

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра психології**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)**

на тему:

**ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ СТАНОВЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ  
(КОРПОРАТИВНОЇ) КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ  
ПРОМІСЛОВОСТІ.**

Студентки 2м курсу, 2 групи,

спеціальності 053

«Психологія»

спеціалізації «Психологія»

Науковий керівник

доктор психол. наук,

професор

Гарант освітньої програми

кандидат психол. наук

Картавцевої Анни

Ростиславівни

---

*підпис*

*студента*

Капосльоз

Григорій Вікторович

---

*підпис*

*керівника*

Скрипкін

Олег Григорович

---

*Підпис*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	6
1.1. Проблема корпоративної культури як об’єкту наукового дослідження.....	6
1.2. Типологія корпоративних культур.....	10
1.3. Вплив корпоративної культури на мотивацію співробітників в організації.....	16
Висновки до розділу 1.....	27
<b>РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПРОМИСЛОВОСТІ</b> .....	28
2.1. Організація емпіричного дослідження та характеристика організації.....	28
2.2. Обґрунтування методів емпіричного дослідження.....	30
2.3. Аналіз результатів дослідження психологічних чинників становлення корпоративної культури на підприємстві промисловості.....	33
Висновки до розділу 2.....	40
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМА ТА МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	42
3.1. Програма з розвитку корпоративної культури організації.....	42
3.2. Оцінка ефективності програми.....	58

Висновки до розділу 3.....	61
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ</b> .....	62
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	65
<b>ДОДАТКИ</b> .....	69

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В сучасних умовах господарювання цілеспрямоване й ефективне управління розвитком корпоративної культури, як важливого фактору конкурентоспроможності, є одним із пріоритетних завдань економіки країни. Кожна організація зіштовхується із необхідністю формування власного іміджу – визначення своїх цілей і цінностей, стратегії якості продуктів і послуг, що надаються, цивілізованих правил поведінки і моральних принципів співробітників, підтримки високої репутації компанії у світі бізнесу. Усе це, зване корпоративною чи організаційною культурою, є завданням, без якого неможливо домогтися ефективної роботи компаній. Тож вивчення корпоративної культури, її значення та ролі в трудовому житті людини являє собою актуальну тему в ситуації сучасного перетворення української дійсності. Зміни суспільних відносин, з однієї сторони, і соціально-економічних умов з іншої, висувають до керівників усіх рівнів низку нових вимог. Виникає необхідність не тільки вміло управляти співробітниками і впливати на ефективність їх трудових зусиль, а й враховувати їх специфічні особистісні потреби, бажання, мотиви, що створюють передумови успішної реалізації ними трудових умінь і здібностей. На сьогоднішній день проблема корпоративної культури вимагає комбінованих підходів та методів, заснованих на знанні і використанні, як традиційних економічних теорій, так і останніх досягнень психології.

Проблеми генезису та розвитку корпоративної культури в Україні та закордоном в останні роки і перспективи на майбутнє висвітлено у наукових

працях та публікаціях багатьох науковців. У роботах зарубіжних учених Д. Бела, Дж. Гелбрайта, П. Дракера, Й. Масуда, Ф. Тоффлера та ін., а також вітчизняних – Ю. Красовського, О. Віханського, А. Наумова, О. Антіпіной, С. Іноземцева, С. Красилицькова, А. Субетто та ін. розглянуті інноваційні основи розвитку суспільства, нові критерії праці, що породжують сучасні креативні корпорації і адекватну їм нову форму культури – корпоративну культуру.

Отже, проблема становлення корпоративної культури як фактора конкурентоспроможності підприємств промисловості є особливо актуальна і потребує глибокого аналізу та пошуку ефективних шляхів вирішення, що й зумовило вибір теми нашого дослідження *«Психологічні чинники становлення організаційної (корпоративної) культури на підприємствах промисловості»*.

**Об'єкт** дослідження – процес формування та розвитку корпоративної культури підприємства.

**Предмет** дослідження – психологічні чинники становлення корпоративної культури на підприємствах промисловості.

**Мета** дослідження – на підставі теоретичного дослідження та емпіричного аналізу визначити психологічні чинники становлення корпоративної культури підприємства промисловості ТОВ «Бетон-Пласт».

Згідно з метою дипломної роботи нами було поставлено такі **завдання дослідження**:

- 1) здійснити теоретичний аналіз корпоративної культури як об'єкту наукового дослідження;
- 2) висвітлити особливості впливу корпоративної культури на мотивацію співробітників в організації;
- 3) емпірично дослідити психологічні чинники становлення корпоративної культури на підприємстві промисловості ТОВ «Бетон-Пласт»;
- 4) розробити та реалізувати програму з розвитку корпоративної культури організації.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставленої мети і завдань застосовувався комплекс теоретичних та емпіричних методів дослідження:

- *теоретичні*: аналіз та узагальнення – для з'ясування стану розробленості предмета дослідження; систематизація та інтерпретація досліджуваної проблеми;

- *емпіричні*: анкетування; методика «Мотивація професійної діяльності К. Замфір (в модифікації А. Реана); методика «Визначення стресостійкості та соціальної адаптації» Т. Холмса і Р. Раге.

- *математико-статистичні*: обробка результатів дослідження відбувалась за допомогою математико-статистичного методу кількісного аналізу.

Узагальнення результатів здійснено з використанням *інтерпретаційних* методів (класифікація й узагальнення емпіричних даних).

**База дослідження.** Вибірку дослідження склали 34 співробітника підприємства промисловості ТОВ «Бетон-Пласт» (просп. Возз'єднання, буд. 19, м. Київ), у віці від 26 до 54 років

**Теоретичне та практичне значення роботи.** В результаті аналізу існуючих теоретичних підходів вивчення феномена корпоративної культури, розкрито зв'язок між мотивами трудової діяльності співробітників організації та сприятливими соціально-психологічними умовами в організації, що впливають на формування загальної організаційної культури. Отримані в результаті емпіричного дослідження положення, узагальнення та тренінг, можуть бути використані в організаціях для розробки адекватних прийомів стимулювання професійної діяльності та розвитку корпоративної культури організації.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 47 найменувань, та 3 додатків. Повний обсяг роботи становить 76 сторінок. Робота містить 2 таблиці та 5 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Проблема корпоративної культури як об'єкту наукового дослідження

На сучасному етапі, питанням, пов'язаним з корпоративною культурою та її феноменом, приділяється багато уваги у найрізноманітніших наукових дослідженнях. При цьому існує безліч термінів у тій чи іншій сфері, пов'язаних з поняттям корпоративна культура, наприклад, ділова культура, культура фірми тощо.

Філософська наука пояснює корпоративну культуру як професійну самореалізацію людини, здатність до самоконтролю і самодисципліни, навички соціальної адаптації, які прищеплюють почуття відповідальності, дотримання правил етикету і культури спілкування [15, с. 361].

В контексті педагогічних знань, корпоративна культура розглядається як сукупність цінностей, які підтримуються суб'єктом певної організації та орієнтують її на досягнення спільної мети та цілей [20, с. 91].

У психології корпоративна культура трактується як система цінностей, правил та норм поведінки, яка включає в себе матеріальну і духовну діяльність, ставлення до організації [30].

З точки зору менеджменту корпоративна культура окреслюється як система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що знаходяться у спільній взаємодії, які властиві людині та відображають індивідуальність її світосприйняття [10, с. 38]. Саме тому корпоративна культура особистості постає як продукт людської діяльності, який нагромаджує її життєвий досвід задля передачі соціально значущої інформації. Вона передбачає вироблення лінії

поведінки, яка визначатиме траєкторію діяльності суб'єкта організації у внутрішньому середовищі.

З огляду на це, у структурі корпоративної культури можна виділити такі структурні елементи: система матеріальних і духовних цінностей, передбачень, вірувань, очікувань, норм і стилю поведінки, які підтримуються більшістю суб'єктів організації, а також визначає спосіб їхніх дій і міжособистісної взаємодії у професійній та повсякденній діяльності [45, с. 26].

Якщо говорити про культуру в загальному сенсі, то це ні що інше, як сукупність різних цінностей, норм і знань, що регулюють життя конкретного суспільства із соціального погляду. Культуру можна умовно розбити на підсистеми. Зокрема серед багатьох форм життєдіяльності можна окремо виділити економічну. У свою чергу, наявність такої форми дозволяє зробити висновок про існування повноцінної економічної культури. Під цим терміном можна розуміти те, як саме конкретний індивід функціонує в економіці, як окремої країни, так і світу в цілому [35, с. 114].

Далі, з погляду спільності, слідує ділова культура, яку можна визначити як культуру отримання та розподілу прибутку. Ділова культура пропонує норми та цінності обміну праці, обміну діяльністю, а також включає конкретні форми та методи взаємодії людей у вирішенні бізнес-завдань, які включають стратегії та тактики для досягнення виробничих цілей, способи переконання та впливу [24, с. 25].

Ділова культура поділяється на корпоративні культури компаній чи культури конкретних спільнот людей, які організовані, тобто консолідовані у якомусь закладі чи соціальному інституті. Виходячи з вищесказаного, можна сказати, що ділова культура складається з таких норм, цінностей та догм:

- загальнолюдських;
- цивілізаційних (наприклад, цивілізації Сходу та Заходу);
- певних соціокультурних регіонів;
- професійних [24, с. 26].

Очевидно, що культура активно формується та передається завдяки вербальному зв'язку. Якщо говорити про ділову культуру, то вона залежить у тому числі від того, як між різними співробітниками в рамках організації налагоджені спілкування та взаємодія. Причому варто розуміти, що в даному аспекті велику роль відіграють різні стереотипи, незалежно від того, які є відмінності. Часто це пов'язано з тим, що універсальні норми та цінності є перебільшеними, а національні, соціальні та індивідуальні навпаки недооцінені [27, с. 90].

Як зазначалося вище, ділова культура складається з корпоративних культур різних підприємств.

По суті, корпоративна культура – це сукупність різних норм і цінностей, яким слідує співробітники конкретної компанії під час виконання своїх професійних обов'язків. Важливо, що це можуть бути як офіційно закріплені правила у вигляді певних документів, так і бути неофіційно прийняті правила [1, с. 113].

Виходячи з особливостей вивчення корпоративної культури можна сформулювати чотири ключові її об'єкти:

- 1) люди, які є співробітниками організації і мають свої уявлення про те, як вона повинна розвиватися, яке місце вони повинні в ній займати, яких цілей необхідно досягти;
- 2) інші люди, починаючи від кінцевих споживачів, закінчуючи постачальниками ресурсів;
- 3) суспільство в цілому, виходячи з своїх соціально-економічних особливостей, що надає сильний вплив на функціонування організації;
- 4) навколишнє середовище та те, як діяльність організації його зачіпає [11, с. 16].

Виходячи з того, як в організації прийнято ставитися до зазначених об'єктів можна зробити висновок про особливості розвитку корпоративної культури. При



цьому, очевидно, що кожен об'єкт можна деталізувати на менші елементи, щоб точніше зрозуміти особливості розвитку компанії.

Традиційне розуміння компонентів корпоративної культури включає п'ять елементів: стратегію організації, персонал, структуру, стиль управління, систему координації. Очевидно, що відносини між різними співробітниками всередині організації можна назвати ключовим аспектом розвитку як корпоративної культури організації, так і всієї компанії в цілому. У тому випадку, коли діяльність усіх співробітників організації, незалежно від посад, співвідноситься з встановленими цінностями в рамках корпоративної культури, то можна говорити про ефективність ведення бізнесу [17].

Важливо, що частиною корпоративної культури виступають різні ритуали. Серед таких можна виділити такі корпоративні заходи, як відзначення ювілею або дня народження компанії, спільне святкування великих державних свят тощо. У деяких фірмах як такі ритуали можуть бути вибори працівників місяця. Дані ритуали, як правило, ніде не закріплені на нормативному рівні, проте відіграють важливу роль у розвитку організації та формуванні в ній ефективної корпоративної культури.

Підприємницька сфера характеризується досить активними змінами в різних областях і сферах. Іноді корективи здійснюються на рівні керівництва, в деяких випадках відбуваються випадково під впливом певних факторів. Якщо відбувається зміна корпоративної культури, це може викликати страх і невдоволення у працівників, які вже звикли до порядку, що склався [38].

Для того, щоб домогтися ефективного та поступального розвитку корпоративної культури, необхідно визначити функції, що виконуються нею.

1. *Формування «спільної мови» серед співробітників.* В цьому контексті керівництво організації прагне ліквідувати існуючі складнощі у взаємодії між різними рівнями співробітників.

2. *Формування критеріїв, що дозволяють визначити «свого» та «чужого».* Завдяки даним критеріям, які, як правило є характеристиками людей особистого

характеру, можна досить однозначно стверджувати, чи є конкретна людина «своєю» або «чужою». Все це дозволяє говорити про значно більшу ефективність діяльності компанії.

3. Велике значення грає *створення стимулів та активна мотивація*. Це особливо важливо з тієї причини, що лояльність співробітників сильно зменшує ймовірність помилок і збільшує ефективність. Говорячи про лояльність, варто враховуватися, що якщо буде грамотно проведена діяльність співробітників кадрового відділу, то вона відповідно зростатиме, а ефективність організації загалом також збільшуватиметься.

4. Не можна не відзначити таку важливу функцію, як *розподіл наявних повноважень і статусів*. В даному випадку велике значення відіграє те, як конкретний керівник встановить взаємодію зі своїми підлеглими. Очевидно, що необхідно знайти баланс між строгістю та м'якістю. Головне досягти всіх поставлених перед компанією цілей. Допомогти цьому може ефективне делегування своїх повноважень підлеглим.

5. Ну і нарешті не можна не відзначити *виявлення стандартів, прийнятих у компанії у сфері взаємодії між різними співробітниками*. У рамках цієї функції мається на увазі формування таких завдань, які потрібно досягти в процесі здійснення організацією своєю професійною діяльністю [21, с. 55 – 57].

Таким чином, у структурі корпоративної культури можна виділити такі структурні елементи: система матеріальних і духовних цінностей, передбачень, вірувань, очікувань, норм і стилю поведінки, які підтримуються більшістю суб'єктів організації, а також визначає спосіб їхніх дій і міжособистісної взаємодії у професійній та повсякденній діяльності.

## **1.2. Типологія корпоративних культур**

Корпоративна культура є одним із ключових чинників розвитку організації та багато в чому визначає поведінку співробітників. Інструментальна сутність

цього фактора в процесі управління полягає в тому, що корпоративна культура заснована на виявленні типів культур та оцінці їх потенціалу для різних видів підприємницької діяльності.

Сьогодні прийнято виділяти безліч різноманітних способів, що дозволяють класифікувати корпоративну культуру. Найбільш логічним підходом можна назвати поділ існуючих культур, виходячи з їх впливу на позитивні, нейтральні або негативні [25, с. 135]. Розглянемо детальніше у чому полягають їхні особливості.

Говорячи про *позитивні корпоративні культури*, слід зазначити, що в них працівники компанії сприймаються з боку керівництва досить важливою частиною компанії в цілому. Тож відзначається стимулюючий вплив на те, щоб працівники досягали поставленої мети. Важливу роль відіграє взаємодія між різними співробітниками, підрозділами у межах компанії, що дозволяє суттєво збільшити загальну ефективність.

Якщо говорити про *нейтральні корпоративні культури*, то для них характерною є відсутність втручання з боку керівництва. Немає прямої підтримки тієї діяльності, якою займаються співробітники, але при цьому немає і жодної протидії.

Розглядаючи *негативні культури*, можна назвати те, що у них співробітники неспроможні почуватися комфортно. Їм недостатньо тієї підтримки, яка виявляється з боку керівництва. Відбуваються постійні зміни у різних аспектах, конфліктні ситуації не гасяться.

При описі типів корпоративної культури найбільш опрацьованими є класифікації, запропоновані П. Сенге та Дж. Сонненфельдом. Ці підходи є альтернативними у логіці побудови: перший – «формалізований за допомогою матриці», другий – «описовий», що не заважає використовувати їх разом при описі корпоративної культури конкретної організації.

П. Сенге визначає три пари матриць, які мають зрозумілу логіку опозиції. Запропонована полярна схема дозволяє відобразити тип корпоративної культури організації:

- демократія – авторитаризм;
- креативність – регулюється;
- відкритість – закриття [25, с. 137].

Дж. Сонненфельд стверджує, що хоча немає двох абсолютно однакових культур, але існують визначальні характеристики, які зазвичай визначають організаційні культури в одну з п'яти наступних категорій або типів.

### *1. Командна корпоративна культура чи «товариш».*

Компанія з корпоративною культурою, що орієнтована на команду, ставить задоволеність співробітників своїм головним пріоритетом. Часті командні зустрічі, можливість забезпечити значний зворотний зв'язок і гнучкість, щоб пристосувати сімейне життя службовців, є загальними ознаками такої культури.

Недоліком даного типу культури є те, що чим більше компанія, тим складніше підтримувати такий тип культури. Віднести компанію до цього типу культури можна, якщо:

- співробітники компанії дружать;
- команда регулярно спілкується поза роботою;
- є зворотний зв'язок від працівників з робочих питань;
- люди пишаються своїм робочим місцем.

### *2. Елітна корпоративна культура або «спортивна команда».*

Корпоративна культура еліти наймає тільки найкращих, тому що вона завжди розсуває кордони і вимагає, щоб співробітники не просто не відставали, а й лідирували. Інноваційні та іноді сміливі компанії з елітною культурою наймають впевнених, здатних та конкурентоспроможних кандидатів. Результат – швидке зростання та великі сплески на ринку.

Компанії з елітними культурами часто намагаються змінити світ неперевіреними засобами. Їх клієнтами часто є інші компанії, яким потрібна їх продукція, щоб вона залишалася актуальною і здатною працювати в нових умовах, що часто є результатом створення елітарної компанії.

Недоліком цього типу культури є те, що така інтенсивність може призвести до жорстокої конкуренції між співробітниками. Віднести компанію до цього типу культури можна, якщо:

- співробітники не бояться відзначати аспекти діяльності компанії, які можна поліпшити;
- співробітники роблять роботу своїм головним пріоритетом, часто працюючи понаднормово;
- компанія має багато висококваліфікованих претендентів на вибір.

### *3. Горизонтальна корпоративна культура чи «вільний дух».*

Горизонтальна корпоративна культура поширена серед «стартапів», тому що вона забезпечує «спільне мислення». Цими зазвичай молодими компаніями пропонується продукт або послуга, які вони прагнуть надати, але вони гнучкіші і можуть змінюватися на основі досліджень ринку або відгуків клієнтів. Хоча менший розмір команди може обмежити їхні можливості обслуговування клієнтів, вони роблять все можливе, щоб клієнт був задоволений – від цього залежить їхній успіх.

Посади не мають великого значення в горизонтальних культурах, де спілкування між генеральним директором і помічником по роботі в офісі зазвичай відбувається через розмови один з одним за робочим столом, а не через електронну пошту або нотатки.

Недоліком даного типу культури є те, що горизонтальні культури можуть страждати від нестачі спрямованості та відповідальності. Горизонтальна структура не повинна означати відсутність структури. Віднести компанію до цього типу культури можна, якщо:

- співробітники обговорюють нові ідеї у кімнаті відпочинку;

- кожен робить всього потроху;
- генеральний директор спілкується з усіма співробітниками безпосередньо.

#### 4. Традиційна корпоративна культура.

Традиційні компанії мають чітко визначену ієрархію, певний дрес-код, підхід, орієнтований на цифри та прийняття рішень, не схильних до ризику. Недоліком даного типу культури є те, що цей дуже складний підхід залишає мало місця для натхнення чи експериментів, що може призвести до відсутності емоційного відкликання з боку співробітників мікроуправління. Віднести компанію до цього типу культури можна, якщо:

- для більшості відділів та посад існують суворі правила;
- люди у різних відділах зазвичай не спілкуються;
- основні рішення приймаються на розсуд генерального директора.

#### 5. Прогресивна корпоративна культура чи «кочівник».

Злиття, поглинання або раптові зміни на ринку можуть сприяти прогресивній культурі. Невизначеність є визначальною рисою прогресивної культури, тому що співробітники часто не знають чого чекати далі. Однак трансформація також може стати чудовим шансом прояснити зміщення цілей або завдань компанії та відповісти на найнагальніші питання співробітників. Управління очікуваннями та усунення чуток, що виникають завдяки постійному спілкуванню, – це найкраще, що може зробити компанія, щоб не дати співробітникам піти з компанії.

Недоліком даного типу культури є те, що прогресивна культура може вселяти страх співробітникам зі зрозумілих причин. Будь-які зміни в управлінні або власності – навіть якщо це добре для компанії – не завжди сприймаються позитивно. Віднести компанію до цього типу культури можна, якщо:

- співробітники відкрито говорять про конкуренцію та можливі злиття;
- компанія має високу швидкість обороту;

- зміни на ринку впливають на дохід.

Ще однією досить поширеною класифікацією є типологія С. Ханді, який виділив такі види корпоративної культури організації.

1. *Культура влади.* Центральним суб'єктом є лідер, в руках якого зосереджені основні адміністративні ресурси. Організація з такою культурою завжди шукає співробітників, які націлені на досягнення високих результатів, готові ризикувати, досягати мети і виживати в умовах жорсткої конкуренції.

2. *Культура ролі.* Організаційна культура компаній заснована на розподілі ролей, а також на строгому зведенні правил. Кожен член організації займає певне місце у ієрархії та має чіткі інструкції. Завдяки цьому корпоративна культура сприяє ефективному розвитку організації за умови правильного розподілу ролей і найму.

3. *Культура завдання.* Орієнтована на успішну реалізацію ідей. Секрет ефективності полягає в спільній роботі групи та професіоналізмі кожного учасника процесу.

4. *Культура особистості.* Інноваційна організаційна корпоративна культура, яка враховує індивідуальні якості кожного співробітника, його креативність, прагнення до відкриттів та готовність впроваджувати нові ідеї для досягнення бажаних результатів роботи компанії [38, с. 57].

Отже, кожен із наведених прикладів корпоративної культури може підвищити ефективність діяльності організації чи уповільнити її розвиток. Все залежить від конкретних цілей та цінностей, формування яких пропагується керівництвом. Завдання керівника – створити умови, в яких формування корпоративної культури проходитиме в потрібному напрямку з урахуванням національних особливостей, обраної стратегії розвитку та політики компанії.

### 1.3. Вплив корпоративної культури на мотивацію співробітників в організації

Мотивація являє собою складний процес спонукання людини до дії, керує її поведінкою, що задає її спрямованість та орієнтир на досягнення певних цілей. В межах нашого дослідження варто розглянути сучасні погляди на визначення та зміст мотивації, наявні у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі.

В психології під терміном «мотивація» розуміють найрізноманітніші психологічні феномени: уявлення та ідеї, почуття і переживання (Л. Божович), морально – політичні установки і помисли (А. Ковальов), психічні процеси, стани і властивості особистості (А. Платонов), установки (А. Маслоу) тощо.

На думку професора М. Переверзева, мотивація визначається як процес стимулювання (або спонукання) самого себе і інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації [34, с. 256].

На думку Х. Хекхаузена, це процес вибору між різними можливими діями, процес, який регулює, спрямовує дію на досягнення специфічних для даного мотиву цільових станів і підтримує цю спрямованість [43, с. 31].

Також мотивація – це:

- 1) сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності та додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей;
- 2) стан особистості, тобто ступінь активності і спрямованості дій людини в конкретній ситуації;
- 3) прагнення працівника задовольнити потреби (отримати певні блага) за допомогою трудової діяльності;
- 4) динамічна система взаємодіючих між собою внутрішніх факторів (мотивів), що викликають і направляють поведінку людини.



5) складний процес детермінації поведінки і мислення людини, її спонукання до певної поведінки і діяльності під впливом внутрішньо-особистісних та зовнішніх чинників.

Тож, мотивація – це результат багатоступінчастої взаємодії внутрішнього світу людини, і перш за все його потреб, стимулів, здатних задовольнити їх, а також ситуації, в якій здійснюється сприйняття стимулу і проявляється активність, спрямована на його отримання.

Велику увагу вчені приділяли дослідженню ролі мотивації досягнення у професійній діяльності, впливу мотивації досягнення на ефективність діяльності груп, на формування психологічного клімату в колективі, вивчення зв'язку мотивації досягнення з особистісними особливостями (самооцінкою, рівнем домагань, тривожністю тощо) [19, с. 127].

В контексті нашого дослідження, варто також окремо виділити та дати визначення поняттю «мотивація трудової діяльності».

Мотивація трудової діяльності – це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до трудової діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [13].

На нашу думку, це визначення має одну важливу особливість в порівнянні із загальним визначенням мотивації. Воно спрямоване ззовні на людину, тобто відображає поняття впливу, а це більше пов'язано з терміном «стимулювання». Разом з тим, мотивація в загальному сенсі відображає і внутрішні психічні процеси, схильність людини, її установки на виконання діяльності. Це означає що під час створення системи мотивації праці, необхідно врахувати внутрішні рушійні сили людини.

Отже, керівнику підприємства, щоб максимально зацікавити співробітників реалізовувати належним чином свою діяльність, потрібно побудувати організовану систему мотивування та стимулювання праці підлеглих. Якщо вжиті заходи будуть успішними, то сам підлеглий буде прагнути збільшити якість і результативність своєї діяльності. Ознакою того, що

в організації відсутня система мотивації, є такий показник, як плинність кадрів. Будь-яка людина хоче працювати там, де їй забезпечать хороші умови оплати. Однак, щоб зберегти співробітників і залучити їх до збільшення результатів власної діяльності, однією заробітної плати недостатньо. Необхідна комплексна система стимулювання ефективності праці персоналу, яка буде включати не тільки матеріальне, а й моральне стимулювання.

Поведінка людини в трудовому процесі визначається взаємодією різних зовнішніх і внутрішніх мотиваційних чинників, серед яких слід насамперед виділити стимули та мотиви.

Під стимулом розуміється матеріальна нагорода певної форми, наприклад, заробітна плата. Мотиви, будучи особистісним спонуканням до активності, тісно пов'язані з середовищем життєдіяльності. Індивідуальність людини проявляється у виборі стимулів. Під мотивами розуміються причини поведінки людини, внаслідок яких вона діє саме так, а не інакше. Тому мотиви і розглядаються як причини, що визначають вибір, спрямованість поведінки.

В контексті нашого дослідження, на нашу думку, варто розглянути соціально-психологічні особливості трудової мотивації.

Зокрема Н. Худякова визначила такі групи мотивів трудової мотивації:

- 1) безпосередні мотиви (мотиви комерційного успіху; мотиви свободи і незалежності; мотиви ініціативи і активності; мотиви інноваційності та ризику);
- 2) опосередковані мотиви (мотиви самореалізації; мотиви поваги і самоповаги; мотиви соціальних контактів і групової належності; мотиви вимушеності).

Важливу роль у здійсненні трудової діяльності, як вже відзначалося, відіграють психологічні властивості особистості.

Дослідниця Г. Шайхутдінова згрупувала ці здібності таким чином:

- 1) характеристики лідерства: прагнення до самостійності, почуття перспективи, переконливості, наполегливості в досягненні поставлених цілей;

2) особливі інтелектуальні здібності: компетентність, проникливість, оригінальність, аналітичний склад розуму, вміння генерувати ідеї, розвинена інтуїція, освіченість;

3) комунікативні здібності: контактність, готовність і вміння вирішувати конфлікти, вміння підбирати собі компаньйонів і виконавців, уміння йти проти течії;

4) економічні характеристики: прагнення до придбання конкуруючих переваг, множення багатства, до інновацій та їх здійснення, дій зі встановлення ринкової рівноваги;

5) соціальні характеристики: ініціативність, організаторський талант, ділова культура, вміння здійснювати організацію і реорганізацію соціально-економічних механізмів, готовність ризикувати;

6) фізичні характеристики та здібності: фізичне, психічне й емоційне здоров'я [26, с. 297].

Серед характерних ціннісних орієнтацій підприємців О. Тельманова виділила такі [40, с. 47]: ,

- набуття внутрішнього комфорту та самоповаги; ,
- можливість відчувати конкретні результати своєї праці; ,
- володіння свободою творчості, можливість досягти піку творчої самореалізації; ,
- захищені власне матеріальне становище і матеріальне становище близького оточення; ,
- професійне зростання в особистісно-важливих сферах діяльності; ,
- перспектива підвищити свій престиж в очах «ближнього і далекого» оточення, утвердитися у власних очах і очах оточуючих; ,
- досягнення багатства заради внутрішньої свободи і незалежності; ,
- набуття вміння виживати в складних ситуаціях; ,
- володіння цікавою роботою, пов'язаною з новими враженнями та спілкуванням з людьми; ,

- етична відповідальність перед професією (захист гідності професії, розвиток етичних норм і збільшення професійних знань).

Тож, висока мотивація персоналу – це найважливіша умова успіху організації. Жодна компанія не може досягти успіху без настрою працівників на роботу з високою віддачею, без високого рівня прихильності персоналу, без зацікавленості членів організації в кінцевих результатах і без їх прагнення внести свій внесок в досягнення поставлених цілей. Це пояснює таку високу зацікавленість керівників та дослідників до вивчення причин, які змушують людей працювати з повною віддачею сил в інтересах організації. І хоча не можна стверджувати, що робочі результати і робоча поведінка працівників визначається тільки лише їх мотивацією, все ж значення мотивації дуже велике [22, с. 40].

Методи мотивування співробітників бувають найрізноманітнішими і обумовлюються сформованістю системи мотивації в організації, загальної системи управління і специфікою діяльності самої організації. Методами мотивації результативного трудового процесу є матеріальне заохочення, організаційні методи, морально-психологічні методи тощо.

В ході формування системи мотивації персоналу організації, прийнято виділяти наступні етапи [33, с. 463]:

- постановка цілей та завдань організації в даній сфері, визначення показників, що показують результат діяльності персоналу;
- розробка тарифної сітки;
- встановлення інструментів, які повинні будуть використовуватися в системі мотивації персоналу організації;
- проведення оцінки ефективності персоналу;
- визначення взаємозв'язку між підсумком діяльності і стимулюванням.

Розглянемо методи мотиваційного впливу на персонал.

Існують два підходи до організації мотивування: комплексно-методичний та адаптаційно-організаційний. Перший складається з чотирьох основних груп методів, спрямованих на посилення мотиваційного потенціалу роботи:

- економічні методи;
- цільовий метод;
- метод проектування і перепроєктування робіт (збагачення праці);
- «партисипативний метод» (метод залучення працівників).

Економічні методи засновані на системі основоположних принципів організації матеріальної винагороди за роботу. Вони сформульовані Д. Сінком:

- комунікація і згода між виконавцями і керівництвом з приводу загальних правил організації системи стимулювання;
- справедлива оцінка роботи;
- заохочення пов'язане з результативністю;
- створення атмосфери співпраці, а не конкуренції;
- гарантія роботи [37, с. 179].

Існують ще три загальних «економічних правила» мотивування:

- 1) розмір премії – не менше 30% зарплати;
- 2) різке зростання ефективності економічних методів при поєднанні їх з соціально-психологічними. Наприклад, вручення премії публічно;
- 3) уникнення помилок «далеких матеріальних вигод» (наприклад, відрахування в пенсійний фонд не вплинуть на поточну мотивацію).

Цільовий метод ґрунтується на двох важливих психологічних закономірностях: надання цілям чіткої форми, що призводить до підвищення мотивації. Наявність суб'єктивно-прийнятої мети в психології вважається важливим і самостійним мотиватором поведінки. Така мета позначається поняттям «квазіпотреба».

Важкі цілі мають більшу мотивуючу силу, ніж легко досяжні. Психологічно це пояснюється тим, що важка мета підвищує самооцінку людиною своїх можливостей і власної значущості.

Керівництво формулює перед виконавцями цілі, які мають низку наступних характеристик:

- вимірність цілей;

- позначення результатів роботи;
- точні терміни;
- концентрація уваги на можливості росту продуктивності праці;
- потенційні стимули для виконавців;
- підтримка організації;
- контроль;
- особи, відповідальні за цілі;
- оцінка, ясність результатів досягнення мети тощо.

Метод проектування і перепроєктування робіт (збагачення праці). Мета проектування і перепроєктування полягає в підвищенні мотивації шляхом її вдосконалення. Перепроєктування позитивно змінює ставлення людини до своєї роботи, підвищує мотивацію і ефективність праці.

Головне правило – залучення працівника до планування роботи. В основі цього методу лежать психологічні закономірності «розширення» (збагачення) праці. Зміст і організація роботи змінюються так, щоб включити в неї повний набір факторів гігієни та особливо факторів-мотиваторів.

Основні риси роботи в мотиваційному відношенні:

- відповідальність за результати;
- досягнення: впевненість працівника в тому, що він виконує важливу роботу;
- контроль над ресурсами;
- зворотний зв'язок: інформація про результати роботи;
- можливість професійного росту;
- контроль працівника над умовами праці.

Метод залучення працівників – прилучення працівників до процесу організації праці та управління. Виконавець з пасивного об'єкта управлінських впливів перетворюється в активного учасника – суб'єкта управління. Таким чином, розкріпачується творча активність, ініціативність, підвищуються відповідальність і мотивація. Це явище називається в психології феноменом

«розморожування потенціалу суб'єкта праці». Приклад ефективності цього методу – лідируюче положення японського менеджменту, що використовує даний підхід в якості загальної ідеології. Для цього потрібно дотримуватись таких умов:

- право голосу у працівника при вирішенні проблем;
- пошук згоди;
- використання індивідуальної та колективної мудрості;
- спільне прийняття рішення;
- делегування прав;
- виявлення проблем і визначення дій;
- створення належних умов і установки;
- механізм для поліпшення співпраці.

Окрім цього, також виділяють три основні типи мотивації працівників:

- 1) працівники, орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значимість праці;
- 2) працівники, орієнтовані здебільшого на оплату праці та інші матеріальні цінності;
- 3) працівники, у яких значимість різних цінностей збалансована. З цього випливає, що, наприклад, створення робочих місць з більш складними завданнями і великою відповідальністю має позитивний мотиваційний ефект для багатьох працівників, але зовсім не для всіх [17].

В контексті нашого дослідження важливе місце посідають соціально-психологічні методи мотивації працівників, які пов'язані з соціальними відносинами, з моральним та психологічним впливом. За їх допомогою активізуються цивільні і патріотичні почуття, регулюються ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування і соціальну політику в організації. Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на особистість за

допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання на внутрішню потребу людини.

До складу даних методів входять [39]:

1. Формування колективів, враховуючи типи особистості і характеру працівників, створення нормального психологічного клімату, творчої атмосфери. В цьому випадку, з метою ефективної мотивації необхідно враховувати, що ставлення до праці у всіх різне. Тож, керівник повинен звертати особливу увагу на ставлення співробітників до праці як до об'єкта (внутрішнього або зовнішнього), тобто наявності екстраверсії або інтроверсії. Виходячи з цього, слід формувати колектив.

2. Особистий приклад керівника своїм підлеглим. По-перше, це імідж менеджера, який надає мотиваційний вплив на співробітників в плані їх самовираження і причетності до роботи на фірмі з ефективним керівником. Окрім цього, на особистому прикладі часто ґрунтується влада керівника, необхідна для здійснення інших функцій з управління персоналом.

3. Орієнтуючі умови, тобто цілі організації і її місія. Кожен співробітник повинен знати ці цілі, оскільки, задовольняючи особисті потреби, він одночасно працює, щоб виконати цілі, які стоять перед організацією в цілому.

4. Задоволення культурних і духовних потреб – це можливості соціального спілкування співробітників. Багато керівників, які роблять ставку на персонал, особливо в організаціях, які не займаються матеріальним виробництвом, а надають послуги населенню (консалтинг, інжиніринг та інші види діяльності), намагаються проводити у вільний час заходи щодо організації дозвілля своїх співробітників і членів їх сімей або відзначають знаменні події в житті фірми, або ж за певні заслуги відзначають співробітників спільними походами в ресторан, клуб тощо. Такі заходи вважаються досить ефективними в плані підвищення мотивації праці. Однак, варто зазначити, що рівень оплати праці в таких фірмах досить високий. У державних підприємствах подібними функціями



займаються профспілки, які намагаються організувати колективні заходи (поїздки, екскурсії) та задовольнити культурні потреби працівників.

5. Встановлення соціальних норм поведінки і соціальне стимулювання розвитку колективу. Практично будь-яка людина дотримується будь-яких етичних норм поведінки. Такі норми необхідні не тільки в побуті, але і в трудовій діяльності людей. Тому якщо керівництво визначає соціальні норми поведінки або вони виробляються на основі угоди між членами колективу і керівництвом, або на підставі вироблених роками традицій, то такий стан речей сприяє підвищенню соціально-морального клімату в колективі і є важливим мотивуючим фактором (відсутність конфліктів, згода тощо).

6. Встановлення моральних санкцій і заохочень, тобто розумне поєднання позитивних і негативних стимулів. Моральні санкції у вигляді доган і зауважень мають силу мотиваційного впливу на тих підприємствах, де це вироблено багаторічною традицією. На комерційних підприємствах моральні санкції навряд чи мають силу, тоді як навіть така форма матеріальної санкції (штраф за запізнення на роботу), здатна принести належний мотиваційний ефект. Така сама ситуація і з моральними заохоченнями. Заходи морального заохочення, такі, як подяка, почесна грамота або фотографія на Дошці пошани, мають свій мотиваційний вплив в фірмах, де прийнята багаторічна традиція таких заохочень. Хоча в західних країнах і в США також застосовуються заходи морального заохочення – наприклад, співробітника, який відзначився, фотографують разом з керівником фірми і ця фотографія стоїть на робочому столі співробітника [42; 44; 46].

7. Соціальна профілактика і соціальний захист працівників – це безкоштовна медична допомога, профілактичні огляди, пільги, талони на харчування, безкоштовні путівки, компенсації на проїзд та інші види не грошового стимулювання. Однак, такі методи соціального захисту надають свій мотиваційний вплив на тих підприємствах, де вартість робочої сили відносно низька і потрібні додаткові заходи матеріального заохочення працівників.

На підприємствах, де не високий рівень оплати праці, найчастіше застосовуються адміністративні та соціально-психологічні методи управління персоналом. В більшій мірі, це державні підприємства. В організаціях, де матеріальне стимулювання грає основну роль, застосовуються економічні методи мотивації, однак не можна забувати і про соціально-психологічні методи впливу. Загалом повинен бути баланс і застосовуватися комплексно-цільовий підхід [39].

Таким чином, існує низка різноманітних мотиваційних методів, які застосовують керівники. Вони відіграють важливе значення, адже методи управління мотивацією визначають характер взаємовідносин керівництва і персоналу, ймовірність виникнення конфліктів та ступінь довіри між працівниками.

## **Висновки до розділу 1**

В першому розділі були розглянуті теоретичні основи вивчення корпоративної культури на підприємстві. За результатами дослідження ми прийшли до наступних висновків.

1. Завдяки аналізу наукової літератури з проблеми дослідження було визначено, що корпоративна культура – це сукупність різних норм і цінностей, яким слідує співробітники конкретної компанії під час виконання своїх професійних обов'язків. Важливо, що це можуть бути як офіційно закріплені правила у вигляді певних документів, так і бути неофіційно прийняті правила.

2. Сьогодні прийнято виділяти безліч різноманітних способів, що дозволяють класифікувати корпоративну культуру. Найбільш логічним підходом можна назвати поділ існуючих культур, виходячи з їх впливу на позитивні, нейтральні або негативні. Окрім цього, при описі типів корпоративної культури найбільш опрацьованими є класифікації, запропоновані П. Сенге, Дж. Сонненфельдом та С. Ханді.

3. Ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від якості управління не тільки його фінансами, а й безпосередньо персоналом. Мотивація є необхідним елементом системи управління персоналом. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації є головним завданням керівництва. Таким чином, система мотивації є одним з основних елементів системи управління, яка здійснює вплив на співробітників для досягнення головної мети організації.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ**

## ЧИННИКІВ СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПРОМИСЛОВОСТІ

### 2.1. Організація емпіричного дослідження та характеристика вибірки

*Метою* нашого емпіричного дослідження є визначення психологічних чинників становлення корпоративної культури на підприємстві промисловості ТОВ «Бетон-Пласт».

Для реалізації поставленої мети в рамках емпіричного дослідження нами вирішувалися такі *завдання*:

- 1) підібрати групи досліджуваних – співробітників організації ТОВ «Бетон-Пласт»;
- 2) обрати психодіагностичний інструментарій для визначення психологічних чинників становлення корпоративної культури організації;
- 3) провести діагностику з застосуванням обраних методик;
- 4) розробити та реалізувати тренінгову програму з покращення корпоративної культури підприємства;
- 5) порівняти результати констатуючого та формуючого експериментів, зробити висновки.

Отже, наше емпіричне дослідження включало такі послідовні етапи (табл. 2.1):

*Таблиця 2.1*

#### Етапи проведення емпіричного дослідження

<i>Етап</i>	<i>Завдання</i>	<i>Методи діагностики</i>
<i>Організаційно-підготовчий</i>	Знайомство з підприємством та досліджуваними співробітниками, проведення інструктажу щодо специфіки дослідження	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знайомство</li> <li>• бесіда</li> <li>• інструктаж</li> </ul>

*Продовження табл. 2.1*

<p><i>Діагностичний (констатуючий етап)</i></p>	<p>Проведення тестування серед робітників</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анкета «Опитування співробітників організації»</li> <li>• Методика «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір (в модифікації А. Реана)</li> <li>• Методика «Визначення стресостійкості та соціальної адаптації» Т. Холмса і Р. Раге</li> </ul>
<p><i>Аналітичний</i></p>	<p>Аналіз отриманих в ході проведеного дослідження результатів</p>	<p>математико- статистичний метод кількісного аналізу</p>
<p><i>Корекційна робота (формулюючий етап)</i></p>	<p>Розробка програми з розвитку корпоративної культури організації</p>	<p>Аналіз ефективності тренінгу (контрольний етап)</p>

На організаційно-підготовчому етапі відбулося знайомство з досліджуваними співробітниками, проведено інструктаж щодо мети та етапів дослідження.

До вибірки нашого дослідження потрапили 34 співробітника підприємства промисловості ТОВ «Бетон-Пласт» (просп. Возз'єднання, буд. 19, м. Київ), у віці від 26 до 54 років

Відзначимо, що ТОВ «Бетон-Пласт» – промислове підприємство, яке спеціалізується на виробництві та продажу полістиролбетонних блоків – порівняно нового матеріалу на ринку України, який використовується як стіновий та перегородковий блок та не потребує додаткового утеплення. Також

фірма реалізує окремі компоненти (добавку СДО, спінений полістирол) для самостійного виготовлення полістиролбетону. Підприємство успішно працює на ринку країни з 2005 р. на чолі з керівником організації – Козіним Тарасом Тарасовичем.

На цьому етапі відбулась бесіда у вільній формі, де досліджуваним пропонувалося подумати над такими питаннями: «Що ви розумієте під поняттям «корпоративна культура»?», «Що вас найбільше мотивує в роботі?», «Що в роботі вам подобається найбільше, а що найменше?» і т.п. Подібні питання мали на меті налаштувати працівників на потрібний лад для подальшого тестування. Також в ході бесіди було виявлено, що співробітники в переважній більшості по різному розуміють поняття «корпоративна культура» та його зміст, а деякі вважають її певним «двигуном вперед». Тож, при поясненні мети і завдань нашого дослідження, респонденти проявили зацікавленість.

На діагностичному етапі констатуючого експерименту було проведено дослідження з метою визначення та аналізу психологічних чинників становлення корпоративної культури на підприємстві промисловості ТОВ «Бетон-Пласт».

Кількісний аналіз відбувався шляхом обчислення відсоткових розподілів отриманих результатів. Узагальнення результатів здійснено з використанням інтерпретаційних методів (класифікація й узагальнення емпіричних даних).

## **2.2. Обґрунтування методів дослідження**

В ході нашого дослідження було використано комплекс емпіричних методик, а саме:

- 1) анкета «Опитування співробітників організації»;
- 2) методика «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір (в модифікації А. Реана);
- 3) методика «Визначення стресостійкості та соціальної адаптації» Т. Холмса і Р. Раге.

Охарактеризуємо більш детально специфіку використання обраних методів для нашого дослідження.

**Анкета «Опитування співробітників організації».** Ми розробили спеціальну анкету, спрямовану на з'ясування особливостей існуючої корпоративної культури в організації та її ефективності. Анкета містить 16 невеликих питань для розгляду, що, на нашу думку, дозволяє уникнути втоми та автоматичного її заповнення.

В інструкції до анкети працівникам пропонується дати відповіді на запитання, які допоможуть визначити їхнє ставлення до організації та розуміння корпоративної культури. Їм рекомендувалося не поспішати, уважно подумати над кожним запитанням і обрати варіант відповіді, що найбільше підходить. Якщо такий варіант відсутній – написати власну відповідь.

Більш детально з питаннями анкети можна ознайомитися в Додатку А.

**Методика «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір (в модифікації А. Реана).** Методика може застосовуватися для діагностики мотивації професійної діяльності. В основу покладена концепція внутрішньої і зовнішньої мотивації.

Нагадаємо, що про внутрішній тип мотивації слід говорити, коли для особистості має значення діяльність сама по собі. Якщо ж в основі мотивації професійної діяльності лежить прагнення до задоволення інших потреб, зовнішніх по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплати і т.д.), то в даному випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію. Самі зовнішні мотиви діляться тут на зовнішні позитивні і зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви, безсумнівно, більш ефективні і більш бажані з усіх точок зору, ніж зовнішні негативні мотиви.

Опитувальник складається з семи тверджень. Респонденту необхідно їх диференціювати за ступенем значущості за п'ятибальною шкалою Лайкерта.

При опрацюванні бланків підраховуються показники внутрішньої (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗМП) і зовнішньої негативної мотивації (ЗМН) у відповідності з ключами.

Показником вираженості кожного типу мотивації буде число, укладене в межах від 1 до 5.

На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Мотиваційний комплекс являє собою тип співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ЗМП та ЗМН.

Відзначимо, що при інтерпретації слід враховувати не тільки тип мотиваційного комплексу, але і те, наскільки сильно один тип мотивації перевершує інший за ступенем вираженості.

**Методика «Визначення стресостійкості та соціальної адаптації» Т. Холмса і Р. Раге.** Ця методика призначена для самостійної оцінки будь-яким бажаним свого рівня стресостійкості, але може з успіхом застосовуватися при діагностиці психосоматичних захворювань.

Методика визначення стресостійкості та соціальної адаптації була розроблена Томасом Холмсом і Річардом Раге (США), які вивчали залежність виникнення захворювань (в тому числі інфекційних хвороб і травм) від різних стресогенних життєвих подій. З цією метою вони обстежили понад п'ять тисяч пацієнтів. В результаті Холмс і Раге прийшли до висновку, що психічним і фізичним хворобам зазвичай передують серйозні зміни в житті людини.

На підставі свого дослідження вони склали шкалу, в якій кожній життєвій події відповідає певне число балів залежно від ступеня його стресогенності. При цьому, в якості стресогенних розглядаються не тільки негативні події (наприклад, розлучення, тюремне ув'язнення), а й події, які відносяться до розряду приємних (вступ в шлюб, видатне особисте досягнення). Так, наприклад, майже однакова кількість балів приписується травмі і вступу в шлюб. Таким чином, автори методики розглядають як стресогенні будь-які події, що



викликають серйозні життєві зміни, які призводять до фізіологічного або емоційного збудження.

При обробці результатів кожна подія оцінюється відповідною кількістю балів. Якщо подія повторилася кілька разів за рік, то відповідний їй бал потрібно помножити на кількість повторень. Потім всі набрані бали підсумовуються. Отриманий результат – міра життєвих змін – відображає рівень стресу і одночасно ступінь опірності стресу.

Відповідно до проведених досліджень вченими було встановлено, що при 150 балах за методикою можливе виникнення будь-якого захворювання з ймовірністю 50%, а при 300 балах ймовірність виникнення захворювання збільшується до 90%.

Відзначимо, що методика визначення стресостійкості та соціальної адаптації дає також можливість відтворити картину стресу, відповідно до якої стає очевидним, що не окремі події в житті призвели до виникнення стресової ситуації, а їх комплексний вплив.

Таким чином, вибір та використання зазначених методик дозволило нам провести діагностику та проаналізувати психологічні особливості становлення корпоративної культури підприємства, про що мова йтиме нижче.

### **2.3. Аналіз результатів дослідження психологічних чинників становлення корпоративної культури на підприємстві промисловості**

Обробка та інтерпретація одержаних даних дали змогу проаналізувати психологічні чинники становлення корпоративної культури на промисловому підприємстві ТОВ «Бетон-Пласт».

Завдяки *анкеті «Опитування співробітників організації»*, нам вдалося скласти загальне уявлення про існуючу корпоративну культуру на підприємстві та її ефективність. Розглянемо детальніше узагальнені відповіді співробітників на окремі питання анкетування.

В анкеті було питання, що стосується історії компанії. Понад три чверті опитуваних заявили, що знайомі з нею (75%). Недостатньо добре історію своєї компанії знають лише 15%. Це дозволяє зробити висновок про те, що працівники компанії зацікавлені в тому, щоб вивчати історію появи компанії і те, як вона розвивається. Даний факт, у свою чергу, дозволяє зробити висновок про те, що місце, де вони здійснюють свою професійну діяльність, для них має велику важливість.

При цьому, на питання, скільки часу вони працевлаштовані в компанії, 27% заявили, що термін цей становить понад 12 місяців, ще 25% працюють в діапазоні від 2 до 3 років. 48%, що залишилися, зайняті в компанії після того, як відкрилося підприємство. Виходячи з вищесказаного, можна стверджувати, що команда в організації досить недосвідчена і у зв'язку з цим, можуть спостерігатися проблеми зі стабільністю.

Під терміном корпоративна культура багато співробітників розуміють спільні святкування різних свят (9%), ще 25% заявили, що це допомога в компанії з соціальної точки зору. Найбільш відповідні відповіді дали ті, хто вважає, що це сукупність різних традицій, притаманних компанії (26%) та існування конкретних знаків, що дозволяють виділити фірму серед інших (28%).

Більшості співробітників (79% проти 21%) відома інформація про те, де містяться правила, що стосуються поведінки працівників під час здійснення своїх професійних обов'язків.

Основною цінністю співробітників ТОВ «Бетон-Пласт» є розмір заробітної плати, про це свідчать 36% відповідей, а також оцінка праці – 28%. Стабільність робочого місця вказали лише 17%, можливість участі у прийнятті рішень – 14%. І лише 5% важлива цікава робота.

Більшість працівників найважливішими формами матеріального стимулювання є різні доплати, премії, бонуси – 55%, найменш важливими є доплати за стаж роботи – 10%.

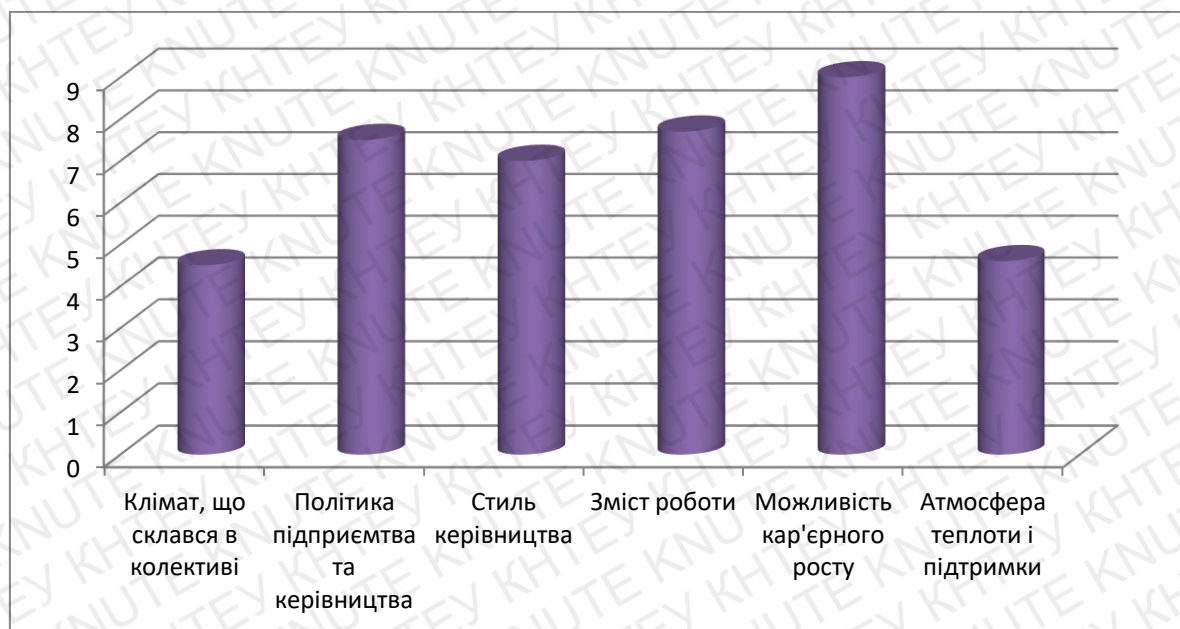
Найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є моральна винагорода – 27%, корпоративні свята – 20% і соціальне забезпечення – 53%.

Більшість співробітників компанії хочуть довгий час працювати на підприємстві – 73%, відповідно 27% респондентів планують працювати в організації нетривалий час. Тобто майже третина співробітників планують шукати іншу роботу, що має насторожити керівництво.

66% співробітників задоволені існуючою корпоративною культурою, що становить майже дві третини опитаних. Однак є працівники, які або не задоволені існуючою культурою (12%), або частково задоволені нею (22%).

Відповідно, виникла необхідність визначити ступінь задоволеності різними складовими культури компанії. Тому респондентам було поставлено ще одне питання, спрямоване на виявлення задоволеності співробітників існуючою корпоративною культурою.

Кожне з цих питань передбачало відповідь у вигляді бальної шкали від 0 до 10. Чим вище середній бал серед усіх співробітників, тим вище задоволеність цим елементом. Середні бали відповідей на це питання представлені на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Відповіді на питання «Чи задоволені Ви...?»**

Отже, виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що працівники компанії не дуже задоволені тією атмосферою, яка склалася в команді. Незадоволення також викликає нестача неробочих відносин. Найбільші робітники задоволені можливістю кар'єрного росту, що може свідчити про те, що керівництво організації в підтримці робітників робить акцент на матеріальні заохочення, при цьому роль нематеріальних заохочень на підприємстві мінімальна.

Завдяки методиці «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір (в модифікації А. Реана), ми визначили, що мотиваційний комплекс досліджуваних робітників виглядає наступним чином (рис. 2.2):



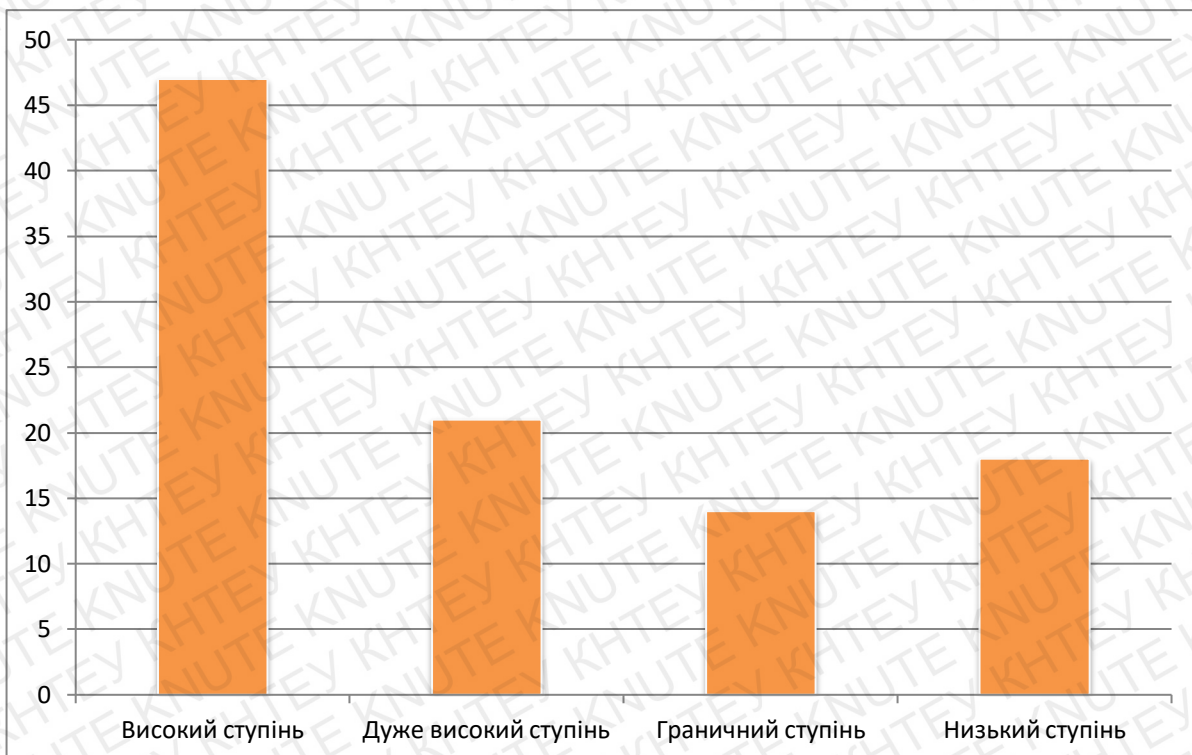
**Рис. 2.2. Результати дослідження мотивації професійної діяльності за методикою К. Замфір (в модифікації А. Реана)**

Отже, за результатами діагностики було встановлено, що 57% досліджуваних мають позитивний мотиваційний комплекс. Такі співробітники мотивовані самим змістом своєї діяльності, прагненням досягти в ній максимально позитивних результатів. У таких робітників емоційна

нестабільність нижче, вони виявляються більш задоволеними своєю професією, посадою, умовами праці. У своїй професії вони бачать можливість самореалізації, здатні впливати на взаємовідносини в колективі, прагнуть до досягнення успіху і реалізації якомога більшої кількості своїх можливостей. Їх не лякають можливі труднощі й невдачі в роботі.

Інші 43% випробовуваних характеризуються негативним мотиваційним комплексом. Трудова активність цих співробітників обумовлена мотивами уникнення, бажанням уникнути зауважень, доган засуджень. Подібні мотиви пов'язані з потребою самозахисту і починають домінувати над мотивами, які пов'язані і з цінністю самої трудової діяльності, а також над зовнішньою позитивною мотивацією. Такі співробітники володіють, як правило, емоційною нестабільністю, нервозністю. Прагнуть уникати частих контактів з адміністрацією, не завжди швидко звикають до нововведень, відрізняються нестабільною працездатністю, часто – гостро реагують на найменші зауваження.

Для визначення рівня стресостійкості, ми обрали *тест на соціальну адаптацію та стресостійкість Холмса і Раге*, результати якої наочно представлено в діаграмі нижче (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Результати дослідження ступеня стресостійкості за методикою Холмса і Раге**

Тож, результати виявилися наступними: дуже високий ступінь опірності стресу був виявлений у 21% досліджуваних робітників. Високий рівень стресостійкості продемонстрували 47% опитаних. Граничний ступінь стресостійкості показали 14% досліджуваних. Серед опитаних співробітників ТОВ «Бетон-Пласт» з низькою опірністю стресу виявилося 18%.

Отже, у більшості досліджуваних робітників виявлені високий і дуже високий рівні стресостійкості. Це свідчить про те, що вони можуть протистояти стресогенним факторам, зберігати витримку, самовладання, працездатність в стресових ситуаціях, витривалі до системного навантаження та напруги, володіють більш високим потенціалом стійкості.

Однак, 18% досліджуваних продемонстрували низький рівень стресостійкості, що може знижувати успішність і якість виконання посадових обов'язків, а також вимагає додаткових зусиль для підтримки оптимального психофізіологічного рівня. Все це призводить до таких наслідків як підвищення

плинності кадрів, зниження задоволеності працею, деформації особистісних і характерологічних якостей.

Слід також зазначити, що широко поширеним може бути такий наслідок хронічного стресу, як професійне «вигорання», тобто відчуття виснаженості, тривоги, браку фізичних і емоційних сил. Подібне професійне вигорання знаходить свій вияв у зниженні продуктивності праці та відданості справі, в поганих відносинах, що складаються як з колегами, так і в сім'ї, а також в проблемах зі здоров'ям.

Таким чином, за результатами проведених методик можна зробити висновок, що працівники компанії не дуже задоволені тією атмосферою, яка склалася в команді, однак вони задоволені можливістю кар'єрного росту. Також у частини досліджуваних діагностовано негативний мотиваційний комплекс та низький рівень стресостійкості, що, на нашу думку, негативно впливає на становлення гармонійної корпоративної культури та потребує корекції.

## **Висновки до розділу 2**

У цьому розділі було проведено констатуючий експеримент за допомогою спеціально обраних методик, з метою визначення особливостей корпоративної культури підприємства ТОВ «Бетон-Пласт». За результатами діагностики ми прийшли до таких висновків.

1. За результатами анкетування визначено, що працівники компанії не дуже задоволені тією атмосферою, яка склалася в команді. Незадоволення також викликає нестача неробочих відносин. Найбільші робітники задоволені можливістю кар'єрного росту, що може свідчити про те, що керівництво організації в підтримці робітників робить акцент на матеріальні заохочення, при цьому роль нематеріальних заохочень на підприємстві мінімальна.

2. Завдяки методиці «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір (в модифікації А. Реана), ми визначили, що 55% досліджуваних мають позитивний мотиваційний комплекс. Такі співробітники мотивовані самим змістом своєї діяльності, прагненням досягти в ній максимально позитивних результатів. Інші 45% випробовуваних характеризуються негативним мотиваційним комплексом. Трудова активність цих співробітників обумовлена мотивами уникнення, бажанням уникнути зауважень, доган засуджень.

5. Одними з найважливіших психологічних чинників забезпечення надійності, ефективності та успіху в професійній діяльності, як індивідуальної, так і спільної є стресостійкість. За результатами тесту на соціальну адаптацію та стресостійкість Холмса і Раге дуже високий ступінь стресостійкості був виявлений у 21% досліджуваних робітників. Високий рівень стресостійкості продемонстрували 47% опитаних. Граничний ступінь стресостійкості показали 14% досліджуваних. Серед опитаних співробітників з низькою опірністю стресу виявилось 18%.

На нашу думку, у підвищенні мотивації, а також зниженні та профілактиці стресу величезну роль відіграє саме підприємство, зокрема керівництво і корпоративний психолог. Саме їм під силу розробити і впровадити заходи щодо зниження напруженості в роботі, поліпшити психологічну атмосферу в колективі, виробити у співробітників однозначне розуміння корпоративних цінностей і майбутнього компанії



### **РОЗДІЛ 3**

## **ФОРМА ТА МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **3.1. Програма з розвитку корпоративної культури організації**

За результатами теоретичного аналізу та констатуючого експерименту нам вдалося визначити специфіку існуючої корпоративної культури на підприємстві ТОВ «Бетон-Пласт», а також діагностувати особливості трудової мотивації та стресостійкості досліджуваних робітників.

На формуючому етапі дослідно-експериментальної роботи вирішувалися наступні *завдання*:

- 1) розробити корекційну програму, націлену на підвищення корпоративної культури організації;
- 2) апробувати поетапно корекційну програму разом з досліджуваними співробітниками ТОВ «Бетон-Пласт»;
- 3) здійснити психологічний супровід в процесі проходження досліджуваними корекційної програми.

Реалізація програми включала в себе декілька складових. Зокрема було проведено спеціальні тренінгові заняття для покращення трудової мотивації співробітників, знайомство з принципами компанії та оптимізації взаємовідносин в колективі, а також повторну діагностику по його закінченню.

Розглянемо детальніше розроблену тренінгову програму.

### **Зміст тренінгової програми «ReStart»**

#### **I. Вступна частина.**

**Мета тренінгу** – розвиток та підвищення внутрішньої мотивації трудової діяльності співробітників організації ТОВ «Бетон-Пласт»; сформувати у учасників тренінгу здатність до самопізнання, саморозвитку та самореалізації.

На досягнення мети направлений **комплекс завдань**:

- 1) розвиток самосвідомості;
- 2) підвищення комунікативних навичок та впевненості;
- 3) формування адекватної самооцінки;
- 4) сприяння усвідомлення власних ієрархій;
- 5) актуалізація професійних та життєвих цілей і підвищення мотивації для їх досягнення.

**Очікувані результати:**

В ході тренінгу учасники стануть більш впевненими; випробують на собі дію внутрішніх мотиваційних сил, дозволять цим силам вільно виявлятися, навчатися керувати ними в професійній діяльності.

**Учасники тренінгу** – 34 співробітника підприємства ТОВ «Бетон-Пласт», віком від 26 до 54 років.

## **II. Структура і зміст програми.**

**Зміст тренінгу:** програмою передбачено 5 занять по 1,5 години кожне.

**Етапи реалізації програми:**

1. Вступна частина включає в себе психологічні ігри та вправи, спрямовані на зняття емоційної напруги, створення сприятливої, дружньої атмосфери, психологічного комфорту і безпеки для кожного учасника, а також ритуалу вітання та прийняття правил роботи.

2. Основна частина спрямована на формування нових знань і уявлень, набуття нових навичок і установок, конструювання та відпрацювання особистої стратегії поведінки, осмислення отриманого досвіду, формування ціннісно-значущої особистісної концепції взаємодії зі світом, що здійснюється з використанням міні-лекцій і бесід, сюжетно-рольових ігор, дискусій і обговорень тощо.

3. Заключна частина включає в себе підведення підсумків, інтелектуальну і емоційну рефлексію та ритуал прощання.

Таблиця 3.1

## Навчально-тематичний план

№	Тема заняття	Зміст заняття	Кількість годин
1.	Правила групової роботи. Формування доброзичливої робочої обстановки в групі, встановлення особистих меж при взаємодії у вправах.	<p><i>Підготовча частина.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Ритуал вітання.</li> <li>2. Визначення цілей тренінгу.</li> <li>3.Прийняття правил групової роботи.</li> <li>4. Вправа «Встановлення дистанції».</li> </ol> <p><i>Основна частина.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Міні-лекція «Мотивація».</li> <li>2.Вправа «Мотивація до навчання».</li> <li>3.Вправа «Мотивуюча промова».</li> </ol> <p><i>Заклучна частина.</i></p> <p>Рефлексія заняття.</p>	1,5 години
2.	Актуалізація професійних та життєвих цілей і розвиток мотивації до їх досягнення.	<p><i>Підготовча частина.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Ритуал вітання.</li> <li>2.Вправа «Дзеркало».</li> </ol> <p><i>Основна частина.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Вправа «Десять безкоштовних способів мотивації».</li> <li>2.Вправа «Кіно».</li> <li>3.Вправа «Ставлення до часу».</li> </ol> <p><i>Заклучна частина.</i></p> <p>Рефлексія заняття.</p>	1,5 години

Продовження таблиці 3.1

3.	Знайомство учасників з особливостями мотивації та демотивації персоналу.	<p><i>Підготовча частина.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ритуал вітання.</li> <li>2. Вправа «Дружні руки».</li> </ol> <p><i>Основна частина.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Міні-лекція «Фактори мотивації і демотивації персоналу».</li> <li>2. Вправа «Мотивація працівника».</li> <li>3. Вправа «Цілі і справи».</li> </ol> <p><i>Заклучна частина.</i></p> <p>Рефлексія заняття.</p>	1,5 години
4.	Підвищення впевненості в досягненні професійних та життєвих цілей.	<p><i>Підготовча частина.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ритуал вітання.</li> <li>2. Вправа «Закінчи пропозиції».</li> </ol> <p><i>Основна частина.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вправа «Похвали себе».</li> <li>2. Вправа «Дотягнися до зірок».</li> <li>3. Вправа «Мої ресурси».</li> <li>4. Вправа «Створення програми мотивації».</li> <li>5. <i>Заклучна частина.</i></li> </ol> <p>Рефлексія заняття.</p>	1,5 години
5.	Підсумкове заняття. Актуалізація професійних та життєвих цілей і підвищення мотивації до їх досягнення.	<p><i>Підготовча частина.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ритуал вітання.</li> <li>2. Вправа «Обміняймося наосліп».</li> </ol> <p><i>Основна частина.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вправа «Вовк і семеро козенят».</li> <li>2. Вправа «Будуємо роботу мрії».</li> <li>3. Вправа «Валіза в дорогу».</li> </ol> <p><i>Заклучна частина.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рефлексія заняття.</li> <li>2. Підведення підсумків.</li> </ol>	1,5 години

**Зміст занять тренінгу**

## Тема 1

### **Підготоввча частина:**

**Мета:** формування доброзичливої робочої обстановки в групі, встановлення особистих меж при взаємодії у вправах.

Необхідні матеріали: аркуші, ватман, маркери.

#### ***1. Визначення цілей тренінгу.***

Психолог знайомить учасників з цілями тренінгу.

#### ***2. Визначення правил поведінки на заняттях.***

Мета: прийняття правил роботи в групі.

Зміст. Для плідної роботи і створення доброзичливої обстановки психолог пропонує прийняти правила, за якими житиме група:

1. Ми рівні в можливості висловлювань.
2. Ми вільні у виборі своєї точки зору.
3. Ми поважаємо думки іншої людини та її право на свій вибір.
4. Ми ніколи не принижуємо свого товариша.
5. Ми не переносимо ігрові ситуації на наше життя поза групою.

#### ***3. Вправа «Встановлення дистанції».***

Мета: визначення особистої відстані в іграх та вправах.

Зміст. Психолог пояснює, що у кожної людини існує своя індивідуальна безпечна відстань, на якій вона відчуває себе в бесіді з іншими людьми найбільш комфортно. Зазвичай вона вибирається несвідомо, і при цьому значущими виявляються особисті взаємовідносини з партнером по спілкуванню.

По черзі кожен учасник встає в центр кола. До нього один за іншим підходять всі члени групи. Кожен рухається до тих пір, поки той, хто стоїть в центрі не скаже «Стоп!», тобто коли він почне відчувати дискомфорт. Всі учасники повинні запам'ятати, на яку відстань до кого можна наблизитися.

### **Основна частина:**

#### ***1. Міні-лекція «Мотивація».***

Давайте для початку визначимося, що таке мотивація. Отже, мотивація – зовнішнє або внутрішнє спонукання людини до діяльності, досягнення цілей. Відповідно мотиватори – це ті стимули (зовнішні та внутрішні), які спонукають нас щось робити або не робити.

В якості зовнішньої мотивації часто виступають різні бонуси, нагороди, премії, тому в багатьох компаніях і впроваджується управління по цілям – це один із способів зовнішнього стимулювання: «виконав план – отримай заслужену премію». Але зовнішнє стимулювання – це лише одна сторона медалі: як то кажуть, «можна привести коня до водопою, але не можна змусити його пити. Дуже багато залежить від внутрішньої мотивації: якщо у людини є внутрішнє прагнення щось зробити, то навіть при відсутності матеріального стимулювання вона може досягти потрібного результату. Якщо у співробітника сильне бажання вчитися, пізнавати нове, відчувати себе в складних ситуаціях, то в якості мотиватора в даному випадку може виступати делегування керівником частини своїх повноважень, включення співробітника в складний і новий проект, призначення його відповідальною особою на якомусь заході тощо.

Подумайте, чи є серед ваших співробітників люди з яскраво вираженою зовнішньою або внутрішньою мотивацією? В чому це виражається?

### ***2. Вправа «Мотивація до навчання».***

Учасники діляться на дві групи. Їм необхідно придумати, як мотивувати іншу підгрупу до навчання.

### ***3. Вправа «Мотивуюча промова».***

Інструкція. «Всі ми – директори заводу з виробництва гудзиків. Стан нашого заводу вкрай тяжкий. Зарплати дуже маленькі, а перспективи туманні. Співробітники не бажають працювати. Поділіться на три групи. Кожна група має підготувати мотивуючу промову до підлеглих робітників та обрати промовця, який на час промови буде директором заводу, а всі інші учасника гратимуть роль робітників заводу.

### **Заключна частина:**

## ***Рефлексія.***

Мета: отримання зворотного зв'язку. Учасники діляться враженнями.

## **Тема 2**

### **Підготовча частина:**

**Мета:** актуалізація професійних та життєвих цілей і розвиток мотивації для їх досягнення.

Необхідні матеріали: папір, ручки, годинник з секундною стрілкою або пісочний годинник.

#### ***1. Вправа «Дзеркало».***

Мета: створення позитивної обстановки, сприятливої для розуміння почуттів інших людей.

Зміст. Група ділиться на пари. Один з пари приймає яку-небудь позу, інший дзеркально її відображає, намагається зрозуміти відчуття і почуття партнера. Потім учасники діляться враженнями, наскільки було важко зрозуміти, що відчував партнер.

### **Основна частина:**

#### ***1. Вправа «Десять безкоштовних способів мотивації».***

Мета: показати учасникам можливі способи нематеріального мотивування.

Матеріали: стікери 2 кольорів.

Інструкція: «Розрахуйтеся на перший-другий. Перші номери – одна команда, другі – інша. Кожній команді видається блок стікерів певного кольору. У вас буде 10 хвилин, щоб спільними зусиллями придумати і написати якомога більше способів нематеріальної мотивації. Через 10 хвилин представник від кожної групи вийде, щоб їх озвучити. Виграє команда, яка знайде більше способів. Починайте!»

#### ***2. Вправа «Кіно».***

Мета: розвиток вміння прогнозувати і актуалізувати свої життєві цілі.



Зміст. Учасникам пропонується уявити, що про кожного з них зняли фільм, коли їм виповнилось 80 років. У них є можливість подивитися цей фільм зараз. Потрібно розповісти про себе як про головного героя: як він виглядає, чим займається, де живе, його сімейний стан.

В обговоренні пропонується розповісти: чи сподобався фільм про себе, чи задоволені учасники успіхами свого головного героя? Може, їм щось хочеться змінити в сценарії фільму? Що потрібно для цього зробити?

### ***3. Вправа «Ставлення до часу».***

Мета: усвідомлення власного почуття часу.

Зміст. Учасникам пропонується представити час у вигляді фізичного об'єкту, який можна побачити і помацати. Тепер потрібно цей об'єкт намалювати, позначивши на малюнку минуле, сьогоднішнє і майбутнє, і точку часу, в якій вони знаходяться зараз.

Учасникам пропонується подумати про те, що часу, звичайно, може не вистачити на виконання будь-яких планів. Чи правильно, що люди відкладають рішення проблем на потім? А щоб виповнилось те, що вони побачили в «кіно», чи потрібно зробити щось саме зараз?

**Заключна частина:**

***Рефлексія.***

Мета: отримання зворотного зв'язку. Учасники діляться враженнями.

## **Тема 3**

**Підготовча частина:**

**Мета:** знайомство учасників з особливостями мотивації та демотивації персоналу.

Необхідні матеріали: папір, ручки.

### **1. Вправа «Дружні руки».**

Мета: досягнення стану розслаблення, зняття міжособистісних бар'єрів.

Зміст. Учасники шикуються в шеренгу. Перший учасник проходить повз стрій і обмінюється рукоштовками з кожним, стає в кінець шеренги, рух продовжується поки кожен не пройде повз стрій.

Питання для обговорення: чи приємно було відчувати дружні рукоштовки?

### **Основна частина:**

#### **1. Міні-лекція «Фактори мотивації і демотивації персоналу».**

Коли співробітник тільки приступає до нової роботи, найчастіше внутрішня мотивація сильна і може бути основним фактором, що визначає поведінку на робочому місці. Для багатьох співробітників нова робота – це нові завдання, нові перепони, які хочеться подолати, можливість чогось навчитися, шанс показати і проявити себе. Завдання керівника – зберегти захопленість, прагнення співробітника і вчасно помітити та зробити певні кроки, якщо з'явиться негативна динаміка. Він може запобігти або пом'якшити дію факторів демотивації. Про це ми зараз і поговоримо.

Ось лише деякі з можливих факторів демотивації, які, на наш погляд, мають найбільш сильний вплив:

- 1) порушення домовленостей між керівником і підлеглими;
- 2) невикористання тих професійних навичок співробітника, які він сам цінує;
- 3) ігнорування ініціативи співробітників;
- 4) відсутність визнання з боку керівництва;
- 5) відсутність підсумкових результатів (через особливості корпоративної культури проекти застряють на етапі узгодження, розгляду. В даному випадку

працівник не може на це вплинути, знову-таки в силу специфіки внутрішньої політики організації);

6) відсутність змін в статусі співробітника;

7) виконання завдань, які не входять до кола безпосередніх обов'язків співробітника.

І якими проблемами може обернутися для організації демотивація співробітників? Це:

- висока плинність кадрів;
- високий рівень конфліктів в колективах;
- низький рівень виконавської дисципліни;
- неякісне виконання обов'язків;
- проблеми при створенні злагодженої команди;
- низький професійний рівень персоналу;
- безініціативність;
- незадоволеність персоналу.

Тепер поговоримо про фактори мотивації. За аналогією озвучимо найдоступніші і поширені способи мотивації співробітників.

1. Делегування повноважень. Є гарний вислів: «Немає грошей – дайте співробітнику більше свободи». З урахуванням специфіки посади, особливостей і професіоналізму підлеглому делегують якісь з завдань керівництва. Він зрозуміє, що керівництво довіряє йому, до того ж ті обов'язки, які керівництву можуть здаватися рутинними, працівникові, навпаки, можуть здатися цікавими.

2. Визнання. Співробітник блискуче виконав завдання, впорався зі складним завданням або просто сумлінно виконав дрібне доручення – варто похвалити його. Якщо завдання було дійсно складним – публічно висловити йому вдячність.

3. Вільний час. У нас періодично виникає потреба відпроситися: до лікаря, у сімейних справах, і часто при цьому ми відчуваємо себе незручно. Чому б не заохотити співробітника? Наприклад, якщо працівник справляється зі своєю

роботою, можна виділити на тижні годину вільного часу на його потреби: він може приходити трохи пізніше, витративши цей час на особисті справи і не відчуваючи себе винним.

4. Прозорість інформації. Буває, що керівник навмисно створює брак інформації у відділі: він думає, що володіння інформацією – синонім влади. Але в таких випадках співробітники починають шепотітися, створювати свої коаліції і просто перестають довіряти керівникові. Тут важливо керівництву взяти за правило ділитися з співробітниками останніми новинами в компанії, завдяки цьому вони будуть відчувати свою причетність до неї.

5. Залучення до прийняття рішень. Керівництво має залучати працівників у процес прийняття рішень, особливо тих, які стосуються їх самих. Таким чином, це продемонструє їм, що керівництво поважає їх точку зору, а також гарантує отримання самої достовірної інформації в процесі прийняття рішень.

6. Традиції. Крім формальних відносин, важливу роль відіграють і неформальні, дружні відносини в колективі. Одним з об'єднавчих факторів в колективі є наявність традицій, історії. Це може виражатися в спільному дозвіллі, святкуванні днів народження, якихось жартівливих нагород.

Тепер пропонуємо вам згадати і поділитися своїм досвідом: які з перерахованих, а може бути, і інших способів мотивації ви помічали чи використовуєте самі в своїй роботі?

## ***2. Вправа «Мотивація працівника».***

Інструкція: «Уявіть ситуацію. Ще зранку в вашому офісі зламався ксерокс, а полагодили його лише в кінці робочого дня. Зараз 17.30, а о 18.00 закінчується робочий день. Але є проблема. Завтра о 9.00 почнеться конференція, а матеріали для неї потрібно роздрукувати зараз і розкласти по 100 папкам. Ви – відповідальний за конференцію. В вашому підпорядкуванні співробітник, який відповідає за цю роботу. Зараз ваше завдання – переконати цього працівника затриматися. На жаль, справа ускладнюється тим, що робітник купив на сьогодні

квитки на концерт улюбленої групи, яка вперше приїжджає в місто. Цей працівник довго чекав концерт і важко дістав на нього квитки».

### **3. Вправа «Цілі і справи».**

Мета: розвиток вміння планувати свої справи, ставити мету і досягати її.

Зміст. Учасникам за дві хвилини пропонується написати плани, як можна провести в найближчий вечір: необхідно включити фантазію і написати якомога більше варіантів. Варіанти зачитуються, і вибирається той, що найбільш часто зустрічається. Після цього учасникам пропонується назвати ті справи і вчинки, які допоможуть здійснити задумане. Список справ записується на ватмані. Потім визначається, скільки часу вони готові витратити на виконання цих справ, і до якого терміну ці справи повинні бути завершені.

Обговорення: чи допомагає планування справ досягти бажаної мети?

#### **Заклучна частина:**

#### **Рефлексія.**

Мета: отримання зворотного зв'язку. Учасники діляться враженнями.

## **Тема 4**

### **Підготовча частина:**

**Мета:** підвищення впевненості в досягненні професійних та життєвих цілей.

Необхідні матеріали: невеликий м'яч, папір, маркери, ручки, медитативна музика.

### **1. Вправа «Закінчи пропозиції».**

Мета: створення довірчої робочої обстановки.

Зміст. Учасниками пропонується закінчити речення:

1. Я дуже хочу, щоб в моєму житті було ...
2. Я зрозумію, що щасливий, коли ...

3. Щоб бути щасливим сьогодні, я (роблю) ...

**Основна частина:**

**1. Вправа «Похвали себе».**

Мета: підвищення самооцінки в досягненні професійних цілей.

Зміст. Психолог говорить, що майбутні цілі та знайдені ресурси для їх досягнення – це те, що ще попереду. Однак уже є те, чого учасники досягли: потрібно пишатися своїми успіхами і не боятися про них заявити.

Кожному варто згадати і записати свої найзначніші досягнення та за що вони пишаються:

- 1) за останній рік;
- 2) за останній квартал;
- 3) за останній місяць;
- 4) за останній тиждень.

Через 10 хвилин учасники по колу передають невеликий м'яч. Той, хто отримав м'яч по черзі озвучують їх, інші учасники їх підтримують (словами схвалення, оплесками).

**2. Вправа «Дотягнися до зірок».**

Мета: підвищення впевненості і власної відповідальності в досягненні цілей.

Зміст. Вправа виконується під медитативну музику. Учасники стоять у колі.

Інструкція: «Закрийте очі. Зробіть три глибоких вдиху і видиху. Уявіть собі, що над вами нічне небо, всіяне зорями. Подивіться на якусь особливо яскраву зірку, яка зв'язується у вас з мрією, бажанням або метою. Дайте їй назву. Тепер протягніть руки до неба і постарайтеся дотягнутися до зірки. Намагайтеся з усіх сил. А тепер зірвіть її з неба і покладіть в кишеню. Можна зірвати кілька зірок».

Після закінчення учасники розповідають, чи важко було дістати свою мрію. Які почуття виникли, коли вона опинилася в кишені? Так і в житті, коли ми досягаємо бажаного, нам добре, ми відчуваємо себе щасливими.

### **3. Вправа «Мої ресурси».**

**Мета:** розвиток здатності знаходження ресурсів для досягнення мети.

**Зміст.** Учасникам пропонується подумати, що може їм допомогти в досягненні тих цілей, до яких вони дотягувалися в попередній вправі. Що вони вже мають, щоб досягти своїх цілей. Можна зобразити свої якості у вигляді символів. Це особисті ресурси кожного.

Обговорення направлено на те, щоб з'ясувати, якого роду труднощі виникли у учасників під час пошуку в собі ресурсів.

### **4. Вправа «Створення програми мотивації».**

Кожен учасник групи повинен уявити себе в ролі керівної посади в організації, наприклад, президент, генеральний директор, віце-президент, директор і т.п. При цьому ролі рядових співробітників не задіюються. Кожен учасник, «перебуваючи» на певній керівній посаді, мусить розробити комплексну систему заходів з мотивації своїх підлеглих робітників.

Наприкінці відбудеться спільна нарада з обговорення ідей та прийняття спільної концепції мотиваційного клімату в організації.

**Заключна частина:**

**Рефлексія.**

**Мета:** отримання зворотного зв'язку. Учасники діляться враженнями.

## **Тема 5**

**Підготовча частина:**

**Мета:** актуалізація професійних та життєвих цілей і підвищення мотивації для їх досягнення.

**Необхідні матеріали:** аркуш ватману, маркери, папір, ручки.

### ***1. Вправа «Обмінйся наосліп».***

Мета: зняття емоційної напруги.

Зміст. Учасникам пропонується написати на листках або намалювати те, що не шкода обміняти. Листки складаються так, щоб не було видно написаного або намальованого. Потім учасники підходять до того, з ким хотіли б обмінятися. Після того як обмін відбудеться, листки розгортаються і вголос зачитується, який предмет кожен з них отримав.

Обговорення: чи залишилися учасники задоволені обміном?

**Основна частина:**

### ***1. Вправа «Вовк і семеро козенят».***

Інструкція: «Уявіть, що ми знаходимося в казці «Вовк і семеро козенят». Але роль вовка в нашій казці не традиційна. Він вегетаріанець. Для цього він тримає вдома великий город, де вирощує свіжі овочі. Щоб доглядати за таким великим городом вовк хотів би найняти на роботу козенят. Однак, козенята не довіряють вовку і продовжують його боятися.

Роль «вовка» виконують послідовно 5 учасників. Завдання вовка – мотивувати козенят, щоб вони йому довірилися та пішли до нього працювати.

Козенята мають погодитися на роботу лише тоді, коли пропозиції вовка будуть повністю відповідати їхнім потребам та інтересам.

«Вовк» та «козенята» сідають обговорюють умови співпраці. Через деякий час «вовка» змінює інший учасник і т.д.

Успішність виконання завдання визначається простим голосуванням «козенят» за того чи іншого вовка.

Обговорення:

Хто з «вовків» був найбільш успішний і за рахунок чого?

Які потреби «вовки» визначили у «козенят»?

Які мотивуючі та стимулюючі прийоми використовувалися?

Чи були речі, які мотивували одних «козенят», але демотивували інших?

Що є основною ідеєю гри?



## ***2. Вправа «Будуємо роботу мрії».***

Мета: актуалізація професійних цілей.

Зміст. Всім учасникам – співробітникам організації разом пропонується детально уявити, обговорити та намалювати все те, щоб вони хотіли бачити в свої нинішній роботі. Нехай тут будуть зони відпочинку, додаткові кабінети тощо – все, що можна придумати і зобразити. Важливо йти до наміченої мети і не боятися труднощів в дорозі.

## ***3. Вправа «Валіза в дорогу».***

Мета: актуалізація набутих знань.

Зміст. Кожен учасник тренінгу повинен «зібрати» собі валізу в довгу професійну дорогу. В цю валізу необхідно скласти всі ті знання, що вони дізналися на заняттях, чому навчилися. Після цього валіза здається в «багажне відділення» – передається тренеру-психологу. Записи використовуються для оцінки результативності тренінгу.

**Заклучна частина:**

### ***Рефлексія.***

Мета: попрощатися з групою.

Зміст. Психолог дякує всім за результативну роботу і бажає успіхів у досягненні професійних та життєвих цілей.

Таким чином, був розроблений та реалізований тренінг «ReStart», що проводився на базі ТОВ «Бетон-Пласт» серед його 34 співробітників, віком від 26 до 54 років. Результативність тренінгу детальніше розглянемо в наступному пункті розділу.

## **3.2. Оцінка ефективності програми**

Після проведення тренінгової програми, нами була проведена повторна діагностика з метою аналізу її ефективності. Відзначимо, що на *контрольному етапі вирішувалися такі завдання:*

- 1) провести підсумкову діагностику досліджуваних, зробити порівняльний аналіз отриманих результатів;
- 2) уточнити ефективність експериментальної програми за допомогою кількісного і якісного аналізу.

Слід зауважити, що емпіричне дослідження проводилося лінійним методом. Аналізу піддавалися одні і ті ж групи респондентів. Контрольним результатом стала зміна показників «до» і «після» програми.

Отже, за повторними результатами *методики «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір (в модифікації А. Реана)*, ми визначили, що мотиваційний комплекс досліджуваних робітників змінився наступним чином (рис. 3.1):



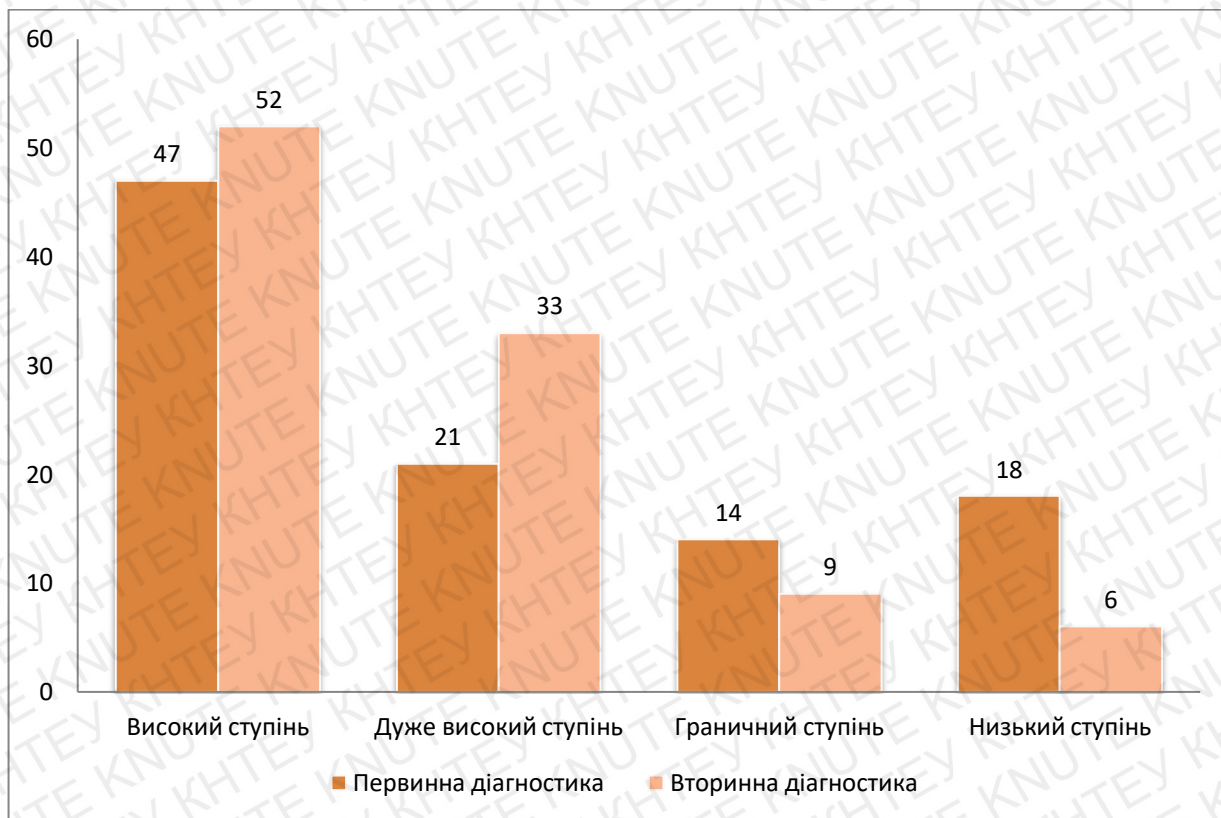
**Рис. 3.1. Порівняльні результати дослідження мотивації професійної діяльності за методикою К. Замфір (в модифікації А. Реана)**

На графіку чітко бачимо, що результати помітно змінилися. Зокрема, значно збільшилася кількість робітників з вираженим позитивним мотиваційним

комплексом з 57% до 74% та, відповідно, зменшилася кількість працівників з вираженим негативним мотиваційним комплексом на 17%.

Отже, після проведення тренінгу в ТОВ «Бетон-Пласт» зріс відсоток працівників, які задоволені своєю професійною діяльністю, мотивовані її змістом та прагненням досягти в ній максимально позитивних результатів.

Далі досліджувані робітники повторно пройшли *тест на соціальну адаптацію та стресостійкість Холмса і Раге* для визначення рівня стресостійкості, результати якої наочно представлено в діаграмі нижче (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Порівняльні результати дослідження ступеня стресостійкості за методикою Холмса і Раге**

Тож, як і за результатами первинної діагностики, у більшості досліджуваних робітників виявлені «високий» і «дуже високий» рівні стресостійкості. Однак, варто відзначити, що після проведення мотиваційного тренінгу ці показники збільшилися до 52% та 33%. Відповідно зменшився

відсоток працівників по пунктам «граничний» (до 9%) та «низький» (до 6%) рівень стресостійкості.

Таким чином, за повторними результатами методик ми наочно представили, які відбулися зміни рівня трудової мотивації та стресостійкості у досліджуваних, що, на нашу думку, створює оптимальні умови для загального покращення та розвитку корпоративної культури підприємства в цілому.

### Висновки до розділу 3

В цьому розділі з метою покращення корпоративної культури організації, нами була розроблена та реалізована тренінгова програма «ReStart». Після її проведення була проведена повторна діагностика з метою аналізу її ефективності. За результатами вторинної діагностики ми прийшли до таких висновків.

1. Завдяки методиці «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір (в модифікації А. Реана), ми визначили, що, у порівнянні з первинною діагностикою, результати помітно змінилися. Зокрема, значно збільшилася кількість робітників з вираженим позитивним мотиваційним комплексом з 57% до 74% та, відповідно, зменшилася кількість працівників з вираженим негативним мотиваційним комплексом на 17%.

2. За результатами тесту на соціальну адаптацію та стресостійкість Холмса і Раге, як і за результатами первинної діагностики, у більшості досліджуваних робітників виявлені «високий» і «дуже високий» рівні стресостійкості. Однак, варто відзначити, що після проведення мотиваційного тренінгу ці показники збільшилися до 52% та 33%. Відповідно зменшився відсоток працівників по пунктам «граничний» (до 9%) та «низький» (до 6%) рівень стресостійкості.

## ВИСНОВКИ

Мета нашого дослідження полягала у комплексному теоретичному та емпіричному аналізі психологічних чинників становлення корпоративної культури підприємства промисловості ТОВ «Бетон-Пласт». На підставі цієї мети було поставлено ряд завдань, які були вирішені протягом виконання даної роботи. За результатами дослідження ми прийшли до наступних висновків.

1. Завдяки аналізу наукової літератури з проблеми дослідження було визначено, що корпоративна культура – це сукупність різних норм і цінностей, яким слідує співробітники конкретної компанії під час виконання своїх професійних обов'язків. Важливо, що це можуть бути як офіційно закріплені правила у вигляді певних документів, так і бути неофіційно прийняті правила. У структурі корпоративної культури можна виділити такі структурні елементи: система матеріальних і духовних цінностей, передбачень, вірувань, очікувань, норм і стилю поведінки, які підтримуються більшістю суб'єктів організації, а також визначає спосіб їхніх дій і міжособистісної взаємодії у професійній та повсякденній діяльності. На сьогоднішній день прийнято виділяти безліч різноманітних способів, що дозволяють класифікувати корпоративну культуру. Найбільш логічним підходом можна назвати поділ існуючих культур, виходячи з їх впливу на позитивні, нейтральні або негативні. Окрім цього, при описі типів корпоративної культури найбільш опрацьованими є класифікації, запропоновані П. Сенге, Дж. Сонненфельдом та С. Ханді. Кожен із наведених прикладів корпоративної культури може підвищити ефективність діяльності організації чи уповільнити її розвиток. Все залежить від конкретних цілей та цінностей, формування яких пропагується керівництвом. Завдання керівника – створити умови, в яких формування корпоративної культури проходитиме в потрібному

напрямку з урахуванням національних особливостей, обраної стратегії розвитку та політики компанії.

2. З'ясовано, що ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від якості управління не тільки його фінансами, а й безпосередньо персоналом. Мотивація є необхідним елементом системи управління персоналом. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації є головним завданням керівництва. Застосування лише матеріальних і владних мотивацій не дозволить розвинути творчу ініціативність персоналу на досягнення цілей організації. Використання духовної мотивації дозволить досягти максимальної ефективності. Саме система мотивації, побудована з урахуванням особливостей організації та персоналу, як сукупність всіх методів, найбільш ефективна і повинна істотно підвищити всі показники діяльності організації в цілому. Наявність ефективно функціонуючої системи мотивації забезпечить стабільність підприємства і підвищить його конкурентоспроможність. Таким чином, система мотивації є одним з основних елементів системи управління, яка здійснює вплив на співробітників для досягнення головної мети організації.

3. Завдяки обраному психодіагностичному інструментарію досліджено психологічні чинники становлення корпоративної культури на підприємстві промисловості ТОВ «Бетон-Пласт». Відзначено, що за результатами проведених методик працівники компанії не дуже задоволені тією атмосферою, яка склалася в команді, однак вони задоволені можливістю кар'єрного росту. Також у частини досліджуваних діагностовано негативний мотиваційний комплекс та низький рівень стресостійкості, що, на нашу думку, негативно впливає на становлення гармонійної корпоративної культури та потребувало корекції.

4. На підставі теоретичного та емпіричного аналізу розроблено та реалізовано тренінгову програму «ReStart», а також повторну діагностику з метою аналізу її ефективності. Емпіричне дослідження проводилося лінійним методом. Аналізу піддавалися одні і ті ж групи респондентів. Контрольним

результатом стала зміна показників «до» і «після» програми. За повторними результатами констатовано, що відбулися зміни рівня трудової мотивації та стресостійкості у досліджуваних, що, на нашу думку, створює оптимальні умови для загального покращення та розвитку корпоративної культури підприємства в цілому.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аленуров Э. Влияние организационной структуры на эффективность команды. *Almamater*. 2015. № 1. С. 113–116.
2. Аргашокова О. Проблемы управления мотивацией персонала. *Социально-гуманитарные технологии*. 2020. № 4(16). С. 23–31.
3. Артеменко М. Корпоративна культура : мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2010. №917. С. 91–99.
4. Афанасьева В. Эффективные методы мотивации персонала. *Аллея науки*. 2020. Т. 2. № 12(51). С. 456–458.
5. Базаров Т. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов. Москва : Издательство Юрайт, 2020. 381 с.
6. Баксалова О. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6, Т. 3. С. 194–197.
7. Біліченко О. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119–125.
8. Богиня Д., Грیشнова О. Основи економіки праці : навчальний посібник. К. : Знання-Прес, 2006. 313 с.
9. Вайсбурд В. Экономика труда. М. : Омега-Л, 2012. 236 с.
10. Виханский О., Наумов А. Менеджмент : учебник. Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2014. 656 с.
11. Восканян Е. Процесс улучшения должен быть непрерывным. *Эффективное антикризисное управление*. 2016. № 5 (98). С. 14–18.

12. Генкин Б. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монографія. Москва : ИНФРА-М, 2020. 352 с.
13. Гордеева Е. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2020. № 11-1(69). С. 226–229.
14. Гриньова В., Грузина І. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.
15. Дмитренко М. Корпоративна культура у констеляціях пізнього модерну : філософсько-антропологічні експлорації : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. докт. філос. наук : 09.00.04. Харків, 2014. 31 с.
16. Дуда С. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 188–193.
17. Егоршин А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие. М. : НИЦ Инфра-М, 2013. 378 с.
18. Елкин С. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие. Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. 236 с.
19. Захарова А. Психология формирования самооценки. Минск : Харвест, 1993. 100 с.
20. Зоріна В. Корпоративна культура та її складові. *Педагогіка і психологія формування творчої особистості : проблеми і пошуки: зб. наук. пр.* Київ; Запоріжжя, 2005. Вип. 34. С. 91–95.
21. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры. Спб. : Питер, 2018. 320 с.
22. Кибанов А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М. : ИНФРА-М, 2010. 524 с.
23. Кудря Я. Культура корпорацій : значение и практика оценки. *Управление развитием персонала*. 2017. № 2 (50). С. 134–152.

24. Кузнецов И. Организационная культура : учеб. Москва : Книжный дом, 2018. 459 с.
25. Кузнецова А. Основные теории мотивации. *Студенческий*. 2019. № 2(46). С. 39–41.
26. Лугова В. Соціально-психологічні аспекти мотивації підприємницької діяльності. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 296–301.
27. Несмеянова Р. Субъективное представление о корпоративной культуре и организационная идентификация: особенности взаимосвязи. *Вестник Московского университета*. 2017. № 1. С. 88–104.
28. Нижник В. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
29. Окнянская А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях. *Форум. Серия : Гуманитарные и экономические науки*. 2021. № 2(22). С. 156–163.
30. Орбан-Лембрик Л. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2010. 543 с.
31. Оучи У. Методы организации производства : японский и американский подходы; пер. с англ. М. : Экономика, 1984. 184 с.
32. Парсонс Т. О структуре социального действия. М. : Академический Проект, 2000. 880 с.
33. Патрахина Т. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления. *Молодой ученый*. 2015. № 7. С. 461–464.
34. Переверзев М. Шайленко Н., Басовский Л. Менеджмент. М. : ИНФРА-М, 2012. 330 с.
35. Пригожин А. Деловая макрокультура : методы развития. *Общественные науки и современность*. 2017. № 1. С. 114–127.
36. Притула О. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2003. 216 с.

- 37.Прядко Н. Мотивація досягнення як детермінанта успіху в професійній діяльності особистості. *Вісник Національного університету "Чернігівський колегіум" ім. Т.Г. Шевченка*. 2015. № 127. С. 177–180.
- 38.Семенов Ю. Организационная культура : учеб. Москва : Логос, 2018. 256 с.
- 39.Суслов Г. Управление персоналом организации : учебное пособие. М. : Риор, 2018. 240 с.
- 40.Тельманова Е. Ценностные ориентации ремесленника-предпринимателя как педагогическая проблема. *Образование и наука*. 2011. № 8. С. 45–56.
- 41.Тимакова К. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации. *Актуальные научные исследования в современном мире*. 2021. № 1(69). С. 268–270.
- 42.Труфанова Т., Воеводина А. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях. *Социально-экономические явления и процессы*. 2013. № 6. С. 138–144.
- 43.Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения. СПб. : Речь, 2001. 240 с.
- 44.Цибаева М. Мотивация персонала в практике управления современной организации. *Экономика и бизнес*. М., 2016. №3. С. 34–42.
- 45.Чернишова Т., Немченко Т. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ*. 2010. Вип. 17. С. 25–31.
- 46.Carver C.S., Scheier M.F. *On the self-regulation of behavior*. New York : Cambridge University Press. 460 p.
- 47.Wasserman T, Wasserman L. Motivation: State, Trait, or Both. *Motivation, Effort, and the Neural Network Model*. 2020. P. 93–101. Access mode: doi:10.1007/978-3-030-58724-6\_8

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Анкета опитування співробітників організації

1. Чи знаєте ви історію організації? \_\_\_ так \_\_\_ ні \_\_\_ трохи
2. Як довго ви працюєте в організації? \_\_\_ до 1 року \_\_\_ 1-2 роки \_\_\_ 2-3 роки \_\_\_  
більше 3 років
3. Чи маєте ви уявлення про місію організації? \_\_\_ так \_\_\_ ні \_\_\_ трохи
4. Чи є у вас уявлення про стратегію організації? \_\_\_ так \_\_\_ ні \_\_\_ трохи
5. Що для вас означає корпоративна культура?  
\_\_\_ єдиний стиль поведінки \_\_\_ соціальна допомога \_\_\_ наявність фірмових знаків  
\_\_\_ наявність дрес-коду \_\_\_ спільне свято з керівництвом \_\_\_ комплекс традицій  
та ритуалів \_\_\_ інше (вказати)
6. Чи є у вашій організації письмові бізнес-правила? \_\_\_ та / ні
7. Де ви отримали інформацію про цілі організації? \_\_\_ бесіда з керівником \_\_\_  
корпоративна документація \_\_\_ від колег \_\_\_ не володію інформацією
8. Наскільки важливо для вас працювати з людьми, які добре взаємодіють один  
з одним? \_\_\_ та / ні
9. Які з перерахованих цінностей є для вас суттєвими?

\_\_\_ розмір заробітної плати \_\_\_ висока оцінка праці \_\_\_ стабільність робочого місця \_\_\_ цікава робота \_\_\_ можливість участі у прийнятті рішень

10. Найважливіші форми матеріального стимулювання для Вас? \_\_\_ оклад \_\_\_ премії, бонуси \_\_\_ доплати за стаж роботи

11. Найбільш значущі вам форми нематеріального стимулювання? \_\_\_ моральна винагорода \_\_\_ корпоративні свята \_\_\_ соціальне забезпечення

12. Наскільки важливо мати хороші можливості для просування по службі? \_\_\_ важливо \_\_\_ не важливо

13. Чи вважаєте ви, що ваша організація процвітає у підвищенні кваліфікації персоналу? \_\_\_ та / ні

14. Скільки ще ви хочете працювати у цій організації? \_\_\_ довго \_\_\_ не довго

15. Ви загалом задоволені існуючою корпоративною культурою? \_\_\_ так \_\_\_ ні \_\_\_ частково

16. Оцініть за шкалою від 0 до 10 рівень задоволеності окремими елементами корпоративної культури

Чи задоволені ви:

Атмосферою (кліматом), що склався у колективі

Політикою організації та керівництва

Стилем керівництва

Змістом роботи

Можливостями професійного зростання

Атмосфера теплоти та підтримки

## Додаток Б

## МЕТОДИКА «МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ» К. ЗАМФІР В МОДИФІКАЦІЇ

А. РЕАНА

Методика може застосовуватися для діагностики мотивації професійної діяльності. В основу покладена концепція про внутрішню і зовнішню мотивації. Нагадаємо, що про внутрішній тип мотивації слід говорити, коли для особистості має значення діяльність сама по собі. Якщо ж в основі мотивації професійної діяльності лежить прагнення до задоволення інших потреб, зовнішніх по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплати і т.д.), то в даному випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію. Самі зовнішні мотиви діляться тут на зовнішні позитивні і зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви, безсумнівно, більш ефективні і більш бажані з усіх точок зору, ніж зовнішні негативні мотиви.

**Інструкція.** Прочитайте нижче перераховані мотиви професійної діяльності і дайте оцінку їх значимості для Вас за п'ятибальною шкалою.

### ЛИСТ ВІДПОВІДЕЙ

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

МОТИВ	в дуже незначній мірі	в незначній мірі	в не великій, але і не малій мірі	у великій мірі	в дуже великій мірі
1. Грошовий заробіток					
2. Прагнення до просування по службі					
3. Прагнення уникнути критики з боку керівника або колег					
4. Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей					
5. Потреба в досягненні соціального престижу і поваги з боку інших					
6. Задоволення від самого процесу і результату роботи					
7. Можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності					

**Обробка результатів.** Після заповнення листа відповідей підраховуються показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗМП) і зовнішньої негативної мотивації (ЗМН) у відповідності з наступними ключами:

$$ВМ = (6 + 7) / 2$$

$$ЗМП = 1 + 2 + 5) / 3 \quad ЗМН = (3 + 4) / 2$$

Показником вираженості кожного типу мотивації буде число, укладене в межах від 1 до 5 (в тому числі можливо і дробове).

**Інтерпретація даних.** На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості – співвідношення між собою трьох видів



мотивації: ЗМ, ЗМП та ЗМН.

До кращих, оптимальних, мотиваційних комплексів слід відносити наступні два типи поєднань:

$ВМ > ЗМП > ЗОМ$  і  $ВМ = ЗМП > ЗОМ$ .

Найгіршим мотиваційним комплексом є тип  $ЗОМ > ЗМП > ВМ$ .

Будь-які інші поєднання є проміжними з точки зору їх ефективності.

## Додаток В

### МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ СТРЕСОСТІЙКОСТІ Й СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ХОЛМСА Й РАГЕ

*Інструкція:* постарайтеся згадати всі події, що сталися з вами впродовж останнього року, і підрахуйте загальну кількість «зароблених» вами балів.

№	Життєві події	Бали
1	Смерть члена подружжя (дитини)	100
2	Розлучення	73
3	Роз'їзд чоловіка й жінки (без оформлення розлучення), розрив із партнером	65
4	Ув'язнення	63
5	Смерть близького члена родини	63
6	Травма або хвороба	53
7	Одруження, весілля	50
8	Звільнення з роботи	47
9	Примирення чоловіка й жінки	45
10	Вихід на пенсію	45
11	Зміна в стані здоров'я членів родини	44

<b>№</b>	<b>Життєві події</b>	<b>Бали</b>
12	Вагітність партнерки	40
13	Сексуальні проблеми	39
14	Поява нового члена родини, народження дитини	39
15	Реорганізація на роботі	39
16	Зміна фінансового становища	38
17	Смерть близького друга	37
18	Зміна професійної орієнтації, зміна місця роботи	36
19	Посилення конфліктності у взаєминах із членом подружжя	35
20	Позика на велику покупку (наприклад, будинок)	31
21	Закінчення строку виплати позики, збільшення боргів	30
22	Зміна посади, підвищення службової відповідальності	29
23	Залишення дому сином або дочкою	29
24	Проблеми з родичами чоловіка (дружини)	29
25	Видатне особисте досягнення, успіх	28
26	Залишення членом подружжя роботи (або початок роботи)	26
27	Початок або закінчення навчання в навчальному закладі	26
28	Зміна умов життя	25
29	Відмова від певних індивідуальних звичок, стереотипів поведінки	24
30	Проблеми з начальством, конфлікти	23
31	Зміна умов або графіку роботи	20
32	Зміна місця проживання	20
33	Зміна місця навчання	20
34	Зміна звичок, пов'язаних із проведенням дозвілля або відпустки	19

№	Життєві події	Бали
36	Зміна звичок, пов'язаних із віросповіданням	19
36	Зміна соціальної активності	18
37	Позика для покупки менших речей (машини, телевізора)	17
38	Зміна індивідуальних звичок, пов'язаних зі сном, розлади сну	16
39	Зміна кількості членів родини, що живуть разом, зміна характеру й частоти зустрічей з іншими членами родини	15
40	Зміна звичок, пов'язаних із харчуванням (кількість споживаної їжі, дієта, відсутність апетиту тощо)	15
41	Відпустка	13
42	Різдво, зустріч Нового року, день народження	12
43	Незначне порушення правопорядку (штраф за порушення правил вуличного руху)	11

### Інтерпретація результатів

Доктори Холмс і Раге (США) вивчали залежність захворювань (у тому числі інфекційних хвороб і травм) від різних стресогенних життєвих подій у більш ніж 5 тисяч пацієнтів. Вони дійшли висновку, що психічним і фізичним хворобам зазвичай передують певні серйозні зміни в житті людини. На підставі свого дослідження вони склали шкалу, у якій кожній важливій життєвій події відповідає певна кількість балів залежно від ступеня її стресогенності. Відповідно до проведених досліджень було встановлено, що 150 балів означають 50 % імовірності виникнення певного захворювання, а в разі 300 балів вона збільшується до 90 %.

Уважно прочитайте весь перелік, щоб мати загальне уявлення про те, які ситуації, події та життєві обставини, що спричиняють стрес, у ньому наведено. Потім повторно прочитайте кожен пункт, звертаючи увагу на кількість балів, якою оцінюється кожна ситуація. Далі спробуйте вивести з тих подій і ситуацій, які за останні два роки відбувалися у вашому житті, середнє арифметичне (порахуйте середню кількість балів

за один рік). Якщо яка-небудь ситуація виникала у вас більш ніж один раз, то отриманий результат слід помножити на кількість разів.

Остаточна сума визначає водночас і ступінь вашої опірності стресу. Велика кількість балів — це сигнал тривоги, що попереджає вас про небезпеку. Отже, вам терміново слід вдатися до якихось заходів із метою ліквідувати стрес. Підрахована сума має ще одне значення — вона виражає (у цифрах) ступінь вашого стресового навантаження.

Для наочності наведемо порівняльну таблицю стресових характеристик.

Загальна сума балів	Ступінь опірності стресу
150–199	Висока
200–299	Гранична
300 і більше	Низька (уразливість)

Якщо, наприклад, сума балів — понад 300, це означає реальну небезпеку, тобто вам загрожує психосоматичне захворювання, оскільки ви близькі до фази нервового виснаження.

Підрахунок суми балів дасть вам можливість відтворити картину свого стресу. І тоді ви зрозумієте, що не окремі, начебто незначні, події у вашому житті спричинили стресову ситуацію, а їхній комплексний вплив.