МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ Ельвіра ЛУЗІК
« ___ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗДОБУВАЧКИ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»
Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Практична психологія»

Тема: «Психологічний вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників»

Виконавець: здобувачка групи ПП 201 МЗ Золотухіна Наталія Ігорівна

Керівник: доктор філософії (PhD) в галузі педагогіки, доцент кафедри педагогіки та психології професійної освіти ФЛСК КАІ Заєць Наталія Юхимівна
Нормоконтролер: _____ Тамара МИХЕЄВА

КИЇВ 2024

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»

Факультет лінгвістики та соціальних комунікацій

Кафедра педагогіки та психології професійної освіти

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 053 «Психологія»

ОПП «Практична психологія»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ельвіра ЛУЗІК

«___»_____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Золотухіної Наталії Ігорівни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Психологічний вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників» затверджена наказом ректора від 13 вересня 2024р. №1894/ст.
2. Термін виконання роботи: з 26.08.2024 р. до 05.12.2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до першого, другого та третього розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків загальним обсягом 111 сторінок, з них обсяг основного тексту 106 сторінок, список використаних джерел нараховує 62 позиції.
4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи корпоративної культури і мотивації працівників. Висновки до 1 розділу. Розділ 2. Емпіричне дослідження психологічного впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників. Висновки до другого розділу. Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності психологічного впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників. Висновки до третього розділу. Висновки. Список використаних джерел та літератури. Додатки.
5. Перелік обов’язкового графічного (ілюстративного матеріалу): 12 таблиць, 9 рисунків.

6. Календарний план-графік

№	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Опрацювання та реферування літератури з теми дослідження. Визначення об’єкта і предмета дослідження	26.08.2024	26.08.2024
2	Формулювання теми, мети, завдань дослідження. Написання вступу. Складання попереднього плану роботи. Узгодження з керівником	1.09.2024	1.09.2024
3	Написання першого розділу. Подання керівникові на перевірку	15.09.2024	15.09.2024
4	Написання другого розділу. Подання керівникові на перевірку	20.09.2024	20.09.2024
5	Оформлення роботи. Подання керівникові на перевірку	10.10.2024	10.10.2024
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.11.2024	14.11.2024
7	Опрацювання зауважень і виправлення недоліків	20.11.2024	20.11.2024
8	Подання остаточного варіанта роботи на кафедру для перевірки на академічну доброчесність	21.11.2024	21.11.2024
9	Подання кваліфікаційної роботи на рецензування	25.11.2024	25.11.2024
10	Захист кваліфікаційної роботи	05.12.2024	5.12.2024

7. Дата видачі завдання: «26» серпня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____Наталія ЗАЄЦЬ

Завдання прийняла до виконання _____ Наталія ЗОЛОТУХІНА

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Психологічний вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників»: 111 сторінок, 62 використаних джерела та літератури, 5 додатків.

Об'єкт дослідження – корпоративна культура як психологічний феномен у сучасних організаціях.

Предмет дослідження – психологічний вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників.

Мета дослідження - полягає у виявленні психологічних факторів впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників, а також розробці рекомендацій щодо покращення цих аспектів у сучасних організаціях.

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичний аналіз проблеми корпоративної культури у психологічній літературі, розкрито поняття корпоративної культури та її роль у мотивації та залученості працівників, проведено емпіричне дослідження що до психологічного впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників, розроблена тренінгова програма для підвищення ефективності психологічного впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників, розроблені практичні рекомендації.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що теоретичний матеріал та сформульовані в кваліфікаційній роботі пропозиції можуть бути корисними в загальній практиці організацій щодо удосконалення психологічного впливу на мотивацію та залученість працівників шляхом підвищення корпоративної культури .

МОТИВАЦІЯ, ЗАЛУЧЕНІСТЬ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ОРГАНІЗАЦІЯ, ПСИХОЛОГИЧНИЙ ВПЛИВ

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ І МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ..... 11

1.1 Корпоративна культура як проблема в психологічній теорії та практиці 11

1.2 Роль корпоративної культури в сучасних організаціях 20

1.3 Корпоративна культура як фактор психолоічного впливу на мотивацію та залученість працівників 33

Висновки до першого розділу 41

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ НА МОТИВАЦІЮ ТА ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ 43

2.1. Методика та організація дослідження (на прикладі організації ТОВ «Сирне Королівство Україна» 43

2.2 Аналіз отриманих даних емпіричного дослідження щодо психологічного впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників..... 53

Висновки до другого розділу 67

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА МОТИВАЦІЮ ТА ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ 70

3.1. Зміст тренінгової програми з перевірки ефективності психологічного впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників..... 70

3.2. Результати тренінгової програми 77

3.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності психологічного впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників 86

Висновки до третього розділу 90

ВИСНОВКИ..... 92

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 94

ДОДАТКИ..... 100

ВСТУП

В сучасних умовах швидких змін, глобалізації та технологічних інновацій, підприємства змушені адаптуватися до нових викликів, які створюють високий рівень конкуренції на ринку праці. Одним із найважливіших аспектів, що визначає успішність адаптації та конкурентоспроможність організацій, є створення комфортних умов роботи, зокрема шляхом формування та розвитку корпоративної культури.

Корпоративна культура, яка виступає "духом" компанії, відіграє вирішальну роль у формуванні загальної поведінки працівників, способів їх взаємодії, комунікацій та підходів до роботи. В умовах, коли бізнес-середовище стає дедалі складнішим, корпоративна культура забезпечує інтеграцію працівників у спільні процеси, сприяє узгодженості дій і створює єдине поле для спільної роботи. Вона формує основу для розвитку почуття єдності та належності до організації, підтримує стандарти поведінки та впливає на мотивацію працівників, що є одним із ключових елементів ефективності підприємства.

Корпоративна культура також впливає на рівень задоволеності роботою, що є важливим чинником утримання талановитих працівників і зниження плинності кадрів. В умовах, коли ринок праці стає дедалі більш конкурентним, а працівники мають широкий вибір роботодавців, здатність компанії створити привабливу корпоративну культуру стає важливим інструментом залучення та мотивації фахівців. Високий рівень задоволеності працівників роботою безпосередньо корелює з їхнім бажанням залишатися в компанії, підвищуючи таким чином стабільність робочих команд і зменшуючи витрати на навчання нових співробітників.

Крім того, сильна корпоративна культура допомагає створити конкурентні переваги для підприємства, оскільки вона стає важливим елементом бренду роботодавця. Організації, які інвестують у розвиток своєї культури, стають більш привабливими для молодих талановитих фахівців, які шукають не лише вигідні умови праці, але й можливості для особистісного та професійного

розвитку, підтримку, визнання досягнень та зростання в середовищі, що відповідає їхнім цінностям. Таким чином, корпоративна культура не тільки впливає на внутрішню атмосферу в організації, але й формує її репутацію на зовнішньому ринку.

Однак важливо зазначити, що корпоративна культура не є сталою величиною - вона постійно еволюціонує, адаптуючись до змін в організації та зовнішньому середовищі. В умовах цифровізації та швидких змін на ринку компанії, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, повинні постійно переглядати та оновлювати свої культурні підходи. Це може включати впровадження нових принципів лідерства, які заохочують гнучкість, інноваційність та готовність до змін, а також розвиток нових форм взаємодії в командах.

Інноваційна корпоративна культура, яка заохочує творчість і ініціативність, є надзвичайно важливою в контексті технологічних змін та цифрових трансформацій. Вона дозволяє організації швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі, а також стимулює співробітників до генерування нових ідей, які можуть сприяти підвищенню ефективності бізнесу. Крім того, така культура створює умови для відкритих комунікацій, де кожен працівник може висловити свою думку та бути почутим, що сприяє кращому обміну знаннями та досвідом всередині компанії.

Корпоративна культура не тільки сприяє внутрішній гармонії в організації, формує її зовнішній імідж і репутацію, але й сприяє мотивації працівників. Адже мотивація працівників є важливим фактором, що визначає продуктивність і активність співробітників у досягненні цілей компанії. Відповідно до теорії мотивації (наприклад піраміда базових потреб А. Маслоу), задоволення базових потреб працівників у середовищі з підтримуючою корпоративною культурою стимулює їх до досягнення вищих рівнів самореалізації та професійного розвитку.

Ефективна корпоративна культура також підвищує залученість працівників, яка визначається їх готовністю активно брати участь у досягненні

організаційних цілей. Корпоративна культура формується через систему спільних цінностей, норм і правил поведінки, які поділяються всіма членами організації. Ці елементи сприяють інтеграції працівників у робочий процес, створюють єдине поле для взаємодії, підтримують стандарти поведінки і сприяють розвитку єдності в колективі.

Отже, адаптація до нових реалій вимагає від підприємств не лише переосмислення традиційних підходів до управління, але й активного впровадження інновацій у культурі організації. Це може включати тренінги для розвитку навичок, побудову командної роботи, а також впровадження програм, які підтримують індивідуальний професійний розвиток працівників.

Таким чином, дослідження корпоративної культури та її ролі у мотивації та залученості працівників може стати важливим кроком на шляху до створення ефективних організацій, які здатні не лише вижити, але й процвітати в умовах постійних змін. З огляду на це, значення корпоративної культури у стратегічному управлінні підприємством не може бути недооцінене. Вона стане основою для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху компаній у складному бізнес-середовищі.

Питаннями дослідження корпоративної культури підприємств вивчалися рядом українських та зарубіжних науковців, зокрема: М.Дмитренко, О. Синицький, М. Чепелюк, А. Берлі, В.Чемберлін та ін.

Дослідження корпоративної культури в нашій країні розпочалися на межі XX-XXI сторіччя. Різноманітні аспекти цієї проблематики розкриті у наукових працях вітчизняних вчених, а саме: С.Абрамової, О.Віханського, Ю.Гончарова, О.Грішнової, Є.Жеріхова, Г.Захарчин,, А.Колота, В.Кубко, О.Кузьміна, Д.Ліфінцева, А.Наливайка, Ю.Палехи, О.Харчишиної та ін.

Актуальність і недостатня розробленість рекомендацій щодо впливу корпоративних факторів на мотивацію та залученість працівників визначили вибір теми кваліфікаційної роботи «Психологічний вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників».

Мета дослідження полягає у виявленні психологічних факторів впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників, а також розробці рекомендацій щодо покращення цих аспектів у сучасних організаціях.

Реалізація мети забезпечується в роботі вирішенням таких *завдань*:

- здійснити теоретичний аналіз проблеми корпоративної культури як чинника впливу на мотивацію та залученість працівників;
- проаналізувати роль корпоративної культури в сучасних організаціях;
- провести емпіричне дослідження впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників;
- розробити тренінгову программу для перевірки ефективності психологічного впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників ;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури для підвищення мотивації та залученості персоналу.

Об'єкт дослідження – корпоративна культура як психологічний феномен у сучасних організаціях.

Предмет дослідження – психологічний вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників.

Методи дослідження:

I. Теоретичні: аналіз наукових джерел, синтез, систематизація та узагальнення інформації.

II. Психодіагностичні:

- Тест для визначення типу корпоративної культури в організації за методикою Д.Зонненфельда;
- Модифікована експрес-методика по вивченню психологічного клімату в трудовому колективі О. С. Михалюка і А. Ю. Шаліто;
- Мотивація професійної діяльності (методика к. Замір в модифікації а. Реана);
- Авторська тест-анкета «Оцінка корпоративної культури»;

III. Методи математичної статистики: зроблені за допомогою програми SPSS, використаний метод порівняння груп критерій t-Стьюдента.

Дослідження проводилось серед працівників ТОВ «Сирне Королівство Україна» у м.Київ.У дослідженні взяли участь 40 працівників віком від 25-52 років.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що теоретичний матеріал та сформульовані в кваліфікаційній роботі пропозиції можуть бути корисними в загальній практиці організацій щодо удосконалення психологічного впливу на мотивацію та залученість працівників шляхом підвищення корпоративної культури.

Наукова новизна отриманих результатів:

− розширено уявлення про психологічний вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників;

− набули подальшого вивчення методичні основи проведення тренінгових занять що до впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників.

Апробація отриманих результатів. Основні теоретичні та практичні положення кваліфікаційної роботи було обговорено під час міжнародної науково-практичної конференції «Політ. Сучасні проблеми науки. Гуманітарні науки», (м.Київ, 2-5 квітня 2024 року). Також здійснено публікацю тез на тему«Психологічні чинники навчальної мотивації студентів гуманітарних та технічних спеціальностей» [12].

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, що налічує 62 найменування, додатків на 13 сторінках. Основний зміст роботи викладений на 92 сторінках.Загальний обсяг роботи 111 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ І МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Корпоративна культура як проблема в психологічній теорії та практиці

Організація як соціальне об’єднання людей супроводжують наше життя з самого народження. Більшість з нас з раннього дитинства належать до тих чи інших громадських структур: дитячий садок, школа, релігійна або молодіжна організація, спортивний клуб і т.д. Але саме в сфері трудової діяльності організації відіграють найбільш значну роль, як формальні об’єднання, створенні для досягнення певної мети за допомогою діяльності своїх членів.

З огляду на вибір проблеми дослідження, перш ніж аналізувати феномен «корпоративна культура», доречно розглянути історичний аспект поняття культура.

Поняття "культура" було вперше введено римським оратором Марком Туллієм Цицероном, який використовував його для позначення філософії як "культури розуму". Слово "культура" походить від латинського "cultura", що означає догляд, навчання, виховання та розвиток.

У Стародавньому Римі цей термін часто використовувався у контексті обробітку землі для підвищення її родючості.

Античні мислителі вважали, що духовний розвиток людини та її здатність до самовдосконалення є настільки ж важливими, як і розвиток сільського господарства чи інших галузей суспільства. Тому, за словами Цицерона, «філософія є формою культури, яка, подібно до землеробства, обробляє розум для отримання кращих плодів у вигляді думок».

Слід також зазначити, що існує тісний етимологічний зв'язок між поняттям "культура" і "культ". Останнє походить від латинського "colere", що також означає вирощувати, обробляти, планувати, або "cultus" — вирощування,

обробка, догляд. У стародавніх греків і римлян це означало сукупність ритуалів вшанування держави, божества чи людини для отримання їхньої прихильності або допомоги, а також для вшанування пам'яті. Культ предків у Єгипті, культ батька в Китаї та Японії, культ Сонця в Київській Русі були важливими складовими культури народів цих регіонів[39].

У широкому антропологічному сенсі термін "культура" позначає "життєвий світ", створений певним суспільством (як описували В.Дільтей і Е.Гуссерль), який інтегрується у природне середовище. Поняття "життєвий світ" і "природне оточення", які використовував А. Гелен у своїй праці "Основи філософської антропології", є ключовими для розуміння культури в її антропологічному аспекті.

Унікальні культури вчені Е. Тейлор і А. Тойнбі, називають "цивілізаціями", адже самобутні культури здатні об'єднувати людей у спільноти, які формуються на основі історично сформованого культурного і психологічного контексту. Вони відрізняються від договірних союзів або товариств, як їх описував Г.Вебер[44].

Тобто, культура в житті людства займає особливе місце, тому що вона є показником матеріальної і духовної зрілості суспільства. Вона являє собою певні цінності, як матеріальні, так і духовні.

Варто зазначити, що початкові трактування поняття «корпоративна культура» частково співпадають з уявленнями про вплив національної культури на діяльність організації та її ефективність.

Активний розвиток засобів масової інформації у 20 столітті призвів до появи нових культурних форм серед яких особливо поширилась так звана корпоративна культура.

Одним із перших дослідників, які звернули увагу на важливість внутрішньої культури в організації, був М.Вебер, який підкреслював важливість цінностей і норм у функціонуванні бюрократичних структур [61]. Він стверджував, що культура є важливим елементом будь-якої організації, оскільки вона визначає стиль управління та методи прийняття рішень.

Термін*“корпоративна культура”*вперше був використаний у XIX ст. у військовій термінології німецьким фельдмаршалом Г. Мольтке, яким він означив відносини в офіцерському середовищі.

За останні роки питання корпоративної культури у великих організаціях викликає все більший інтерес серед науковців і дослідників. Цю тему досить детально розглянули у своїх працях В.О. Аніщенко, О.Л. Бал, Н.І. Верхоглядова та інші [25].

За визначенням Кембриджського словника, корпоративна культура – це переконання та ідеї, які має компанія, та спосіб, яким вони впливають на ведення бізнесу та поведінку її працівників. Елементи корпоративної культури включають фізичне середовище організації, практики управління людськими ресурсами та трудові звички персоналу. Корпоративна культура відображається у різних структурних, функціональних і особистісних елементах, таких як ієрархія, процес, інновації, співпраця, конкуренція [58].

Важливий крок на шляху становлення терміну корпоративної культури зробив Д. Макгрегор. Саме його теорія X та У дали вихідні положення до формування корпоративної культури. Зокрема постулати теорії У включають наступні твердження :

1) витрати фізичних і розумових зусиль на роботі такі ж природні, як під час гри або відпочинку, – пересічному індивіду не притаманна відраза до праці;

2) зовнішній контроль і загроза покарання не є єдиним засобом примусити людей докладати зусиль, необхідних для досягнення цілей компанії;

3) відданість цілям залежить від заохочень, які пов'язані з досягненням цих цілей. Найважливішою із цих нагород є задоволення власного «я», і воно може бути прямим результатом зусиль, спрямованих на реалізацію прагнень організації;

4) пересічна людина за нормальних умов не лише вчиться брати на себе відповідальність, а й прагне її;

5) здатність виявляти порівняно високу міру уяви, винахідливості і творчості в розв'язанні проблем притаманна більшості людей [20].

Робота Д. Макгрегора з теоріями X та Y стала базою для подальших досліджень, оскільки визначила важливі людські аспекти в корпоративному середовищі. Зокрема, постулати теорії Y, які підкреслюють природну схильність людини до праці та творчого підходу, створили ґрунт для гуманістичних підходів до управління та формування корпоративної культури, орієнтованої на мотивацію й самореалізацію працівників. Цей підхід актуальний і сьогодні, оскільки допомагає організаціям краще зрозуміти й задовольнити потреби співробітників, що підвищує їхню залученість і продуктивність.

У сучасній науково-психологічній літературі проблема корпоративної культури залишається досить актуальною.

Вітчизняні науковці, такі як А.Колот[17],О.Грішнова[8], Г.Дмитренко [9], Г.Назарова[28], Л.Панченко[32], та інші активно досліджують особливості корпоративної культури .

Публікації від Harvard Business Review визначають корпоративну культуру як «основні цінності організації, її етику, бачення, поведінку та робоче середовище» — це чітке і влучне узагальнення поняття. Проте яка з цих складових є найважливішою? Лише одне слово в цьому визначенні стосується методу досягнення корпоративної культури, а саме — поведінка[55].

Розвиваючи цю ідею, засновник і генеральний директор CultureWise Девід Фрідман пропонує більш реалістичне визначення корпоративної культури: «загальноприйнятий набір цінностей і принципів, які проявляються в повсякденній поведінці працівників». Іншими словами, найкращий показник справжньої культури організації — це не ті принципи, які проголошує керівництво, а ті, яких дотримується команда.

Корпоративна культура — це особлива форма організаційної взаємодії, що базується на ієрархії цінностей, які об’єднують працівників і визначають способи їх реалізації з метою досягнення стратегічних цілей компанії [30].

А.Воронкова розглядає корпоративну культуру як своєрідний фон діяльності організації, який особливо проявляється під час динамічних змін у її структурі чи сфері діяльності. Цей фон сприяє посиленню результативності,

залежно від того, наскільки добре керуються усвідомлені цінності організації. Він охоплює сукупність колективних базових уявлень учасників організаційної діяльності. Таке трактування корпоративної культури підкреслює її важливу роль у процесі змін та її вплив на успішність досягнутих результатів. Ключовим є узгоджене розуміння цінностей всіма членами колективу, що опосередковано впливає на якість організаційних перетворень [4].

А.Колот зазначає, що корпоративна культура є важливим чинником ефективного управління людськими ресурсами, оскільки вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та забезпечує її адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища [17].

Аналогічно, О.Грішнова підкреслює, що корпоративна культура виступає інструментом регулювання соціально-трудових відносин, впливаючи на рівень мотивації та продуктивності праці [7].

Корпоративну культуру як стійке до змін явище, що в умовах євроінтеграційних процесів сприяє певній інерційності її трансформації розглядає О.Балика [2].

Це означає, що успіх організації та соціальні результати роботи будуть досягатися з певними затримками. Така ситуація дає можливість поступово впроваджувати нові соціальні стандарти і цінності, а також стимулювати соціальний діалог. Це дозволяє збалансувати інтереси працівників і роботодавців, створити згуртованість в колективі, спільні цінності і поведінку, що в результаті підвищить ефективність підприємства, зменшить соціальну нерівність та напругу в суспільстві.

На думку В.Аніщенко, корпоративна культура – це комплекс норм і правил поведінки, прийнятих на підприємстві, які стосуються взаємодії з клієнтами та партнерами, а також міжособистісних відносин усередині компанії. Вона відображає «дух компанії», коли всі співробітники, від керівників до виконавців, усвідомлюють цілі організації і докладають всіх зусиль для їх досягнення [1].

Це комплекс правил, традицій та усталених практик у сфері корпоративного управління, які не мають офіційного закріплення в

законодавстві та ґрунтуються на загальному культурному рівні суспільства, моральних нормах і діловій практиці. Культуру організації можна охарактеризувати як набір ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються під час спільної діяльності для досягнення спільних цілей конкретної організації [23].

Корпоративна культура формується в єдності з прийнятою в організації системою управління та відображає сукупність виробничих практик і внутрішньоорганізаційних відносин. На відміну від національної культури, корпоративна культура не може бути внутрішньо суперечливою, інакше вона перестає бути керованим ресурсом і переходить у сферу неконтрольованих чинників.

О. Синицька досліджувала вплив національного характеру українців на формування корпоративної культури. Вона звертала увагу на те, що особливості менталітету та національної свідомості українців відіграють важливу роль у формуванні цінностей, норм і переконань в організаціях. Ці фактори впливають на соціальну взаємодію в компаніях, визначаючи, як колектив організовується для досягнення спільних цілей [38].

Корпоративна культура, заснована на філософії мислення організації, визначає її внутрішнє життя. Головна мета корпоративної культури — створення такого робочого середовища, яке сприяє досягненню цілей ефективно, з позитивним настроєм і високою залученістю співробітників. Основу культури складає система цінностей, що об'єднує більшість працівників і включає матеріальні, естетичні, духовні та соціальні аспекти. Ця система визначає як принципи виконання посадових обов'язків, так і норми поведінки, спілкування і взаємодії між співробітниками, слугуючи ідеологічною частиною виробничого процесу, яка задовольняє потребу людини в значущості та цінності її праці [26].

Вона формує внутрішній клімат організації, впливає на продуктивність, мотивацію та залученість персоналу, а також визначає взаємодію між співробітниками.

Г. Хофстеде досліджував вплив національних культур на організаційні цінності, виділяючи такі виміри, як дистанція влади, індивідуалізм-колективізм та уникання невизначеності [42]. Ці аспекти дозволяють краще зрозуміти відмінності між організаціями в різних країнах і вплив національних традицій на корпоративну культуру.

Корпоративна культура кожної організації розвивається згідно з уявленнями її засновників. Вона, подібно до живого організму, змінюється під впливом взаємодії між людьми, залученими в діяльність компанії. Це своєрідне поєднання індивідуальних поглядів, навичок, культур і світоглядів, що об’єднані загальною метою компанії. У процесі формування корпоративної культури можуть бути запозичені певні правила, структури та механізми взаємодії, які відображаються в організаційних процесах і залежать від розвитку суспільства[53].

Крім того, нові підходи до вивчення корпоративної культури включають в себе використання концепції "культури колективного інтелекту", запропонованої П.Паркером. Він наголошує на важливості співпраці та обміну знаннями серед співробітників, вважаючи це критично важливим для досягнення стратегічних цілей організації [59].

Корпоративна культура є системою координат внутрішньої та зовнішньої взаємодії людей, які працюють у компанії. Вона дозволяє узгоджувати індивідуальні цілі працівників із загальними цілями компанії, створюючи спільне культурне середовище корпоративної поведінки.

У контексті глобалізаційних процесів, які відбувається в Україні, вартує уваги дослідження Р.Гаппо, який вивчає вплив мультикультурності на корпоративну культуру і зазначає що підприємства, які вміють інтегрувати різні культурні погляди, отримують конкурентні переваги завдяки багатогранності думок та підходів до розв'язання проблем [5].

Успішна корпоративна культура здатна створювати синергію в колективі, формувати довіру, полегшувати процеси адаптації нових співробітників та

стимулювати розвиток лідерських якостей. Вона сприяє розвитку лояльності до організації та підвищенню рівня задоволеності працівників своєю роботою [52].

Корпоративну культуру можна охарактеризувати як аспект менеджменту, що сприяє розвитку інтеграційних процесів в управлінні. Вона включає основні елементи, такі як цінності співробітників організації, їхні переконання, норми поведінки та способи комунікації під час трудової діяльності. Також до неї входять елементи матеріального середовища, що разом відображають унікальність даної організації [22].

Розширення підходів до корпоративної культури у працях Н.Лісової, В.Аніщенка та І. Ломачинської підкреслює, що вона охоплює не лише внутрішні норми і поведінку, але й формується на базі цінностей, моральних засад і культурних особливостей суспільства, в якому існує організація. Це свідчить про важливість інтеграції етичних принципів і соціокультурного контексту у формування корпоративних цінностей. Зокрема, комплексність і багатошаровість корпоративної культури показує, що її розвиток потребує постійного врахування як внутрішніх організаційних потреб, так і зовнішніх соціальних умов.

Це також комплекс цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також бізнес-принципів, норм поведінки, традицій та ритуалів, які сформувалися в організації або її підрозділах протягом часу її діяльності. Ці елементи приймаються більшістю співробітників і стають основою для їх взаємодії, створюючи унікальну атмосферу, що впливає на робочі процеси та загальний клімат в колективі [47].

Отже, спільне розуміння та прийняття корпоративних цінностей усіма працівниками створює передумови для підвищення продуктивності й залученості співробітників, а також забезпечує міцний фундамент для довгострокового розвитку компанії.

Також створення нової типології корпоративної культури українських підприємств потребує проведення теоретичних і прикладних досліджень для

формування емпіричної бази, що відображатиме процеси становлення і розвитку корпоративної культури та її вплив на бізнес-процеси організацій [31].

Корпоративна культура будь-якої компанії зазнає постійних змін. Згідно з теорією спіральної динаміки, розробленою Д. Е. Беком і К. Кованом, існує вісім взаємопов'язаних рівнів зрілості особистості та суспільства. Кожному з цих рівнів відповідає певний набір культурних цінностей, своя кольорова символіка, пріоритети, переконання та особливості світосприйняття. Поступово переходячи з одного рівня на інший, люди змінюються під впливом умов життя та досвіду у вирішенні завдань. Тому, коли умови функціонування компанії змінюються, це часто потребує переосмислення її базових цінностей та переконань. Нерозв'язні проблеми в межах поточної системи цінностей змушують компанію переходити на новий виток розвитку.

«Спіральна модель» виступає інструментом для управління процесом змін, але для її ефективного використання важливо визначити поточний рівень розвитку колективу компанії. Модель спіральної динаміки обрана завдяки здатності поєднувати циклічні та еволюційні принципи: кожен завершений цикл дозволяє системі піднятися на вищий рівень. Ці рівні характеризуються основними ідеями, які формують поведінку системи на кожному етапі розвитку. Щоб ефективно управляти корпоративною культурою, необхідно розуміти закономірності її розвитку. Як і суспільство загалом, кожна організація проходить свій унікальний шлях розвитку, при цьому будь-які зміни та динаміка мають спільні стадії [49].

Отже, одними з найважливіших чинників, які необхідно враховувати під час формування корпоративної культури, є ціннісні орієнтації та культурні стереотипи працівників. Процес створення корпоративної культури, по суті, полягає у впровадженні єдиних цінностей серед усіх співробітників організації. Тому успішність цього завдання значною мірою залежить від того, наскільки проголошені керівництвом цінності відповідають ціннісним орієнтаціям працівників і не суперечать їм. Конфлікт між цінностями працівників і тим, що

вважає важливим керівництво, часто є головним джерелом розчарувань, конфліктів та зниження продуктивності праці [45].

Кожен колектив унікальний за своїм складом, структурою, характером діяльності та взаємодії, що і визначає розвиток корпоративної культури підприємства.

Цінність корпоративної культури для кожної організації полягає в тому, що вона підсилює згуртованість і узгодженість в поведінці співробітників.

Корпоративна культура, як важливий елемент соціально-трудових відносин, розглядається сучасними дослідниками як ефективний інструмент для розвитку організацій та підвищення продуктивності внутрішніх процесів. Володіння практичними знаннями з ідентифікації та оцінки поточного стану корпоративної культури надає дослідникам відправну точку для створення стратегій розвитку та досягнення цілей організації. Таким чином, для формування корпоративної культури, яка відповідала б цілям і цінностям компанії, важливо визначити основні індикатори та типології її оцінки.

Отже, *корпоративна культура - це багатогранний феномен, який не тільки визначає внутрішні правила та поведінкові моделі, але й впливає на загальний робочий клімат та успішність організації.* Цей комплекс цінностей, норм і традицій, прийнятих більшістю співробітників, дійсно формує унікальне середовище, в якому люди відчувають вмотивованість та залучені до реалізації спільних цілей та підходів до роботи.

1.2. Роль корпоративної культури в сучасних організаціях

Корпоративна культура, як уже зазначалося, є системою базових передбачень (місія), ідей, цінностей і норм організації, що визначає правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи і міфи, які підтримують працівники організації. Саме ці складові корпоративної культури мобілізують внутрішні ресурси, єднають і мотивують персонал, надають змісту їх праці.

Корпоративна культура організації охоплює різні аспекти, що формуються навколо неї. Серед них – корпоративні цінності та ідеали, моделі поведінки, етика, традиції, свята, а також філософія компанії, міфи та легенди, які й складають суть корпоративної культури [3].

Вплив корпоративної культури на ефективність роботи компанії пов'язаний з покращенням продуктивності діяльності персоналу. В таких організаціях часто спостерігається високий рівень єдності щодо ключових переконань і цінностей, які визначають їхню діяльність. Організації з розвиненою корпоративною культурою характеризуються сприятливим соціально-психологічним кліматом, згуртованим колективом і спільною метою, що позитивно позначається на якості роботи та загальній ефективності компанії[11].

Дослідники корпоративної культури неминуче стикаються з потребою у створенні "об'єднуючої" теоретичної схеми, яка б охоплювала основні підходи до вивчення цього феномена. Важливо, щоб така схема не порушувала цілісність кожного підходу, не спонукала до його асиміляції, а навпаки, зберігала індивідуальні особливості кожної позиції.

Аналіз науково-методичної літератури показує, що автори зазвичай наводять окремі описові характеристики різних підходів до типологізації корпоративної культури. Однак узагальненої оцінки цих підходів та принципів їхнього застосування в цілому не існує. При дослідженні корпоративної культури певної компанії та її відповідності внутрішнім цілям і цінностям слід обирати такі типології, які найбільш точно відображають важливі для дослідника процеси[46].

У книзі «Діагностика і зміна організаційної культури» американських вчених К.Камерона і Р.Куінна представлено метод діагностики та зміни корпоративної культури. Вони виділяють чотири основні типи корпоративної культури: кланову, адхократичну, ринкову та бюрократичну (ієрархічну) [14]:

Кланова культура. Це дуже дружнє робоче середовище, де люди мають багато спільного. Організації подібні до великих родин, а їхні лідери чи голови

сприймаються як наставники або навіть батьки. Відданість і традиції є основою для згуртованості організації, яка акцентує увагу на довгостроковій вигоді від особистого розвитку, високому рівні колективної єдності та сприятливому моральному кліматі. Успіх вимірюється за показниками задоволення споживачів і турботи про людей. В організації підтримується командна робота, участь співробітників у бізнесі та згода.

У рамках кланової культури виділяються два типи лідерів:

Помічник – орієнтований на людей і процеси. Він вирішує конфлікти та шукає консенсус. Його вплив базується на залученні людей до прийняття рішень і вирішення проблем. Підтримуються участь у бізнесі та відкритість.

Наставник – дбайливий і залучений. Він усвідомлює потреби інших і проявляє турботу про індивідуальні недоліки. Його вплив заснований на взаємній повазі та довірі. Заохочується дотримання моральних принципів та відданість справі.

Адхократична культура. Це динамічне та творче середовище, де люди готові ризикувати. Лідери сприймаються як новатори та ризикові люди. Основою організації є відданість інноваціям і експериментам. Підкреслюється важливість діяльності на передових позиціях. У довгостроковій перспективі організація орієнтується на розвиток і пошук нових ресурсів. Успіх вимірюється за здобуттям унікальних продуктів чи послуг. Організація заохочує особисту ініціативу та свободу.

В адхократичній культурі лідер – це *новатор*, талановита і творча особистість, яка передбачає зміни. Її вплив базується на візії кращого майбутнього та підтримці надій. Підтримуються інновації та адаптивність. Або ж лідер може бути *провидцем*, орієнтованим на майбутнє, акцентуючи увагу на можливостях і оцінюючи перспективи. В основі його стилю лідерства – стратегічний напрямок і безперервне вдосконалення діяльності.

Ієрархічна культура. Це формалізоване та структуроване робоче середовище, де дії регулюються процедурами. Лідери гордяться своєю раціональністю як координатори та організатори. Організацію об'єднують

формальні правила та офіційна політика. Довгострокові цілі організації включають стабільність і безперервне виконання операцій. Успіх оцінюється за показниками надійності постачання, дотримання графіків і низьких витрат. Управління співробітниками орієнтоване на гарантію зайнятості та передбачуваність.

Лідери в ієрархічній культурі:

Інструктор – це технічно підкована особистість, що знає свою справу. Його вплив заснований на управлінні організацією. Підтримується документування й інформаційний менеджмент.

Координатор – це надійна людина, яка підтримує структуру та робочі процеси. Його вплив базується на управлінні графіками, розподілі ресурсів та організації роботи. Підтримуються стабільність і контроль.

Ринкова культура. Організація з фокусом на результатах, де головною турботою є досягнення поставлених цілей. Співробітники цілеспрямовані та суперничають між собою. Лідери – сильні керівники, агресивні та вимогливі. Організацію об'єднує прагнення до перемоги. Успіх оцінюється за проникненням на ринки та часткою ринку. Важливим є конкурентне ціноутворення та лідерство. Стиль організації – жорсткий акцент на конкурентоспроможність.

У ринковій культурі лідер – *боєць*, агресивна та рішуча особистість, яка активно вирішує завдання та досягає цілей. Його стимулюють конкурентні ситуації. Перемога – головна мета, а фокус – на конкурентів і ринкову позицію. Лідер може також бути *постановником*, орієнтованим на досягнення результатів через наполегливу працю. Його вплив заснований на обґрунтованій аргументації досягнення цілей.

1) зліва направо – від внутрішнього фокусу та інтеграції до зовнішнього фокусу й диференціації;

2) знизу вгору – від стабільності та контролю до гнучкості й дискретності. Кожен тип корпоративної культури підкреслює свої позитивні сторони.

Існує кілька типів корпоративного середовища в рамках створення особливих умов для введення корпоративного духу та атмосфери.

В західному менеджменті розрізняють кілька типів корпоративних культур, які виконують основні завдання підприємств:

«Командна» культура формується в компаніях, що працюють у динамічних галузях із високим рівнем ризику, таких як реклама. Цей тип культури характеризується новизною продуктів або проектів. Кращі працівники стають «вільними агентами», і за їх послуги змагаються різні організації.

«Клубна» культура визначається відданістю, лояльністю та бажанням працівників, які належать до певної групи. У стабільному середовищі цінуються досвід та стаж. Працівники з тривалим стажем отримують більше винагороди порівняно з новачками. Ця культура сприяє розвитку внутрішньої гнучкості, хоча її іноді критикують за закритість і нездатність до змін. Багато японських організацій функціонують саме за цим принципом.

«Академічна» культура характеризується довгостроковим співробітництвом і повільним просуванням по службі. Цей тип культури часто притаманний віковим організаціям, таким як університети та державні установи. Вона може обмежувати розвиток працівників і взаємодію між підрозділами.

«Фортечна» культура виникає в умовах кризової ситуації на підприємстві, коли питання стоїть про виживання організації. У рамках цієї культури не гарантується збереження робочих місць або можливості професійного зростання, що може призводити до скорочення штату в умовах змін зовнішнього середовища [16].

Кожен тип культури має свої особливості і визначає спосіб управління в організації.

Корпоративна культура виконує важливі функції. За Е.Шейном і Г.Джонсомом основними функціями корпоративної культури є:

- *Охоронна (виховна)* функція створює бар'єри, що захищають організацію від небажаних зовнішніх впливів, і сприяє вихованню співробітників у дусі відданості компанії.

- *Інтегруюча (компенсаторна)* функція формує у працівників відчуття належності до організації та гордості за неї, а також заохочує людей, які не є співробітниками, стати частиною команди.
- *Регулююча (нормативно-регулююча)* функція підтримує та контролює норми і правила поведінки членів організації, а також їхні взаємини з іншими організаціями та зовнішнім світом, що допомагає зберігати стабільність і зменшує конфлікти.
- *Орієнтуюча (функція цілепокладання)* спрямовує співробітників та організацію на досягнення поставлених цілей.
- *Мотиваційна* функція забезпечує створення стимулів для правильного орієнтування працівників.
- *Пізнавальна та інформаційна* функції підтримують процес формування знань в організації.
- *Ігрова і символічна* функції сприяють розвитку внутрішніх комунікацій.
- *Адаптаційна* функція полегшує процес пристосування співробітників один до одного та до організації через встановлені норми, традиції та спільні заходи, що допомагає соціалізації нових працівників.
- *Функція формування іміджу* організації полягає в створенні позитивного образу компанії в соціальному середовищі [60].

Окрім запропонованих, науковці Т.Гіл та А.Кеннеді виділяють функції:

- *Креативну*, яка сприяє створенню і збереженню духовних цінностей.
- *Оціночно-нормативну*, що оцінює поведінку працівників відповідно до прийнятих норм, визначаючи їх позитивні чи негативні дії, а також ставлення до розвитку організації.
- *Регламентуючу і регулюючу*, які включають створення корпоративних норм на основі оцінок та моніторинг їх дотримання працівниками.
- *Пізнавальну*, що надає працівникам можливість здобувати нові знання і досвід.
- *Змістову*, яка визначає сенс життя працівників і їхню соціальну місію.

- *Комунікаційну*, що забезпечує взаєморозуміння серед членів організації через цінності та норми.
- *Функцію суспільної пам'яті*, що зберігає досвід людських взаємин в організації та суспільстві загалом [52].

Нам імпонують бачення Л.Шульгіної, яка розглядає корпоративну культуру як багатогранний феномен, що включає низку функцій та методів дослідження. Зокрема, вона зосереджується на структурі культури, яка складається з базових цінностей, норм, правил поведінки і загального середовища організації [19].

Характер корпоративної культури описується системою ознак, визначених за декількома критеріями:

- *позитивна* корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності, її саморозвитку, а також цінність підприємства як умови реалізації такого способу;

- *негативна* – відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві в цілому є позитивним, однак, для окремого співробітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації – невигідним.

Необхідно розрізняти *сильну та слабку* корпоративну культуру.

Молоді підприємства, що характеризуються постійною ротацією думок (понять) серед своїх співробітників, мають слабку корпоративну культуру. Люди в таких підприємств не мають достатньо спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей. Однак не всі зрілі підприємства зі стабільним кадровим складом характеризуються сильною культурою: головні цінності підприємства повинні постійно підтримуватися. Сильна культура чітко визначає поведінку працівників.

Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності у підприємства досягається за рахунок високої формалізації, однак за рахунок сильної корпоративної культури модна досягти того ж результату без ведення якої-небудь документації і розподілів. Більше того, сильна культура може бути більш ефективною, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим

сильніша культура підприємства, тим менше управлінському персоналу потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для керування поведінкою працівника.

Джерелами формування сильної корпоративної культури виступають: система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації. Спільні уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі, значенні та ієрархії цінностей. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньо групові норми та моделі поведінки [33].

Отже, сильна корпоративна культура базується на п'яти ключових факторах [34] :

- Розуміння стабільного фінансового становища компанії з чіткими цілями розвитку.
- Наявність механізмів стимулювання та підвищення професійного рівня співробітників.
- Заохочення досягнення високих результатів у роботі.
- Людина зоірентована.
- Ефективні та адаптивні форми індивідуальної і командної роботи.

Корпоративна культура кожної компанії є унікальною і формується під впливом багатьох факторів. Діяльність кожної успішної організації супроводжується формуванням позитивної та сильної корпоративної культури. Для підтвердження даного твердження наведемо приклади успішних та сильних, на наш погляд, корпоративних культур провідних українських компаній.

Genesis - одна з найбільших IT-компаній в Україні, яка демонструє командно-орієнтовану культуру. Такі компанії наймають працівників, враховуючи не тільки їхні навички та досвід, але й особистісні якості, а також

систему цінностей. Основним пріоритетом для них є залучення працівників. Спільні заходи, можливість надання фідбеку і гнучкий графік, що дозволяє поєднувати особисте життя з роботою, — це характерні риси їхньої культури.

Genesis постійно працює над покращенням умов праці: створює комфортні робочі місця, забезпечує зручність в офісі, надає безкоштовне харчування та дбає про здоров'я команди. Компанія контролює якість повітря в офісі, має багато рослин, а в зимовий період підтримує оптимальний рівень вологості. Працівники Genesis користуються музичним простором, спальною кімнатою, літньою терасою та мають безлімітний доступ до свіжих фруктів. Компанія також заохочує навчання своїх співробітників: усі бажаючі можуть відвідувати курси Business та Management School, отримувати доступ до електронної бібліотеки та платних онлайн-курсів.

Zone3000, компанія, яка так само як Genesis, ставить людей на перше місце. Zone3000 вважає, що її успіх залежить від фахівців, які працюють у ній. Тут цінують проактивних, ініціативних, рішучих працівників, які прагнуть самовдосконалення та закохані у свою справу. Zone3000 забезпечує новачкам підтримку в навчанні, проводячи заходи для обміну досвідом.Zone3000 також дбає про фізичне та емоційне здоров'я своїх працівників. Під час карантину компанія організувала щорічну вакцинацію від грипу та тестування на Covid для співробітників і їхніх сімей. Компанія також опитувала працівників про комфортність роботи з дому і відстежувала їхній настрій.

JTI Ukraine, що входить до групи Japan Tobacco International, є ще одним прикладом сильної корпоративної культури. JTI має міжнародне визнання за ефективно вибудовану корпоративну культуру.

Основний принцип JTI — рівні можливості для всіх, незалежно від культури, національності, статі чи інших факторів [18].

Сучасні організації вважають корпоративну культуру важливим стратегічним інструментом, з допомогою якого можна суттєво підвищити конкурентоспроможність організації. Корпоративна культура сприяє мобілізації

ініціативи співробітників, забезпечує ефективну взаємодію між ними, а також спрямовує всі підрозділи та окремих працівників на досягнення спільних цілей.

Прикладом фінансово успішної компанії з розвиненою внутрішньою культурою, стійким корпоративним іміджем і відмінною репутацією є McKinsey&Co, яка спеціалізується на консалтингу в сфері управління. За час свого існування компанія створила унікальну організаційну модель, що базується на ексклюзивній кадровій політиці: McKinsey наймає переважно фахівців із дипломами MBA, здобутими в провідних бізнес-школах світу. Компанія також розробила власну систему внутрішнього навчання, специфічні методи консалтингу та культуру етичних дискусій у процесі вирішення складних управлінських завдань. Завдяки цьому McKinsey формує особливу корпоративну культуру, яку співробітники оцінюють як "сприятливу, хоча й дуже вимогливу".

Існує низка чинників, які впливають на формування корпоративної культури: національні особливості, стиль управління керівника, місія компанії, її структура та розмір, склад робочої сили та зовнішні умови. Корпоративна культура може відповідати певним умовам і бути ефективною лише на певному етапі, оскільки зміни в конкуренції, державному регулюванні, економічні виклики та новітні технології вимагають адаптації культури компанії. Це, у свою чергу, дозволяє підвищувати ефективність роботи організації.

Отже приклади наведених успішних корпоративних культур переконують, що культуру будь-якої організації варто розглядати на трьох рівнях: рівні артефактів, рівні цінностей і рівні базових уявлень, що представлена в концепції Е.Шейна [6].

Розглянемо детальніше дану концепцію:

1.Артефакти – це видимий і поверхневий рівень культури, який включає всі фізичні прояви культури, що їх можна спостерігати, такі як офісний простір, стиль одягу, офіційні заходи, технології, символи, логотипи, ритуали та церемонії. Артефакти можуть легко змінюватися, але не завжди відображають справжні цінності організації.

2.Цінності – це глибший рівень культури, що включає загальноприйняті стандарти та переконання, які керують поведінкою та рішеннями працівників. Цінності визначають, що є правильним або бажаним в організації, і часто знаходять своє відображення в місії компанії та принципах її діяльності. Вони є основою для формування норми поведінки.

3.Базові уявлення (або основні припущення) – найглибший і найменш усвідомлений рівень культури. Це фундаментальні переконання та несвідомі припущення, які формують основу світогляду організації та часто залишаються непоміченими, оскільки сприймаються як природні істиною. Базові уявлення є стійкими і важко змінюваними, оскільки визначають саму суть корпоративної культури [60].

Отже, корпоративна культура забезпечує стабільність та розвиток організації. Вона базується на:

- загальнолюдських цінностях, поєднуючи інтереси персоналу (такі як якість трудового життя, співпраця, новаторство, довіра) з корпоративними цілями (підвищення ефективності, конкурентоспроможності та завоювання частки ринку);
- актуальних ринкових вимогах до управління (пріоритет задоволення потреб клієнтів, зниження собівартості, забезпечення якості роботи);
- вимогах до співробітників (компетентність, лояльність до компанії, постійний розвиток, залученість у загальні цілі підприємства).

Завдяки особливостям корпоративної культури компанія здатна зберігати гнучкість, що підвищує її стійкість до збоїв і мінімізує ризик серйозних наслідків. Корпоративна культура сприяє оперативному реагуванню на зміни споживчого попиту, перебої в постачанні чи виробничі труднощі, створюючи стійку систему, здатну протистояти як зовнішнім, так і внутрішнім викликам[10].

Формування корпоративної культури, що підтримує стратегічні цілі організації, має важливе значення для успішного виконання завдань, оскільки вона створює соціально-психологічний клімат і корпоративний дух. Ці елементи сприяють досягненню цілей і роблять свій внесок у загальний успіх.

Корпоративна культура визначається тим, на чому базується діяльність організації: якими є цінності та переконання, яких дотримується керівництво, яка філософія стоїть за основними політиками, які традиції підтримуються в компанії, які етичні норми обов'язкові для всіх і яка моральна атмосфера. Таким чином, культура відображає загальну атмосферу і стиль роботи організації [37].

Корпоративна культура підприємства (організації, закладу, установи) формується через цінності та установки, які визначаються працівниками. Вони сприймають прояви корпоративної культури через різні комунікаційні канали, що призводить до того, що кожен співробітник стає носієм певної інформації[27].

На основі вищезазначеного просту модель корпоративної культури яка включає зовнішні атрибути (візуальний), внутрішні атрибути (не візуальний), візуальні коди (форма одягу,символи,слогани,фірмовий стиль) проілюстровано на рис 1.1. [40]

Рис 1.1. Модель корпоративної культури підприємства

Отже, резюмуючи зазначимо, що роль корпоративної культури в сучасних організаціях є беззаперечною.

До основних складових корпоративної культури належить *лідерство*, адже воно визначає позитивну та успішну корпоративну культуру. Ефективне лідерство, незалежно від ієрархічного рівня, формує позитивний клімат. У протилежному випадку, некомпетентне управління веде до негативної корпоративної культури.

Лідери повинні бути сильними, стратегічними, енергійними, дисциплінованими та підтримуючими, адже саме вони задають тон для всієї організації. Лідерство має стимулювати відкритий діалог, що сприяє навчанню на практиці, а не лише теоретично. Відповідальні лідери є прикладом для наслідування, що впливає на культуру організації.

Цінності та практики організації є основою корпоративної культури. Бачення окреслює цілі, тоді як цінності формують поведінку та менталітет учасників. Цінності повинні відображатися в практиці, що стосується ставлення до працівників і обслуговування клієнтів. Важливо, щоб цінності організації були не лише декларативними, але й впроваджувались у щоденну практику.

Середовище, в якому функціонує організація, може бути юридичним, економічним, технологічним або культурним, і воно істотно впливає на корпоративну культуру. Наприклад, економічна культура часто відображає національну культуру.

Галузь, в якій працює організація, також визначає її культуру. Наприклад, компанії, що займаються інноваціями, як-от Apple, формують свою культуру на основі інноваційних підходів.

Розмір організації впливає на характер корпоративної культури. У малих і середніх підприємствах культура зазвичай є більш однорідною, тоді як у великих корпораціях вона може бути різноманітною. Історія та досвід організації формують культуру, а також управлінська структура і система винагород.

Люди в організації відіграють вирішальну роль у формуванні культури. Створення узгодженої корпоративної культури неможливе без залучення працівників, які поділяють цінності та місію організації. Висока якість підбору персоналу є критично важливою для успіху. Працівники, які вважають культуру

організації негативною, можуть підривати її основи. Основоположники та власники також впливають на культуру, встановлюючи основні принципи.

Завдяки ефективній корпоративній культурі організація може оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, досягати лідерства на ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність. Для цього необхідно розуміти процес формування корпоративної культури, її цінності, чинники впливу та цілі. Вплив корпоративної культури на ефективність роботи компанії пов'язаний із покращенням продуктивності діяльності персоналу. Співробітники, які довго працюють в організації, зазвичай виявляють лояльність і задоволення своєю роботою. Крім того, в таких компаніях часто спостерігається високий рівень єдності щодо ключових переконань і цінностей, що визначають їхню діяльність. Організації з розвиненою корпоративною культурою характеризуються сприятливим соціально-психологічним кліматом, згуртованим колективом і спільною метою, що позитивно позначається на якості роботи та загальній ефективності компанії.

1.3. Корпоративна культура як фактор психолоічного впливу на мотивацію та залученість працівників

Мотивація та залученість співробітників стала однією з ключових проблем у сфері корпоративної культури, адже мотивувати та утримувати талановитих співробітників визначає конкурентоспроможність та успішність будь-якої організації. Мотивований персонал не тільки ефективніше досягає поставлених цілей, а й сприяє інноваційному розвитку, підвищенню якості продукції та послуг, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів.

В умовах постійної зміни та необхідності швидкої адаптації до нових викликів, питання мотивації набуває особливої актуальності. Співробітники, що відчувають себе цінними та залученими, більш схильні до інновацій та відкриті

до змін, що є критично важливим для підтримки гнучкості та адаптивності організацій [47].

Мотивація є одним із ключових інструментів активізації людського потенціалу, який не лише формує ресурсну базу виробництва, а й підтримує її ефективну роботу. Навіть найбільш продумані стратегії й оптимізовані структури підприємств не дадуть очікуваних результатів без спрямованої на високу продуктивність мотивації працівників [41].

Оскільки мотивація є багатовимірним поняттям, її можна розглядати і як стан, і як процес, а також як сферу професійної діяльності, що впливає на поведінку співробітників. Одним із завдань менеджерів та спеціалістів з управління персоналом є підвищення рівня мотивації та формування позитивного ставлення до роботи. Зовнішні мотиваційні інструменти включають не тільки матеріальні винагороди, а й сприятливі умови для продуктивної діяльності, можливості кар'єрного зростання та ефективну організацію робочого процесу. Важливим елементом також є створення об'єктивної системи оцінки співробітників, залучення їх до управлінських процесів і забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату [35].

Розвиток командної роботи та співробітництва також є важливим фактором успіху організації, адже взаємодія в команді дозволяє досягти кращих результатів, ніж при індивідуальній роботі. Співробітники стають більш залученими та мотивованими до досягнення спільних цілей, що позитивно впливає на продуктивність та результативність, стимулює створення інноваційних рішень і покращує процеси. Командна робота також дозволяє розподілити відповідальність і ризики між членами команди, завдяки чому підвищується ефективність і знижується ризик.

Механізми контролю й оцінки корпоративної культури допомагають забезпечити її ефективність і відповідність цінностям та місії компанії, а також виявити можливості для вдосконалення. Основні механізми включають: аналіз робочого клімату, моніторинг комунікацій, аудит корпоративної культури, систему винагород та визнання, а також регулярний перегляд стратегії та цілей.

Ці механізми дозволяють компаніям контролювати та оцінювати стан своєї корпоративної культури, а також своєчасно виявляти потенційні проблеми й можливості для поліпшення, забезпечуючи її відповідність заявленим цінностям, місії та корпоративній культурі [29].

Згідно з теорією мотивації Ф.Герцберга, професійну мотивацію можна поділити на два види факторів: гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні фактори включають умови праці, рівень заробітної плати, пільги, статус і гарантії, які надаються організацією. Вони зосереджені на зовнішніх аспектах і задовольняють базові фізіологічні потреби працівників. Однак їх відсутність може викликати незадоволення, хоча вони не є безпосереднім стимулом для підвищення ефективності. Мотиваційні фактори, з іншого боку, стосуються самої суті роботи та включають відповідальність, можливість приймати рішення, кар'єрний ріст, визнання досягнень і задоволення від виконуваних завдань. Вони стимулюють особистісний розвиток і є більш значущими для працівників. Герцберг підкреслює, що особистісне зростання, визнання та просування по службі є потужними мотиваторами [56].

Дж.Макклелланд розробив теорію соціальних потреб, яка визначає мотивацію на основі чотирьох основних потреб: влади, досягнень, належності та уникання. Перша трійка потреб відображає соціальні мотиви, а остання пов'язана з бажанням безпеки. Основна потреба, що домінує в людині, формується під впливом соціального середовища та життєвого досвіду. Від цієї домінуючої потреби залежить мотивація працівника. Ті, хто має сильну потребу досягати, ставлять перед собою складні цілі, орієнтуючись на результат, і готові до ризику. Вони прагнуть до кар'єрного росту та виконання завдань на найвищому рівні.

Якщо переважає потреба в належності, працівники орієнтовані на гарні стосунки в колективі та на взаємодію в групі, створюючи емоційні зв’язки та прагнучи уникати відторгнення. Люди з вираженою потребою в владі часто прагнуть до керівних посад, бажають впливати на інших, змагаються за кар'єрний ріст і готові до ризику [50].

К. Замфір в своїй теорії мотивації професійної діяльності виділяє два основних типи мотивації: внутрішню та зовнішню, останню з яких вона поділяє на позитивну та негативну. Внутрішня мотивація виникає з внутрішніх потреб особи і пов’язана з позитивним ставленням до роботи, її процесу та результатів. Людина з сильною внутрішньою мотивацією працює з задоволенням і не потребує зовнішніх стимулів.

Зовнішня позитивна мотивація включає різноманітні форми винагороди, які стимулюють співробітників працювати краще та результативніше, наприклад, матеріальні заохочення, кар'єрне просування, визнання досягнень чи схвалення з боку керівництва. Зовнішня негативна мотивація пов’язана з прагненням уникнути покарання за погану роботу, наприклад, зауважень, позбавлення премій, штрафів, критики чи осуду з боку колег.

Загалом, всі типи мотивації можуть бути присутні одночасно, проте один з них зазвичай є більш вираженим. Співвідношення цих типів формує мотиваційний комплекс, тобто визначає, яка форма мотивації переважає у кожній конкретній ситуації [62].

Якщо розглядати теорію мотивації К. Замфір з точки зору впливу мотивації на задоволеність працею та ефективність, то найбільший вплив має внутрішня мотивація, тобто задоволення від самого процесу виконання роботи. Зовнішня позитивна мотивація, хоча й стимулює, але її ефективність з часом знижується, оскільки постійне матеріальне заохочення може втратити свою привабливість. Найменше значення має зовнішня негативна мотивація, оскільки її вплив зменшується при частому повторенні.

Поведінкову мотивацію детально вивчали біхевіористи, зокрема Е.Торндайк, який сформулював закон, згідно з яким наслідки наших вчинків визначають їх частоту та повторюваність. Якщо діяльність призводить до приємних результатів, вона повторюється, а якщо наслідки негативні, то така поведінка припиняється. Практичне застосування цих принципів полягає в заохоченні бажаної поведінки працівників через похвалу, нагороди чи премії, що є формою зовнішньої мотивації. Це стимулювання найчастіше використовується

для активізації співробітників, які мають низьку залученість до роботи та компанії [42].

Розуміння цілей та місії компанії покращує якість виконання завдань працівниками. Усвідомлення кінцевих цілей також сприяє зміцненню довіри як до керівництва так і один до одного. Окрім того, неформальні корпоративні заходи (як-от спільні подорожі або участь працівників у корпоративних спортивних командах) позитивно впливають на згуртованість колективу та покращують взаємодію між працівниками під час виконання завдань тим самим покращуючи корпоративну культуру .Корпоративна культура, як основа для налагодження взаємодії в команді, є важливим чинником підвищення залученості працівників [15].

Термін «залучення» вперше з'явився завдяки соціальному психологу В.Кану. У його роботі 1990 року особисте залучення визначалося як ситуація, коли «люди включають або виключають своє особисте «я» під час виконання трудових ролей» [57].

Дж. Хартер визначив «залучення» як індивідуальне занурення в роботу, прояв ентузіазму під час виконання завдань, що супроводжується виникненням «задоволеності роботою». Таким чином, стан залучення є результатом високого рівня задоволеності роботою [54].

Згідно з визначенням некомерційної глобальної організації «Conference Board», яка спеціалізується на питаннях менеджменту та управління в бізнесі, «залучення» означає підвищений емоційний зв'язок співробітника з організацією, який впливає на нього та мотивує докладати більше зусиль у виконанні своєї роботи. Тобто, залучення визначає те, що співробітник готовий «вкласти» у свою компанію.

Нам імпонує думка Н.Лисиці та Н.Войтовича що визначають залученість персоналу як емоційний і інтелектуальний стан працівника, який мотивує його виконувати роботу на найвищому рівні та передбачає тривалу концентрацію на вирішенні завдань, що приносять додаткову користь для організації [21].

Високий рівень залученості співробітників приносить компанії численні переваги, зокрема підвищення продуктивності праці та прибутковості. Залучені працівники є більш продуктивними, орієнтованими на клієнта, здатні генерувати більший прибуток для компанії та мають бажання продовжувати працювати в організації. Залучення персоналу полягає в усвідомленні працівниками своєї ролі в організації, прийнятті її цінностей, корпоративних принципів та місії. Це також бажання виконувати більше завдань, докладаючи максимальних зусиль і можливостей для досягнення ефективних результатів.[13]

На думку консультантів Towers Watson, залучення співробітників залежить від складових залученості персоналу (рис 1.2.)

Рис 1.2 Складові залученості персоналу

Розглянемо ці складові детальніше. Когнітивна складова залученості передбачає узгодженість цінностей співробітника з цінностями організації. Чим більше «точок дотику» між співробітником та компанією, тим вища відданість працівника справі організації. Одним із головних факторів, що визначає залученість персоналу, є ефективна кадрова політика організації. Саме через кадрову політику встановлюються правила, яких дотримуються керівники, менеджери та працівники. Вже на етапі відбору можна зрозуміти, чи зможе

новий співробітник адаптуватися та інтегруватися в колектив. Корпоративна культура відіграє ключову роль у залученості персоналу.

Фізична складова відображає рівень енергії та зусиль, які співробітник вкладає в роботу. Вона залежить від умов праці, які створює організація, включаючи безпечне середовище, комфортне робоче місце та доступ до необхідних ресурсів. Цей аспект залученості також пов'язаний із підтримкою здоров'я та благополуччя працівників. Коли компанія забезпечує сприятливі умови, це сприяє підвищенню ефективності та залученості персоналу, оскільки співробітники можуть сконцентруватися на виконанні своїх завдань без відволікань на фізичний дискомфорт чи втому.

Емоційна складова охоплює відчуття приналежності, задоволення та натхнення, які виникають у співробітників в процесі їхньої роботи. Це рівень емоційного зв'язку з організацією, який формується через позитивні взаємини з колегами та керівниками, визнання досягнень і підтримку. Вона також залежить від того, наскільки компанія цінує працівника як особистість, забезпечуючи можливості для розвитку, кар'єрного зростання та гармонійного балансу між роботою та особистим життям. Емоційно залучений співробітник не лише виконує свої обов'язки, а й отримує від цього моральне задоволення, що сприяє його відданості компанії.

Співвідношення цінностей організації з цінностями співробітників відбувається, якщо працівники розуміють стратегічний розвиток своєї компанії.

Отже, поняття «залученість» включає в себе якісну характеристику персоналу, яка полягає у доброзичливому відношенні не тільки до керівників, але й до організації в цілому, прийняття та поділу цілей, принципів,місії, що діють в організації; безперервному взаємозворотньому діалозі не лише на рівні керівник – підлеглий.

Корпоративна культура допомагає формувати психологічну атмосферу, в якій співробітники взаємодіють, приймають рішення, сприймають авторитети та працюють разом для досягнення спільних цілей. Важливим є те, що психологічні особливості корпоративної культури можуть сприяти розвитку довіри,

відкритості та мотивації в колективі, або ж, навпаки, породжувати атмосферу недовіри, конкуренції та конфліктів. У кожному випадку це впливає на ефективність роботи та загальний соціально-психологічний клімат в організації[36].

Мотивація та залученість співробітників є ключовими чинниками успішності організації, впливаючи на продуктивність, інноваційність та задоволеність співробітників. Високий рівень залученості досягається через узгодженість цінностей працівників із корпоративною культурою, створення сприятливих умов праці та підтримку емоційного зв'язку з компанією. Ефективна кадрова політика, командна робота та мотиваційні інструменти сприяють формуванню позитивної атмосфери, що забезпечує конкурентоспроможність організації.

Таким чином, можна спостерігати тісний зв'язок між корпоративною культурою та мотивуванням та залученістю працівників , що дає змогу з'ясувати потреби людей, налаштувати їх на усвідомлення своєї ролі в організації, спрямувати на підвищення ефективності роботи. Сильна та ефективна корпоративна культура будується на засадах етики, відкритості, соціальної активності та відповідальності. Тому вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників є нагальною і важливою проблемою для сучасної організації.

Висновки до першого розділу

Отже, нами визначено, що корпоративна культура, будучи соціально-психологічним феноменом, відіграє ключову роль у забезпеченні синергетичного ефекту в організації. Її вдосконалення потребує системного підходу, який включає комунікаційні, освітні, мотиваційні та організаційні аспекти, реалізація яких сприятиме не лише підвищенню ефективності роботи організації.

Корпоративна культура є важливим елементом організаційної діяльності, що формує внутрішній клімат компанії та має значний вплив на ефективність її функціонування. Вона визначає загальні цінності, переконання та принципи, які визначають поведінку працівників, їх взаємодію між собою та з зовнішнім середовищем, а також формують стиль управління. Корпоративна культура базується на спільних для колективу уявленнях, традиціях і практиках, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Корпоративна культура сприяє формуванню спільного розуміння цілей і завдань організації, мобілізує ініціативу працівників, полегшує процеси комунікації і взаємодії, а також допомагає вирішувати конфлікти і сприяє мотивації співробітників.

Сьогодні корпоративна культура є важливим інструментом для адаптації компаній до змінюваних умов зовнішнього середовища. Корпоративна культура також сприяє розвитку корпоративної соціальної відповідальності, регулюючи соціально-трудові відносини в межах організації та забезпечуючи їх гармонійний розвиток.

Отже, корпоративна культура - це багатогранний феномен, який не тільки визначає внутрішні правила та поведінкові моделі, але й впливає на загальний робочий клімат та успішність організації. Це комплекс цінностей, норм і традицій, прийнятих більшістю співробітників, дійсно формує унікальне середовище, в якому люди відчувають вмотивованість та залучені до реалізації спільних цілей та підходів до роботи.

У сучасних дослідженнях зазвичай наводяться окремі описові характеристики різних підходів до типологізації корпоративної культури. Однак узагальненої оцінки цих підходів та принципів їхнього застосування в цілому не існує. При дослідженні корпоративної культури певної компанії та її відповідності внутрішнім цілям і цінностям слід обирати такі типології, які найбільш точно відображають важливі для дослідника процеси.

Корпоративна культура має значний вплив на мотивацію працівників через систему цінностей, норм і правил, які визначають стандарти поведінки та комунікації в колективі. Вона сприяє підвищенню рівня залученості, створюючи умови для гармонійного розвитку особистості, професійного зростання та задоволення потреб співробітників. Узгодженість корпоративних і особистих цінностей формує позитивний емоційний зв'язок між працівниками та організацією, стимулюючи їхню активну участь у досягненні цілей компанії.

Корпоративна культура виконує важливі функції: *о*хоронну, інтегруючу (компенсаторну),регулюючу,орієнтуючу(функцію цілепокладання),мотиваційну ,пізнавальну ,ігрову ,символічну ,адаптаційну та інші.

Мотивація та залученість співробітників є ключовими чинниками успішності організації, впливаючи на продуктивність, інноваційність та задоволеність співробітників. Високий рівень залученості досягається через узгодженість цінностей працівників із корпоративною культурою, створення сприятливих умов праці та підтримку емоційного зв’язку з компанією. Ефективна кадрова політика, командна робота та мотиваційні інструменти сприяють формуванню позитивної атмосфери, що забезпечує конкурентоспроможність організації.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ НА МОТИВАЦІЮ ТА ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Методика та організація дослідження (на прикладі організації ТОВ «Сирне Королівство Україна»

У сучасних дослідженнях корпоративної культури та її впливу на мотивацію й залученість працівників значну увагу приділяють різним методологічним підходам, зокрема холістичному, метафоричному, кількісному, а також клінічним і етнографічним підходам.

Кім Камерон і Роберт Куїнн у своїх роботах пропонують холістичний підхід, який розглядає організацію як цілісну систему, де корпоративна культура є об'єднувальним чинником, що пронизує всі рівні структури компанії та впливає на всі процеси й взаємодії. У межах цієї стратегії корпоративна культура аналізується як комплекс цінностей, норм і переконань, що формують стиль поведінки колективу, його реакцію на зміни та здатність адаптуватися до зовнішніх викликів.

Метафоричний підхід акцентує увагу на використанні метафор і символічних образів для опису корпоративної культури. За допомогою цього підходу дослідники намагаються створити образи або символи, які найточніше відображають цінності та поведінкові моделі в організації, що дозволяє краще розуміти не лише видимі характеристики культури, але й глибинні, приховані від зовнішнього погляду процеси.

Кількісний підхід, у свою чергу, спрямований на об’єктивне вимірювання корпоративної культури за допомогою чітко визначених показників і шкал [51].

К.Камерон і Р.Куїнн активно використовували цей підхід для оцінки рівня культури через спеціальні опитувальники та кількісні індикатори, що дозволяє отримати точні дані для порівняння різних організацій або для оцінки змін в одній компанії протягом певного часу. Цей підхід допомагає визначити, як

культура організації впливає на мотивацію та ефективність співробітників і наскільки вона відповідає загальним цілям компанії.

Е. Шейн у своїх дослідженнях корпоративної культури впровадив клінічний і етнографічний підходи, що стали важливими для розуміння культури з середини [6].

Клінічний підхід, запропонований Е. Шейном, базується на дослідженні індивідуального досвіду членів організації, їхнього сприйняття культури та взаємодії з іншими учасниками колективу. Дослідник виступає в ролі консультанта, що аналізує, як корпоративна культура впливає на кожного окремого співробітника та на групову динаміку. Цей підхід особливо ефективний для виявлення проблем у культурі, які можуть негативно впливати на мотивацію та залученість працівників.

Етнографічний підхід передбачає глибоке занурення дослідника в культурне середовище організації для детального вивчення її поведінкових норм, цінностей та символів. У рамках цього підходу корпоративна культура розглядається як набір загальноприйнятих звичок і ритуалів, що об'єднують колектив і формують його унікальний стиль взаємодії.

Ми скористались інтегративним підходом, оскільки він об'єднує в собі холічну і метафоричну стратегії та найбільш адаптований до оцінки корпоративного середовища організації.

Метою емпіричного дослідження було вивчення особливостей впливу корпоративної культури організації на мотивацію та залученість працівників на прикладі ТОВ «Сирне королівство».

Відповідно до поставленої мети було виокремлено такі завдання:

1. Розробка моделі психологічного дослідження особливостей впливу корпоративної культури організації на мотивацію та залученість працівників;

2. Формування діагностичного інструментарію;

3.Здійснення кількісного а якісного аналізу отриманих експериментальних даних, встановлення взаємозв’язків основних характеристик корпоративної культури організації, що впливає на мотивацію та залученість працівників;

Експериментальне дослідження щодо впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників проводилося з вересня 2023 року по жовтень 2024 року на базі організації ТОВ «Сирне Королівство Україна» .

Вибірка дослідження охоплювала 40 співробітників компанії у віці від 21 до 50 років, які представляють різні підрозділи: маркетинговий відділ, логістика, фінансовий сектор, сектор B2B. Такий розподіл учасників забезпечив репрезентативність вибірки та дозволив отримати комплексне уявлення про те, як різні групи співробітників сприймають корпоративну культуру і як вона впливає на їхню мотивацію та залученість (табл 2.1.)

Таблиця 2.1.

Аналіз вибірки дослідження

Маркетинг	10 осіб	5 чоловіків, 5 жінок
Логистика	15 осіб	7 чоловіків,8 жінок
Фінанси	7 осіб	5 чоловіків, 2 жінки
B2B	8 осіб	4 чоловіків, 4 жінки

Емпіричне дослідження, згідно з результатами проведеного аналізу теоретико – методологічних засад впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників проводилось у 3 етапи:

Перший етап дослідження передбачав проведення психодіагностичних методик серед персоналу та опитування що до оцінки корпоративної культури

Для стимулювання співробітників до активної участі, ми створили позитивну атмосферу, підкреслюючи важливість щирих відповідей. Наголошувалося, що немає правильних чи неправильних відповідей, а результати дослідження не матимуть впливу на кар'єрне просування працівників. Також було зазначено, що на основі отриманих результатів відділ кадрів розробить тренінгову програму для персоналу.

Другий етап полягав в обробці та аналізі отриманих даних для подальшого формулювання висновків, включав проведення тренінгу.

Третій етап полягав у повторному проходженню методик, тестів та опитувальників для порівняльного аналізу до та після проходження тренінгу.

Методичною базою стали: спостереження, авторська тест - анкета «Оцінка корпоративної культури», та діагностики «Тест для визначення типу корпоративної культури в організації за методикою Д.Зонненфельда»,«Модифікована експрес-методика по вивченню психологічного клімату в трудовому колективі» О. С.Михалюка і А. Ю. Шаліто,«Мотивація професійної діяльності» (методика К. Замір в модифікації А. Реана),опитувальник Gallup Q12», які дозволили всебічно та глибоко вивчити стан корпоративної культури ТОВ «Сирне Королівство Україна» та проаналізувати її вплив на мотивацію та залученість працівників .

Для того, щоб запропонувати заходи для поліпшення потрібно з'ясувати стан корпоративної культури організації для проведення експерименту. З цією метою скористалися авторським тестом-анкетою «Оцінка корпоративної культури» (додаток Г).

Для кожного департаменту необхідно зібрати всі відповіді респондентів та підсумувати їх. Кожен респондент ставив оцінку від 1 до 10 для кожного з 29 питань, що дозволило отримати загальну кількість балів по кожному із запитань для всіх респондентів.

За результатами розрахунків по кожному з питань було отримано загальну суму балів для кожного департаменту (табл.2.2.)

Таблиця 2.2.

Сума балів за авторською тест-анкетою «Оцінка корпоративної культури»

Маркетинг	2000 балів
Логистика	3500 балів
Фінанси	1500 балів
Б2Б	2400 балів

За результатами розрахунків сум балів для кожного департаменту можна зробити кілька важливих висновків щодо рівня корпоративної культури в організації.

Департамент маркетингу отримав загальну суму балів 2000, що є найменшим показником серед усіх департаментів. Це може свідчити про те, що в цьому департаменті є певні проблеми, пов'язані з корпоративною культурою. Оцінки респондентів можуть вказувати на наявність розбіжностей у сприйнятті корпоративних цінностей, рівня взаємодії між співробітниками або недостатню підтримку корпоративних принципів. Цей результат вимагає більш детального аналізу для виявлення слабких місць і визначення напрямків для поліпшення.

Департамент логістики отримав найбільшу суму балів — 3500. Це свідчить про високий рівень підтримки корпоративних цінностей і гармонійне середовище в колективі. Такий результат може свідчити про добре налагоджені комунікації між співробітниками, ефективне управління та позитивне ставлення до внутрішніх процесів компанії. Водночас, хоча це й високий бал, зберігається простір для вдосконалення у деяких аспектах корпоративної культури.

Департамент фінансів набрав 1500 балів, що є другим найменшим результатом серед департаментів. Хоча цей показник вищий за маркетинг, він все одно вказує на певні труднощі або невідповідність у сприйнятті корпоративних цінностей серед співробітників. Це може свідчити про потребу в покращенні комунікації, зменшенні стресових факторів або в забезпеченні більшої підтримки корпоративних ініціатив у фінансовому департаменті.

Департамент B2B набрав 2400 балів, що є достатньо хорошим результатом, однак не досяг рівня логістики. Це свідчить про гарний рівень корпоративної культури в цьому департаменті, але є можливості для подальшого вдосконалення, зокрема в аспектах взаємодії з клієнтами чи партнерами.

За результатами опитування, найбільшу увагу слід приділити департаменту маркетингу та фінансів, де необхідно визначити конкретні проблеми і розробити стратегії для покращення корпоративної культури. Водночас, департаментам логістики та B2B можна рекомендувати зберегти

існуючі практики, оскільки їхні результати є позитивними, але варто продовжувати вдосконалювати їхні процеси для підтримки високих стандартів корпоративної культури. Після цього було здійснено розрахунок середнього балу для кожного департаменту (таблиця 2.3)

Таблиця 2.3.

Середні бали авторської тест-анкети «Оцінка корпоративної культури»

Маркетинг (середній бал)	6.9
Логистика (середній бал)	8.0
Фінанси (середій бал)	7.4
Б2Б (середній бал)	7.5

Результати тестування рівня корпоративної культури в різних департаментах дозволили отримати висновки щодо стану корпоративного середовища в компанії.

Департамент маркетингу отримав середній бал 6.9, що вказує на середній рівень корпоративної культури. Це може означати, що існують як позитивні, так і негативні аспекти у взаємодії співробітників, в розумінні корпоративних цінностей та загальній атмосфері. Потрібно провести додатковий аналіз, щоб визначити конкретні проблеми, які можуть потребувати уваги і вдосконалення.

Департамент логістики продемонстрував високий середній бал 8.0, що свідчить про гармонійну атмосферу та ефективну взаємодію між співробітниками. Високий результат також може бути індикатором хорошої комунікації і підтримки корпоративних цінностей в межах команди. Однак навіть тут є місце для подальшого вдосконалення.

Департамент фінансів має середній бал 7.4, що вказує на високі показники корпоративної культури, але є деякі аспекти, які потребують уваги. Враховуючи важливість точності та відповідальності у фінансових процесах, можливо, слід звернути увагу на покращення взаємодії між членами команди і створення більш комфортного психологічного клімату для зменшення стресових факторів.

Департамент B2B з результатом 7.5 продемонстрував також високий рівень корпоративної культури. Це свідчить про наявність здорової атмосфери у взаємодії співробітників та ефективності комунікацій як всередині департаменту, так і з клієнтами та партнерами. Проте, як і в інших департаментах, є можливості для вдосконалення.

Загалом, департамент логістики показує найвищий рівень корпоративної культури, що може вказувати на високу ефективність роботи цього підрозділу. Інші департаменти також мають добрі показники, але варто звернути увагу на маркетинг, де результати потребують додаткового аналізу і корекції. Ці результати можуть стати основою для подальших ініціатив щодо покращення корпоративної культури в кожному департаменті, зокрема виявлення конкретних проблем і підвищення ефективності взаємодії між співробітниками.

Актуальна ситуація, в якій перебували учасники дослідження, відображала складний взаємозв’язок між корпоративною культурою, мотивацією та зовнішніми факторами. Компанія стикається з певними труднощами у комунікації та розумінні корпоративних цінностей: багато співробітників відчувають розрив між задекларованими принципами організації та фактичним робочим середовищем. Це веде до зниження рівня залученості, а також підвищує відчуття відчуженості і навіть демотивації серед персоналу. Особливо це відчувається у контексті зовнішніх викликів, таких як війна в Україні, що супроводжується нестабільною економічною ситуацією, відключенням електроенергії та іншими факторами, що перешкоджають ефективній роботі.

Виникнення таких труднощів і стресових факторів у робочому середовищі ускладнює створення єдиної команди, яка б почувалася об’єднаною спільною метою і цінностями. Замість відчуття підтримки і згуртованості, співробітники частіше відчувають емоційне виснаження, що знижує їхню готовність підтримувати корпоративні принципи та діяти згідно з ними. Окрім цього, труднощі у формуванні позитивного робочого середовища підвищують ймовірність виникнення внутрішніх конфліктів та напруженості, які можуть ще більше загострити ситуацію.

Мотивація та залученість працівників у досліджуваній вибірці значною мірою залежать від двох основних факторів: внутрішнього середовища організації та зовнішніх обставин, які впливають на емоційний стан і продуктивність співробітників. Корпоративна культура компанії та її здатність забезпечити працівникам підтримку і чітке розуміння спільних цінностей є ключовими аспектами, які впливають на їхній рівень мотивації та залученості. Коли співробітники мають чітке уявлення про корпоративні цілі та цінності, а також відчувають себе частиною єдиної команди, їхня мотивація і готовність брати участь у досягненні загальних цілей зростають.

За результатами спостереження з допомогою SWOT - аналізу стану корпоративної культури організації ТОВ «Сирне Королівство Україна» ми намагалися визначити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що сприяють або гальмують позитивні зміни в корпоративній культурі організації та на скільки вона впливає на мотивацію та залученість працівників (табл 2.4).

За результатами проведеного SWOT-аналізу стану корпоративної культури ТОВ «Сирне Королівство Україна» можна зробити кілька важливих висновків.

Незважаючи на наявні сильні сторони організації, такі як висока залученість працівників, згуртованість команди, підтримка лідерів у розвитку культури та орієнтація на інновації, існують суттєві слабкі місця, які потребують уваги. Серед них — низька гнучкість структури, відсутність чітко визначених цінностей і норм поведінки, слабка внутрішня комунікація та високий рівень стресу серед співробітників. Ці фактори можуть негативно впливати на ефективність роботи компанії та залученість працівників, гальмуючи позитивні зміни в корпоративній культурі.

З точки зору можливостей, компанія має перспективи для розвитку, зокрема шляхом підвищення корпоративної згуртованості, вдосконалення комунікаційних процесів, інвестування в навчання і розвиток персоналу, а також створення системи визнання досягнень співробітників. Ці заходи можуть значно покращити мотивацію та загальний психологічний клімат у колективі.

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз корпоративної культури ТОВ «Сирне Королівство Україна»

Сильні сторони *Висока залученість працівників* Працівники активно беруть участь у житті компанії та відчувають свою важливість для неї. *Згуртованість команди* Співробітники мають позитивні взаємини, підтримують одне одного та діють як єдиний колектив. *Лідери підтримують розвиток* Керівники сприяють розвитку культури підтримки, навчання та розвитку кадрів. *Орієнтація на інновації* У компанії заохочуються нові ідеї, що стимулює творчий підхід та ініціативу працівників.	*Слабкі сторони* *Низька гнучкість структури* Складна структура управління та ієрархічні бар'єри можуть гальмувати впровадження нових ідей. *Відсутність чітких цінностей* Немає узгоджених цінностей або норм поведінки, що впливає на послідовність дій співробітників. *Низький рівень внутрішньої комунікації* Погана комунікація між відділами ускладнює спільну роботу та обмін інформацією. *Високий рівень стресу* Відсутність заходів щодо покращення психологічного клімату та запобігання професійному вигоранню.
Можливості *Підвищення корпоративної згуртованості* Можливість впровадження нових програм і заходів для підвищення командного духу та залученості працівників. *Вдосконалення системи комунікації* Розробка та впровадження нових каналів комунікації для обміну інформацією та зменшення ієрархічних бар'єрів. *Інвестування в навчання та розвиток* Підтримка розвитку співробітників, що покращує їхню мотивацію та професійні навички. *Запровадження системи визнання* Можливість створити систему визнання, що мотивує співробітників до досягнення результатів та підвищує їх залученість.	*Загрози* *Конкуренція на ринку праці* Можливість втрати талановитих співробітників через привабливіші пропозиції від конкурентів. *Зміна економічних умов* Нестабільна економічна ситуація може вплинути на можливості інвестування в корпоративну культуру. *Ризик вигоряння працівників* Високий темп роботи та велике навантаження можуть призвести до професійного вигорання, що знизить залученість і мотивацію. *Нерозуміння культури серед працівників* Недостатня обізнаність працівників про цінності та місію компанії може призвести до непорозумінь та низького рівня залученості.

Проте, для забезпечення сталого розвитку корпоративної культури необхідно врахувати й загрози, які можуть виникнути. Серед них конкуренція на ринку праці, економічні нестабільності, ризик вигоряння працівників через високі навантаження, а також нерозуміння цінностей компанії з боку співробітників. Ці фактори можуть стати на заваді впровадження необхідних змін та загрожувати зниженням залученості працівників.

У підсумку, для забезпечення ефективної корпоративної культури ТОВ «Сирне Королівство Україна» необхідно активно працювати над зменшенням внутрішніх бар'єрів, покращенням комунікації та впровадженням нових підходів у підтримці розвитку персоналу. Однак важливо також враховувати зовнішні виклики та адаптувати стратегії до змін у ринкових умовах.

Ключовою умовою успішного проведення дослідження була можливість відкритого і безпосереднього спілкування дослідника з учасниками, а також забезпечення конфіденційності зібраної інформації.

Представники кожного підрозділу, працюючи над своїми конкретними завданнями, формують свої уявлення і очікування щодо організаційних цінностей, що може спричиняти відмінності у сприйнятті корпоративної культури між відділами. Ці відмінності особливо актуальні в контексті складних умов, в яких опинилася компанія.

Наступним етапом емпіричного дослідження стало використання вищезазначених методик.

Тест для визначення типу корпоративної культури в організації за методикою Д.Зонненфельда; (додаток А) включав дослідження чотирьох типів корпоративної культури: культура домінування ,культура адаптації, культура консенсусу , культура контролю.

За цією методикою важливо було з’ясувати як однакова корпоративна культура проявляється у всіх підрозділах організації, оскільки в різних відділах можуть застосовуватися різні стилі управління та організаційні формати.

Зазвичай, в реальній практиці не зустрічається "чистий" тип культури, а скоріше поєднання двох основних типів.

За модифікованою експрес-методикою розробленою О. С. Михалюком і А. Ю. Шаліто (додаток Б),вивчався психологічний клімат у колективі респодентів, вона допомагає оцінити різні аспекти психологічного клімату в організації. Вона дозволяє визначити загальний рівень емоційної атмосфери в колективі, взаємодію між співробітниками та керівництвом, а також ставлення працівників до умов праці.

Методика дає можливість виявити, як співробітники оцінюють стосунки між собою, рівень довіри та підтримки в команді, а також ставлення до керівництва і його стилю управління. Вона також сприяє визначенню рівня мотивації працівників, їхнього задоволення роботою та умовами праці, що є важливим для підвищення ефективності колективу та вирішення внутрішніх проблем у організації.

Методика мотивації професійної діяльності К. Замфіра в модифікації А. Реана (додаток Д) була використана для вивчення ключових мотиваційних факторів співробітників. Вона дозволяє визначити домінуючий тип мотивації серед респондентів, розподіляючи її на внутрішню та зовнішню (позитивну і негативну).

Ця методика допомагає оцінити, наскільки працівники отримують задоволення від виконання своїх професійних обов'язків (внутрішня мотивація), а також визначити вплив зовнішніх стимулів, таких як премії, визнання або загроза покарань (зовнішня позитивна та негативна мотивація).

За методикою «Залученість персоналу: Gallup Q12» (додаток В) оцінювався рівень залученості співробітників у робочий процес та їхню емоційну прив'язаність до компанії. Вона складається з 12 ключових питань, які дозволяють визначити, наскільки працівники відчувають підтримку, задоволення та зв'язок із цілями організації. Цей опитувальник охоплює важливі аспекти, такі як можливості кар'єрного розвитку, взаємини з колегами та керівництвом, визнання досягнень, та особисте значення роботи в контексті місії компанії.

Наступним етапом проведення дослідження став аналіз та інтерпретація отриманих даних щодо психологічного впливу корпоративної культури компанії на мотивацію та залученість працівників.

2.2. Аналіз отриманих даних емпіричного дослідження що до психологічного впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників

Розглядаючи особливості корпоративної культури, важливо зазначити, що досліджувана організація має значну розгалуженість та відносну автономність відділів щодо особливостей взаємодії. Тому було необхідно порівняти бачення співробітниками типу корпоративної культури в різних відділах, враховуючи, що в кожному відділі є свій керівник. Це завдання ми реалізували за допомогою методики визначення типу корпоративної культури за типологією Д.Зонненфельда (додаток А)

За допомогою розрахунків було обчислено відсоток типологій кожного департаменту .Розрахунок відсотків для кожного типу культури зображено на рисунку 2.1 (рис 2.1):

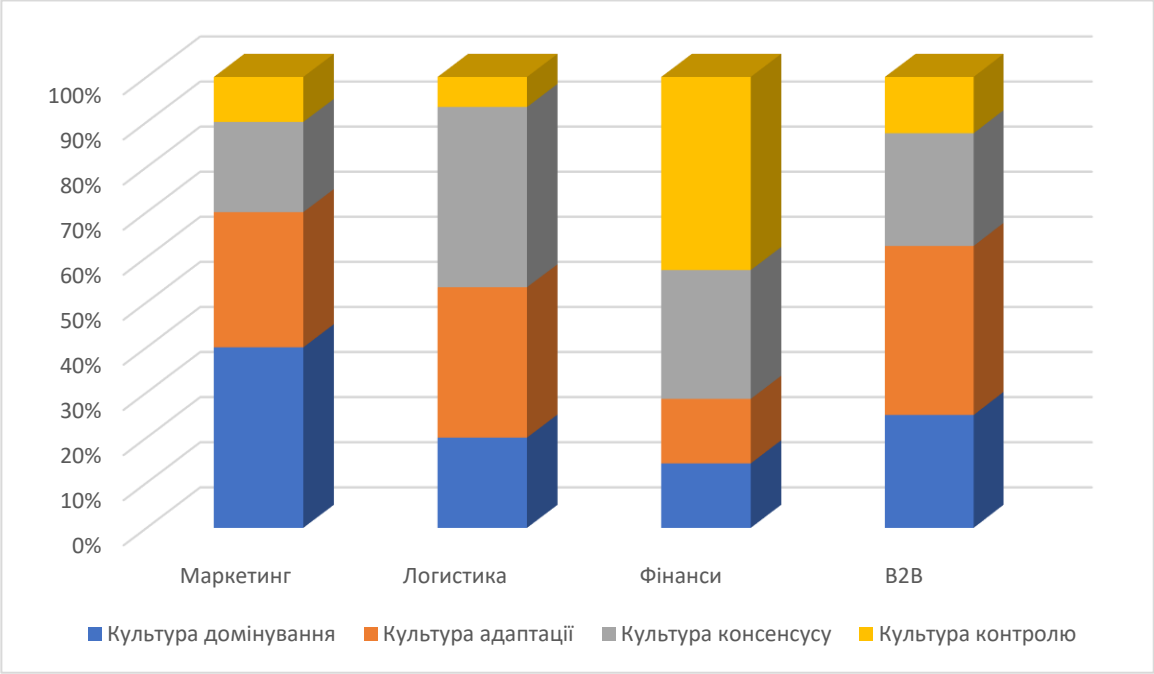

Рис 2.1. Результати опитування співробітників кожного департаменту за методикою Д.Зонненфельда

У департаменті маркетингу 40% співробітників обрали культуру домінування, що свідчить про сильний акцент на лідерстві та ініціативі, а також на чітких рішеннях і керівництві. Водночас 30% вибрали культуру адаптації, що вказує на важливість гнучкості та здатності адаптуватися до змін. 20% співробітників обрали культуру консенсусу, що підтверджує наявність співпраці та взаєморозуміння в команді, хоча ця культура не є домінуючою. Лише 10%

обрали культуру контролю, що свідчить про меншу потребу в жорсткому контролі в маркетингових процесах.

Департамент логістики демонструє найбільшу схильність до культури консенсусу 40%, що підкреслює важливість спільних рішень та узгодженої роботи. Культура адаптації 33,3% також є важливою, що свідчить про необхідність гнучкості та швидкої реакції на зміни в операціях. Лише 20% співробітників обрали культуру домінування, що вказує на менш виражену потребу в жорсткому лідерстві. Культура контролю має підтримку лише у 6,67%, що свідчить про відсутність акценту на суворому контролі.

У департаменті фінансів найбільший відсоток підтримки отримала культура контролю 42,86%, що логічно, оскільки фінанси вимагають дотримання чітких правил та стандартів. Культура консенсусу 28,57% також має значну підтримку, що свідчить про необхідність колективного обговорення фінансових рішень. Культура адаптації 14,29% є менш вираженою, однак вона вказує на певну гнучкість у роботі фінансистів, 14,29% вибрали культуру домінування, що підтверджує орієнтацію на авторитарне керівництво.

У департаменті B2B 37,5% співробітників вибрали культуру адаптації, що підкреслює важливість здатності реагувати на зовнішні зміни і потреби клієнтів.

Культура домінування 25% також має досить значну підтримку, що вказує на наявність сильного лідерства та рішучих дій у досягненні бізнес-цілей. Культура консенсусу 25% свідчить про бажання співпраці і взаєморозуміння в команді.

Культура контролю отримала 12,5%, що показує меншу потребу в строгому контролі та регламентуванні процесів.

Наступним етапом стало визначення загального відсотка для кожного типу культури для всієї організації.

Результати тестування показали, що рівень домінування типу корпоративної культури серед співробітників різних відділів варіюється наступним чином на рисунку 2.2 (рис 2.2)

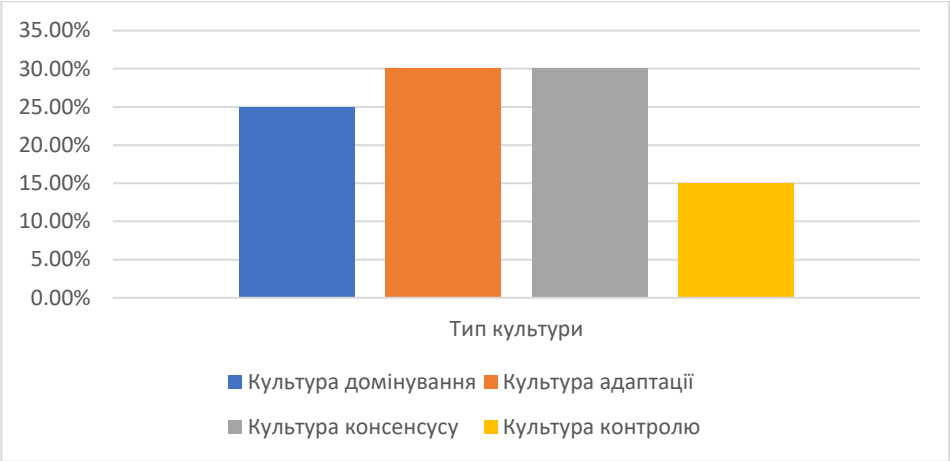

Рис.2.2. Результати тесту для визначення типу корпоративної культури в організації за Д.Зоннефельдом

Результати тесту на визначення типу корпоративної культури в організації демонструють певні тенденції та розбіжності між департаментами, що можуть вказувати на різні організаційні пріоритети і стратегії. Підсумкові показники свідчать про те, що хоча організація в цілому проявляє схильність до гнучкості та співпраці, різні департаменти мають свої акценти на типах культури, що найбільше відповідають їх специфічним вимогам і умовам роботи.

Культура домінування 25% є помірно вираженою на рівні всієї організації, що свідчить про наявність елементів авторитарного управління та важливість лідерства в досягненні результатів. Це особливо актуально для департаментів маркетингу та B2B, де сильне лідерство може сприяти реалізації чітких стратегічних цілей. Однак в інших департаментах, таких як логістика та фінанси, культура домінування менш виражена, що може означати більшу схильність до колективних рішень та гнучкості.

Культура адаптації 30% вказує на важливість гнучкості та здатності організації швидко реагувати на зміни. Це виражено найсильніше в департаменті логістики, де адаптивність є критично важливою через динамічні умови роботи. В інших департаментах також спостерігається підтримка цієї культури, але з різними акцентами. Маркетинг, як і логістика, потребує здатності до швидких

змін, але в фінансах адаптація виявляється більш стриманою, з огляду на необхідність чітко визначених процесів і стандартів.

Культура консенсусу 30% демонструє найбільшу підтримку серед співробітників організації, що підкреслює важливість співпраці, погодження рішень і взаєморозуміння. Логістика виділяється за підтримкою цієї культури, де ефективне колективне вирішення проблем є ключовим аспектом. В інших департаментах також відзначається важливість консенсусу, що підтверджує загальний тренд на співпрацю в організації.

Культура контролю 15% є найменш вираженою, що вказує на відсутність жорсткого контролю та фокусу на правилах і регламентах. Це особливо помітно в департаментах маркетингу та B2B, де свобода дій і творчий підхід є більш пріоритетними. У фінансах, з іншого боку, контроль має вищий рівень підтримки, що є логічним, оскільки цей департамент потребує суворих процедур та стандартів для забезпечення правильного функціонування фінансових процесів.

Загалом, результати тесту на визначення типу корпоративної культури показують, що в організації переважають гнучкість, співпраця та здатність адаптуватися до змін, однак існують значні відмінності між департаментами в їхніх пріоритетах. Найбільша підтримка культури консенсусу та адаптації свідчить про орієнтацію на колективні рішення та готовність швидко реагувати на зміни, в той час як культура домінування та контролю є менш вираженими.

Враховуючи ці результати, важливо продовжити дослідження психологічного клімату в організації для глибшого розуміння взаємодії між корпоративною культурою і психологічною атмосферою в колективі. Однією з ефективних методик для цього є «Модифікована експрес-методика для вивчення психологічного клімату в трудовому колективі», розроблена О. С. Михалюком та А. Ю. Шаліто (додаток В). Ця методика дозволяє оцінити різні аспекти психологічного клімату в організації та надала більш точні дані для подальшого вдосконалення управлінських і організаційних практик.

Оцінка психологічного клімату в колективі за результатами «Модифікованої експрес-методики» за О.С. Михалюком та А.Ю Шаліто представлені на рис 2.3.

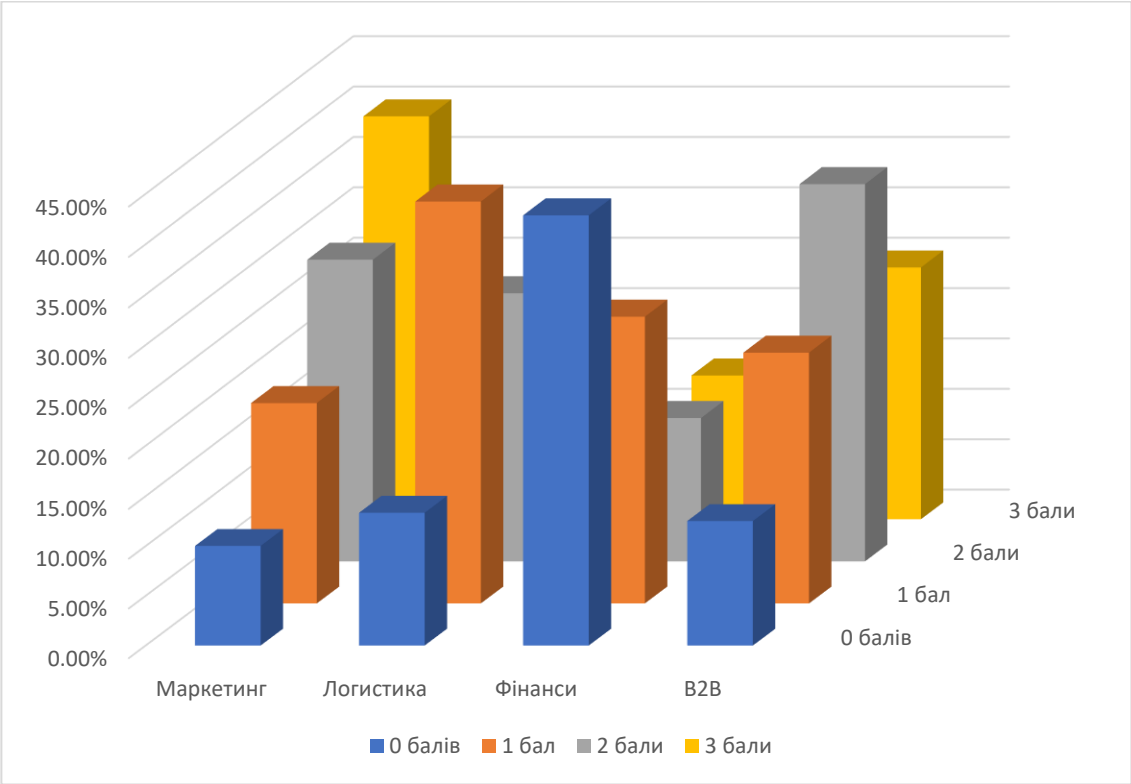

Рис 2.3. Оцінка психологічного клімату в департаментах за результатами модифікованої експрес-методики за О.С. Михалюком та А.Ю Шаліто

Проаналізувавши результати оцінок психологічного клімату в окремих департаментах, можна зазначити, що кожен підрозділ має свої особливості в оцінці атмосфери і взаємин серед співробітників. Зокрема, різниця в розподілі відповідей по кожному запитанню вказує на різний рівень згуртованості та задоволення від роботи в колективі. Відсотковий розподіл відповідей по департаментах показує, як різні групи співробітників оцінюють психологічний клімат. В департаменті Маркетинг більшість вибирає варіант з 3 балами (40%), що свідчить про позитивне сприйняття колективу. У Логістиці 40% відповідають варіантом з 1 балом, що може вказувати на деякі труднощі в стосунках. У департаменті Фінанси 42,86% вибирають варіант з 0 балами, що вказує на низький рівень задоволення. В B2B найбільше співробітників обрали варіант з 2

балами (35%), що свідчить про середній рівень задоволення психологічного клімату організації.

З метою комплексного аналізу , перейдемо підсумкові середні значення по всіх департаментах (таблиця 2.5.)

Таблиця 2.5.

Середні значення за методикою оцінки психологічного клімату за результатами модифікованої експрес-методики за О.Михалюка та А.Шаліто

Маркетинг	2 бали (найвищий рівень психологічного клімату).
B2B	1,75 бали (середній рівень психологічного клімату).
Логістика	1,53 бали (середній рівень психологічного клімату).
Фінанси	1 бали (найнижчий середній рівень психологічного клімату).

Результати дослідження психологічного клімату в департаментах компанії показують різні рівні взаєморозуміння і згуртованості серед співробітників.

Департамент Маркетинг демонструє найвищий рівень психологічного клімату, що підтверджується середнім балом у 2 бали. Це вказує на гармонійні міжособистісні стосунки, високий рівень довіри та взаємоповаги серед співробітників. Можна стверджувати, що цей департамент має добре налагоджену внутрішню комунікацію та атмосферу взаємопідтримки, що позитивно впливає на ефективність роботи.

Департамент Б2Б показав середній результат у 1,75 бали, що свідчить про наявність деяких проблем у психологічному кліматі. Хоча загалом атмосферу можна оцінити як відносно здорову, присутні деякі фактори, що потребують уваги. Це може бути пов’язано з незначними труднощами у взаємодії між співробітниками чи певною відсутністю ефективної комунікації, що може впливати на загальний стан атмосфери в колективі.

У департаменті Логистики середній бал становить 1,53 бали, що також свідчить про середній рівень психологічного клімату. Тут також є позитивні аспекти у відносинах між співробітниками, але є певні моменти, які потребують

покращення. Можливо, деякі працівники відчувають відсутність підтримки або зацікавленості в колективній роботі, що може негативно позначатись на атмосфері в колективі.

Найнижчий середній бал отримав департамент Фінанси — 1 бал, що вказує на найбільші проблеми у міжособистісних стосунках серед співробітників. Це може бути ознакою того, що в колективі відсутня достатня згуртованість, а також, ймовірно, є конфлікти або недоліки в комунікації. Тому департаменту фінансів необхідно приділити увагу покращенню атмосфери та налагодженню ефективної взаємодії між співробітниками для зростання мотивації і продуктивності.

Загалом, результати дослідження показують, що більшість департаментів мають середній рівень психологічного клімату, проте департамент Маркетинг виділяється як найкращий у цьому плані, що є позитивним сигналом для управлінців і свідчить про необхідність уваги до покращення атмосферних умов в інших департаментах.

Наступним кроком дослідження стало вивчення вмотивованості респондентів за допомогою методики «Мотивація професійної діяльності «(К Замір в модифікації А.Реана) (додаток Д).

В основу методики покладена концепція про зовнішню та внутрішню мотивацію. Про внутрішній тип мотивації потрібно говорити, коли для особистості має значення сама діяльність. Якщо ж основою мотивації професійної діяльності є прагнення до задоволення інших зовнішніх потреб по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплатні тощо), то в цьому випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію.

Самі ж зовнішні мотиви тут диференціюються на зовнішні позитивні та зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви, безперечно, більш ефективні та бажані ніж негативні мотиви.

Обробка результатів для департаменту "Маркетинг" (10 осіб):

Визначаємо середні оцінки для кожного пункту:

Пункт 1. (Грошове забезпечення): середнє = (4+5+4+3+4+5+3+4+4+5) / 10 = 4.3;

Пункт 2. (Прагнення до просування по роботі): середнє = (5+4+3+5+4+3+4+5+3+4) / 10 = 4.1;

Пункт 3. (Прагнення уникнення критики): середнє = (3+2+4+3+2+5+3+2+4+2) / 10 = 3.0;

Пункт 4. (Прагнення уникати покарань): середнє = (4+3+3+4+3+4+5+4+3+5) / 10 = 3.9;

Пункт 5. (Потреба у соціальному престижі): середнє = (5+4+4+4+5+4+4+5+4+4) / 10 = 4.4;

Пункт 6. (Задоволення від роботи): середнє = (4+5+4+5+4+5+4+5+5+4) / 10 = 4.5;

Пункт 7. (Самореалізація): середнє = (5+5+4+5+5+4+5+5+5+5) / 10 = 4.8;

Розраховуємо типи мотивації:

ВМ (внутрішня мотивація) = (оцінка п. 6 + оцінка п. 7) / 2 = (4.5 + 4.8) / 2 = 4.65;

ЗПМ (зовнішня позитивна мотивація) = (оцінка п. 1 + оцінка п. 2 + оцінка п. 5) / 3 = (4.3 + 4.1 + 4.4) / 3 = 4.26;

ЗНМ (зовнішня негативна мотивація) = (оцінка п. 3 + оцінка п. 4) / 2 = (3.0 + 3.9) / 2 = 3.45;

Аналіз мотиваційного комплексу:

ВМ = 4.65, ЗПМ = 4.26, ЗНМ = 3.45;

Тип мотиваційного комплексу: ВМ > ЗПМ > ЗНМ (оптимальний мотиваційний комплекс).

Обробка результатів для департаменту «Логістика» (15 осіб):

1. Обчислюємо середні оцінки для кожного пункту:

Пункт 1. (Грошове забезпечення): середнє = (3+2+3+2+3+2+3+2+3+3+2+3+3+2+3) / 15 = 2.87;

Пункт 2. (Прагнення до просування по роботі): середнє = (3+3+3+2+3+3+2+3+3+3+2+3+3+3+3) / 15 = 2.93;

Пункт 3. (Прагнення уникнення критики): середнє = (4+3+4+5+3+4+4+3+5+4+4+4+4+3+3) / 15 = 4.0;

Пункт 4. (Прагнення уникати покарань): середнє = (4+4+4+4+5+4+5+4+4+4+3+4+4+3+4) / 15 = 4.2;

Пункт 5. (Потреба у соціальному престижі): середнє = (3+3+4+4+4+3+3+4+3+4+3+3+3+4+4) / 15 = 3.4;

Пункт 6. (Задоволення від роботи): середнє = (3+3+4+3+3+3+3+3+4+3+3+3+4+3+3) / 15 = 3.1;

Пункт 7. (Самореалізація): середнє = (3+3+4+3+4+3+4+4+3+3+4+3+3+3+3) / 15 = 3.3;

2. Розраховуємо типи мотивації:

ВМ (внутрішня мотивація) = (оцінка п. 6 + оцінка п. 7) / 2 = (3.1 + 3.3) / 2 = 3.2;

ЗПМ (зовнішня позитивна мотивація) = (оцінка п. 1 + оцінка п. 2 + оцінка п. 5) / 3 = (2.87 + 2.93 + 3.4) / 3 = 3.07;

ЗНМ (зовнішня негативна мотивація) = (оцінка п. 3 + оцінка п. 4) / 2 = (4.0 + 4.2) / 2 = 4.1;

3. Аналіз мотиваційного комплексу:

ВМ = 3.2, ЗПМ = 3.07, ЗНМ = 4.1;

Тип мотиваційного комплексу: ЗНМ > ЗПМ > ВМ (негативний мотиваційний комплекс).

Обробка результатів для департаменту "Фінанси" (7 осіб):

1. Обчислюємо середні оцінки для кожного пункту:

Пункт 1. (Грошове забезпечення): середнє = (3+3+2+3+3+3+2) / 7 = 2.86;

Пункт 2. (Прагнення до просування по роботі): середнє = (3+3+2+3+3+3+3) / 7 = 2.86;

Пункт 3. (Прагнення уникнення критики): середнє = (4+3+4+3+4+3+4) / 7 = 3.57;

Пункт 4. (Прагнення уникати покарань): середнє = (4+4+3+3+4+4+5) / 7 = 4.14;

Пункт 5. (Потреба у соціальному престижі): середнє = (3+3+3+3+4+3+4) / 7 = 3.29;

Пункт 6. (Задоволення від роботи): середнє = (3+3+3+3+3+3+3) / 7 = 3.0;

Пункт 7. (Самореалізація): середнє = (3+3+3+3+3+3+3) / 7 = 3.0;

2. Розраховуємо типи мотивації:

ВМ (внутрішня мотивація) = (оцінка п. 6 + оцінка п. 7) / 2 = (3.0 + 3.0) / 2 = 3.0;

ЗПМ (зовнішня позитивна мотивація) = (оцінка п. 1 + оцінка п. 2 + оцінка п. 5) / 3 = (2.86 + 2.86 + 3.29) / 3 = 3.0;

ЗНМ (зовнішня негативна мотивація) = (оцінка п. 3 + оцінка п. 4) / 2 = (3.57 + 4.14) / 2 = 3.86;

3. Аналіз мотиваційного комплексу:

ВМ = 3.0, ЗПМ = 3.0, ЗНМ = 3.86;

Тип мотиваційного комплексу: ЗНМ > ЗПМ > ВМ (негативний мотиваційний комплекс).

4.Обробка результатів для департаменту «B2B» (8 осіб):

1. Обчислюємо середні оцінки для кожного пункту:

Пункт 1. (Грошове забезпечення): середнє = (3+2+2+3+3+3+2+2) / 8 = 2.5;

Пункт 2. (Прагнення до просування по роботі): середнє = (3+3+2+3+2+3+3+3) / 8 = 2.875;

Пункт 3. (Прагнення уникнення критики): середнє = (3+3+3+3+4+3+3+3) / 8 = 3.125;

Пункт 4. (Прагнення уникати покарань): середнє = (4+4+3+4+4+3+4+4) / 8 = 3.875;

Пункт 5. (Потреба у соціальному престижі): середнє = (3+3+3+3+3+3+4+3) / 8 = 3.125;

Пункт 6. (Задоволення від роботи): середнє = (3+3+2+3+3+3+3+3) / 8 = 2.875;

Пункт 7. (Самореалізація): середнє = (3+3+2+3+2+3+3+3) / 8 = 2.875;

2. Розраховуємо типи мотивації:

ВМ (внутрішня мотивація) = (оцінка п. 6 + оцінка п. 7) / 2 = (2.875 + 2.875) / 2 = 2.875;

ЗПМ (зовнішня позитивна мотивація) = (оцінка п. 1 + оцінка п. 2 + оцінка п. 5) / 3 = (2.5 + 2.875 + 3.125) / 3 = 2.83;

ЗНМ (зовнішня негативна мотивація) = (оцінка п. 3 + оцінка п. 4) / 2 = (3.125 + 3.875) / 2 = 3.5;

3. Аналіз мотиваційного комплексу:

ВМ = 2.875, ЗПМ = 2.83, ЗНМ = 3.5;

Тип мотиваційного комплексу: ЗНМ > ЗПМ > ВМ (негативний мотиваційний комплекс).

Загальний підсумок що до типів мотивації наведений в таблиці 2.6

Таблиця 2.6.

Мотиваційні комплекси за методикою «Мотивація професійної діяльності «(К. Замір в модифікації А.Реана)

Маркетинг	ВМ > ЗПМ > ЗНМ (оптимальний мотиваційний комплекс)
Логістика	ЗНМ > ЗПМ > ВМ (негативний мотиваційний комплекс)
Фінанси	ЗНМ > ЗПМ > ВМ (негативний мотиваційний комплекс)
Б2Б	ЗНМ > ЗПМ > ВМ (негативний мотиваційний комплекс)

Проведений аналіз мотиваційного комплексу співробітників за методикою К.Замір в модифікації А.Реана показує значні відмінності в мотивації серед різних департаментів. Виявлено, що в департаментах Логістики, Фінансів та B2B переважає негативний мотиваційний комплекс (ЗНМ > ЗПМ > ВМ), що свідчить про домінування мотивів, орієнтованих на уникнення негативних наслідків, таких як критика чи покарання. Це вказує на наявність емоційної нестабільності та знижену активність співробітників, які можуть мати низький рівень мотивації до самореалізації та отримання задоволення від процесу роботи. Така ситуація вимагає уваги з боку керівництва для корекції мотиваційної стратегії, зокрема для розвитку внутрішньої мотивації та сприяння позитивним зовнішнім факторам, таким як соціальний престиж та можливість кар'єрного зростання.

Натомість департамент Маркетингу показав оптимальний мотиваційний комплекс (ВМ > ЗПМ > ЗНМ), що свідчить про наявність більш високої внутрішньої мотивації, орієнтованої на задоволення від самої діяльності та можливості для самореалізації. Це позитивний індикатор того, що співробітники цього департаменту мають високу активність і віддаються своїй роботі з більшим задоволенням, що є важливим фактором для досягнення високих результатів.

Таким чином, для покращення мотиваційного клімату в організації необхідно зосередитись на створенні умов для розвитку внутрішньої мотивації,

підвищення позитивних зовнішніх мотивів і зменшення негативних факторів, особливо у департаментах з негативним мотиваційним комплексом.

Опитувальник Gallup Q12 є одним з найбільш визнаних інструментів для оцінки рівня залученості співробітників в організації. Він складається з 12 запитань, які охоплюють різні аспекти роботи, включаючи кар'єрний розвиток, визнання, міжособистісні стосунки та взаємозв'язок із місією компанії. Всі питання мають дві можливі відповіді: «так» або «ні», що дозволяє отримати чітку картину щодо залученості співробітників.

Залученість співробітників безпосередньо впливає на продуктивність, мотивацію та загальний стан організації. Високий рівень залученості свідчить про те, що співробітники відчувають свою значущість в компанії, отримують підтримку від керівництва та мають можливості для розвитку. Низький рівень залученості може вказувати на проблеми в управлінні, недостатню комунікацію або невідповідність корпоративної культури потребам працівників.

Для аналізу результатів опитувальника Gallup Q12 було зібрано дані від співробітників, що представляють різні департаменти компанії: маркетинг, логістика, фінанси та B2B. Розподіл за статтею та кількістю респондентів у кожному департаменті дозволив врахувати різні особливості та специфіку роботи кожної групи співробітників(рис 2.4)

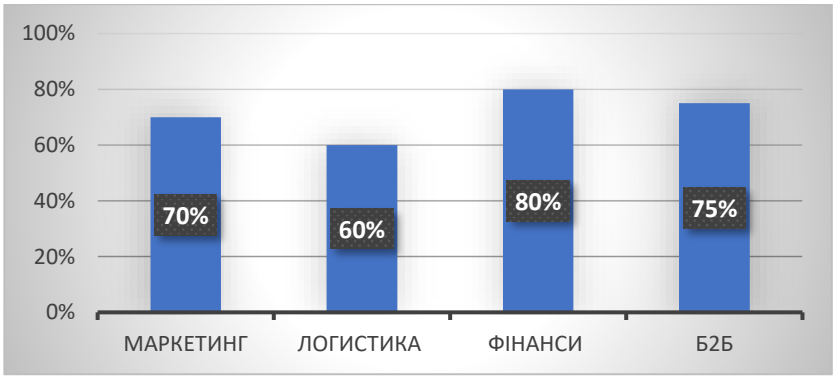

Рис 2.4.Рівень залученості співробітників за департаментами за результатами опитувальника Gallup Q12

Загальний відсоток залученості респондентів для компанії становить:

Кількість "так" = (70% × 10) + (60% × 15) + (80% × 7) + (75% × 8)

Підсумок = 7 + 9 + 5.6 + 6;

Загальна кількість респондентів = 40;

Відсоток залученості = (7 + 9 + 5.6 + 6) / 40 × 100 = 69.4%;

Після обчислення відсотків залученості за кожним департаментом, ми отримали загальний рівень залученості для всієї компанії що 69.4%.

Цей результат показує, що в цілому понад половина співробітників (69.4%) відчувають певний рівень залученості до своєї роботи та компанії. Однак, незважаючи на цей відсоток, є певний простір для покращення. Рівень залученості трохи нижчий за високий стандарт, який зазвичай вважається оптимальним для підтримки високої продуктивності та мотивації співробітників.

Цей показник дає чітке уявлення про те, де компанія повинна зосередити свої зусилля на покращенні залученості працівників, особливо в департаментах із нижчими результатами, таких як логістика. Продовження вдосконалення процесів, комунікації та підтримки розвитку співробітників сприятиме подальшому зростанню рівня залученості в компанії.

Висновки до другого розділу

У результаті проведеного емпіричного дослідження виявлено низку важливих аспектів, що визначають вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників у ТОВ «Сирне королівство».

Аналіз результатів опитування за авторською анкетою що до оцінки корпоративної культури в різних департаментах показав значну варіативність показників, що відображають різний рівень підтримки корпоративних цінностей та взаємодії між співробітниками.

Найнижчі результати були отримані в департаменті маркетингу, що свідчить про наявність проблем у сприйнятті корпоративної культури та взаємодії між працівниками. Це потребує більш детального вивчення та розробки стратегій для покращення корпоративної атмосфери в цьому підрозділі. Департамент логістики продемонстрував високі результати, що вказує на гармонійну атмосферу і ефективні комунікації. Тим не менш, навіть в цьому департаменті існує потенціал для подальшого вдосконалення.

Департамент фінансів, хоча і показав добрий рівень корпоративної культури, вказує на необхідність покращення взаємодії та зменшення стресових факторів. Відповідно, департамент B2B має хороші результати, але також є можливості для поліпшення. Загалом, результати тестування дозволяють сформулювати рекомендації для кожного департаменту щодо подальшого розвитку корпоративної культури, зокрема для маркетингу та фінансів, де варто розробити заходи для покращення комунікацій та підтримки корпоративних принципів.

Результати SWOT-аналізу дозволили виокремити як сильні, так і слабкі сторони організації. Зокрема, сильні сторони, такі як висока залученість працівників, згуртованість команди та орієнтація на інновації, створюють потенціал для розвитку, однак проблеми з комунікацією та високий рівень стресу вимагають негайного вирішення.

Дослідження за методикою Д. Зонненфельда виявило значні розбіжності між відділами в сприйнятті корпоративної культури, що може бути пов’язано з різними стилями управління та специфікою роботи в кожному з підрозділів. Загалом, найбільше підтримуються культури адаптації та консенсусу, що вказує на важливість гнучкості та співпраці в організації. Водночас, культура контролю є менш вираженою, що підтверджує схильність до більш ліберального стилю управління в більшості підрозділів.

Аналіз результатів за модифікованою експрес-методикою О. С. Михалюка та А. Ю. Шаліто дозволив оцінити психологічний клімат у різних департаментах організації. Згідно з отриманими даними, в департаменті маркетингу відзначається позитивна емоційна атмосфера, високий рівень взаємодії між співробітниками та довіра до керівництва. Це підтверджує оптимальний мотиваційний комплекс, що корелює з внутрішньою мотивацією співробітників і задоволенням від умов праці.

У департаментах логістики, фінансів і B2B виявлено нижчий рівень емоційної залученості та взаємодії серед співробітників. Спостерігаються проблеми з комунікацією, низький рівень довіри до керівництва та знижена мотивація. Результати свідчать про перевагу зовнішніх негативних мотивів, що відображає нестачу підтримки та визнання в колективі.

Аналіз результатів дослідження мотиваційних комплексів співробітників на основі методики К. Замір в модифікації А. Реана показав різні рівні мотивації серед департаментів. У департаменті маркетингу спостерігається оптимальний мотиваційний комплекс, що свідчить про переважання внутрішньої мотивації та задоволення від процесу роботи. Це позитивний показник, який може сприяти високій продуктивності та активності співробітників у цьому департаменті.

Натомість департаменти логістики, фінансів і B2B демонструють негативний мотиваційний комплекс, з перевагою зовнішніх негативних мотивів. Це вказує на те, що співробітники цих департаментів орієнтовані на уникнення негативних наслідків, таких як критика або покарання, що може бути індикатором низької мотивації до самореалізації і задоволення від роботи. В

таких підрозділах необхідно вдосконалювати мотиваційну стратегію, спрямовуючи зусилля на розвиток внутрішньої мотивації, підвищення соціального престижу та можливостей для кар'єрного зростання.

Далі, аналіз за допомогою опитувальника Gallup Q12, який оцінює рівень залученості співробітників, було встановлено, що загальний рівень залученості в компанії складає 69.4%. Це свідчить про те, що значна частина співробітників відчуває певний рівень залученості до своєї роботи, однак є потенціал для покращення цього показника, особливо у департаментах з нижчими результатами, таких як логістика. Доведено , що залученість співробітників є важливим фактором для підвищення продуктивності та створення сприятливого робочого клімату, тим самим підвищуючи рівень корпоративної культури.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА МОТИВАЦІЮ ТА ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Зміст тренінгової програми щодо підвищення ефективності психологічного впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників

Корпоративна культура., як уже зазначалось, є одним з основних факторів, що визначають рівень мотивації та залученості працівників в організації. Вона створює середовище, в якому кожен співробітник має можливість відчувати свою значущість та вплив, а також розвиватися у рамках спільної мети компанії. Однак, часто в організаціях корпоративна культура не відповідає потребам і очікуванням співробітників, що може призводити до зниження мотивації та рівня залученості.

Ця тренінгова програма має на меті допомогти учасникам краще зрозуміти взаємозв'язок між корпоративною культурою та мотивацією співробітників, а також навчити ефективним методам зміцнення корпоративної культури, які сприяють підвищенню залученості працівників. У ході тренінгів були розглянуті ключові елементи корпоративної культури, досліджені методи її впливу на мотивацію та залученість, запропоновано практичні інструменти для коригування та покращення корпоративних процесів.

Тренінгова програма розрахована на 6 тижнів по 2 заняття. Зміст тренінгової програми представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Тренінгова программа

Назва вправи	*Форма проведення*	*Час*	*Матеріали*
1.Корпоративна культура: вступ та значення.	Лекція,групове обговорення	30 хв	Проєктор, слайди з прикладами компаній, якісна роздаткова література
2.Вправа "Культурний міст"	Робота в групах, створення постера	20 хв	Папір для фліпчарту, маркери, роздаткові матеріали про корпоративну культуру
3.Оцінка власної корпоративної культури	Анкетування,індивідуальне обговорення	30 хв	Друковані анкетидля оцінки культури, ручки, бланки для нотаток
4.Вправа "Портрет нашої культури"	Малювання в командах, презентація	40 хв	Папір, маркери, фломастери, стікери
5.Тренінг "Ефективна комунікація"	Міні-лекція, обговорення в парах	45 хв	Слайди, аркуші для нотаток, бланки запитань для обговорення
6.Вправа "Комунікаційні бар’єри"	Рольова гра, моделювання реальних ситуацій	30 хв	Картки з прикладами ситуацій, приміщення для роботи в групах
7.Вправа "Книга цінностей"	Розробка книги цінностей у групах	45 хв	Зошити, папір для фліпчарту, маркери, наклейки
8.Гра "Знайди цінність"	Інтерактивна гра з пошуку основних цінностей	20 хв	Картки з описом цінностей, стікери для виділення
9.Вправа"Мотиваційна мозаїка"	Робота в малих групах, обговорення	40 хв	Аркуші для нотаток, ручки, картки з мотиваційними цитатами
10.Вправа "Винагороди та визнання"	Дискусія у великій групі, кейс-стаді	30 хв	Роздаткові матеріали з прикладами програм винагород
11.Створення плану змін	Мозковий штурм, робота в групах	60 хв	Папір для фліпчарту, маркери, стікери, зразки планів
12.Вправа "Кейс організаційних змін"	Робота з реальними ситуаціями компанії	40 хв	Друковані кейси, ручки, блокноти для записів

Деталізуємо зміст тренінгової програми.

Заняття №1

Корпоративна культура: вступ та значення

Форма проведення: Лекція, групове обговорення;

Час: 30 хв;

Матеріали: проектор, слайди з прикладами компаній із сильною корпоративної культурою, канцелярське приладдя

Хід роботи: HR з психологічною освітою починає з лекції, де визначає ключові поняття корпоративної культури, її вплив на ефективність організації, а також різні типи культур у компаніях. Тренер використовує слайди з прикладами успішних компаній, що демонструють різні підходи до корпоративної культури. Після лекції учасники обговорюють, які елементи корпоративної культури вони зустрічають у своїх організаціях, і як це впливає на їхній робочий процес.

Заняття №2

Вправа "Культурний міст"

Форма проведення: Робота в групах, створення постера;

Час: 20 хв;

Матеріали: папір для фліпчарту, маркери, роздаткові матеріали;

Хід роботи: учасники поділяються на групи, і кожна група створює постер, що символізує основні характеристики корпоративної культури. Завдання полягає в тому, щоб представити культуру через образи, кольори, символи або короткі описи, що відображають стиль компанії. Кожна група під керівництвом тренера презентує свій постер іншим учасникам, пояснюючи, чому вони вибрали саме ці елементи.

Заняття №3

Оцінка власної корпоративної культури

Форма проведення: Анкетування, індивідуальне обговорення;

Час: 30 хв;

Матеріали: анкети для оцінки культури, ручки, бланки для нотаток;

Хід роботи: Учасникам пропонують анкети для оцінки рівня корпоративної культури у їхній організації. Анкета містить питання про стиль комунікації, мотивацію, управління та інші аспекти. Після заповнення анкет учасники мають час для самостійного аналізу результатів, а також можуть обговорити свої думки в малих групах.

Заняття №4.

Вправа "Портрет нашої культури"

Форма проведення: Малювання в командах, презентація

Час: 40 хв

Матеріали: Папір, маркери, фломастери, стікери

Хід роботи : Кожна група отримує завдання створити "портрет" своєї організаційної культури за допомогою малюнків та символів. Вони малюють образ, що найкраще відображає стиль роботи, взаємодії та цінності. Після завершення малюнка групи презентують свої роботи, пояснюючи, що символізує кожен елемент і чому.

Заняття №5

Тренінг "Ефективна комунікація"

Форма проведення: Міні-лекція, обговорення в парах

Час: 45 хв

Матеріали: Слайди, аркуші для нотаток

Хід роботи: Тренер проводить лекцію, де розглядає важливість ефективної комунікації для здорової корпоративної культури. Учасникам надаються техніки активного слухання, невербальної комунікації та управління конфліктами. Після лекції учасники обговорюють у парах типові ситуації з їхнього досвіду, де комунікація була недостатньо ефективною, і шукають шляхи для покращення.

Заняття №6

Вправа "Комунікаційні бар'єри"

Форма проведення: Рольова гра, моделювання реальних ситуацій

Час: 30 хв

Матеріали: Картки з прикладами ситуацій, приміщення для роботи в групах

Хід роботи: Учасники розігрують рольові ігри, в яких змоделювані реальні ситуації, що можуть виникнути в організаціях через комунікаційні бар'єри. Картки із ситуаціями видаються учасникам, і вони мають на основі цих ситуацій визначити бар'єри та розробити стратегії їх подолання.

Заняття №7

Вправа "Книга цінностей"

Форма проведення: Розробка книги цінностей у групах

Час: 45 хв

Матеріали: Зошити, папір для фліпчарту, маркери, наклейки

Хід роботи : У групах учасники створюють "Книгу цінностей" для своєї компанії. Вони визначають, які основні цінності повинні бути в організації, щоб підтримувати її культуру. Після цього кожна група презентує свої цінності та обговорює, як вони можуть бути реалізовані в повсякденній роботі.

Заняття №8

Гра "Знайди цінність"

Форма проведення: Інтерактивна гра

Час: 20 хв

Матеріали: Картки з описом цінностей, стікери для виділення

Хід роботи: Картки із описами основних цінностей (як матеріальних, так і нематеріальних) розподіляються серед учасників. Завдання полягає в тому, щоб знайти найбільш важливі для кожного учасника цінності та позначити їх на стікерах. Після цього кожен поділяється своїми виборами та обговорює їх з групою.

Заняття №9

Вправа "Мотиваційна мозаїка"

Форма проведення: Робота в малих групах, обговорення

Час: 40 хв

Матеріали: Аркуші для нотаток, картки з мотиваційними цитатами

Хід роботи : У групах учасники складають "мозаїку" мотиваційних стратегій, використовуючи цитати та вислови, які надихають. Вони повинні зібрати ці елементи в єдину картину, що описує мотиваційну атмосферу в організації. Потім групи обговорюють, як ці елементи можна застосувати для підвищення мотивації на робочому місці.

Заняття №10

Вправа "Винагороди та визнання"

Форма проведення: Дискусія у великій групі, кейс-стаді

Час: 30 хв

Матеріали: Роздаткові матеріали з прикладами програм винагород

Хід роботи: Учасники обговорюють різні методи винагород та визнання в компаніях, зокрема програми бонусів, визнання досягнень, просування по кар'єрних сходах. Кожна група аналізує випадок із реального життя і пропонує власні варіанти мотивації.

Заняття №11

Створення плану змін

Форма проведення: Мозковий штурм, робота в групах

Час: 60 хв

Матеріали: Папір для фліпчарту, маркери, стікери

Хід роботи: Учасники працюють у групах над створенням плану змін для покращення корпоративної культури в їхніх організаціях. Вони використовують метод мозкового штурму для генерування ідей, після чого формують стратегічний план змін.

Заняття №12

Вправа "Кейс організаційних змін"

Форма проведення: Робота з реальними ситуаціями компанії

Час: 40 хв

Матеріали: Друковані кейси, ручки, блокноти для записів

Варто зазначити, що тренінгова програма спрямована на зміцнення корпоративної культури тим самим підвищуючи рівень вмотивованості та

залученості співробіників створення позитивної атмосфери в команді. Ключові акценти програми включають формування ефективної комунікації, визначення цінностей компанії та оцінку типу корпоративної культури. Залучення учасників через інтерактивні вправи та практичні кейси дозволяє не лише теоретично освоїти матеріал, але й застосувати отримані знання на практиці. Тренінгова програма допоможе зміцнити корпоративну культуру, що безпосередньо сприятиме підвищенню мотивації, залученості та продуктивності співробітників, створюючи позитивну атмосферу в команді.

Отже, очікувані результати від тренінгів передбачали:

По-перше, підвищення обізнаності учасників щодо значення корпоративної культури для успіху організації. Тренінги мають на меті допомогти зрозуміти, як культура впливає на ефективність роботи компанії, її взаємодію з клієнтами та мотивацію працівників. Під час лекцій та обговорень учасники отримують уявлення про різні типи корпоративної культури, її складові та зв'язок із стратегічними цілями організації. Це дозволяє кожному учаснику чітко визначити роль корпоративної культури у своєму робочому середовищі.

По-друге, одним із важливих результатів є розвиток навичок самооцінки та оцінки корпоративної культури. Вправи на оцінку культурних практик в організаціях дають учасникам можливість зрозуміти, які культурні аспекти найбільше відображаються в їхніх компаніях, а які потребують вдосконалення. Це дає змогу не тільки визначити сильні сторони корпоративної культури, а й виявити можливості для її розвитку.

По-третє, покращенню комунікаційних навичок. Однією з основних цілей тренінгів є навчання учасників долати комунікаційні бар'єри, які можуть виникати як всередині команд, так і між різними рівнями організації. Тренінги з ефективної комунікації сприяють розвитку вміння слухати, чітко висловлювати свої думки та конструктивно вирішувати конфлікти. Прогнозується, що після завершення тренінгів учасники здатні застосовувати ці навички для покращення внутрішніх комунікацій у своїх організаціях.

По-четверте, освоєння інструментарію для створення стратегічних змін. Виконуючи вправи, такі як розробка плану змін, учасники навчаються практичному застосуванню знань для реальних ситуацій у своїй компанії.

В ході тренінгових занять значна увага приділяється визначенню ключових цінностей і мотиваційних факторів, які мають важливе значення для успішного розвитку організації. Виконуючи різноманітні завдання та вправи, учасники визначають, що саме є основою їхніх компаній, і яким чином ці цінності можна інтегрувати в корпоративну культуру для досягнення кращих результатів. Наприкінці тренінгу учасники повинні мати чітке розуміння того, які цінності важливі для їхніх організацій та як їх можна ефективно впровадити в повсякденну практику.

Після завершення тренінгової програми що до підвищення рівня залученості та мотивації працівників проводиться зворотній зв’язкок, що дозволяє оцінити ефективність проведених Це дає можливість тренерам коригувати програму, корегувати зміст програми враховуючи потреби та очікування учасників, а також допомагає визначити, які аспекти тренінгу потребують подальшої уваги.

В наступному розділі розглянемо результати тренінгової програми у розрізі кожної методики

3.2. Результати тренінгової програми

Після проведення тренінгової програми відбулися позитивні зміни. Оскільки ці аспекти безпосередньо впливають на ефективність команди, ми вирішили порівняти показники до і після тренінгу, щоб оцінити його вплив. У процесі дослідження ми використовували кілька методик, які дозволяють отримати чітке уявлення про стан справ у кожній з цих сфер що підтверджують результат емпіричного дослідження за обраними методками.

При проведені тренінгів в центрі уваги- активність учасників та інтенсивна взаємодія. Відповідальність за результативність навчального процесу несуть однаковою мірою ведучий та всі учасники експерименту.Основна увага спрямована на оптимізацію використання ресурсів, вірогідність успішності тренінгів і дії на підвищення мотивації та залученості кожного працівника.

Головною метою перевірки результативності тренінгового навчання є формування прагнення до створення сильної корпоративної культури.

Загальний результат проведення методики після проведення тренінгової програми відображено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Мотиваційні комплекси після проведення тренінгу за методикою «Мотивація професійної діяльності (методика к. Замір в модифікації а. Реана)»

Департамент	До проведення тренінгів	Після проведення тренінгів
Маркетинг	ВМ > ЗПМ > ЗНМ (оптимальний мотиваційний комплекс)	ВМ > ЗПМ > ЗНМ (оптимальний мотиваційний комплекс)
Логистика	ЗНМ > ЗПМ > ВМ (негативний мотиваційний комплекс)	ВМ > ЗПМ > ЗНМ (оптимальний мотиваційний комплекс)
Фінанси	ЗНМ > ЗПМ > ВМ (негативний мотиваційний комплекс)	ВМ > ЗПМ > ЗНМ (оптимальний мотиваційний комплекс)
Б2Б	ЗНМ > ЗПМ > ВМ (негативний мотиваційний комплекс)	ВМ > ЗПМ > ЗНМ (оптимальний мотиваційний комплекс)

До проведення тренінгової програми мотиваційні комплекси в різних департаментах мали значні відмінності. Відділ маркетингу демонстрував оптимальний мотиваційний комплекс (ВМ > ЗПМ > ЗНМ), що свідчило про

високий рівень внутрішньої мотивації працівників, орієнтованих на досягнення результатів через задоволення професійних вимог і кар'єрний ріст. Водночас, в інших департаментах (логістика, фінанси та Б2Б) був зафіксований негативний мотиваційний комплекс (ЗНМ > ЗПМ > ВМ), що означало переважання зовнішніх стимулів, таких як заробітна плата і зовнішні вимоги, над внутрішніми мотивами, що призводило до низької задоволеності та високої залежності від зовнішніх факторів.

Після тренінгової програми в усіх департаментах спостерігалося значне поліпшення мотиваційного комплексу. У відділі логістики, фінансів і Б2Б внутрішні мотиваційні фактори (ВМ) вийшли на перший план, замінивши негативний мотиваційний комплекс. Тепер всі департаменти демонструють оптимальний мотиваційний комплекс (ВМ > ЗПМ > ЗНМ), що вказує на покращення внутрішньої мотивації та більш збалансовану орієнтацію на досягнення результатів. Це свідчить про позитивні зміни в ставленні працівників до роботи, підвищення їх залученості та готовності до професійного розвитку.

Оцінка типу корпоративної культури за методикою Д. Зонненфельда.

Ця методика допомогла визначити , які типи корпоративної культури переважають у компанії. До тренінгів були отримані такі результати:

Культура консенсусу.

До тренінгів: середній показник становив 4.2 балів.

Після тренінгів: 4.2 + 0.3 = 4.5 балів.

Отже, показник зріс до 4.5 балів, що свідчить про підвищення орієнтації на співпрацю і консенсусу у колективі.

Культура адаптації.

До тренінгів: середній показник складав 3.9 балів.

Після тренінгів: 3.9 + 0.35 = 4.25 балів.

Отже після тренінгової програми цей показник зріс до 4.25 балів, що вказує на більшу гнучкість та готовність до адаптації в умовах змін.

Культура домінування.

До тренінгів: середній показник становив 3.2 балів. Після тренінгів: 3.0 балів

Після тренінгової програми зниження показника на 6,25% може свідчити про зменшення впливу цієї культури.

Культура контролю .

До тренінгів: середній показник складав 2.8 Після тренінгу: 2.4 балів Після тренінгів показник знизився на 14,29%, що вказує на ще більш суттєве зменшення ролі цієї культури (табл. 3.3)

Результат емпіричного дослідження за методикою Д.Зонненфельда «Оцінка типу корпоративної культури» представлений в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Оцінка типу корпоративної культури за методикою Д.Зонненфельда до та після проведення тренінгу

Тип корпоративної культури	До проведення тренінгів	Після проведення тренінгів	%
Культура консенсусу	4.2	4.5	+7.14%
Культура адаптації	3.9	4.25	+8.97%
Культура домінування	3.2	3.0	-6.25%
Культура контролю	2.8	2.4	-14.29%

Результати кореляційного аналізу по t-критерію Стьюдента у розрізі кожної культури представлені в таблиці 3.4

Таблиця 3.4.

Результати кореляційного аналізу по t-критерію Стьюдента у розрізі кожної культури

Пара	Середнє значення різниці	Стандартне відхилення	Стандартна помилка середнього	Довірчий інтервал різниці 95%	t-статистика	df	p-значення (Односторонній)	p-значення (Двосторонній)
Культура консенсусу (До - Після)	-0.34250	0.09578	0.01514	-0.37313, -0.31187	-22.617	39	< 0.001	< 0.001
Культура адаптації (До - Після)	-0.35750	0.12380	0.01957	-0.39709, -0.31791	-18.263	39	< 0.001	< 0.001
Культура домінування (До - Після)	0.14250	0.08130	0.01285	0.11650, 0.16850	11.086	39	< 0.001	< 0.001
Культура контролю (До - Після)	0.37000	0.05639	0.00892	0.35197, 0.38803	41.500	39	< 0.001	< 0.001

Результати за методикою Д. Зонненфельда свідчать про позитивні зміни в корпоративній культурі після проведення тренінгових занять. Підвищення показника культури консенсусу з 4.2 до 4.5 балів вказує на збільшення орієнтації на співпрацю та консенсус у колективі, що є важливим для покращення командної роботи та прийняття рішень на основі взаєморозуміння. Цей результат свідчить про ефективність тренінгової програми в посиленні співпраці серед

працівників. Підвищення показника культури адаптації з 3.9 до 4.25 балів також є важливим, оскільки він вказує на більшу гнучкість і готовність до змін у колективі, що дозволяє організації швидше реагувати на зміни в бізнес-середовищі та підвищує її конкурентоспроможність. Це підвищення є ознакою того, що співробітники стали більш відкритими до нових підходів і змін у роботі. Що стосується культури домінування та контролю, то її показник залишився на рівні 3.2-3.3, що свідчить про стабільність у цьому аспекті. Це може бути позитивним, оскільки компанія орієнтована на підтримку співпраці, а не на жорсткий контроль, що сприяє кращій атмосфері в колективі та ефективнішому управлінню.

Загалом, ці зміни свідчать про позитивний тренд у розвитку корпоративної культури, що підвищує рівень співпраці, адаптивності та підтримує стабільний контроль без надмірного домінування. Тренінгова програма виявилась ефективною у покращенні цих аспектів культури, що дозволяє організації бути більш гнучкою та адаптивною в умовах змін

За модифікованою експрес-методикою оцінки психологічного клімату (за О.С. Михалюком і А.Ю. Шаліто) отримано наступні результати.

До проведення тренінгової програми , результати оцінки психологічного клімату в департаментах компанії виявили значні відмінності у рівні взаєморозуміння та згуртованості серед співробітників. Кожен департамент продемонстрував свої специфічні труднощі, що вказує на неоднорідність атмосферних умов. Департамент Маркетинг з найвищим середнім балом (2 бали) характеризувався гармонійними міжособистісними відносинами, високим рівнем довіри та взаємоповаги серед співробітників. У цьому департаменті атмосферу можна вважати позитивною, що сприяло високому рівню мотивації та ефективності роботи.

Натомість департамент Фінанси мав найнижчий середній бал (1 бал), що вказувало на серйозні проблеми у міжособистісних стосунках і, ймовірно, конфлікти, які негативно впливали на командну роботу та загальний психологічний клімат. Департамент Б2Б та Логістика показали середні значення

(1,75 і 1,53 бали відповідно), що вказувало на наявність проблем у комунікації та згуртованості, але не настільки виражених, як у фінансовому відділі.

Результати за модифікованою експрес-методикою оцінки психологічного клімату (за О.С. Михалюком і А.Ю. Шаліто) таблиця 3.5.

Таблиця 3.5 .

Результати дослідження модифікованою експрес-методикою оцінки психологічного клімату (за О.С. Михалюком і А.Ю. Шаліто) до та після проведення тренінгової програми

Департамент	До проведення тренінгів	Після проведення тренінгів	%
Маркетинг	2	2	0%
Б2Б	1,75	2	14%
Логістика	1,53	1,85	15%
Фінанси	1	1,5	50%

Результати кореляційного аналізу по t-критерію Стьюдента представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Результати кореляційного аналізу по t-критерію Стьюдента у розрізі департаментів

Пара	Середнє значення різниці	Стандартне відхилення	Стандартна помилка середнього	Довірчий інтервал різниці 95%	t-статистика	df	p-значення (Односторонній)	p-значення (Двосторонній)

Департамент (До - Після)	-0.26750	0.20710	0.10355	-0.59705, 0.06205	-2.583	3	0.041	0.082

В результаті проведення тренінгової програми оцінка психологічного клімату показала помітне покращення у більшості департаментів. Департамент Маркетинг зберіг свою лідерську позицію з середнім балом 2.00, підтвердивши високий рівень довіри та гармонії між співробітниками. Однак, навіть у цьому департаменті було помічено невелике збільшення рівня задоволення на 5%, що підтверджує ефективність регулярних заходів із підтримки командної атмосфери.

Департамент Б2Б також показав позитивні зміни — середній бал підвищився до 2.00, що свідчить про покращення комунікації та взаєморозуміння між співробітниками. Оскільки цей департамент мав деякі труднощі, його результат покращився на 14%, що є досить значним досягненням.

У департаменті Логістика середній бал підвищився до 1.85, що також є позитивною динамікою. Збільшення на 15% свідчить про покращення міжособистісних відносин та вищий рівень підтримки серед співробітників.

Найбільше поліпшення було досягнуто в департаменті Фінанси, де середній бал зріс до 1.50, що на 50% більше порівняно з початковими показниками. Це свідчить про значні покращення в атмосфері, зниження конфліктів та підвищення рівня згуртованості серед співробітників.

Загалом, результати після проведення тренінгової програми засвідчили , що більшість департаментів покращили свої показники, що свідчить про успішність заходів з підвищення психологічного клімату в компанії. Проте найбільшу увагу слід приділяти департаменту Фінанси, де необхідно

продовжувати працювати над згуртованістю і підтримкою ефективної комунікації.

Результати емпіричного дослідження за методикою «Опитувальник Gallup Q12» наступні:

Після проведення тренінгів рівень залученості співробітників значно зріс завдяки поліпшенню комунікації, підтримки, можливостей розвитку та посиленню відповідності корпоративним цінностям. У департаменті маркетингу, де початковий рівень залученості становив 70%, результати піднялися до 80%, що відображає покращення комунікаційних навичок і посилену підтримку з боку керівництва. У логістичному відділі, де початковий показник був 60%, рівень залученості зріс до 75%, що означає приріст на 15% завдяки кращій міжособистісній взаємодії та зменшенню напруженості внаслідок удосконалення внутрішньої комунікації. У фінансовому департаменті, де залученість до тренінгу становила 80%, цей показник зріс до 85%, зросши на 5% завдяки кращому визнанню досягнень співробітників та розширенню можливостей для їхнього професійного розвитку. У департаменті B2B залученість збільшилась з початкового рівня 75% до 80% завдяки покращенню взаємодії з партнерами і створенню більш позитивної корпоративної атмосфери. Рис 3.1.

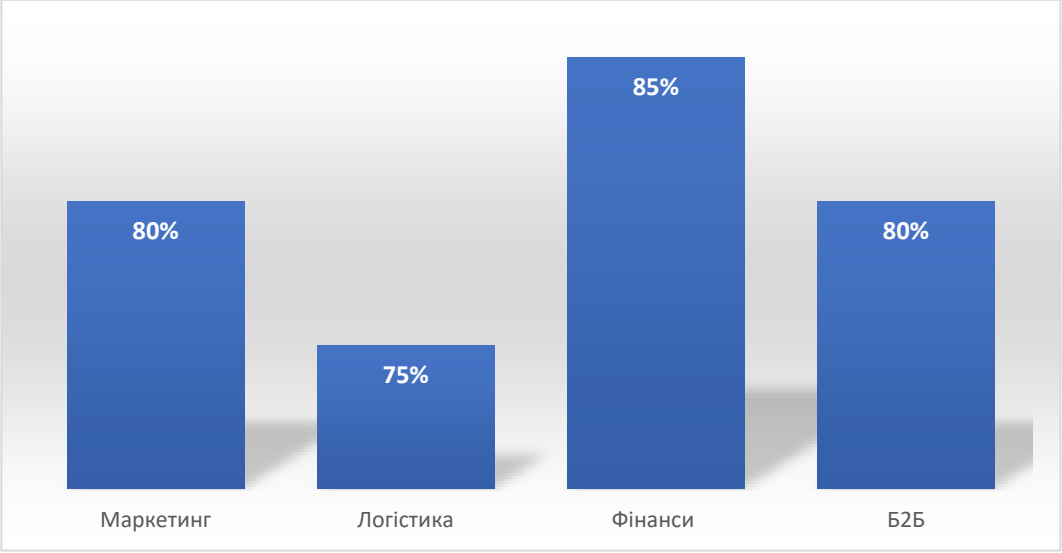

Рис 3.1. Результати за методикою «Опитувальник Q12» після проведення тренінгів

На рисунку 3.2. інтерпретований результат до проведення тренінгів для порівняння результатів:

Рис 3.2. Результати за методикою «Опитувальник Q12» до проведення тренінгів

Загалом, результати тренінгів підвищили загальний рівень залученості співробітників у компанії з початкових 69.4% до 80%. Такий підсумковий показник досягає оптимального рівня, необхідного для підтримки високої продуктивності, мотивації та задоволеності співробітників, що сприяє подальшому розвитку та успішності організації.

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності психологічного впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників

Розвиток корпоративної культури, яка підтримує та мотивує співробітників, є багатокомпонентним процесом. Він вимагає уваги до мотиваційних систем, підтримки міжособистісних відносин, розвитку управлінських навичок керівників, покращення комунікацій між департаментами та впровадження інструментів для постійного моніторингу змін.

У сучасних організаціях важливо впроваджувати системний підхід до роботи з персоналом, який враховує їхні індивідуальні потреби, а також особливості командної взаємодії.

На основі аналізу данних, що були отримані шляхом проведення емпіричного дослідження сформовано практичні рекомендації що до покращення розвитку корпоративної культури організації.

1.Індивідуальні програми розвитку: запровадження персоналізованих кар'єрних планів допоможе співробітникам чітко розуміти свої перспективи в компанії. Це сприятиме їхній довгостроковій зацікавленості.

2.Розширення нематеріального стимулювання: окрім фінансових бонусів, слід приділяти увагу таким формам мотивації, як похвала на зборах, визнання досягнень та можливість долучатися до цікавих проєктів.

3.Система нагород: регулярні нагороди для кращих працівників стимулюють команду працювати злагоджено та орієнтуватися на результат.

4.Зворотний зв'язок: встановіть культуру регулярного конструктивного зворотного зв'язку для розв'язання проблем і зменшення емоційної напруги.

5.Командні заходи: проводення заходів, які сприятимуть створенню довірчих стосунків у колективі, як-от тімбілдинги чи спільні активності поза офісом.

6.Вирішення конфліктів: розробка чітких протоколів для вирішення конфліктів і залучення фахівців для їхньої медіації.

7.Формування місії та цінностей: створення чіткого опису місії компанії та донесіть його до кожного співробітника.

8.Візуалізація цінностей:використання візуальних засобів, як-от постери, онлайн-ресурси чи відеоролики, для демонстрації ключових цінностей компанії.

9.Роль керівників: керівники повинні демонструвати поведінку, яка відповідає цінностям компанії, щоб формувати довіру серед співробітників.

10.Крос-функціональні проєкти: Організація робочих груп, до яких входять представники різних департаментів, для спільного вирішення завдань.

11.Навчальні програми: Організація воркшопів та семінарів, на яких працівники різних департаментів зможуть обмінюватися знаннями та досвідом.

12.Технології для зв'язку: впровадження інтерактивних платформ для швидкої комунікації між відділами, такі як Slack чи Microsoft Teams.

13.Навчання комунікації: проводження тренінгів для всіх співробітників з розвитку комунікаційних навичок.

14.Прозорість рішень: регулярне інформування працівників про рішення керівництва, щоб зменшити ризик виникнення чуток.

15.Навчання керівників: розроблення тренінгів для розвитку навичок лідерства, управління емоціями та командної роботи.

16.Гнучкий графік: розгляньте можливість впровадження гнучкого графіка для зменшення стресу.

17.Баланс між роботою та особистим життям: заохочення працівників дотримуватися цього балансу, наприклад, обмежуючи час відправлення робочих повідомлень.

Застосування запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня залученості працівників, покращенню їхньої мотивації та створенню гармонійного психологічного клімату в організації. Корпоративна культура, що підтримується ефективними комунікаціями, уважним ставленням до співробітників та чітким визначенням цінностей, є основою успішного бізнесу.

Такий підхід не лише підвищить продуктивність, а й зробить організацію привабливою для нових талантів.

Практичні рекомендації, наведені у цій роботі, спрямовані на різні категорії працівників, включаючи керівників, менеджерів середньої ланки, HR-відділи та лінійний персонал. Основна мета цих рекомендацій – створення комфортного робочого середовища, що сприятиме підвищенню мотивації, залученості та ефективності співробітників.

Для керівників і менеджерів особливе значення має впровадження індивідуального наставництва та SMART-цілей для оцінки ефективності працівників. Розробка чітких кар'єрних планів та регулярний зворотний зв'язок

дозволять формувати довіру та підтримувати розвиток персоналу. HR-відділи повинні звернути увагу на проведення анонімних опитувань для виявлення проблем у корпоративній культурі та розробку адаптаційних програм для нових працівників.

Таким чином, системний підхід до розвитку корпоративної культури, що враховує індивідуальні потреби співробітників, командну взаємодію та чітке визначення цінностей компанії, сприятиме покращенню психологічного клімату в організації, підвищенню продуктивності та залученості персоналу. Впровадження цих рекомендацій дозволить компанії не лише досягти внутрішньої гармонії, але й стати привабливим місцем роботи для нових талантів.

Висновки до третього розділу

У результаті проведення тренінгової програми з підвищення ефективності психологічного впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників, учасники здобули глибоке розуміння важливості корпоративної культури для успіху організації. Вони оцінили наявні культурні практики в своїх відділах, що дозволило не тільки виявити сильні сторони, а й визначити напрямки для подальшого розвитку. Завдяки інтерактивним вправам і груповим обговоренням, учасники розвинули навички ефективної комунікації, здатність долати комунікаційні бар'єри та конструктивно вирішувати конфлікти, що є важливими аспектами для зміцнення корпоративної культури.

Особливий акцент був зроблений на визначенні ключових цінностей організації та на розробці стратегій для адаптації корпоративної культури до змін у бізнес-середовищі. Учасники тренінгу навчилися створювати та впроваджувати план змін, що дозволяє підвищити мотивацію і залученість працівників, а також досягти кращих результатів у роботі. Завдяки вивченню теоретичних аспектів та практичних методів, учасники змогли застосувати отримані знання безпосередньо в своїх організаціях, що має позитивний вплив на їхню мотивацію та ефективність.

Результат проведення тренінгової програми переконує у підвищенні вмотивованості співробітників більш активній залученості до всіх корпоративних процесів .

У результаті тренінгової програми що до підвищення мотивації та залученості працівників спостерігалося значне поліпшення мотиваційних комплексів у всіх департаментах. Перехід від негативного мотиваційного комплексу до оптимального (ВМ > ЗПМ > ЗНМ) у таких департаментах, як логістика, фінанси та Б2Б, вказує на зростання внутрішньої мотивації та залученості співробітників. Цей процес також підтвердив позитивний вплив на співробітників, які стали більш орієнтованими на досягнення результатів та професійний розвиток.

Результати емпіричного дослідження за методикою Д. Зонненфельда показали позитивні зміни в орієнтації на співпрацю та адаптацію. Підвищення показників культури консенсусу та адаптації свідчить про зростання гнучкості та готовності колективу до змін. Зменшення впливу культури домінування та контролю підкреслює позитивний тренд в напрямку створення здорової і підтримуючої атмосфери в організації.

Модифікована методика О. С. Михалюка та А. Ю. Шаліто виявила значне покращення психологічного клімату в колективі. Зменшення рівня конфліктності та підвищення показників емоційної підтримки свідчить про створення атмосфери, що сприяє взаємній довірі та комунікації між працівниками.

За даними опитувальника Q12 від Gallup, було зафіксовано значне покращення залученості працівників. Показники відповідей на питання, пов'язані із задоволеністю базовими потребами на роботі, такими як чіткість очікувань, доступність ресурсів та відчуття значущості роботи, демонструють зміцнення мотиваційних факторів. Особливо важливо, що показники взаємної підтримки між працівниками та визнання досягнень зросли, що свідчить про формування здорової корпоративної атмосфери.

Загалом, за результатами емпіричного дослідження вплив корпоративної культури на мотивацію і залученість працівників є ефективним. За результатами експерементального дослідження було запропоновано практичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності мотивації та залученості працівників шляхом створення позитивної корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи здійснено комплексний теоретичний аналіз феномену корпоративної культури як важливого чинника, що впливає на мотивацію та залученість працівників.

Визначено що корпоративна культура - це багатогранний феномен, який не тільки визначає внутрішні правила та поведінкові моделі, але й впливає на загальний робочий клімат та успішність організації.

Проаналізовано роль корпоративної культури в сучасних організаціях, визначено її функції, типології та особливості впливу на поведінку працівників. Доведено, що корпоративна культура відіграє ключову роль у мотивації працівників і формуванні їхньої залученості до робочого процесу. Вона забезпечує гармонійне поєднання особистих та організаційних цінностей, створюючи умови для професійного та особистісного зростання співробітників. Завдяки системі взаємовідносин, комунікацій та стимулюючих факторів корпоративна культура впливає на внутрішню мотивацію працівників, підвищуючи їхнє задоволення від роботи та стимулюючи досягнення високих результатів.

Проведено емпіричне дослідження, яке підтвердило психологічний вплив корпоративної культури на рівень мотивації та залученості працівників, а також виявлено залежності між типами корпоративної культури та ефективністю трудової діяльності. Використані психодіагностичні методи, зокрема: тест на визначення типу корпоративної культури в організації за З.Зонненфельдом, модифікована експрес-методика вивчення психологічного клімату у трудовому колективі (О. С. Михалюк і А. Ю. Шаліто), опитувальник Gallup Q12, мотивація професійної діяльності (методика К. Замір в модифікації А. Реана) , що дали змогу оцінити рівень залученості та мотивації персоналу, тип корпоративної культури та її вплив на задоволення роботою. Емпірична частина дослідження була проведена на базі організації ТОВ «Сирне Королівство Україна», що

дозволило зібрати актуальні дані для аналізу особливостей корпоративної культури в реальних умовах.

Ефективність тренінгової програми була підтверджена результатами оцінки її впливу на персонал. Спостерігалося значне покращення рівня взаємодії між працівниками, підвищення їхньої мотивації та зміцнення довіри до керівництва. Учасники тренінгів зазначили, що краще розуміють місію та цінності організації, що позитивно вплинуло на їхню залученість і готовність до спільного досягнення цілей компанії.

У підсумку, проведене дослідження підкреслює важливість постійного вдосконалення корпоративної культури як інструменту впливу на мотивацію та залученість працівників. Результати роботи можуть бути використані для реалізації практичних ініціатив, спрямованих на формування позитивного психологічного клімату в колективі, стимулювання творчої активності та підтримку інноваційного розвитку підприємств.

На основі отриманих даних розроблено практичні рекомендації для вдосконалення корпоративної культури з метою покращення мотивації та залученості працівників.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій та тренінгової програми в організаціях для підвищення якості управління персоналом та створення сприятливого психологічного клімату. Проведене дослідження підтвердило значення корпоративної культури як основи для формування мотивації та залученості працівників. Викладені теоретичні положення, результати емпіричного аналізу та запропоновані практичні рекомендації можуть бути успішно впроваджені у сучасних організаціях для підвищення їхньої ефективності та конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В.О. Корпоративна культура: основні принципи та підходи. – Харків: Видавничий дім «Фактор», 2020. – 231 с.
2. Балика О.Г. Нові підходи до класифікації корпоративної культури в контексті її впливу на соціально-трудові відносини / О.Г. Балика // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – Полтава, 2013. – № 1(56). – С. 82–87.
3. Варій М.Й., Ортинський В.Л. Корпоративна культура: практичний посібник для керівників / М.Й. Варій, В.Л. Ортинський. – Львів: Видавництво Львівської бізнес-школи, 2017. – 310 с.
4. Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Корпорації: управління та культура: монографія. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
5. Гаппо Р.С. Вплив мультикультурності на корпоративну культуру: проблеми та перспективи / Р.С. Гаппо // Журнал сучасних досліджень управління. – 2019. – № 5. – С. 123–131.
6. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації / Н.В. Гриценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2017. — № 59. — С 284—290.
7. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник / О.А. Грішнова. – Київ: Знання, 2017. – 398 с.
8. Грішнова О.А., Гончаров Ю.Ф. Управління розвитком трудового потенціалу: теорія і практика / О.А. Грішнова, Ю.Ф. Гончаров. – Київ: Знання, 2018. – 310 с.
9. Дмитренко Г. Управління розвитком трудового потенціалу: теорія і практика. — К.: Кондор, 2010. — 320 с.
10. Дунда С.П. Стратегічний менеджмент: Конспект лекцій для студ. спец. 8.03060101, 7.03060101 «Менеджмент і адміністрування» денної та заочн. форм навч. – К.: НУХТ, 2013. – 72 с

11. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навчальний посібник. – Львів: Вид-во Львівського університету, 2020. – 340 с.
12. Золотухіна Н.І. Психологічні чинники навчальної мотивації студентів гуманітарних та технічних спеціальностей // Політ. Сучасні проблеми науки. Гуманітарні науки : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. – Київ:НАУ,2023.С.334336.URL:https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/65146/1/%d0%97%d0%be%d0%bb%d0%be%d1%82%d1%83%d1%85%d1%96%d0%bd%d0%b0-334-336.pdf
13. Калько І. Р., Марценюк О. В. Залученість персоналу як один із методів формування ефективної роботи організації. 2020. URL: https://jvestniksss.donnu.edu.ua/article/view/8454. (дата звернення: 20.02.2023)
14. Камерон К., Куїнн Р. Діагностика і зміна організаційної культури: на основі конкурентних цінностей / К. Камерон, Р. Куїнн. – Київ: Наш формат, 2018. – 256 с.
15. Карнаух А.М., Петров В.О. Особливості впливу корпоративної культури на мотивацію працівників // Економіка і суспільство. – 2022. – Вип. 36. – С.118126.URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2366/2287 (дата звернення: 21.11.2024).
16. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності / В.О. Кислинська. – Київ: Видавничий дім «Академія», 2012. – 123 с.
17. Колот А.М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку / А.М. Колот. – Київ: КНЕУ, 2015. – 210 с.
18. Корпоративна культура: від розуміння до створення // Stud-Point. – URL:https://stud-point.com/blog/self-development-and-motivation/korporatyvna-kultura-vid-rozuminnya-do-stvorennya/

19. Лекційний матеріал до теми 6. Корпоративна культура: сутність феномену та методологія дослідження (за Л.Шульгіною,Ю.Прус)URL: https://tinyurl.com/yc5zrypt
20. Ленсіоні П. Перевага. У чому сила корпоративної культури / П. Ленсіоні. – Київ: Наш формат, 2017. – 224 с.
21. Лисиця Н. М., Войтович Н. Г. Залученість персоналу підприємства у процес формування соціально-трудових відносин. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 6. С. 106–113.
22. Лісова Н. Корпоративна культура як основа ефективного управління персоналом: монографія / Н. Лісова. – Київ: Видавничий дім «Науковий світ», 2019. – 280 с.
23. Ломачинська І.М. Корпоративна культура: формування та розвиток у сучасних умовах / І.М. Ломачинська. – Одеса: Одеський нац. ун-т, 2020. – 240 с.
24. Макгрегор Д. Теорії X та Y як основа формування корпоративної культури / Д. Макгрегор. – Київ: Знання, 2016. – 218 с.
25. XVII Міжнародна конференція «Політ. Сучасні проблеми науки»/ Полюхович О.П, с.213
26. III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку» с.171
27. Мул Н.А., Ведєрніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – С. 68–71.
28. Назарова Г.В., Панченко Л.С. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Г.В. Назарова, Л.С. Панченко. – Київ: Знання, 2019. – 290 с.
29. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 37/2023 URL:https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/857/779
30. О.Бабич. Корпоративна культура: формування і розвиток // С. 449.

31. Панченко Є.Г. Корпоративна культура та розвиток інтелектуального потенціалу українських підприємств в умовах перехідної економіки / Є.Г. Панченко // Питання економіки. – 2018. – № 7. – С. 37–45.
32. Панченко Л.С., Лісова Н.І. Мотивація персоналу: навчальний посібник / Л.С. Панченко, Н.І. Лісова. – Київ: Центр навчальної літератури, 2017. – 284 с.
33. Петров В.О. Формування корпоративної культури в умовах цифрової трансформації // Електронний архів Хмельницького національного університету.URL:https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ea88d4f2-6d53-4b60-b766-15f328e243d8/content
34. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ea88d4f2-6d53-4b60-b766-15f328e243d8/content
35. Плетос С.В. Підприємницька діяльність: конспект лекцій. URL:http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/9380/1/Pletos%20SV_Pidpryyemn_diyal _KL_2021.pdf
36. Рогова Є.І. Психологія організацій: соціально-психологічний клімат та культура / Є.І. Рогова. – Харків: Видавничий дім «Освіта», 2018. – 320 с.
37. Роль корпоративної культури у підвищенні ефективності діяльності організації. URL: https://eprints.kname.edu.ua/48113/1/ilovepdf_com-126-127.pdf
38. Синицька О.І. Корпоративна культура: зарубіжний та вітчизняний досвід / О.І. Синицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 12. – С. 229–234.
39. Степико М.Т. Буття етносу: витоки, сучасність, перспективи (філософсько-методологічний аналіз) / М.Т. Степико. – Київ: Товариство "Знання", 1998. – 251 с.
40. Тарасюк В. Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства. 2009. 333–340с

41. Ткаченко К.А., Коптєва Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). – 2023. – Вип. № 4. – С. 33–37.
42. Торндайк Е. Поведінкові реакції та їх мотивація / Е. Торндайк. – Київ: Центр навчальної літератури, 2015. – 212 с.
43. Хофстеде Г. Виміри національних культур: вплив на корпоративну культуру організацій / Г. Хофстеде // Соціологія організацій. – 1980. – № 2. – С. 35–49.
44. Чепелюк М.І. Дослідження змісту поняття "корпоративна культура" у відповідності до сучасних економічних реалій / М.І. Чепелюк // Економічний розвиток держави та регіонів в умовах трансформаційних змін: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ: НО "Перспектива", 2014. – С. 125–126.
45. Чепелюк М.І. Роль корпоративної культури підприємства в концепціях організаційних змін / М.І. Чепелюк // Проблеми формування та реалізації конкурентної політики. – Львів: АртДрук, 2013. – С. 258–259.
46. Чернишова Т.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т.О. Чернишова // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2017. – Вип. 17. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf.
47. Шконда В.В. Корпоративна культура як чинник соціальної інтеграції на підприємстві / В.В. Шконда // Практика управління організацією. – 2016. – № 9. – С. 45–58.
48. Bashynska I., Malynovska Y., Kolinko N., Bielialov T., Jarvis M., Kovalska K., Saiensus M. Performance Assessment of Sustainable Leadership of Enterprise's Circular Economy-Driven Innovative Activities // Sustainability. – 2024. – Vol. 16 (2). – P. 558.
49. Beck E., Cowan C. Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change / E. Beck, C. Cowan. – Malden, MA: Blackwell, 1996. – 352 p.
50. Biographical Dictionary of Psychology / Noel Sheehy, Antony J.Chapman, Wendy A. Conroy. Taylor & Francis, 2002. P. 367. 675 p.

51. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / K. Cameron, R. Quinn. – 3rd ed. – San Francisco: Jossey-Bass, 2011. – 256 p.
52. Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life / T.E. Deal, A.A. Kennedy. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1982. – 232 p.
53. Gable E. Corporate Identity and Corporate Culture / E. Gable // Journal of Organizational Studies. – 1998. – Vol. 35. – Issue 4. – P. 45–68.
54. Harter L.M., Gilson R.L. 2004 The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work.Journal of Occupational and Organisational Psychology, 2004. Vol 77. PP. 11-37.
55. Harvard Business Review. Corporate Culture and Leadership in the 21st Century // HBR, 2020. URL: https://hbr.org.
56. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons.
57. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 1990. Vol 33. PP. 692-724
58. Kirilova-Filipova M. Corporate Ethics and Employee Motivation: Exploring the Connection / M. Kirilova-Filipova // Ethics and Management Studies. – 2015. – № 12(2). – PP. 45–57.
59. Parker P.T. Collective Intelligence and Corporate Culture: A Strategic Framework for Organizational Change / P.T. Parker. – New York: McGraw-Hill Education, 2022. – 320 p.
60. Schein, Edgar H., Organizational Culture and Leadership. 4th Edition 2010.-100 p.
61. Weber M. The Theory of Social and Economic Organization / M. Weber. – New York: Oxford University Press, 1947. – 436 p.
62. Zamfir K.,Work satisfaction: sociologist’s opinion.1983. -141 p

ДОДАТКИ

Додаток А

Тест на визначення типу корпоративної культури в організації за З.Зонненфельдом

Інструкція

Оберіть для кожного твердження один із чотирьох варіантів продовження, який, на вашу думку, є найбільш правильним (за принципом «це мені підходить»). У разі вагань, наприклад, якщо підходить кілька варіантів відповіді, обирайте той, який би ви відзначили у першу чергу.

Тестове завдання

Життя організації має спрямовуватися:

a) сильним керівництвом;

b) постійними узгодженнями та обговореннями всіх членів організації;

c) ініціативою кожного окремого співробітника;

d) колективною роботою на основі спільної ідеї.

Справжній керівник (лідер) у першу чергу має:

a) володіти різними ресурсами (імідж, гроші, зв'язки тощо) і користуватися визнанням підлеглих;

b) викликати безумовну довіру та захоплення, бути для інших «батьком»;

c) бути «путівною зіркою», ініціатором творчого процесу;

d) володіти владою і відповідним становищем.

Повсякденна робота має:

a) бути зрозумілою та виконуватися за звичним планом без особливих змін;

b) постійно вдосконалюватися;

c) залежати від того, що скаже керівництво;

d) виконуватися й змінюватися кожним співробітником по-своєму, виходячи з кінцевої мети.

Бажання та інтереси окремих співробітників:

a) мають узгоджуватися з інтересами організації через домовленості;

b) є індивідуальними й мають враховуватися організацією, якщо вона хоче досягти своїх цілей;

c) мають збігатися з інтересами організації;

d) мають бути підпорядковані інтересам організації.

Основне завдання керівництва:

a) визначити спільну мету та пояснити, як її досягти;

b) чітко структурувати бізнес-процеси, створювати інструкції, положення, нормативи й з їхньою допомогою працювати з підлеглими;

c) задавати загальний контекст руху й взаємодії команди, надавати співробітникам можливості для розвитку;

d) дати співробітникам можливість робити так, як вони вважають за потрібне, і вимагати лише результат.

Розбіжності та конфлікти між співробітниками – це:

a) загроза стабільності організації, що заважає роботі;

b) тривожний факт, який свідчить про розходження з загальними цілями та завданнями;

c) продуктивне вираження індивідуальних думок і розбіжностей у поглядах;

d) необхідність для ефективного розв’язання проблем.

Спілкування між співробітниками має будуватися на основі:

a) ділових інтересів;

b) емоційної взаємопідтримки, «сімейного» ставлення один до одного;

c) відкритості, всебічного обговорення робочих питань;

d) формальних правил, прийнятих в організації.

Робоча інформація та дані:

a) це спільне знання, яке не потрібно виносити назовні;

b) мають контролюватися, а доступ до них має бути обмеженим;

c) оцінюються та розподіляються відкрито;

d) є особистим надбанням кожного, тому вони мають використовуватися для індивідуальних досягнень.

Рішення в організації мають ухвалюватися на основі:

a) обговорення за круглим столом, що дозволяє побачити проблему з різних боків;

b) прийнятих традицій, виходячи з минулого досвіду компанії;

c) потенційної вигоди (прибутку) та ризиків;

d) нормативних документів (інструкцій, регламентів тощо) і стандартів якості.

Переважно робити щось:

a) орієнтуючись на вигоду для себе й організації;

b) відповідно до спільних цілей, завдань і виходячи з традицій організації;

c) з оригінальністю та винахідливістю;

d) дотримуючись норм та інструкцій.

Робоча атмосфера має бути:

a) змагальна, конкурентна й орієнтована на отримання конкретного результату;

b) надихаюча, змінна і з творчими можливостями;

c) стабільна, знайома і безпечна;

d) гармонійна, комфортна та така, що подобається людям.

Основним принципом організації має бути:

a) ми одна сім’я;

b) виживає найсильніший;

c) без порядку і сильна рать гине;

d) немає меж досконалості.

Додаток Б

Модифікована експрес-методика вивчення психологічного клімату у трудовому колективі (О. С. Михалюк і А. Ю. Шаліто)

Інструкція:

Уважно прочитайте варіанти відповідей і оберіть той, який найбільше відповідає вашій думці.

Відмітьте, будь ласка, з яким із наведених нижче тверджень ви найбільше згодні:

Більшість членів нашого колективу – хороші, приємні люди (3 бали);

У нашому колективі є різні люди (2 бали);

Більшість членів нашого колективу – люди малоприємні (1 бал).

Чи вважаєте ви, що було б добре, якби члени вашого колективу жили поруч один з одним?

Ні, звісно (1 бал);

Мені байдуже (2 бали);

Так, звісно (3 бали).

Як вам здається, чи могли б ви дати досить повну характеристику ділових якостей більшості членів колективу?

Так (3 бали);

Не знаю, не задумувався над цим (2 бали);

Ні (1 бал).

Як вам здається, чи могли б ви дати досить повну характеристику особистих якостей більшості членів колективу?

Так (3 бали);

Не знаю, не задумувався над цим (2 бали);

Ні (1 бал).

Оцініть, наскільки вам подобається ваш колектив:

Дуже подобається (3 бали);

Байдужий (2 бали);

Абсолютно не подобається (1 бал).

Якби у вас виникла можливість провести відпустку разом із членами вашого колективу, як би ви до цього поставилися?

Це мене б цілком влаштувало (3 бали);

Мені байдуже (2 бали);

Це мене б зовсім не влаштувало (1 бал).

Яка атмосфера зазвичай переважає у вашому колективі?

Атмосфера взаємодопомоги, взаємоповаги (3 бали);

Нейтральна, байдужа атмосфера (2 бали);

Нездорова, нетовариська атмосфера (1 бал).

Як ви думаєте, якщо б ви вийшли на пенсію або тривалий час не працювали з якоїсь причини, чи прагнули б ви зустрічатися з членами вашого колективу?

Так (3 бали);

Не знаю, не задумувався над цим (2 бали);

Ні (1 бал).

Додаток В

Опитувальник Gallup Q12

Інструкція:

Цей опитувальник спрямований на оцінку рівня залученості співробітників у роботу та задоволеність умовами праці. Для кожного запитання оберіть лише одну відповідь: "Так" або "Ні", залежно від того, чи відповідає твердження вашій ситуації.

Питання:

Чи знаєте ви, що саме очікують від вас на роботі?

Чи маєте ви все необхідне для якісного виконання своєї роботи?

Чи виконуєте ви щодня те, що найкраще вмієте робити?

Чи отримуєте ви визнання або похвалу за добре виконану роботу хоча б раз на тиждень?

Чи здається вам, що ваш керівник або хтось інший у вашій команді піклується про вас як про особистість?

Чи є у вашій роботі хтось, хто заохочує ваш професійний розвиток?

Чи вважаєте ви, що ваші думки та ідеї важливі для вашої організації?

Чи відчуваєте ви, що цілі та місія вашої організації надають значення вашій роботі?

Чи піклуються ваші колеги про якісне виконання роботи?

Чи є у вас близький друг або подруга на роботі?

Чи обговорювали з вами ваші досягнення або прогрес хоча б раз за останні пів року?

Чи маєте ви можливості для навчання та професійного розвитку на роботі?

Обробка результатів:

Підрахуйте кількість відповідей "Так".

10-12 "Так" – Високий рівень залученості. Ви задоволені роботою та відчуваєте себе частиною команди.

6-9 "Так" – Середній рівень залученості. Є аспекти, які потребують уваги.

0-5 "Так" – Низький рівень залученості. Необхідно вирішувати проблеми, щоб підвищити вашу задоволеність роботою.

Додаток Г

Авторська тест-анкета «Оцінка корпоративної культури»

Інструкція:

Оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 10, де:

1 – зовсім не погоджуюсь;

10 – повністю погоджуюсь.

Запишіть свою оцінку у відповідній колонці.

1	На нашому підприємстві нові співробітники мають можливість опанувати спеціальність.	1-10
2	У нас є чіткі інструкції та правила поведінки для всіх категорій працівників.	1-10
3	Наша діяльність чітко й детально організована.	1-10
4	Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників.	1-10
5	Усі, хто бажає, мають можливість опанувати нові спеціальності.	1-10
6	На нашому підприємстві налагоджена система комунікацій.	1-10
7	У нас приймаються своєчасні та ефективні рішення.	1-10
8	Старанність і ініціатива у нас заохочуються.	1-10
9	У наших підрозділах є раціональна система висунення на нові посади.	1-10
10	У нас культивуються різноманітні форми та методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні роздруківки тощо).	1-10
11	Наші працівники беруть участь у прийнятті рішень.	1-10
12	Ми підтримуємо добрі взаємини одне з одним.	1-10
13	Робочі місця у нас облаштовані.	1-10
14	У нас немає перебоїв з отриманням внутрішньофірмової інформації.	1-10

15	У нас організована професійна оцінка діяльності працівників.	1-10
16	Взаємовідносини працівників із керівництвом заслуговують високої оцінки.	1-10
17	Усе, що потрібно для роботи, у нас завжди під рукою.	1-10
18	У нас заохочується двостороння комунікація.	1-10
19	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються лише як виняток.	1-10
20	У нас враховуються індивідуальні відмінності працівників.	1-10
21	Робота для мене цікава.	1-10
22	На нашому підприємстві заохочується пряме звернення майстрів і бригадирів до керівництва.	1-10
23	Конфліктні ситуації у нас вирішуються з урахуванням усіх реалій обстановки.	1-10
24	Старанність у праці у нас усіляко заохочується.	1-10
25	Трудове навантаження у нас оптимальне.	1-10
26	У нас практикується делегування повноважень на нижчі рівні управління.	1-10
27	У наших підрозділах панує співпраця та взаємоповага між працівниками.	1-10
28	Наше підприємство постійно орієнтоване на нововведення.	1-10
29	Наші працівники відчувають гордість за свою організацію.	1-10

Додаток Д

Мотивація професійної діяльності (методика К. Замір в модифікації А. Реана)

Методика застосовується для діагностики мотивації професійної діяльності.

В основу покладена концепція про зовнішню та внутрішню мотивацію. Про внутрішній тип мотивації потрібно говорити, коли для особистості має значення сама діяльність. Якщо ж основою мотивації професійної діяльності є прагнення до задоволення інших зовнішніх потреб по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплатні тощо), то в цьому випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію.

Самі ж зовнішні мотиви тут диференціюються на зовнішні позитивні та зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви, безперечно, більш ефективні та бажані ніж негативні мотиви.

Інструкція

Прочитайте перераховані нижче мотиви професійної діяльності та дайте оцінку їх значущості для Вас за п’ятибальною шкалою.

№ з\п		У дуже незначній мірі	У достатньо незначній мірі	У невеликій, але значній мірі	У достатньо великій мірі	У дуже значній мірі
1	Грошове забезпечення					
2	Прагнення до просування по роботі					

3	Прагнення уникнення критики зі сторони керівника чи колег					
4	Прагнення уникати можливих покарань чи неприємностей					
5	Потреба у досягненні соціального престижу та поваги оточуючих					
6	Задоволення від самого процесу та результату роботи					
7	Можливість найбільш повної самореалізації саме в цій діяльності					

Обробка

Підраховуються показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) та зовнішньої негативної (ЗНМ) у відповідності до наступних ключів:

ВМ = (оцінка пункту 6 + оцінка пункту 7) /2

ЗПМ = (оцінка п. 1 + оцінка п. 2 + оцінка п.5) /3

ЗНМ = (оцінка п. 3 + оцінка п.4) /2

Показником значущості кожного типу мотивації буде число, яке знаходиться у межах від 1 до 5 (у тому числі можливо і дробове).

Інтерпретація

На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Він уявляє собою тип співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ЗПМ, ЗНМ. До найкращих, оптимальних мотиваційних комплексах слід відносити два типа сполучення:

ВМ>ЗПМ>ЗНМ та ВМ = ЗПМ>ЗНМ.

Найгіршим мотиваційним комплексом є тип ЗНМ>ЗПМ>ВМ.

Між цими комплексами заключні проміжні з точки зору їх ефективності інші мотиваційні комплекси.

Потрібно враховувати не тільки тип мотиваційного комплексу, але й те, наскільки сильно один тип мотивації превалює над іншім по ступеню значущості.

Наприклад, неможливо два нижче приведених мотиваційних комплекси вважати абсолютно однаковими:

	ВМ	ВПМ	ЗНМ
1.	1	2	5
2.	2	3	4

І перший, і другий мотиваційний комплекс відносяться до одного і того ж неоптимального типу: ЗНМ>ЗПМ>ВМ

У першому випадку мотиваційний комплекс особистості є значно негативним, ніж у другому. У другому випадку в порівнянні з першим має місце зниження показника негативної мотивації та підвищення показників зовнішньої позитивної і внутрішньої мотивації.

Задоволеність професією тим вища, чим оптимальніший мотиваційний комплекс: значна перевага внутрішньої позитивної мотивації і низька – зовнішньої негативної.

Чим оптимальніший мотиваційний комплекс, чим більша активність, мотивована самим змістом діяльності, прагненням досягти в цій діяльності певних позитивних результатів, тим нижча емоційна нестабільність.