	6	3
66	8	3	4	3	4	4	8	5	2	3	4
67	8	5	5	4	8	3	3	8	8	4	6
68	3	8	3	5	8	5	4	4	3	5	4
69	3	4	4	3	3	8	6	6	4	3	6
70	4	4	5	5	4	3	4	3	3	6	3
71	2	6	3	8	3	3	6	3	4	4	3
72	6	4	7	8	5	4	3	4	5	9	4
73	8	3	3	3	8	4	4	5	3	3	4
74	8	5	7	5	3	3	9	3	4	5	6
75	3	8	3	3	4	4	4	6	7	3	7
76	7	4	5	4	5	5	6	4	5	8	3
77	4	4	3	5	3	3	8	5	5	8	5
78	8	3	6	3	3	6	3	3	7	3	8
79	6	6	4	7	4	4	4	3	8	3	7
80	4	3	6	3	4	8	6	4	8	5	5
81	5	8	3	7	3	6	4	5	6	8	9
82	5	3	4	7	4	9	6	3	4	9	5
83	9	4	9	5	5	4	3	6	3	4	2
84	3	6	4	3	3	4	3	3	8	3	4
85	4	6	6	4	9	9	4	7	8	5	4
86	5	4	8	4	4	3	4	6	3	8	4

87	3	6	3	7	3	4	6	2	7	3	5
88	9	4	4	3	7	6	5	8	3	4	6
89	9	8	6	4	3	5	5	6	7	5	9
90	3	6	4	5	5	8	3	3	4	3	3
91	5	9	6	3	4	5	6	3	6	7	4
92	4	4	3	4	4	3	6	6	4	3	5
93	6	4	3	4	6	2	6	3	8	4	3
94	4	9	4	7	3	8	5	8	8	5	3
95	6	3	4	5	4	8	3	3	3	8	2
96	6	4	4	4	5	8	5	4	9	3	8
97	3	3	4	8	3	3	4	6	4	8	6
98	4	2	6	4	7	5	6	6	6	6	5
99	5	8	8	3	4	4	4	4	8	7	5
100	3	4	8	5	3	6	6	8	4	4	3
101	8	7	3	8	6	4	4	8	6	6	3
102	3	3	4	7	3	6	6	3	4	4	2
103	9	5	8	3	8	3	5	6	3	7	8
104	5	4	8	5	3	4	4	9	4	3	5
105	3	6	4	3	8	4	3	3	4	8	9
106	5	6	6	2	3	4	3	2	4	6	4
107	3	8	6	8	8	6	3	5	4	8	9
108	8	4	8		4	8	4	8	8	6	6
109	3	4	5	9	9	3	4	3	3	6	8
110	6	3	4	6	6	5	6	3	6	4	4
111	5	3	4	3	4	8	4	2	4	3	6
112	8	6	6	5	3	9	4	4	4	6	4
113	3	4	3	8	6	3	3	8	3	8	6
114	6	4	3	4	3	2	6	5	4	3	6
115	4	6	8	6	5	4	3	3	4	9	5
116	4	6	3	3	9	8	6	2	5	6	6
117	4	3	5	5	6	9	6	3	4	2	3
118	5	3	8	6	3	3	4	5	6	3	3
119	8	4	6	5	3	4	6	4	6	6	3
120	8	9	3	4	5	6	6	9	4	8	6
121	3	6	6	8	8	9	3	6	4	9	8
122	3	4	8	3	9	4	8	3	8	9	9
123	8	8	3	6	4	6	8	5	4	4	4
124	2	3	2	8	5	4	3	8	3	8	8
125	5	4	8	6	6	8	3	5	4	6	6
126	4	4	8	3	6	6	8	6	9	9	6
127	4	6	6	6	4	3	6	3	6	4	3
	5,0519 48	5,155 844	4,909 091	5,272 727	5,207 792	4,883 117	4,818 182	5,1948 05	4,9740 26	5,4935 06	5,4025 97

	Тип корпоративної культури Л.Костянтина											Самооцінка психічних станів				Шкала самооцінки	Мотивація досягнення	Особистісна готовність до змін						
РІВНІ	стиль	стиль комунікацій	орієнтація на зміни	індивідуальна/типова лідерська	стиль координацій	характеристики поведінки	стиль вирішення проблемних	"закрита"	"випадкова"	"відкрита"	"синхронна"	Тривожність	Фрустрація	Агресивність	Ригідність			Приспосабливість	Винахідливість	Оптимізм	Сміливість	Адаптивність	Впевненість	Толерантність
Вис	5	5	4	8	4	2	2	5	5	6	8	9	6	5	10	8	4	7	10	7	6	6	5	6
%	19,23	19,23	15,38	30,77	15,38	7,69	7,69	19,23	19,23	23,08	30,77	34,61	23,08	19,23	38,46	30,77	15,38	26,92	38,46	26,92	23,08	23,08	19,23	23,08
середнє	11	16	14	14	17	17	17	18	15	16	12	12	17	15	11	14	15	13	15	16	10	12	9	17
%	42,31	61,54	53,85	53,85	65,39	65,39	65,39	60,24	57,69	61,54	46,15	46,15	65,39	57,69	42,31	53,85	57,69	50	57,69	61,54	38,46	46,15	34,62	65,39
низ	10	5	8	4	5	7	7	3	6	7	6	5	3	6	5	5	7	6	1	3	10	8	12	3
%	38,46	19,23	30,77	15,38	19,23	26,92	26,92	11,53	23,08	26,92	23,08	19,23	11,53	23,08	19,23	19,23	26,92	23,08	3,85	11,53	38,46	30,77	46,15	11,53
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л	Л
Л	Л	Л	Л	Л																				

РІВНІ	Тип корпоративної культури Л.Костянтина											Самооцінка психічних станів				Шкала самооцінки	Мотивація досягнення	Особистісна готовність до змін						
	стиль	стиль комунікацій	орієнтація на зміни	індивідуальна/групова	стиль координації	характеристики	стиль вирішення	"закрита" система	"вищакова" система	"відкрита" система	"синхронна" система	Тривожність	Фрустрація	Агресивність	Ригідність			Приспосібність	Винахідливість	Оптимізм	Сміливість	Адаптивність	Впевненість	Толерантність
в	5	3	6	5	6	7	3	4	3	9	6	7	7	6	1	12	6	5	10	6	7	11	8	6
%	21,74	13,04	26,08	21,74	26,08	30,44	13,04	17,39	13,04	39,13	26,08	30,43	30,43	26,09	3,35	52,18	26,08	21,74	30,44	26,08	30,44	47,82	34,78	26,08
с	11	15	11	12	12	11	12	9	17	10	13	10	11	9	16	10	10	13	10	16	11	8	11	13
%	47,82	65,22	47,82	52,18	52,18	47,82	52,18	37,13	73,92	47,83	56,53	43,48	47,82	39,13	70,57	43,48	43,48	56,52	43,48	69,56	47,82	34,78	47,82	56,52
н	7	5	6	6	5	5	8	10	3	4	4	6	5	8	6	1	7	5	3	1	5	4	4	4
%	30,44	21,74	26,08	26,08	21,74	21,74	34,78	43,48	13,04	13,04	17,39	26,08	21,74	34,78	26,08	3,35	30,44	21,74	13,04	4,36	21,74	17,40	17,39	17,39
с	1050655	1055555	5517075	575507	5551750	5570751	1707500	1555717	1075507	5155155	5755015	5555170	515015	1550555	1551705	5517075	1555015	5	555555	5075057	555507	5551705	5555015	1555171

		Тип корпоративної культури Д.Костянтина												Самозцінка психологіч. станів			
		стать: корпоративна/у громадській	стать: комунікації	орієнтація на зміну	індивідуальна/групова орієнтація	стать: корпоративна	характеристики робочого середовища	стать: корпоративна	проблеми та праймари рівня	"закрита" система	"відкрита" система	"відкрита" система	"відкрита" система	Фрустрація	Адаптація	Результати	
Тип корпоративної культури Д.Костянтина	стать: корпоративна/у громадській	1,000000	0,435905	0,070263	0,256389	0,208990	0,378475	0,325263	0,114302	0,120451	0,121281	0,192481	0,131641	0,234553	0,197812	0,054800	0,2
	стать: комунікації	0,435905	1,000000	0,167794	0,192582	0,150436	0,209620	0,456421	0,033224	0,037548	0,156982	0,160788	0,235473	0,097690	0,160180	0,168693	0,0
	орієнтація на зміну	0,070263	0,167794	1,000000	0,295554	0,287516	0,071761	0,030200	0,068265	0,370923	0,388249	0,107787	-0,400399	-0,652499	-0,532477	-0,1	0,1
	індивідуальна/групова орієнтація	0,256389	0,192582	0,295554	1,000000	0,117288	0,160204	0,201201	0,067785	0,272013	0,123120	0,140443	0,199190	0,119705	0,171976	0,110479	0,0
	стать: корпоративна	0,208990	0,150436	0,287516	0,117288	1,000000	0,311954	0,138276	0,036474	0,239677	0,147754	0,031508	0,200457	0,101028	0,152660	0,138970	0,2
	характеристики робочого середовища	0,378475	0,209620	0,071761	0,160204	0,311954	1,000000	0,192136	0,345621	0,054135	0,140212	0,122218	-0,048123	0,248853	0,105335	0,219943	0,3
	стать: корпоративна	0,325263	0,456421	0,030200	0,201201	0,138276	0,192136	1,000000	0,220671	0,298590	0,245141	-0,070638	0,274630	0,122405	0,348915	-0,151579	0,3
	"закрита" система	0,114302	0,033224	0,068265	0,067785	0,036474	0,345621	0,220671	1,000000	0,318954	-0,254953	0,148271	0,137230	-0,081748	0,089257	0,176262	0,0
	"відкрита" система	0,120451	0,037548	0,370923	0,272013	0,239677	0,054135	0,298590	0,318954	1,000000	-0,094492	-0,065901	0,291671	-0,169937	0,134064	0,226417	0,2
Самозцінка	"відкрита" система	0,121281	0,156982	0,388249	0,123120	0,147754	0,140212	0,245141	-0,254953	-0,094492	1,000000	-0,128937	-0,205859	0,215612	-0,300399	0,259273	0,2
	Індивідуальна	0,192481	0,160788	0,107787	0,140443	0,031508	0,122218	-0,070638	0,148271	-0,065901	-0,128937	1,000000	0,378921	0,067605	-0,117228	0,290273	-0,0
	Фрустрація	0,131641	0,235473	-0,400399	0,199190	0,200457	-0,048123	0,274630	0,137230	0,291671	-0,205859	0,378921	1,000000	0,366108	0,256232	0,328196	-0,0
	Адаптація	0,234553	0,097690	-0,652499	0,119705	0,101028	0,248853	0,122405	-0,081748	-0,169937	0,215612	0,067605	0,366108	1,000000	-0,092232	-0,261177	-0,1
	Результати	0,197812	0,160180	0,141863	0,171976	0,152660	0,105335	0,348915	0,089257	0,134064	-0,300399	-0,117228	0,256232	-0,092232	1,000000	0,201650	-0,0
Шкала самозцінки		0,054800	0,168693	-0,532477	0,110479	0,138970	0,219943	-0,151579	0,176262	0,226417	0,259273	0,290273	0,328196	-0,261177	0,201650	1,000000	-0,0
Мотивація до роботи універсальна		0,211613	0,012052	0,193455	0,032054	0,267983	0,302164	0,341246	0,084657	0,222171	0,279479	-0,043473	-0,555733	-0,165584	-0,076538	-0,066010	1,0
Особистісна мотивація	Програмування	0,082516	0,125858	0,369936	0,286287	0,139178	0,062097	0,130425	0,211540	-0,152023	0,033348	0,251199	0,141197	0,358894	-0,181541	0,167308	0,7
	Безпосередня	0,156360	0,118810	0,017240	0,267579	0,104592	-0,056383	0,267467	0,129574	0,312130	-0,260259	-0,052198	0,199428	-0,198818	-0,158493	0,118888	-0,0
	Оптимізм	0,198730	0,038835	0,697735	0,131835	0,437250	0,264881	0,404932	0,288857	0,008813	0,171875	0,097039	0,147377	0,297080	-0,229611	-0,048113	0,2
	Свідомість	0,106927	0,120681	0,039027	0,068457	0,175973	0,334820	0,032923	-0,085976	0,080793	0,040285	0,374194	-0,491235	0,205632	0,333669	0,044856	0,0
	Адаптація	0,122342	0,081945	0,020876	0,177971	0,037940	0,004977	0,532427	0,169320	0,297181	0,001935	-0,034587	0,207795	-0,001882	0,008112	-0,164296	-0,0
	Безпосередня	0,119520	0,113246	0,647309	0,122692	0,119775	0,318752	0,202695	0,173836	0,040300	-0,031910	0,173601	-0,576949	-0,535436	-0,155176	-0,537245	0,2
	Гармонізація	0,096755	0,045762	0,402340	0,193342	0,078784	-0,090388	0,387162	-0,176949	0,070009	-0,181613	0,052720	-0,427938	-0,383675	0,034558	-0,230003	-0,2
Мотивація до роботи універсальна		0,043981	0,171950	0,203497	0,245384	0,284017	0,123198	0,389151	0,177283	0,339615	-0,176956	0,332802	0,159343	-0,101158	-0,553457	0,356702	-0,1