

**Державний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра психології**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ  
КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ТОРГІВЛІ**

Студентки 4 курсу, 5 групи,  
спеціальності 053 Психологія  
спеціалізації Психологія

Хохлової Діани  
Денисівни

Науковий керівник  
кандидат пед. наук,  
доцент

Юник Іван  
Дмитрович

Керівник освітньо-професійної  
програми:  
кандидат психол. наук,  
доцент

Овдіенко Ірина  
Михайлівна

**КИЇВ 2023**

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ТОРГІВЛІ.....	6
1.1. Корпоративна культура як психологічний феномен.....	6
1.2. Структурно-процесуальні складники корпоративної культури.....	10
Висновки до розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ТОРГІВЛІ.....	15
2.1. Обґрунтування психодіагностичного інструментарію емпіричного дослідження.....	15
2.2. Організація емпіричного дослідження.....	21
Висновки до розділу 2.....	22
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «ФЕНІСТ».....	24
3.1. Інтерпретація результатів емпіричного дослідження процесу управління змінами в організації сфери торгівлі.....	24
3.2. Програми становлення корпоративної культури в ТОВ «ФЕНІСТ».....	30
Висновки до розділу 3.....	34
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	41

## ВСТУП

Корпоративна культура на сьогоднішній день є одним з обов'язкових атрибутів організації, яка турбується за власний імідж та ділову репутацію як всередині самого підприємства, так і за його межами. Сучасні ринкові відносини вимагають від організацій, які здійснюють свою діяльність у сфері торгівлі, розробляти та впроваджувати нові цінності для того, щоб займати конкурентні позиції і залучати до роботи нових вмотивованих співробітників. В Україні корпоративна культура має велику кількість стереотипів у поведінці та діях, що зумовлюється перенесенням досвіду з часів колективної економіки часів СРСР, а також намаганням втілити зарубіжні практики, які не в повній мірі адаптуються під національні особливості.

**Актуальність дослідження** зумовлюється тим, що корпоративна культура відіграє значну роль у підвищення ефективності діяльності організації, досягненні нею високого рівня конкурентоспроможності та розвитку трудових відносин в колективі. Такий розвиток пояснюється тим, що корпоративна культура охоплює вагому частину соціальної та виробничої діяльності колективу. Саме тому цей соціальний феномен потребує постійного вивчення з точки зору психологічних чинників оскільки є запорукою ефективного використання людського потенціалу в організації в процесі реалізації стратегії діяльності, підвищення якості управління, посилення згуртованості трудового колективу, а також виконує роль мотивуючого фактору, який є стратегічно важливим для спрямування співробітників на досягнення місії та цілей організації.

Становлення корпоративної культури як однієї з ефективних форм управління у своїх працях досліджували такі зарубіжні науковці як Т. Пітерс, Р. Уотермен, І. Ансофф, М. Армстронг, П. Вейл, М. Грачов, Г. Даулінг, К. Камерон, Ф. Котлер, А. Маслоу, Б. Мільнер, Р. Рюттенгер, Г. Саймон та ін. Серед українських вчених слід відзначити роботи О.А. Грішнкової, Г.А. Дмитренка, В. А. Євтушевського, А. М. Колота, Г. В. Назарової, О. Ф.

Новікової, Л. Г. Панченка, С. Р. Пасеки, М. В. Семикіної, В. І. Скуратівського, Г. Л. Хаєта, А. В. Шегди та ін, які досліджували проблематику корпоративної культури та психологічні чинники її становлення в організації.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів становлення корпоративної культури в організації та визначення напрямів інтерпретації результатів емпіричного дослідження процесу управління змінами в організаціях сфери торгівлі.

Відповідно до мети дослідження було визначено ряд **завдань**:

- дослідити корпоративну культуру з точки зору психологічного феномену;
- визначити структурно-процесуальні складники корпоративної культури;
- обґрунтувати психодіагностичний інструментарій емпіричного дослідження;
- описати процес організації емпіричного дослідження;
- провести інтерпретацію результатів емпіричного дослідження процесу управління змінами в організаціях сфери торгівлі;
- навести програми становлення корпоративної культури в ТОВ «ФЕНІСТ».

**Об'єктом дослідження** є процес формування корпоративної культури в ТОВ «ФЕНІСТ».

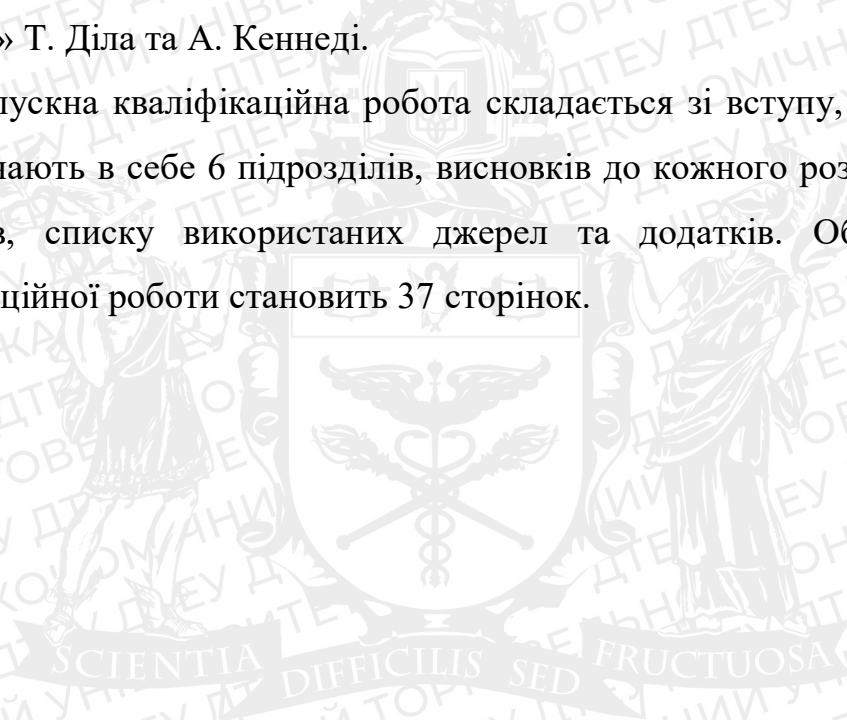
**Предметом дослідження** є сукупність психологічних чинників, що впливають на становлення корпоративної культури в організації сфери торгівлі.

Теоретичними методами виступають: моделювання, аналітико-синтетичний, системний, метод експертних оцінок, діагностично-прогнозний та інші, які дають змогу сформуванню цілісного уявлення про стан та динаміку об'єкта дослідження, співвідношення суб'єктивних та об'єктивних

психологічних чинників становлення корпоративної культури організації сфери торгівлі.

Основу емпіричного дослідження складають такі групи методичного інструментарію: Методика діагностики ціннісних орієнтацій, соціальних установок та інтересів «Якорі кар'єри»; технологія OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument – інструменти оцінки організаційної культури) К. Камерона та Р. Куїнна, «Модель Денісона», «Модель корпоративної культури» Т. Діла та А. Кеннеді.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які включають в себе 6 підрозділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг випускної кваліфікаційної роботи становить 37 сторінок.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

#### 1.1. Корпоративна культура як психологічний феномен

Поняття культури є багаторівневим утворенням людського надбання. Воно включає в себе продукти людської діяльності, куди відносяться предмети та результати діяльності окремої особистості, тобто речі, котрі є штучно створеними людиною, так звані предмети та явища (засоби, дії, думки, речі), сенс яким надає саме людина [11, с. 53].

Загалом феномен корпоративної культури є одним із базових понять психології організації. Проте, незважаючи на це, лише протягом останніх років даний феномен почав детально вивчатися науковцями та вважатися одним із найважливіших чинників, що здійснюють вплив на правильне трактування та управління організаційної поведінкою всередині кожного підприємства.

На сьогоднішній день науковці у своїх дослідженнях доводять, що «кожна діюча організація – це механізм, основою життєдіяльності якого є корпоративна культура: те, заради чого люди стали частиною даної організації; те, як будуються взаємовідносини між ними всередині організації; які норми та принципи діяльності організації вони розділяють та багато іншого, що відноситься до цінностей та норм» [28, с. 47].

Корпоративна культура відіграє важливе значення на етапі, коли кожному з членів трудового колективу тієї чи іншої організації потрібно ідентифікувати себе як частину цілого, але при цьому усвідомлюючи наявність відмінностей від інших організацій. Корпоративна культура в даній ситуації допомагає об'єднати співробітників в ту саму організацію, дозволяє

досягати цілі та виконувати завдання організації, які полягають у відповідних принципах її діяльності [9, с. 283].

На сучасному етапі розвитку психології існує значна частина визначень поняття «корпоративна культура». Багатьма науковцями корпоративна культура організації розглядається як система переконань та уявлень про цінності, яких працівники досягають за допомогою спільних зусиль [21, с. 9].

В табл. 1.1 розглянемо підходи науковців до визначення сутності поняття «Корпоративна культура».

Таблиця 1.1

**Підходи науковців до визначення сутності поняття**

**«Корпоративна культура»**

Джерело	Визначення
А. Семикіна [21, с. 12]	Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих певній організації, таких, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших в соціальному і речовому середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища
Г. Хофштеде [30]	Корпоративна культура – це колективне програмування думок співробітників, саме яке і вказує на відмінність співробітників однієї організації від іншої
Б. Девіс, С. Філіп [27, с. 198]	Корпоративна культура організації є нічим іншим, як саме усвідомлення працівниками процесу своєї роботи
В.Д. Козлов [5, с. 15]	Корпоративна культура – це система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці, ідентифікації працівників з підприємством і перспективами його розвитку
Хаста Г.Л. [9, с. 32]	Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників
Чайка Г.П. [25, с. 201]	Корпоративна культура – це система цінностей, правил та норм в конкретній організації; система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють
Чернишова Т.О. [26, с. 85]	Корпоративна культура – це специфічна форма існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку

Розроблено автором на основі аналізу літературних джерел

На основі теоретичного аналізу літератури можна зробити висновок, що корпоративна культура організації може створюватися двома шляхами. З одного боку – вона утворюється свідомо провідними членами організації та впроваджується в процесі подальшої її діяльності. З іншого боку – вона утворюється з часом, тобто після набуття досвіду працівниками у процесі трудової діяльності та взаємодії один з одним під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Важливим також є той аспект, що корпоративну культуру не можна розглядати як стає явище, яке формується одноразово та існує протягом усього періоду діяльності організації, адже корпоративна культура є динамічним явищем, яке постійно зазнає змін в залежності від рівня розвитку й існування організації та зміни в структурі її персоналу.

Корпоративну культуру організації науковці у своїх працях поділяють за рівнями. Згідно з поглядами Е. Шейна, вміння пізнавати корпоративну культуру починається з поверхневого рівня. Сутність поверхневого рівня полягає у здатності працівників до відтворювальної поведінки, тобто спостереження за зразками, які є сталими в організації, та наслідувати їх, але не передбачає ними повного розуміння таких зразків через складнощі в інтерпретації «термінів» корпоративної культури без розуміння її інших рівнів [27, с. 157].

Наступним є так званий підповерхневий рівень корпоративної культури, де працівником вивчаються цінності організації у відповідності до розуміння того, наскільки ці цінності відображаються у міжособистісній взаємодії між працівниками організації. Даний рівень Е. Шейн називає «організаційною ідеологією». Саме на даному рівні науковець підкреслює особливу роль лідера організації, як особистості, котра започаткувала дане підприємство та є втіленням її культури [27, с. 159].

І останнім, найбільш ґрунтовним, є глибинний рівень. На даному рівні передбачається внесення фундаментальних пропозицій, які без відповідного



бажання та заохочення члени організації не зможуть усвідомити, якщо не проявляти певного заохочення для досягнення ними таких позицій [27, с. 160].

Ф. Харріс та Р. Морган у своїх дослідженнях пропонують досліджувати корпоративну культуру організації беручи до уваги дев'ять основних її характеристик [19, с. 12]:

- 1) здатність особистості усвідомити себе та своє місце в основах функціонування організації;
- 2) комунікативна система та мова спілкування;
- 3) зовнішній вигляд, тобто форма одягу та представлення працівниками себе на робочому місці;
- 4) здатність членів організації споживати їжу. Тут увага автора акцентується саме на психологічних аспектах, таких як: чи можуть різного рангу працівники обідати разом, чи прийнято в організації разом ходити до закладів громадського харчування, чи навпаки, кожен усамітнюється;
- 5) ступінь усвідомлення часу, який передбачає вивчення того наскільки і як саме співробітники різних рангів здатні бути точними у виконанні своїх посадових обов'язків та дотримуватися часового розпорядку;
- 6) міжособистісні стосунки, які передбачають вивчення взаємовідносин та статтю, статусом, досвідом, рангом тощо;
- 7) цінності працівників та їх віра у щось конкретне, чи прагнення до нього;
- 8) процес розвитку співробітника, який передбачає усвідомлення ними виконання поставлених завдань;
- 9) трудова етика, яка передбачає як ставлення до виконуваної роботи, так і вміння нести відповідальність за неї.

Також науковці виокремлюють й інші ознаки корпоративної культури, за якими вона відрізняється залежно від типу організації, а саме: орієнтація на стабільність або зміни в організації; відображення основних цілей організації; спрямованість на вирішення особистісних проблем працівників;

перевага співробітництва/суперництва в колективі; відданість співробітників або їх байдужість; перевага групових чи індивідуальних форм роботи; джерело та роль влади в організації; орієнтація на самостійність виконання завдань чи поведінка підкорення; стилі керівництва та способи оцінювання праці.

У результаті можна сказати, що корпоративна культура – це набір важливих для організації положень, які використовують співробітники для формування цінностей та норм діяльності та які слугують відповідним орієнтиром поведінки для них.

## 1.2. Структурно-процесуальні складники корпоративної культури

Серед основних складових корпоративної культури науковці в своїх працях виокремлюють цінності, тобто ті аспекти функціонування та розвитку, які є прийнятними для значної частини працюючих в організації. Також до таких складових відносять норми поведінки персоналу та процедури, спрямовані на підтримання головної мети діяльності організації, засоби, за допомогою яких втілюються цінності та норми та передаються іншим поколінням співробітників протягом всього терміну існування організації. Мова йде про так званий інформаційно-історичний фон та систему інформування в організації, соціально-психологічний клімат.

Можна виокремити цілий ряд цінностей, які визначаються та впроваджуються на тому чи іншому етапі розвитку організації. Найпершими такими цінностями постають цінності-цілі, які закладаються на етапі становлення корпоративної культури та передбачають визначення того, чим повинен володіти працівник під час здійснення трудової діяльності в організації. Іншим видом цінностей є цінності-засоби, які дають змогу забезпечити досягнення цілей та допомагають вийти організації на новий якісний рівень.

Цінності-цілі формуються на етапі становлення організації та є одними з найважливіших елементів корпоративної культури. Цінності-цілі формує керівник організації, який встановлює свої ціннісні орієнтири та прагнення. Варто зауважити, що саме цінності-цілі сприяють створенню в організації духу єдності, тобто корпоративного духу [14, с. 97].

В свою чергу цінності-засоби мають властивість цілеспрямовано впроваджуватися в організацію для досягнення працівниками поставлених цілей на основі отриманого колективом досвіду роботи в межах тих чи інших обставин. Саме тому для якісного функціонування організації та її здатності до розвитку цінності-цілі та цінності-засоби повинні постійно перебувати в тісній взаємодії один з одним.

Цінності можна розглядати в двох аспектах для організації: позитивному та негативному. В позитивному аспекті цінності виступають тоді, коли вони є орієнтиром для працівників на стратегії поведінки, що сприяють розвитку організації загалом. В негативному аспекті цінності розглядаються тоді, коли вони навпаки є демотивуючими у досягненні спільних цілей в колективі [18, с. 301].

Всі цінності, які є притаманними тій чи іншій організації є відповідною ієрархічною структурою. Це означає, що цінності не можуть існувати окремо одна від одної, адже існують цінності вищі за рангом, а на основі їх формуються нижчі цінності. Складова корпоративної культури визначається саме набором тих цінностей, які складають в подальшому основу її функціонування всередині організації. Поєднання ти чи інших цінностей в кожній окремій організації є характерною ознакою відповідної корпоративної культури загалом та відповідають стилю керівництва зокрема, а також її системі контролю чи загальній стратегії організації [18, с. 303].

Ще одним елементом корпоративної культури можна виділити її норми. Під нормами науковці розглядають вимоги до поведінки людей, тобто так званих власників норми, які займають те чи інше місце в структурі організації. Норми так само як і цінності формуються в процесі формування

самої організації, але на відміну від цінностей, вони не мають такого ж стійкого характеру.

Основною функцією норм в організації є встановлення регламенту для поведінки кожного члена трудового колективу і людей, які їх оточують, з метою мінімізації вирішення типових проблемних ситуацій в процесі здійснення організацією своєї діяльності. Також це дозволяє передбачити деякі можливі прояви поведінки, що дає змогу полегшити загальну координацію організації та спільних командних дій [2, с. 71].

Головним механізмом, який забезпечує засвоєння цінностей та норм поведінки всередині організації є демонстрація їх важливості з боку керівництва, тобто іншими словами – це оформлення норм у різних документах нормативного характеру, а також узгодження принципів кадрової політики організації з цінностями, які є бажаними для подальшої роботи та її нормами [23, с. 134].

Іншими елементами структури корпоративної культури є її емоційний інформаційно-історичний фон. За своєю сутністю він є найбільш складним та одним із головних інструментів, який впливає на організацію [17, с. 93]. Такий фон впливає на визначення існуючих форм корпоративної культури в організації. Характер даних форм обумовлюється відповідним загальним етапом розвитку культури та конкретними умовами соціально-історичного середовища, в яких ці форми виробляються.

Наступним елементом структури корпоративної культури науковці визначають символ. Згідно з їх поглядами на корпоративну культуру як психологічний феномен, символ є певним умовним знаком того чи іншого поняття, явища та ідеї. Основне значення символу для становлення корпоративної культури полягає в тому, що він дозволяє надавати кардинально оновлене значення вже існуючим залежно від тих цінностей, які формуються в організації [16, с. 167].

Також багато уваги вчені приділяють звичаям організації, як ще одному елементові корпоративної культури. В широкому розумінні звичаї є

найбільш розповсюдженими способами діяльності тієї чи іншої групи в колективі. В більш вузькому розумінні звичаї в корпоративній культурі організації слугують для відображення різного роду ідеологічних зразків культури.

Елементом системи корпоративної культури також вважають систему інформування, адже саме вона передбачає передачу інформації всередині організації. Система інформування може використовувати як формальні, так і неформальні та культурні засоби передачі інформації між персоналом.

І на сам кінець науковці розглядають структуру зовнішньої ідентифікації організації, або так звану структуру фірмового стилю, яка передбачає дотримання «марки» організації на ринку праці, тобто створення певного образу, який буде найбільш вдалим для оточуючого середовища. Цілями організації, яка на етапі становлення корпоративної культури застосовує таку структуру, є продукція, яку вона пропонує, а найбільш вагомими елементами постають лозунги, логотипи та будь-які рекламні атрибути [12, с. 59].

Не віддільним від корпоративної культури є й психологічний клімат організації, адже він є загальним відображенням стану існуючої культури в певний період часу. Психологічний клімат в колективі можна визначити як стійку систему внутрішніх взаємовідносин між його членами, яка проявляється через зміну емоційного настрою та переживань, а також в їх ціннісних орієнтирах, спільних переживаннях чи міжособистісних стосунках. Психологічний клімат при цьому може бути як сприятливим, так і несприятливим [18, с. 305].

Відтак сприятливий психологічний клімат організації характеризується розвинутим творчим підходом працівників до виконання посадових обов'язків, а також міцними міжособистісними стосунками між ними, що відображається через взаємну довіру та повагу один до одного.

В свою чергу несприятливий психологічний клімат організації характеризується неповагою та прагненням уникнути творчого підходу,

стриманості у спілкуванні та небажанні йти на поступки своїм колегам, і як наслідок, зниженням результативності самої організації [22, с. 56].

У результаті можна зробити висновок, що корпоративна культура складається із відповідних структурних елементів. Такі елементи корпоративної культури є відмінними один від одного за своєю складністю, рівнем прозорості і саме тому належать до різних рівнів системної організації.

### Висновки до розділу 1

Аналіз теоретичних положень за темою, що досліджується у випускній кваліфікаційній роботі, засвідчив, що у кожній окремій організації формується власна корпоративна культура, яка дає змогу забезпечити її конкурентоздатність в умовах ринкових відносин.

Під корпоративною культурою розуміється система цінностей, норм поведінки та звичаїв, які цілеспрямовано досягаються організацією. Корпоративна культура дає можливість здійснювати вплив на подальший розвиток організації під час виконання поставлених перед нею завдань.

Визначальними в корпоративній культурі організації є її структурно-процесуальні складові, такі як цінності, норми, встановлення регламенту, емоційний інформаційно-історичний фон, система інформування, символ, структура зовнішньої ідентифікації організації та психологічний клімат.

Розкриття сутності корпоративної культури як психологічного феномену та визначення структурно-процесуальних складових дозволяє говорити про її фактичну місію як чинника удосконалення діяльності будь-якої організації.

Все це дало можливість сформулювати систему теоретичних та емпіричних методів, технологія застосування яких розкривається в наступному розділі.

## РОЗДІЛ 2

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

#### 2.1. Обґрунтування психодіагностичного інструментарію емпіричного дослідження

Інтеграційні процеси, що відбуваються в Україні у зв'язку з переходом сфери торгівлі на європейські стандарти, не можуть оминати питання становлення корпоративної культури в організаціях даної сфери, адже людський чинник завжди відіграє значну роль в професіогенезі за будь-яких обставин соціально-економічного розвитку суспільства.

Водночас проблема становлення корпоративної культури безпосередньо залежить від психодіагностичного інструментарію, який є визначальним у виявленні здатності особистості до діяльності в колективі.

Розвиток підприємництва в сфері торгівлі змушує керівників організацій знаходити високовмотивованих, психологічно готових до професійного зростання особистостей. Професійні психологи та науковці при цьому ставлять перед собою чіткі завдання щодо удосконалення підходів та методів впливу на становлення корпоративної культури в організаціях даної сфери. Науковці стверджують, що успішність становлення корпоративної культури в організаціях залежить від суб'єктивних та об'єктивних, серед яких велику роль грає готовність персоналу до слідування цінностям організації [6, с. 59].

Становлення корпоративної культури в організації має ієрархічну систему, яка включає в себе співставлення різних установок і цілей, що постійно змінюються, стимулів впливу, ціннісних орієнтацій, позицій, інтересів, загальну особистісну спрямованість. Провідну роль у цій системі

відіграють особисті якості персоналу, які активують прагнення до професійного розвитку, а саме: наміри, схильності й покликання, очікування щодо діяльності в організації та реалізації своїх здібностей при виконанні конкретних завдань. Значущим чинником також є прогнозоване соціальне визнання, підвищення матеріального стану і статусу в суспільстві внаслідок професійного зростання всередині організації.

Реалізація оптимального психодіагностичного інструментарію емпіричного дослідження дає змогу визначити прогностичну функцію становлення корпоративної культури та визначити професійно важливі якості працівника організації сфери торгівлі, а саме:

- у пізнавальній сфері особистості – добре розвинені аналітичні здібності, критичність мислення, обсяг, стійкість і концентрація уваги, уважність і спостережливість, здатність швидко переключатися, сформованість процесів пам'яті, швидкість реакції, комунікативні навички, розвиненість каналів вербального й невербального спілкування;

- в емоційно-вольовій сфері – рівень прояву вольових якостей у процесі трудової діяльності, емоційна стійкість, переважаючі емоції та почуття працівника у його ставленні до виконуваної роботи та себе як її представника, адаптивність і стресостійкість;

- в особистісній сфері – розвинені організаторські здібності, рішучість, доброзичливість, витримка, терпіння, впевненість у собі, цілеспрямованість, креативність, ініціативність, прагнення до постійного особистісного зростання, енергійність, ерудованість тощо;

- у сфері набутих компетенцій – результативність отриманих у процесі трудової діяльності професійних знань, значущість та цінність обраної сфери діяльності, потреба подальшої самореалізації в ній, усвідомлення себе важливою частиною спільної справи, наявність людей-ідеалів всередині організації для прагнення до кращих результатів [24, с. 119].

Фундаментальні принципи психологічної науки, які застосовуються при формуванні психодіагностичного інструментарію емпіричного



дослідження, включають в себе основні закономірності й закони: принципи детермінізму, відображення, розвитку, системності, єдності психіки та професійної діяльності, системно-структурний принцип вивчення особистості й аналізу професійної діяльності, принципи, що пояснюють науково-психологічні уявлення про закономірності становлення корпоративної культури в організації [7, с. 342].

Також важливу роль відіграють принципи побудови емпіричного дослідження: принцип об'єктивності емпіричного дослідження, принцип багатовимірного й багаторівневого існування предмета психології, принципи дослідження психологічних явищ у їх розвитку (принцип розвитку), принцип творчої самодіяльності, принцип організації формуючих і розвиваючих психологічних впливів [8, с. 34].

При відборі психодіагностичного інструментарію було використано такі критерії: валідність, інформативність, дискримінативність (диференціація працівників організації за визначеними групами), зручність за технікою виконання та надійність [8, с. 50].

При виборі методів обґрунтуванні схеми дослідження використовувався також загальний порядок проведення й організації психодіагностичного обстеження: поєднання раціонального і чуттєвого, науковий підхід при відборі методів, чітке розуміння проблематики дослідження, аналіз змінних, що впливатимуть на якість отриманих результатів, а також стандартизацію й контрольованість умов проведення вимірів [8, с. 51].

Перед початком проведення психодіагностичного дослідження було поставлено завдання щодо формування чіткої концептуальної моделі, що включає в себе: підбір та обґрунтування схеми дослідження, визначення основних етапів і методів дослідження на кожному із запропонованих етапів, підбір та обґрунтування оптимального інструментарію дослідження.

Реалізуючи мету дослідження, базуючись на аналізі концептуальних підходів науковців, що досліджували проблему становлення корпоративної

культури в організаціях сфери торгівлі, доцільним є запропонувати такий психодіагностичний комплекс емпіричного дослідження, що наведений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Психодіагностичний інструментарій емпіричного дослідження чинників становлення корпоративної культури в організації сфери торгівлі**

№	Методики досліджень
1 блок. Діагностика ціннісних орієнтацій	
1	Методика діагностики ціннісних орієнтацій, соціальних установок та інтересів «Якорі кар'єри» (Е. Шейн)
2 блок. Оцінка корпоративної культури організації	
1	Технологія OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) (К. Камерон та Р. Куїнн)
2	Модель корпоративної культури (Д. Денісон)
3	Модель корпоративної культури (Т. Діл, А. Кеннеді)

Розроблено автором на основі аналізу методики дослідження

Для дослідження ціннісних орієнтацій персоналу доцільним є використати методику діагностики ціннісних орієнтацій, соціальних установок та інтересів «Якорі кар'єри». Едгар Шейн виділив вісім кар'єрних орієнтацій – «якорів»: професійна компетентність, менеджмент, автономія, стабільність місця роботи, стабільність місця проживання, служіння, виклик, інтеграція стилів життя, підприємництво. Саме це стало основою його опитувальника «Якоря кар'єри». Е. Шейн зазначає, що для оцінки корпоративної культури найбільш прийнятним і ефективним є метод клінічного дослідження, який передбачає максимальний рівень залучення, заглиблення дослідника у соціально-культурні процеси підприємства. Не акцентуючи увагу на проблемі забезпечення достовірності даних за такого методу діагностики, зауважимо, що такий метод дослідження є надзвичайно трудомістким, потребує тривалого часу, передбачає використання лише зовнішніх консультантів, а отже має високу вартість [13, с. 164].

Для оцінки корпоративної культури в організації доцільним є використати такі методики:

1. Технологія OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона та Р. Куїнна. Технологія OCAI базується на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». Згідно цієї технології типологія корпоративної культури здійснюється на основі визначення напрямку орієнтації компанії (внутрішній фокус та інтеграція – зовнішній фокус і диференціація), а також способу вирішення проблем (стабільність і контроль – гнучкість і дискретність). Вчені К. Камерон та Р. Куїнн виділяють чотири типи організаційної культури: кланову, адхократичну, ієрархічну, ринкову [29].

Кланова культура характеризується внутрішньою орієнтацією та гнучкістю у вирішенні проблем. Позитивними характеристиками кланової культури є дружній, сприятливий соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу, турбота керівництва про трудовий колектив, відданість традиціям і виконання зобов'язань.

Адхократична культура відрізняється від кланової зовнішнім спрямуванням. Для культури такого типу властивим є дух новаторства, творчості при вирішенні проблем, здатність піти на ризик, до того ж високо цінується ініціативність та особиста свобода.

Ринкова культура, як і адхократична, є зорієнтованою на зовнішнє середовище, але в такій культурі увага акцентується на стабільності і контролі. Такі організації спрямовані в своїй діяльності на результат, досягнення поставлених задач, від персоналу вимагається вміння конкурувати, а керівництво демонструє жорсткість і вимогливість.

Ієрархічна культура поєднує внутрішнє спрямування зі стабільністю та контролем як способами вирішення проблем. Тому для ієрархічної культури властивими є формалізація процесів, плановість, стабільність, гарантії.

Оцінка корпоративної культури за методикою OCAI передбачає проведення опитування працівників підприємства за допомогою спеціально

розробленого опитувальника, на основі якого визначаються її шість ключових ознак:

- 1) найважливіші характеристики організації;
- 2) загальний стиль лідерства в організації;
- 3) управління найманими працівниками;
- 4) об'єднувальна сутність організації;
- 5) стратегічні цілі;
- 6) критерії успіху [29].

Іншими словами, результати діагностики за допомогою методики ОСАІ вказують на найважливіші характеристики діяльності підприємства, на відмінність його культури від інших. Однак дана методика не визначає впливу культури на економічні результати діяльності даного підприємства, не оцінює загальний рівень його корпоративної культури, не дозволяє виокремити ті її елементи, які слід розвивати у першу чергу, а значить не задовольняє в повній мірі потреби економічної діагностики. Тим не менше вважаємо, що методика К. Камерона та Р. Куїнна цілком може бути використана на практиці переважно в процесі експрес-оцінки корпоративної культури.

2. Методика Д. Денісона побудована з використанням шкали конкуруючих цінностей, розробленої К. Камероном та Р. Куїнном. У рамках даної шкали Д. Денісон визначає чотири прояви корпоративної культури – місія, стійкість, ступінь залучення в діяльність організації, адаптивність, які впливають на організаційну ефективність. Кожен із чотирьох проявів культури характеризується трьома показниками, отже, організаційна культура за методикою Д. Денісона може бути охарактеризована 12-ма індексами [15].

Основні відмінності такої методики від попередньої – це використання більшої кількості показників, здійснення оцінок не в розрізі типу культури, а щодо прояву певних її характеристик, а тому методика Д. Денісона має більшу кількість переваг. Для підвищення об'єктивності оцінок учений

порівнює результати застосування запропонованої ним методики із показниками ефективності, на які справляє найбільший вплив організаційна культура: рентабельністю інвестованого капіталу, рентабельністю активів, рівнем і темпом росту продажів, часткою ринку, рівнем новизни продукту, якістю, рівнем задоволеності працівників.

3. У методиці діагностики корпоративної культури за Т. Ділом і А. Кенеді виділяють два критерії для опису «чистих» типів культур: швидкість зворотного зв'язку і ступінь ризику. В результаті утворилось чотири групи корпоративних культур: мачо, інвестицій, наполегливої роботи та процесу [13, с. 166].

Наведені методики можуть використовуватися як комплексно, так і вибірково (для виявлення тих чи інших чинників становлення корпоративної культури в організації).

## 2.2. Організація емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження психологічних чинників становлення корпоративної культури проводиться в ТОВ «ФЕНІСТ» та полягає в діагностиці ціннісних орієнтацій персоналу та оцінці корпоративної культури організації.

Об'єктом емпіричного дослідження є працівники ТОВ «ФЕНІСТ». Предметом дослідження є становлення корпоративної культури та її результативність в процесі діяльності організації сфери торгівлі.

Для проведення дослідження було поставлено ряд завдань:

- провести емпіричне дослідження серед 15 працівників колективу в організації;
- визначити, як впливає становлення корпоративної культури на трудову діяльність колективу;
- визначити ціннісні орієнтації членів колективу, їх соціальні установки та інтереси;

- визначити напрями орієнтації організації, а також способи вирішення проблем всередині колективу та на основі цього виділити тип корпоративної культури, який характерний для ТОВ «ФЕНІСТ»;
- визначити прояви корпоративної культури, які впливають на організаційну ефективність;
- визначити тип корпоративної культури ТОВ «ФЕНІСТ» на основі показників швидкості зворотного зв'язку та ступеню ризику.

В якості інструментарію для проведення емпіричного дослідження доцільно використати онлайн-анкети за допомогою програмного забезпечення Google Forms. Для виявлення особистісних установок та орієнтирів проводилося інтерв'ю з працівниками організації та керівництвом.

При проведенні дослідження використовувалися наступні методики:

- методика діагностики ціннісних орієнтацій, соціальних установок та інтересів «Якорі кар'єри» (Е. Шейн)
- технологія OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) (К. Камерон та Р. Куїнн);
- модель корпоративної культури (Д. Денісон);
- модель корпоративної культури (Т. Діл, А. Кеннеді).

Дослідження проводилося протягом 13.03-31.03.2023 р. серед 15 працівників ТОВ «ФЕНІСТ». Організація відноситься до малого бізнесу в сфері торгівлі поліграфічною та друкованою продукцією.

Для обробки та інтерпретації результатів даних використовувалися кореляційний та регресійний аналізи.

## **Висновки до розділу 2**

Для забезпечення ефективного впливу корпоративної культури на діяльність організації необхідна її своєчасна діагностика. Проте в науковій літературі відсутній єдиний підхід до діагностики становлення корпоративної культури. Саме тому вибір методики проведення її емпіричного дослідження

залежить безпосередньо від мети дослідження, намірів і можливостей керівництва та сфери, в якій функціонує організація.

Для проведення емпіричного дослідження психологічних чинників становлення корпоративної культури в ТОВ «ФЕНІСТ» було обрано наступні методики: методика діагностики ціннісних орієнтацій, соціальних установок та інтересів «Якорі кар'єри» (Е. Шейн); технологія OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) (К. Камерон та Р. Куїнн); модель корпоративної культури (Д. Денісон); модель корпоративної культури (Т. Діл, А. Кеннеді).

Ключовим завданням дослідження проблематики діагностики становлення корпоративної культури в організації сфери торгівлі є питання вимірювання ефективності її конкретних інструментів.

### РОЗДІЛ 3

## РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «ФЕНІСТ»

### 3.1. Інтерпретація результатів емпіричного дослідження процесу управління змінами в організації сфери торгівлі

Для діагностики ціннісних орієнтацій персоналу ТОВ «ФЕНІСТ» використовувався опитувальник «Якорі кар'єри» Е. Шейна для визначення соціальних установок та інтересів у респондентів.

Результати опитування наведено в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

#### Результати за методикою «Якорі кар'єри» Е. Шейна

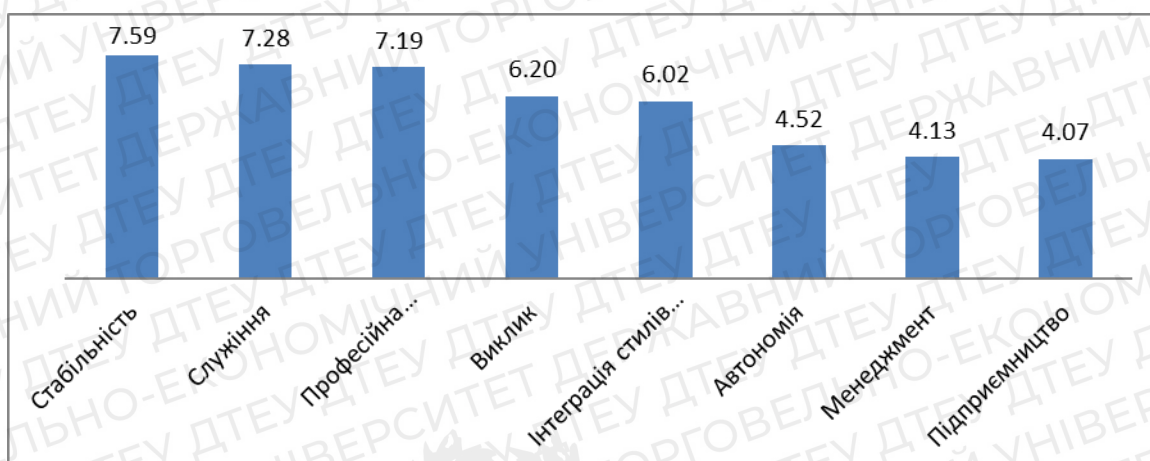
Якорі кар'єри	Номер питання				Середнє значення
Менеджмент	1	9	17	25	4,13
Професійна компетентність	2	10	18	26	7,19
Автономія	3	11	19	27	4,52
Служіння	4	12	20	28	7,28
Виклик	5	13	21	29	6,20
Підприємництво	6	14	22	30	4,07
Стабільність	7	15	23	31	7,59
Інтеграція стилів життя	8	16	24	32	6,02

Розроблено автором на основі власних досліджень

За результатами проведення опитування можна виділити три рівні виразності кар'єрних орієнтацій: високий (стабільність – 7,59; служіння – 7,28; професійна компетентність – 7,19), середній (виклик – 6,20; інтеграція стилів життя – 6,02); низький (автономія – 4,52; менеджмент – 4,13; підприємництво – 4,07).

На рис. 3.1 наведемо рейтинг якорів кар'єри за результатами проведення опитування працівників ТОВ «ФЕНІСТ» за методикою Е. Шейна.





**Рис. 3.1 – Рейтинг якорів кар'єри за результатами проведення опитування працівників ТОВ «ФЕНІСТ» за методикою Е. Шейна**

Кар'єрний якорь «стабільність» має найвищий показник (7,59 балів), що дозволяє зробити висновок про бажання більшості персоналу займатися покладеними на них завданнями на постійній основі без прагнення до майбутнього професійного зростання. Також високі показники мають якорі «служіння» (7,28 балів) та «професійна компетентність» (7,19 балів), які демонструють те, що персонал повністю поділяє цілі організації та використовують власні знання, навички і вміння для досягнення спільної мети організації.

Якорі «виклик» (6,20 балів) та «інтеграція стилів життя» (6,02 балів) дають підставу вважати, що окремі працівники ТОВ «ФЕНІСТ» здатні «кидати виклик» власним можливостям та конкурувати з іншими колегами за досягнення більш високих результатів професійної діяльності, а інші навпаки не жертвують особистим життям заради кар'єрних успіхів.

Якорі «автономія» (4,52 бали), «менеджмент» (4,13 балів) та «підприємництво» (4,07 балів) говорять про те, що серед співробітників ТОВ «ФЕНІСТ» особливо ніхто не зацікавлений у прагненні до управління людьми, а також у розробці нових ідей для бізнесу чи взагалі у відкритті в подальшому власної справи.

Оцінка корпоративної культури за технологію OCAI проводилася за шкалою «Тепер» (оцінювався поточний стан корпоративної культури) та «У перспективі» (оцінка організаційної культури організації в перспективі, тобто через 3-5 років).

Результати дослідження оцінки корпоративної культури в ТОВ «ФЕНІСТ» за технологією OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Дослідження оцінки корпоративної культури в ТОВ «ФЕНІСТ» за технологією OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)**

Бали оцінки	Тепер	У перспективі
1A	36,4	31,2
2A	45,1	30,4
3A	38,1	23,1
4A	30,0	20,1
5A	39,9	28,5
6A	42,5	29,8
Сума балів відповідей А	232	163,1
<b>Середнє значення</b>	<b>38,7</b>	<b>27,1</b>
Бали оцінки	Тепер	У перспективі
1B	28,9	24,1
2B	32,4	26,3
3B	22,9	23,1
4B	27,7	25,2
5B	24,3	25,0
6B	22,5	20,2
Сума балів відповідей А	158,7	143,9
<b>Середнє значення</b>	<b>26,4</b>	<b>24,0</b>
Бали оцінки	Тепер	У перспективі
1C	12,6	21,7
2C	12,4	27,9
3C	22,9	33,8
4C	26,0	34,7
5C	25,3	30,0
6C	20,0	30,0
Сума балів відповідей С	119,2	178,1
<b>Середнє значення</b>	<b>19,9</b>	<b>29,7</b>
Бали оцінки	Тепер	У перспективі
1D	22,1	23,0
2D	10,1	15,4
3D	16,1	20,0
4D	16,3	20,0
5D	10,5	16,5
6D	15,0	20,0
Сума балів відповідей D	90,1	114,9
<b>Середнє значення</b>	<b>15,0</b>	<b>19,2</b>

Розроблено автором на основі власних досліджень

В табл. 3.3 наведено результати оцінки за технологією ОСАІ для співробітників ТОВ «ФЕНІСТ».

Таблиця 3.3

**Результати оцінки за технологією ОСАІ для співробітників  
ТОВ «ФЕНІСТ»**

Альтернативи	Тепер	У перспективі
A – Клан	38,7	27,1
B – Адхократія	26,4	24,0
C – Ринок	19,9	29,7
D – Бюрократія	15,0	19,2
Всього	100%	100%

Розроблено автором на основі власних досліджень

На основі відповідей респондентів (працівників ТОВ «ФЕНІСТ») можна побудувати загальний профіль корпоративної культури, який представлений на рис. 3.2, де синім кольором показано теперішній стан корпоративної культури, а червоним позначено перспективну оцінку корпоративної культури.



**Рис. 3.2 – Загальний профіль корпоративної культури ТОВ «ФЕНІСТ»**

За результатами аналізу корпоративної культури за технологією ОСАІ можна зробити висновок, що для ТОВ «ФЕНІСТ» характерні риси всіх

чотирьох типів культури, але найбільш виражені елементи кланового типу. У перспективі (через 3-5 років) співробітники організації бачать розвиток ринкового та бюрократичного типів корпоративної культури, адже вони знизили рівень елементів кланового типу та в меншій мірі – адхократичного.

В ході дослідження також визначено, що працівники майже однаково оцінили поточний стан корпоративної культури, а також вони поділяють думку щодо перспективного типу культури. Все це свідчить про те, що корпоративна культура в ТОВ «ФЕНІСТ» на сьогоднішній день є узгодженою, а працівники поділяють між собою однакові цінності організації.

Наступним етапом дослідження є оцінка корпоративної культури за методикою «Модель корпоративної культури» Д. Денісона. Результати аналізу корпоративної культури ТОВ «ФЕНІСТ» за моделлю Д. Денісона наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Результати аналізу корпоративної культури ТОВ «ФЕНІСТ» за методикою «Модель корпоративної культури» (Д. Денісон)**

Критерій	Індекс	Середнє значення, балів	Середнє значення, %
Здатність до адаптації	Індекс здатності до змін	3,96	79,2
	Індекс уваги до клієнтів	3,80	76,0
	Індекс навчання в організації	3,20	64,0
Місія	Індекс стратегічного напрямку та намірів	4,20	84,0
	Індекс цілей та задач	3,72	74,4
	Індекс бачення	4,60	92,0
Узгодженість	Індекс здатності до консенсусу	3,40	68,0
	Індекс координації та інтеграції	2,80	56,0
	Індекс залучення до цінностей	3,40	68,0
Залученість	Індекс можливостей розвитку	3,60	72,0
	Індекс надання повноважень	2,48	49,6
	Індекс орієнтації на роботу в команді	4,35	87,2

Розроблено автором на основі власних досліджень

Відповідно до даних табл. 3.4 можна зробити висновок, що ТОВ «ФЕНІСТ» є стійким до змін, однак більше орієнтоване на зовнішній фокус, ніж на внутрішній. Найкращі показники отримали характеристики критерію

«місія» (від 74,4% до 92,0%). Це означає, що в організації існує розроблена місія, яка включає короткострокові та довгострокові цілі, стратегію та бачення даної місії її працівниками. Також високий показник отримав індекс орієнтації на роботу в команді критерію «залученість» (87,2%). Відповідно, для організації є характерною згуртованість співробітників та розуміння, що досягнення цілей здійснюється спільними зусиллями.

Однак, у корпоративній культурі ТОВ «ФЕНІСТ» можна виокремити й недоліки. Найнижчі бали отримали наступні індекси: індекс можливості розвитку (49,6%), індекс здатності до консенсусу (56,0%), індекс навчання в організації (64,0%). Це означає, що в організації існує проблема узгодженості між членами колективу, а також яскраво вираженою є потреба в навчанні та розвитку персоналу.

Останнє дослідження корпоративної культури в ТОВ «ФЕНІСТ» було проведено за методикою «Модель корпоративної культури» Т. Діла та А. Кеннеді. Результати аналізу за даною методикою представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Результати аналізу корпоративної культури ТОВ «ФЕНІСТ» за методикою «Модель корпоративної культури» (Т. Діл, А. Кеннеді)**

Запитання	Розподіл працівників за типами корпоративної культури			
	Торговий тип	Спекулятивний тип	Інвестиційний тип	Адміністративний тип
Чекати чи не чекати?	7 працівників	3 працівника	3 працівника	2 працівника
Ризикувати чи не ризикувати?				
Мені подобається				
Це важливо для мене				
Це правильно				

Розроблено автором на основі власних досліджень

За результатами табл. 3.5 можна зробити висновок, що для більшості працівників (7 осіб) в ТОВ «ФЕНІСТ» є характерним торговий тип корпоративної культури, ознаками якого є: комунікабельність, почуття гумору та колективізм. Для трьох працівників характерним є спекулятивний тип корпоративної культури, ознаками якого є: амбіційність, суперництво та

віра у забобони. Для трьох інших працівників характерним є інвестиційний тип корпоративної культури, ознаками якого є: високі стандарти професіоналізму, високі стандарти комунікативної культури та відповідальність. Для двох працівників характерним є адміністративний тип корпоративної культури, ознаками якого є: старанність, обачливе відношення до всього та субординація. Поєднання всіх наведених характеристик дозволяє ТОВ «ФЕНІСТ» досягати значних результатів у своїй діяльності й бути конкурентоспроможною організацією на ринку торгівлі поліграфічною та друкованою продукцією.

За результатами емпіричного дослідження корпоративної культури в ТОВ «ФЕНІСТ» можна зробити висновок, що у деяких працівників організації є недостатньою сформованість та вираженість певних психологічних якостей для здійснення професійної діяльності в сфері торгівлі. Все це потребує розробки шляхів подолання даних проблем.

### **3.2. Програми становлення корпоративної культури в ТОВ «ФЕНІСТ»**

У результаті проведеного емпіричного дослідження було з'ясовано, що корпоративна культура є важливим чинником успішного функціонування ТОВ «ФЕНІСТ», однак деякі працівники в організації не усвідомлюють це в повній мірі. Становлення корпоративної культури повинне вирішити дану проблему за допомогою здійснення потужного впливу на трудовий колектив, і якщо працівники уміло ним скористаються, організація зможе досягнути високих результатів у своїй діяльності.

Першочерговим завданням становлення корпоративної культури в ТОВ «ФЕНІСТ» має стати об'єднання всіх членів колективу, які прагнуть досягати єдиної мети, що дозволить організації набагато ефективніше та швидше впоратися з поставленими завданнями.

При формуванні системи цінностей, які необхідно привести у відповідність зі специфікою діяльності ТОВ «ФЕНІСТ», бажано враховувати саме ті, які є важливими для працівників. Розробляючи проекти системи цінностей керівництво повинне обговорювати їх з підлеглими, оскільки дуже важливим є сприйняття даних цінностей членами колективу, а також відчуття ними своєї причетності до становлення корпоративної культури. Працівникам потрібно постійно наголошувати про важливість цінностей при прийнятті на роботу та під час проведення навчальних тренінгів, семінарів та лекцій. Керівник організації власним прикладом повинен підтверджувати необхідність і правильність здійснюваних змін і нововведень.

Загальну оцінку корпоративної культури в ТОВ «ФЕНІСТ» можна визначити як задовільну з наступних причин:

- не всі працівники підтримують існуючі цілі та принципи діяльності організації;
- немає чітко виробленої нормативної бази по корпоративній культурі: корпоративного кодексу, кодексу поведінки працівників на робочому місці, кодексу взаємин із клієнтами тощо;
- не в повній мірі реалізуються програми нематеріальної зацікавленості;
- не існує чітко налагодженої періодичної звітності про стан справ в організації.

При цьому назвати корпоративну культуру в ТОВ «ФЕНІСТ» слабкою також неможливо з таких причин:

- в організації вироблено чітку організаційну структуру, де всі працівники націлені на загальний результат;
- керівництво підприємства приділяє увагу кожному працівнику та його психологічному стану на робочому місці.

Для подальшого розвитку корпоративної культури ТОВ «ФЕНІСТ» можна запропонувати наступні програми:

1. Залучення до роботи з персоналом психолога або коуча. Для цього не обов'язково вводити нову штатну одиницю, адже можливою є організація взаємин між професійними підприємствами, які надають дані послуги, що дозволить персоналу вирішувати свої психологічні проблеми і знайти себе під час співпраці з експертом-психологом. Це сприятиме поліпшенню формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації, зменшить рівень стресу у працівників в процесі їхньої діяльності.

2. Розробка нового корпоративного кодексу, що сприятиме розвитку принципів і моделей корпоративної поведінки та допоможе вирішити такі завдання:

- оформити та закріпити корпоративну культуру, яка встановлюється в організації;
- створити єдині корпоративні стандарти та спільні принципи професійної діяльності серед співробітників;
- удосконалити зовнішній імідж організації та її працівників;
- продемонструвати клієнтам наявність певних стандартів обслуговування.

3. Розробити систему інформування нових співробітників про головні ознаки корпоративної культури в організації та орієнтувати їх на роботу за даними принципами через проведення тренінгів.

4. Оптимізувати мотиваційну політику і трудові цінності організації.

5. Розробити правила професійного етикету в організації: орієнтація на працю з повною віддачею та прийняття відповідальності за професійні результати. Такі правила допоможуть працівникам бути готовими приймати нове без паніки та опору змінам, враховувати інтереси інших, намагатися досягнути найкращих результатів діяльності та прагнути до подальшого професійного зростання.

6. Створити таке відношення до працівників, щоб кожен мав можливість реалізувати свій потенціал, скористатися своїми знаннями та



навичками, а також отримати задоволення від змісту та гідної оцінки результатів своєї діяльності.

7. Створити програму навчання працівників, яка даватиме їм можливість самореалізації та професійного розвитку.

Для підвищення ефективності впровадження змін корпоративної культури в ТОВ «ФЕНІСТ» необхідно розробити комплекс заходів щодо підтримки її подальшого розвитку. Для цього можна запропонувати створити робочу групу з питань корпоративної культури, яка має постійно займатися питаннями формування, оцінки, розвитку і управління корпоративною культурою організації.

Перелік заходів з підтримки розвитку корпоративної культури в ТОВ «ФЕНІСТ» можуть мати наступний вигляд:

1. Ініціювати збори працівників організації, на яку винести для затвердження та обговорення нормативну базу з корпоративної культури: Кодекс корпоративної культури, Кодекс поведінки співробітників, Кодекс взаємин з клієнтами та партнерами.

2. Організувати заходи з навчання персоналу основам корпоративної культури, зокрема нормам і правилам ділової етики, поведінки та зовнішнього вигляду.

3. Активно пропагувати серед співробітників місію, основну мету та цілі діяльності організації, стратегію подальшого її розвитку, базові принципи здійснення професійної діяльності та цінності.

4. Організувати збори трудового колективу для спільного обговорення проблем, досягнень та розгляду пропозицій з розвитку корпоративної культури в організації.

5. Розробити заходи зі збереження колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.

6. Розробити систему заохочення ініціативності працівників.

Результатом реалізації запропонованих заходів має стати формування єдиного образу корпоративної культури ТОВ «ФЕНІСТ» серед співробітників.

### Висновки до розділу 3

Діагностика ціннісних орієнтацій персоналу за методикою «Якорі кар'єри» Е. Шейна продемонструвала, що найбільше працівники організації прагнуть до стабільності, служіння та мають високий рівень професійної компетентності. Окремі працівники в організації здатні кидати виклик власним можливостям та конкурувати з іншими колегами. Серед співробітників організації при цьому майже ніхто не зацікавлений у прагненні до управління, здійснення підприємницької діяльності та відкриття власної справи.

За результатами аналізу корпоративної культури за технологією OSAI було визначено, що для ТОВ «ФЕНІСТ» характерні риси всіх чотирьох типів культури, але найбільш виражені елементи кланового типу, а співробітники майже повністю поділяють погляди щодо перспективного типу корпоративної культури.

Методика «Модель корпоративної культури» Д. Денісона продемонструвала, що в організації існує чітка місія діяльності, яку поділяють майже всі працівники, однак все ж існує проблема узгодженості між ними.

Методика «Модель корпоративної культури» Т. Діла та А. Кеннеді продемонструвала, що для більшості працівників організації є характерним торговий тип корпоративної культури. Інші ж працівники обрали для себе адміністративний, спекулятивний та інвестиційний типи корпоративної

культури, що у поєднанні дає змогу організації досягати значних результатів своєї діяльності.

Для подолання встановлених проблем було запропоновано рекомендації щодо становлення корпоративної культури, а також її подальшого розвитку та підтримки.

## ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі було представлено теоретичні аспекти вивчення корпоративної культури в організації сфери торгівлі, розроблено власне емпіричне дослідження процесу становлення корпоративної культури та наведено практичні рекомендації щодо програм становлення корпоративної культури в ТОВ «ФЕНІСТ».

Проведене теоретико-емпіричне дослідження дало підставу зробити наступні висновки:

1. Теоретичний аналіз наукової літератури дозволив встановити, що багатьма науковцями корпоративна культура організації розглядається з двох боків. З одного боку – вона утворюється свідомо провідними членами організації та впроваджується в процесі подальшої її діяльності. З іншого боку – вона утворюється з часом, тобто після набуття досвіду працівниками у процесі трудової діяльності та взаємодії один з одним під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Науковці також по-різному розглядають рівні корпоративної культури, її основні характеристики та ознаки. У результаті можна сказати, що корпоративна культура – це набір важливих для організації положень, які використовують співробітники для формування цінностей та норм діяльності та які слугують відповідним орієнтиром поведінки для них.

2. Корпоративна культура організації складається із відповідних структурних елементів. Такі елементи корпоративної культури є відмінними

один від одного за своєю складністю, рівнем прозорості і саме тому належать до різних рівнів системної організації. Серед основних складових корпоративної культури науковці в своїх працях виокремлюють цінності, як поділяються на цінності-цілі та цінності-засоби, її норми, емоційний інформаційно-історичний фон, символи, звичаї організації, систему інформування та структуру зовнішньої ідентифікації організації. Важливою складовою серед наведених науковці вважають також психологічний клімат організації, який демонструє загальне відображення стану існуючої культури в певний період часу.

3. При виборі психодіагностичного інструментарію для проведення емпіричного дослідження було використано наступні критерії: валідність, інформативність, дискримінативність (диференціація працівників організації за визначеними групами), зручність за технікою виконання та надійність. Серед методів проведення дослідження було використано загальний порядок проведення й організації психодіагностичного обстеження. Психодіагностичний інструментарій дослідження включає в себе наступні методики: Методика діагностики ціннісних орієнтацій, соціальних установок та інтересів «Якорі кар'єри» (Е. Шейн), Технологія OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) (К. Камерон та Р. Куїнн), Модель корпоративної культури (Д. Денісон), Модель корпоративної культури (Т. Діл, А. Кеннеді).

4. Емпіричне дослідження проводилося серед 15 працівників колективу ТОВ «ФЕНІСТ». В якості інструментарію було розроблено онлайн-анкети за допомогою програмного забезпечення Google Forms, а для виявлення особистісних установок та орієнтирів проводилося інтерв'ю з працівниками організації та керівництвом. Для обробки та інтерпретації результатів даних використовувалися кореляційний та регресійний аналізи.

5. Емпіричне дослідження показало, що за методикою «Якорі кар'єри» Е. Шейна, ціннісними орієнтаціями працівників ТОВ «ФЕНІСТ» є стабільність, служіння та високий рівень професійної компетентності. Лише

окремі працівники в організації здатні кидати виклик власним можливостям та конкурувати з іншими колегами. Аналіз корпоративної культури за технологією OSAI показав, що для ТОВ «ФЕНІСТ» є характерними риси всіх чотирьох типів корпоративної культури, однак найбільш вираженими є елементи кланового типу, а працівники однаково бачать розвиток майбутнього типу корпоративної культури. Методика «Модель корпоративної культури» Д. Денісона продемонструвала наявність в організації чіткої місії діяльності, яку поділяють майже всі працівники, однак серед них існує проблема узгодженості. За методикою «Модель корпоративної культури» Т. Діла та А. Кеннеді було встановлено, що для більшості працівників ТОВ «ФЕНІСТ» є характерним торговий тип корпоративної культури. Працівники, які обрали інші типи корпоративної культури, лише посилюють змогу організації досягати успішних результатів у своїй діяльності.

6. Для подолання встановлених проблем було запропоновано рекомендації щодо становлення корпоративної культури, а також її подальшого розвитку та підтримки, а саме: об'єднати всіх членів колективу та сформувати єдину систему цінностей (етап становлення корпоративної культури), залучати до роботи з працівниками організації професійного психолога, розробити Кодекс корпоративної культури, працювати над розумінням корпоративної культури організації серед нових співробітників, оптимізувати мотиваційну політику організації, розробити правила професійного етикету, допомагати працівникам реалізовувати свій потенціал та навчати їх для професійного розвитку (етап розвитку корпоративної культури), обговорювати з працівниками нормативну базу з корпоративної культури, організувати навчальні заходи з корпоративної культури, пропагувати місію та цілі організації серед працівників, спільне обговорення проблем та досягнень з розвитку корпоративної культури, розробити заходи з підтримки сприятливого психологічного клімату в колективі та систему заохочення ініціативності працівників (етап підтримки розвитку

корпоративної культури). Результатом реалізації запропонованих заходів має стати створення єдиного образу корпоративної культури ТОВ «ФЕНІСТ» серед співробітників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О.Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *Економіка та управління підприємствами*. 2017, вип. 6 (11). С. 224-233. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/>
2. Гриценко Н.В. Оптимізація діяльності впливу керівника на співробітників. *Наук. вісн. Одеського націон. економ. Університету*. Одеса, 2015. 6(226). С. 68–74.
3. Дослідження сутності категорії «організаційна культура» / О.В. Харчишина. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2011. № 2 (56). С. 148–151. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3015/1/20112.pdf>
4. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2013. – 344 с.
5. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративна культура «костюм» успішного бізнесу. *Управління персоналом*. 2004. №11. С. 15-17.
6. Корольчук М. С. Методичні та теоретичні проблеми в психології / М. С. Корольчук, В. І. Осьодло. – К. : Ніка-Центр, 2013. – 336 с.
7. Корольчук М. С. Психодіагностика : навч. посіб. [для студентів вищих навчальних закладів] / М. С. Корольчук, В. І. Осьодло ; за заг. ред. М. С. Корольчука. – К. : Ельга ; Ніка-Центр, 2012. – 400 с.
8. Корольчук М. С. Теорія і практика професійно-психологічного відбору / М. С. Корольчук, В. М. Крайнюк. – К. : Ніка-Центр, 2012. – 532 с.

9. Корпоративна культура: навч посібник / Під заг ред. Г. Л. Хаєта. – Київ. Центр навчальної літератури. 2013. 403 С.

10. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів. Г.І. Андрущенко. *Економіка. фінанси. менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 9. С. 100-113.  
URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/>

11. Кремнева Н.Ю. Формування корпоративної культури: інновації і стереотипи. Соціологічні дослідження. 2017. №7. С. 52-59.

12. Крюкова О. Що таке корпоративна культура? Освіта за кордоном. 2012. №2. С. 56-65.

13. Луценко О. Л. Тести для вибору професії / О. Л. Луценко. – К. : Майстер-клас, 2011. – 226 с.

14. Мальцева Г.І. Університетська корпоративна культура. Університетське управління. 2015. №2. С. 95-103.

15. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона / Denison Consulting. URL: <http://www.denisonconsulting.com>

16. Мішурова І.В. Управління мотивацією персоналу: навч.-практ. посібн. М.: ІКЦ «Березень», 2013. 224 с.

17. Почебут Л.Г., Чинер В.А. Організаційна соціальна психологія. М.: «Річ». 2012. 298 с.

18. Психологічний словник / В.В. Синявський, О.П. Сергеєнкова / За ред. Н.А. Побірченко. 2007. 336 с.

19. Романишин Л.Л. Система процесів організації та управління ними. «Питання управління підприємством». №1. 2013. С. 9-17.

21. Рютингер, Рольф. Культура підприємництва. Пер. з нім. М.: ЕКОМ, 2002. С. 56.

21. Семикіна, А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу підприємства [Текст] / А. Семикіна // *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. - Вип. 15. С. 96-98.

22. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В.І. Тимцуник, О.І. Белова // *Науковий вісник академії муніципального управління*. 2011. № 2.

23. Тощенко Ж.Т., Могутнова Н.М. Новий погляд на поняття «корпоративна культура» // *Соціс*. 2015. №4. С. 130-136.

24. Цимбалюк І. М. Психологія торгівлі : навч. посіб. / І. М. Цимбалюк. – К. : Професіонал, 2017. – 368 с.

25. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера : навч.посіб. / Г. П. Чайка. – Київ: Знання, 2015. 442 с.

26. Чернишова Т. О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації Наукові праці КНТЕУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17.

27. Шейн Е.Х. Організаційна культура та лідерство. Побудова, еволюція, удосконалення. Пер. з англ. 2002. 336 с.

28. Щербина С. Організаційна культура в західній традиції: природа, логіка формування і функції. Соціологічні дослідження. 2006. №7. С. 47-55.

29. Cameron K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework / K. S. Cameron, R. E. Quinn. -- San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2006. – 242 p.

30. Hofstede G. Cultures and Organization : Software of the Mind. London; N.Y.: McGraw-Hill, 1991.



## Додаток А

## Опитувальник за методикою «Якорі кар'єри» Е. Шейна

*«Якір кар'єри», – це ціннісні орієнтації, соціальні установки, інтереси і т.п. соціально обумовлені спонукання до діяльності, характерні для певної людини. Кар'єрні орієнтації виникають в початкові роки розвитку кар'єри, вони стійкі і можуть залишатися стабільними тривалий час. При цьому дуже часто людина реалізує свої кар'єрні орієнтації неусвідомлено. Тест дозволяє виявити наступні кар'єрні орієнтації: професійна компетентність, менеджмент, автономія, стабільність, служіння, виклик, інтеграція стилів життя, підприємництво.*

**Інструкція.** Надати відповідь на питання тесту.

Наскільки важливим для Вас є кожне з наступних тверджень?

Варіанти відповідей: 1 – абсолютно не важливо, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 – виключно важливо.

1. Будувати свою кар'єру в межах конкретної наукової або технічної сфери	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
2. Здійснювати спостереження та контроль над людьми, впливати на них на всіх рівнях	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
3. Мати можливість роботи все по-своєму і не бути обмеженим правилами будь-якої організації	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
4. Мати постійне місце роботи з гарантованим окладом і соціальною захищеністю	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
5. Вживати своє вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
6. Працювати над проблемами, які представляються майже нерозв'язними	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
7. Вести такий спосіб життя, щоб інтереси сім'ї та кар'єри взаємно врівноважували один одного	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
8. Створити і побудувати щось, що буде цілком моїм твором або ідеєю	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
9. Продовжувати роботу по своїй спеціальності, ніж отримати вищу посаду, не пов'язану з моєю спеціальністю	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
10. Бути першим керівником в організації	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
11. Мати роботу, не пов'язану з режимом або іншими організаційними обмеженнями	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
12. Працювати в організації, яка забезпечить мені стабільність на тривалий період часу	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

13. Вжити свої вміння та здібності на те, щоб зробити світ кращим	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
14. Змагатися з іншими та перемагати	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
15. Будувати кар'єру, яка дозволить мені не змінювати свого способу життя	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
16. Створити нове комерційне підприємство	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
17. Присвятити все життя обраній професії	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
18. Зайняти високу керівну посаду	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
19. Мати роботу, яка представляє максимум свободи і автономії у виборі характеру занять, часу виконання і т.д.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
20. Залишатися на одному місці проживання, ніж переїхати в зв'язку з підвищенням	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
21. Мати можливість використовувати свої вміння і таланти для служіння важливої мети	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

Наскільки Ви згодні з кожним з наступних тверджень?

Варіанти відповідей:

1 – абсолютно не згоден, 2,3,4,5,6,7,8,9, 10 – повністю згоден

Єдина справжня мета моєї кар'єри - знаходити і вирішувати важкі проблеми, незалежно від того, в якій області вони виникли	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Я завжди прагну приділяти однакову увагу моїй родині і моїй кар'єрі	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Я завжди перебуваю в пошуку ідей, які дадуть мені можливість почати і побудувати свою власну справу	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Я погоджуся на керівну посаду тільки в тому випадку, якщо вона знаходиться в сфері моєї професійної компетенції	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Я хотів би досягти такого положення в організації, яке давало б можливість спостерігати за роботою інших і інтегрувати їх діяльність	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
У моїй професійній діяльності я найбільше дбав про свою свободу і автономію	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Для мене важливіше залишитися на нинішньому місці проживання, ніж отримати підвищення або нову роботу в іншій діяльності	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Я завжди шукав роботу, на якій міг би приносити користь іншим	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Змагання і виграш - це найбільш важливі і хвилюючі боки моєї кар'єри	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Кар'єра має сенс тільки в тому випадку, якщо вона дозволяє вести життя, яка мені подобається	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Підприємницька діяльність складає центральну частину моєї кар'єри	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Я б скоріше пішов з організації, ніж став займатися роботою, не пов'язаною з моєю професією	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Я буду вважати, що досяг успіху в кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником високого рівня в солідній організації	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Я не хочу, щоб мене стискувала якась організація чи світ	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

бізнесу	
Я б хотів присвятити свою кар'єру досягненню важливої та корисної мети	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Я відчуваю себе успішним тільки тоді, коли я постійно залучений у вирішення важких проблем або в ситуацію змагання	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Вибрати і підтримувати певний спосіб життя важливіше, ніж домагатися успіху в кар'єрі	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Я завжди хотів заснувати та побудувати свій власний бізнес	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Я віддаю перевагу роботі, яка не пов'язана з відрядженнями	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

### Ключ до тесту:

Професійна компетентність: 1, 9, 17, 25, 33.

Менеджмент: 2, 10, 18, 26, 34.

Автономія (незалежність): 3, 11, 19, 27, 35.

Стабільність роботи: 4, 12, 36.

Стабільність місця проживання: 20, 28, 41.

Служіння: 5, 13, 21, 29, 37.

Виклик: 6, 14, 22, 30, 38.

Інтеграція стилів життя: 7, 15, 23, 31, 39.

Підприємництво: 8, 16, 24, 32, 40.

*По кожній з восьми кар'єрних орієнтацій підраховується кількість балів. Для цього необхідно, користуючись ключем, підсумовувати бали по кожній орієнтації і отриману суму розділити на кількість питань (5 для всіх орієнтацій, крім «стабільності»). Таким чином визначається провідна кар'єрна орієнтація – кількість набраних балів має бути не менше п'яти. Іноді провідною не стає ні одна кар'єрна орієнтація – в такому випадку кар'єра не є центральною в житті особистості.*

## Додаток Б

**Діагностика організаційної культури. Опитувальник Р.Куїнна і  
К.Камерона OCAI (Organizational Culture's Analyze Instrument)**

*Цей опитувальник призначено для оцінки шести ключових вимірів організаційної культури. На запропоновані питання не існує ні правильних, ні неправильних відповідей, так само, як не існує правильної або неправильної культури. Щоб ваша оцінка організаційної культури була максимально точною, намагайтеся відповідати на питання уважно і, по можливості, об'єктивно.*

*Кожне з шести питань (поточний стан та перспективний стан), включених в інструмент OCAI, передбачає чотири альтернативи відповідей. Розподіліть бали 100-бальної оцінки між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає вашій організації. Найбільша кількість балів давайте тієї альтернативі, яка більше за інших нагадує вашу організацію. Наприклад, якщо при відповіді на перше питання Ви вважаєте, що альтернатива А дуже нагадує Вашу організацію, альтернативи В і С в чомусь для неї однаково характерні, тоді як альтернатива D чи взагалі властива Вашій організації, то дайте 55 балів альтернативі А, по 20 балів альтернативам В і С, і тільки 5 балів альтернативі D. Обов'язково переконайтеся в тому, що при відповіді на кожне питання сума проставлених вами балів дорівнює 100.*

**1. Найважливіші характеристики Вашої організації (поточний стан)**

**А:** організація унікальна за своїми особливостями. Вона схожа на велику родину. Члени колективу мають багато спільного.

**В:** організація дуже динамічна і налаштована на підприємництво. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик.

С: організація орієнтована на результат. Головна турбота – досягнути виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети.

Д: організація жорсткого структурована й строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами.

## **2. Загальний стан лідерства в організації (поточний стан)**

А: загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, прагнення допомогти або навчити;

В: загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства й схильності до ризику;

С: загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати;

Д: загальний стиль лідерства в організації є собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ у руслі рентабельності.

## **3. Управління колективом (поточний стан)**

А: стиль менеджменту в закладі характеризується заохоченням командної роботи, єдності й участі в прийнятті рішень;

В: стиль менеджменту в закладі характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, волі й самобутності;

С: стиль менеджменту закладу характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентоспроможності й заохоченням досягнень.

Д: стиль менеджменту в закладі характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності й стабільності у відносинах.

## **4. Інтеграційна сутність організації (поточний стан)**

А: колектив організації об'єднують відданість справі й взаємна довіра. Відповідальність в організації перебуває на високому рівні.

В: колектив організації об'єднують схильність до новаторства й удосконалювання. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.

C: колектив організації об'єднує акцент на досягненні мети й виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога.

D: колектив організації об'єднують формальні правила й офіційна політика. Важлива підтримка послідовного ходу діяльності організації.

### **5. Стратегічні цілі організації (поточний стан)**

A: в організації концентрують увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть.

B: в організації акцентують увагу на знаходженні нових ресурсів, розв'язання нових проблем. Цінуються апробація інновацій і знаходження нових можливостей професійного розвитку.

C: в організації акцентують увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемог.

D: в організації акцентують увагу на незмінності й стабільності. Важливіше всього контроль і дисципліна.

### **6. Критерії успішності організації (поточний стан)**

A: успішність організації визначається успіхом на основі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленістю справою й турботою про членів колективу.

B: успіх організації визначають на основі володіння колективом унікальними або новітніми інноваціями. Це організація – лідер і новатор.

C: успіх організації визначають на основі випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку торгівлі.

D: успіх організації визначають на основі ефективності діяльності. Важливими в організації є своєчасно заповнена документація, чітко організований робочий процес, якісна професійна діяльність.

### **7. Найважливіші характеристики (у перспективі)**

A: організація унікальна за своїми особливостями. Вона схожа на велику родину. Члени колективу мають багато спільного.

В: організація працює динамічно, члени колективу захоплені робочим процесом, готові жертвувати собою, віддані професії, з легкістю впроваджують інновації.

С: організація орієнтована на отримання високих результатів. Головна турбота – чітко добитися виконання поставлених завдань. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети.

Д: організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії членів колективу, як правило, визначаються формальними процедурами.

### **8. Загальний стиль лідерства в організації (у перспективі)**

А: Загальний стиль лідерства в організації є приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити;

В: загальний стиль лідерства є прикладом підприємництва, новаторства й схильності до ризику.

С: загальний стиль лідерства є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати

Д: загальний стиль лідерства є прикладом координації, чіткої організації робочого процесу.

### **9. Управління колективом організації (у перспективі)**

А: стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням командної роботи, єдності й участі в прийнятті рішень

В: стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, волі й самобутності

С: стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентоспроможності й заохоченням досягнень

Д: стиль менеджменту в організації характеризується вимогою підпорядкування, передбачуваності й стабільності у відносинах, дисципліни.

### **10. Інтеграційна сутність організації (у перспективі)**

А: колектив організації об'єднують відданість справі й взаємна довіра. Обов'язковість організації перебуває на високому рівні.

**В:** колектив організації об'єднують схильність до новаторства й удосконалювання. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.

**С:** колектив організації об'єднує акцент на досягненні мети й виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога.

**Д:** колектив організації об'єднує формальні правила й офіційна політика. Важлива підтримка послідовного ходу діяльності організації.

### **11. Стратегічні цілі організації (у перспективі)**

**А:** в організації загострюють увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть.

**В:** в організації акцентують увагу на знаходженні нових ресурсів і розв'язання нових проблем. Цінуються апробація нового й пошук можливостей.

**С:** в організації акцентують увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення бути передовою організацією.

**Д:** в організації акцентують увагу на незмінності й стабільності.

### **12. Критерії успіху (у перспективі)**

**А:** в організації визначають успіх на базі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості працівників справою й турботою про людей

**В:** в організації визначають успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор

**С:** в організації визначають успіх на основі перемоги і випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство.

**Д:** успіх організації визначають на основі ефективності трудової діяльності. Важливим в організації є своєчасно заповнена документація, чітко організований робочий процес, якісна професійна діяльність.

### **Інтерпретація результатів тесту:**

Розрахунок оцінки по ОСАІ вимагає дуже нескладної арифметики. На першому етапі необхідно скласти бали всіх відповідей А в колонці «Тепер», а потім отриману суму розділити на 6, тобто обчислити середню оцінку по



альтернативі А. Ті ж обчислення повторюються для альтернатив В, С і D. На другому етапі аналогічні розрахунки проводяться для колонки «Потім».

Домінуючою є та організаційна культура, якої відповідає найвища частка.

Якщо аналізується група з N співробітників, то по кожному типу корпоративної культури розраховується середнє арифметичне.

По кожній людині або групі можна побудувати графічну інтерпретацію отриманих результатів (розподіл часток між типами корпоративної культури). Це називається профілями.



**Додаток В****Модель корпоративної культури (Д. Денісон)**

Дана модель та анкета корпоративної культури з'явилася у результаті 15-ти років досліджень доктора Даніеля Денісона – професора з організаційного розвитку в IMD (Міжнародний інститут розвитку управління в Лозанні, Швейцарія). Модель стала основною для двох досліджень – корпоративної культури і розвитку лідерства.

В даній моделі розглядаються такі риси корпоративної культури: залучення, послідовність (постійність, узгодження, логічність), адаптація та місія.

На кожне питання можна дати відповідь від 1 до 5 балів, при цьому 1 бал – мінімальний, 5 балів – максимальний.

**Здатність до адаптації****Індекс здатності до змін**

1	Організація є гнучкою та легко змінюється під дією зовнішніх факторів	1, 2, 3, 4, 5
2	Організація знає, що відбувається у конкурентів та намагається відповідати змінам в навколишньому зовнішньому діловому середовищі	1, 2, 3, 4, 5
3	Організація постійно використовує нові способи виконання роботи	1, 2, 3, 4, 5
4	Спроби змін в організації рідко зіштовхуються зі спротивом співробітників	1, 2, 3, 4, 5
5	Різні відділи в організації часто співпрацюють, щоб провести необхідні зміни	1, 2, 3, 4, 5

**Індекс уваги до клієнтів**

6	Зауваження та рекомендації клієнтів часто призводять до змін в організації	1, 2, 3, 4, 5
7	Думка клієнтів безпосередньо впливає на рішення організації	1, 2, 3, 4, 5
8	Всі члени організації глибоко розуміють бажання та потреби клієнтів	1, 2, 3, 4, 5
9	В організації дозволяють прямий контакт членів колективу з клієнтами	1, 2, 3, 4, 5
10	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються в організації	1, 2, 3, 4, 5

### Індекс здатності організації до навчання

11	Організація заохочує інновації та здатність до ризику	1, 2, 3, 4, 5
12	В організації розглядають невдачі як можливість для навчання і удосконалення	1, 2, 3, 4, 5
13	В роботі організації немає великих помилок	1, 2, 3, 4, 5
14	Навчання – важлива ціль щоденної роботи	1, 2, 3, 4, 5
15	В організації намагаються бути впевненими, що «права рука знає, що робить ліва»	1, 2, 3, 4, 5

### Місія

#### Індекс стратегічного напрямку та спрямованості

16	Організація має чітку місію, яка надає значення та спрямовує нашу роботу	1, 2, 3, 4, 5
17	Організація має довгострокову ціль та напрямок діяльності	1, 2, 3, 4, 5
18	Мені є зрозумілою стратегічна мета діяльності організації	1, 2, 3, 4, 5
19	Організація має чітку стратегію на майбутнє	1, 2, 3, 4, 5
20	Стратегія організації змушує інші фірми змінити свої конкурентні стратегії	1, 2, 3, 4, 5

#### Індекс цілей та завдань

21	Існує повна згода щодо цілей цієї організації між співробітниками і керівниками	1, 2, 3, 4, 5
22	Лідери організації ставлять перед собою далекоглядні, але реальні цілі	1, 2, 3, 4, 5
23	Лідери організації офіційно та відкрито говорять про цілі, яких ми намагаємося досягнути	1, 2, 3, 4, 5
24	Ми безперервно відслідковуємо наше просування порівняно з нашими встановленими цілями	1, 2, 3, 4, 5
25	Люди в організації розуміють, що повинно бути зроблено, щоб досягнути успіху в довгостроковому аспекті	1, 2, 3, 4, 5

#### Індекс бачення

26	У нас в організації є думка щодо майбутнього, яку всі поділяють між собою	1, 2, 3, 4, 5
27	Лідери в організації орієнтовані на майбутнє	1, 2, 3, 4, 5
28	Короткострокові цілі рідко не відповідають довгостроковим	1, 2, 3, 4, 5
29	Наше бачення майбутнього мотивує наших співробітників	1, 2, 3, 4, 5
30	Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи	1, 2, 3, 4, 5

## Узгодженість

### Індекс координації та інтеграції

31	Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний та передбачуваний	1, 2, 3, 4, 5
32	Існує чітке вибудовування цілей по рівням організації	1, 2, 3, 4, 5
33	Люди з різних структурних підрозділів розділяють спільні погляди на перспективу	1, 2, 3, 4, 5
34	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	1, 2, 3, 4, 5
35	Працювати з кимось з іншого відділу організації простіше, ніж з людиною з іншої компанії	1, 2, 3, 4, 5

### Індекс здатності до консенсусу

36	Коли відбуваються протиріччя, ми працюємо, щоб досягнути взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту	1, 2, 3, 4, 5
37	Організація має сильну корпоративну культуру	1, 2, 3, 4, 5
38	Існує чітка згода про правильні та неправильні підходи до виконання робіт в організації	1, 2, 3, 4, 5
39	Нам легко досягнути згоди навіть по важким питанням	1, 2, 3, 4, 5
40	Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди за ключовими питаннями	1, 2, 3, 4, 5

### Індекс залучення до цінностей

41	В організації є чіткий та послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	1, 2, 3, 4, 5
42	Організація має характерний стиль управління та чіткий набір методів управління	1, 2, 3, 4, 5
43	Керівники показують приклад зв'язку слова з ділом	1, 2, 3, 4, 5
44	Існує етичний кодекс організації, який визначає нашу поведінку та вчить відрізняти правильне від неправильного	1, 2, 3, 4, 5
45	Ігнорування ключових цінностей в організації може принести неприємності	1, 2, 3, 4, 5

## Залучення

### Індекс надання повноважень

46	Більшість працівників в цій організації активно залучені в роботу	1, 2, 3, 4, 5
47	Рішення в організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна найкраща інформація	1, 2, 3, 4, 5
48	Інформація широко розповсюджується в організації, кожен може мати доступ до необхідних йому даних	1, 2, 3, 4, 5
49	Кожен співробітник вірить, що він може здійснити позитивний ефект на роботу всієї організації	1, 2, 3, 4, 5
50	Бізнес-планування в організації йде постійно і в тій чи іншій мірі залучає кожного співробітника	1, 2, 3, 4, 5

### Індекс можливості розвитку

51	Організація делегує повноваження, щоб люди могли діяти самостійно	1, 2, 3, 4, 5
52	Здібності людей в організації розглядаються як важливе джерело конкурентних переваг	1, 2, 3, 4, 5
53	Організація постійно вкладає кошти в підвищення кваліфікації своїх співробітників	1, 2, 3, 4, 5
54	Людський потенціал в організації постійно зростає	1, 2, 3, 4, 5
55	Проблеми рідко виникають в організації, тому що ми маємо необхідні для роботи навички	1, 2, 3, 4, 5

### Індекс орієнтації на роботу в команді

56	Кооперація та співробітництво працівників з різними функціональними ролями в організації активно заохочуються	1, 2, 3, 4, 5
57	Працювати в організації, значить бути частиною команди	1, 2, 3, 4, 5
58	Робота в організації побудована так, щоб кожна людина могла бачити зв'язок між своєю діяльністю та цілями організації	1, 2, 3, 4, 5
59	Команда – першочерговий будівельний блок організації	1, 2, 3, 4, 5
60	В організації скоріше орієнтуються на горизонтальний контроль та координацію, чим на позицію в ієрархії	1, 2, 3, 4, 5

### Інтерпретація результатів тесту:

*З кожного питання підраховуються індекси як середнє значення за середнім показником всіх пунктів питань групи. Індекси співвідносяться за 5-ти бальною шкалою.*

## Додаток Г

## Модель корпоративної культури (Т. Діл, А. Кеннеді)

1. Вам необхідно в кожному блоці запитань обрати один варіант висловлювання, який в найбільшій мірі відповідає Вам, та відмітити його (+).

2. Порахуйте кількість відповідей для кожної букви (a, b, c, d).

№ п/п	Запитання	Відмітка
<b>I</b>	<b>Чекати чи не чекати?</b>	
a)	Я не люблю надто довгих очікувань	
b)	Не потрібно чекати, потрібно діяти	
c)	Успіх приходить до того, хто вміє чекати	
d)	Для вирішення будь-якого питання потрібен час	
<b>II</b>	<b>Ризикувати чи не ризикувати?</b>	
a)	Ризик повинен бути виправданим	
b)	Хто не ризикує, той не виграє	
c)	В основі ризику завжди повинен бути точний розрахунок	
d)	Не варто ризикувати без розпорядження зверху	
<b>III</b>	<b>Мені подобається</b>	
a)	Мені подобається спілкуватися з людьми	
b)	Я намагаюся бути кращим за всіх	
c)	Я прагну до професійного ідеалу	
d)	Я намагаюся виконувати все, що мені доручають	
<b>IV</b>	<b>Це важливо для мене</b>	
a)	Я люблю гарні жарти та люблю пожартувати	
b)	Успіх народжується у боротьбі з конкурентами	
c)	Ввічливість та стриманість – це основа ділового спілкування навіть в напружених ситуаціях	
d)	Не варто проявляти ініціативу і сунути ніс не в свою справу	
<b>V</b>	<b>Це правильно</b>	
a)	Люди повинні допомагати один одному	
b)	Я завжди маю при собі талісман	
c)	Я виконую свою роботу максимально добре, навіть якщо цього ніхто не оцінить	
d)	Кожна людина повинна знати своє місце в службовій ієрархії та не переходити межу	

## Ключ до тесту:

Від 3 до 5 (a) – сумісність з торговим типом корпоративної культури.

Від 3 до 5 (b) – сумісність зі спекулятивним типом корпоративної культури.

Від 3 до 5 (c) – сумісність з інвестиційним типом корпоративної культури.

Від 3 до 5 (d) – сумісність з адміністративним типом корпоративної культури.

