

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача випускової кафедри
_____ Лада ЯКОВИЦЬКА
«_____» _____ 2023р

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 053 «ПСИХОЛОГІЯ»

ТЕМА: «Вплив стилю керівництва на формування корпоративної культури в організації»

Виконавець: студентка групи ПБ-201Мз Юрченко Галина Миколаївна.

Керівник: кандидат психологічних наук, доцент кафедри авіаційної психології

Дідух Марина Миколаївна.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут неперервної освіти

Спеціальність 053 «Психологія»

Освітньо-професійна програма «Психологія бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача випускової кафедри

_____ Лада ЯКОВИЦЬКА

«___» _____ 2023 р.

Завдання

на виконання кваліфікаційної роботи

Юрченко Галини Миколаївни

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Вплив стилю керівництва на формування корпоративної культури в організації», затверджена наказом ректора № 594/од від 14.12.2022 р.

2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 по 29.12.2023 р.

Вихідні дані до роботи: методика «Дослідження стилю керівництва трудовим колективом» А. Л. Журавльов, В. Г. Щокін, методика на визначення індексу групової згуртованості К.Е. Сішора, методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» О. С. Михалюк, А. Ю. Шалито та методика на дослідження корпоративної культури Р. Харрісона.

3. Зміст пояснювальної записки: дипломна робота складається з 3-х розділів. Перший розділ містить теоретичні засади дослідження проблеми психологічні особливості корпоративної культури в організації; у другому розділі представлено результати емпіричного дослідження впливу стилю керівництва на формування корпоративної культури в організації; третій

розділ презентує розроблену Програму підвищення формування корпоративної культури в організації.

4. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: 12 таблиць , 12 рисунків, 4 додатків.

5. Календарний план-графік

№ п/п	Перспективні завдання практиканта	Термін виконання	
		Початок	Відмітка про виконання
1.	Опрацювання та реферування літератури з теми дослідження. Визначення об'єкта і предмета дослідження	05.08.2023	
2.	Формулювання мети, завдання досліджень. Складання попереднього плану роботи. Узгодження з керівником	25.08.2023	
3.	Написання основної частини. Перше читання керівника	07.09.2023	
4.	Написання вступу, висновків. Уточнення плану дипломної роботи	10.09.2023	
5.	Оформлення роботи. Подання керівникові	01.11.2023	
6.	Попередній захист дипломної роботи	04.12.2023	
7.	Опрацювання зауважень і виправлення недоліків	13.12.2023	
8.	Подання остаточного варіанта на кафедру	25.12.2023	
9.	Захист роботи	29.12.2023	

6. Дата видачі завдання: «05» вересня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Марина ДІДУХ.

Завдання прийняв до виконання _____ Галина ЮРЧЕНКО.

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Вплив стилю керівництва на формування корпоративної культури в організації»: 96 сторінок, 12 рисунків, 12 таблиці, 79 використаних джерела, 4 додатків.

КЕРІВНИК, СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, ВПЛИВУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Об'єкт дослідження – корпоративна культура в організації.

Предмет дослідження – особистісні передумови психологічного забезпечення ефективної робочої діяльності працівників.

Мета дослідження – дослідження взаємозв'язку стилю керівництва з корпоративною культурою та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінської діяльності з метою підсилення позитивних аспектів корпоративної культури

Методи дослідження: теоретичні: аналіз, класифікація, систематизація, порівняння й узагальнення теоретичних та експериментальних даних з проблеми дослідження емпіричні: спостереження, опитування анкетування та тестування з використанням стандартизованих психологічних методик: методика «Дослідження стилю керівництва трудовим колективом» А.Л.Журавльов, В.Г.Щокін, методика на визначення індексу групової згуртованості К.Е. Сішора, методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» О.С.Михалюк, А.Ю.Шалито та методика на дослідження корпоративної культури Р. Харрісона.

Результати даної роботи дозволять організаціям краще розуміти, як різні стилі керівництва впливають на формування корпоративних цінностей, норм та взаємин. На основі проведених досліджень будуть розроблені конкретні рекомендації для керівників Ці інструменти можуть бути використані HR-департаментами, керівниками або консультантами для аналізу та корекції управлінської діяльності.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Психологічні особливості корпоративної культури організації.....	9
1.2. Роль корпоративної культури в управлінні організацією.....	15
1.3. Стиль керівництва як складова корпоративної культури організації.....	18
Висновки до I розділу	26
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
2.1. Організація дослідження та обґрунтування вибору діагностичних методик	27
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження.....	35
Висновки до II розділу.....	47
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
3.1. Методика формувального етапу дослідження.....	48
3.2. Практичні рекомендації керівникам та практичним психологам стосовно формування корпоративної культури в організації	51
Висновки до III розділу.....	66
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	69
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації та зростання конкуренції на ринках, особливої уваги заслуговує питання ефективності управління організацією. Сучасні дослідники та практики все частіше підкреслюють важливість не тільки фінансових і технічних аспектів діяльності підприємства, але й таких факторів, як корпоративна культура. Адже саме вона може служити мотивуючим інструментом для працівників, формувати позитивний імідж компанії та визначати її конкурентні переваги. При цьому, важко недооцінити роль стилю керівництва в формуванні та розвитку корпоративної культури. Керівники і їх методи управління можуть або сприяти гармонійному розвитку організації, або, навпаки, бути перешкодою на шляху до її успіху.

На сьогоднішній день, незважаючи на значний обсяг досліджень у цій сфері, залишається багато невирішених питань щодо взаємодії стилю керівництва та корпоративної культури. Чи можна казати, що певний стиль керівництва завжди приведе до формування певного типу корпоративної культури? Які фактори впливають на цю взаємодію? Як можна коригувати стиль керівництва для досягнення бажаної корпоративної культури? Питання корпоративної культури та її вивчення, є темою досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників, проте емпіричних досліджень, спрямованих на вивчення впливу, який здійснює стиль керівництва на розвиток корпоративної культури в організації, наразі не так багато. Важливе значення для формування корпоративної культури має стиль управління керівника. Особистий досвід, знання науки управління, психолого-педагогічна озброєність, науковий і загальнокультурний світогляд керівника допомагає виробляти найкращий стиль керівництва. Обізнаність керівника з особливостями колективу, яким він керує, допомагає обрати стиль керівництва, що найкраще відповідає конкретним умовам, у яких працюють колектив і керівник.

Корпоративна культура будь-якої організації майже повністю залежить від особливостей поведінки засновника бізнесу - першої особи організації. Саме його особистість визначає систему відносин партнерів, клієнтів і співробітників, формує стиль взаємин всередині організації. Тому дослідження зв'язку впливу стилю керівництва на формування корпоративної культури в організації, викликає особливий інтерес, оскільки саме життєві установки генерального директора визначають корпоративні цінності організації. Стійка психологічна орієнтація ключових фігур організації є визначальною для усталеного стилю всієї організації. І чим авторитетніше особистість керівника організації, тим більше його поведінка буде впливати на культуру, структуру і стратегію організації. Саме стиль керівництва – це один з найважливіших факторів, який впливає на формування корпоративної культури. Дослідження в цій сфері здійснювали як зарубіжні так і вітчизняні вчені, а саме: Р.Л. Ансофф, Е.Г. Шейн, М.Р. Богатирьов, А.В. Іванченко, Г.В. Назарова, Г.Л. Хаєт та ін. Але аспекти зв'язку корпоративної культури з стилем керівництва у роботах цих авторів були висвітлені недостатньо, що стало поштовхом для детальнішого дослідження даного питання

Таким чином, актуальність даної магістерської роботи полягає в необхідності глибокого розуміння взаємозв'язків між стилем керівництва та корпоративною культурою, їх впливу на ефективність діяльності організації та можливості адаптації підприємств до зовнішніх викликів на основі оптимізації цих взаємодій.

Метою магістерської роботи є дослідження взаємозв'язку між стилем керівництва та корпоративною культурою та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінської діяльності з метою підсилення позитивних аспектів корпоративної культури.

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні аспекти особливостей корпоративної культури та шляхів її формування в організації.
2. Окреслити провідні стилі керівництва та їх специфіку.

3. Емпірично дослідити вплив стилю керівництва на корпоративну культуру в організації.

4. Розробити та апробувати Програму підвищення рівня стилю керівництва як чинника формування корпоративної культури в організації

Об'єктом дослідження є корпоративна культура в організації.

Предметом дослідження є вплив стилю керівництва на формування корпоративної культури в організації.

Практичне значення

Результати даної роботи дозволять організаціям краще розуміти, як різні стилі керівництва впливають на формування корпоративних цінностей, норм та взаємин. На основі проведених досліджень будуть розроблені конкретні рекомендації для керівників з приводу вдосконалення їх стилю керівництва. В рамках роботи будуть розроблені або адаптовані існуючі інструменти для оцінки стилю керівництва та його впливу на корпоративну культуру. Ці інструменти можуть бути використані HR-департаментами, керівниками або консультантами для аналізу та корекції управлінської діяльності. Розуміння та оптимізація взаємодії між стилем керівництва та корпоративною культурою може сприяти формуванню етичних стандартів поведінки, підвищенню транспарентності діяльності компанії та зміцненню довіри з боку клієнтів, партнерів та співробітників.

Методи дослідження: методика «Дослідження стилю керівництва трудовим колективом» А.Л.Журавльов, В.Г.Щокін, методика на визначення індексу групової згуртованості К.Е. Сішора, методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» О.С.Михалюк А.Ю.Шалито та методика на дослідження корпоративної культури Р. Харрісона.

Емпірична база. Працівники промислової групи Київське Представництво «Дніпродзержинського сталеливарного заводу» (керуюча компанія), у кількості 27 осіб.

Структура роботи. Дана робота складається з трьох розділів, висновків до них, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Психологічні особливості корпоративної культури організації

Корпоративна культура – це ефективний інструмент стратегічного розвитку організації, що допомагає їй досягати позитивних результатів у власній діяльності, дає можливість ідентифікувати її серед інших, генерує прихильність цілям організації, зміцнює соціальну стабільність, є механізмом контролю, що спрямовує і формує відносини та поведінку окремих груп працівників.

Першоджерелом корпоративної культури, її невід’ємною складовою є корпоративний дух. Зокрема, А.Файоль стверджував, що зміцнення та підтримка корпоративного духу є одним з базових принципів управління підприємством. В енциклопедичному словнику «Управління персоналом» поняття «корпоративний дух» сформульовано як причина, що визначає поведінку, дію і відображається у поведінці людей, які підтримують цілі певної організації й відчувають належність до неї. Корпоративний дух виховується шляхом залучення працівників до справ організації та управління нею.

Термін «корпоративна культура» вперше використав у XIX ст. у військовій термінології німецький фельдмаршал Г.Мольтке, в контексті означення відносин в офіцерському середовищі. В другій половині XX ст. почали з’являтися перші відносно чіткі визначення культури організації та поняття «корпоративна культура», що охоплювали явища духовного і матеріального життя колективу та домінуючі в ньому моральні норми і цінності, кодекс поведінки тощо. Дослідженням корпоративної культури присвятили свої праці К.Голд, К.Девіс, П.Джеффі, Л.Джуелл, М.Елвесон,

Д.Елдрідж, Р.Килман, А.Кромві, Д.Ньюстром, Р.Рютінгер, Г.Хофстед, Е.Шейн та ін.

Корпоративна культура — це сукупність цінностей, вірувань, традицій, звичаїв та норм, що формують унікальний «дух» організації [1, с.56]. З психологічного погляду, корпоративна культура має ряд важливих особливостей [1]:

- формування ідентичності - корпоративна культура допомагає співробітникам відчувати себе частиною колективу, визначити своє місце в структурі компанії та сприймати її місію як свою власну;

- регуляція поведінки - за допомогою корпоративних норм та цінностей формується певний стандарт поведінки, який відповідає очікуванням та вимогам організації;

- механізми мотивації - корпоративна культура може включати в себе систему винагород, яка мотивує співробітників до виконання своїх обов'язків на належному рівні, а також до постійного професійного та особистісного розвитку [1];

- створення почуття безпеки - стабільна та позитивна корпоративна культура може забезпечити співробітникам почуття стабільності та безпеки, допомагаючи їм краще справлятися з стресами та викликами;

- формування комунікаційних зв'язків – корпоративна культура сприяє встановленню ефективних комунікаційних каналів між співробітниками різних рівнів, відділами і підрозділами компанії;

- вирішення конфліктів - в організаціях з чітко визначеною корпоративною культурою конфлікти мають тенденцію вирішуватися швидше та ефективніше, оскільки існує загальноприйнятий набір норм та правил

- сприйняття змін - корпоративна культура впливає на те, як співробітники сприймають зміни. Організації з адаптивною культурою зазвичай більш відкриті до нововведень та змін.

Враховуючи вищезазначені психологічні особливості корпоративної культури, керівництву організації слід приділяти особливу увагу її

формуванню та розвитку, адже це безпосередньо впливає на продуктивність, лояльність співробітників та загальний успіх компанії.

Корпоративна культура, будучи інтегративною структурною складовою будь-якої організації, відіграє ключову роль у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. Ця культура є результатом синтезу цінностей, вірувань, символів та норм, які сформовані і поділяються всією спільнотою співробітників [3, с.19].

Однією з основних психологічних функцій корпоративної культури є формування почуття приналежності до організації. Співробітник, який ідентифікує себе з цінностями компанії, зазвичай демонструє вищий рівень задоволеності роботою та лояльності.

Основні функції корпоративної культури:

- регулятивна функція - корпоративна культура виступає як набір неофіційних правил і норм, які спрямовують поведінку співробітників, визначаючи допустимі та недопустимі моделі поведінки в робочому процесі [3];

- мотиваційна функція - за допомогою корпоративних цінностей та символіки можна формувати і підтримувати мотивацію персоналу, що сприяє підвищенню ефективності роботи;

- стабілізуюча функція - в стабільному соціально-психологічному середовищі співробітники менше піддаються стресам, що, в свою чергу, позитивно позначається на якості їхньої роботи;

- забезпечення взаєморозуміння - спільний корпоративний «мовний код» допомагає співробітникам ефективніше комунікувати, уникати непорозумінь та конфліктів;

- соціалізаційний компонент - корпоративна культура діє як механізм соціалізації для нових співробітників. За її допомогою новачки швидше адаптуються в команді, засвоюють корпоративні цінності, правила та норми. Це полегшує інтеграційний процес та зменшує ризик соціальних конфліктів;

- психологічний захист - відчуття приналежності до групи, яке формує корпоративна культура, створює для співробітника певний «буфер», який

захищає від негативних зовнішніх факторів. Зокрема, це може виявлятися в сприйнятті критики або відмови: якщо співробітник відчуває підтримку команди, йому легше переживати невдачі [2, с.67];

- формування корпоративного образу - психологічний аспект корпоративної культури також відіграє роль у формуванні образу компанії в очах її співробітників, партнерів та клієнтів. Організації з позитивною корпоративною культурою зазвичай асоціюються з надійністю, професіоналізмом та інноваційністю;

- забезпечення креативності та інноваційності - психологічний комфорт, який гарантує здорова корпоративна культура, стимулює креативне мислення співробітників. Відкритість до нових ідей, готовність до експериментів і змін – все це сприяє інноваційності організації;

- зміцнення внутрішньої інтеграції - психологічна спільність, базуючись на корпоративній культурі, сприяє внутрішньому єднанню співробітників різних відділів і підрозділів, що, в свою чергу, полегшує горизонтальну комунікацію та координацію дій [2, с.78].

Враховуючи психологічний вимір корпоративної культури, можна зробити висновок про її вирішальний вплив на організаційну ефективність. Психологічний комфорт, мотивація, ідентичність, соціалізація – всі ці компоненти взаємопов'язані з корпоративною культурою і безпосередньо впливають на продуктивність, лояльність та задоволеність роботою співробітників.

Корпоративна культура служить соціальним інструментом, спрямованим на направлення індивіда до виконання колективних завдань організації, активізації його ініціативи та оптимізації взаємодії всіх учасників визначеного колективу. Цю культуру можна розглядати як комплексне формування особистості, що відображає засвоєння особою прийнятих у організації стандартів, цінностей та поведінкових моделей, які дотримуються більшість її членів та формують їх професійну активність. Не дивно, що соціально-психологічна суть такого явища, як «корпоративна культура»,

активно досліджується у сучасних наукових роботах. При цьому в науковому співтоваристві та практичних застосуваннях ми спостерігаємо наявність та взаємодію різноманітних концепцій та стратегій, що підкреслює глибину та многогранність концепції корпоративної культури.

За думкою Рютінгер Р. [9], корпоративна культура представляє собою комбінацію ключових принципів діяльності компанії, які визначаються її місією та стратегією розвитку. Ці принципи проявляються у соціальних стандартах і цінностях, які акцептуються більшістю співробітників. Така структура допомагає визначити особливості певної корпорації на фоні інших, підтримує лояльність до корпоративних цілей, формує відчуття приналежності серед членів організації, сприяє соціальній гармонії і служить регулюючим інструментом для взаємовідносин та дій персоналу [8, с.43].

Крім цього, корпоративна культура стає своєрідним дзеркалом для компанії, що відображає її внутрішню есенцію та її сприйняття у світі бізнесу. Вона також служить важливим інструментом у руках керівництва для мотивації та залучення співробітників до реалізації корпоративних ініціатив.

Через централізацію на корпоративних цінностях та принципах, організації отримують можливість ефективно протистояти зовнішнім викликам, адаптуючись до змін, але залишаючись вірними своїм основним засадам. Ця стабільність сприяє збереженню інституційної пам'яті, що, у свою чергу, служить накопиченому досвіду для подальших поколінь співробітників [4, с.33].

Отже, можна стверджувати, що корпоративна культура не лише визначає ідентичність організації, але й сприяє її довготривалому успіху на ринку, об'єднуючи команду навколо спільних цілей і завдань. Важливість розуміння та усвідомлення всіх аспектів корпоративної культури не може бути переоціненою в сучасному динамічному бізнес-оточенні.

На основі викладеного вище, корпоративна культура представляє собою, з одного боку, сукупність індивідуальних та колективних цінностей, які акцептуються та спільно поділяються усіма учасниками організації. З

іншого боку, під цією культурою мають на увазі набір методик та правил для вирішення питань зовнішнього пристосування та внутрішньої координації персоналу, таких правил, які зарекомендували себе в минулому і залишаються релевантними в сучасних умовах.

Елементами корпоративної культури є: принципи лідерства; стандарти поведінки; організація робочого процесу; методики вирішення конфліктних ситуацій; мережа комунікацій; корпоративні традиції та стиль [2].

Взаємозв'язок між цими елементами визначає унікальність та схожість корпоративних культур різних організацій.

Принципи лідерства відображають стиль управління, який просуває компанія. Це може бути, наприклад, авторитарний чи демократичний підхід, який, в свою чергу, впливає на відносини між персоналом та керівництвом.

Стандарти поведінки стають маяком для співробітників, указуючи на прийнятні та неприйнятні форми поведінки в рамках організації. Це може стосуватися професійної етики, комунікації між колегами та інших аспектів.

Організація робочого процесу демонструє, як взаємодіють відділи та команди, як приймаються рішення та як реалізуються проекти. Методики вирішення конфліктних ситуацій допомагають уникнути чи зменшити внутрішні розбіжності, навчаючи команду ефективно вирішувати проблеми без зайвої емоційності.

Мережа комунікацій описує, як інформація передається між різними рівнями організації, від верхнього керівництва до базових працівників і навпаки. Корпоративні традиції та стиль відображають імідж компанії, її внутрішні цінності та те, як вона хоче бути сприйнята зовні.

Всі ці елементи, будучи взаємопов'язаними, формують корпоративну культуру, яка стає «компасом» для співробітників, направляючи їхні дії та рішення в рамках прийнятих організаційних цінностей.

До ключових елементів корпоративної культури особистості можна включити: світовідчуття, корпоративні принципи, манеру поведінки, а також стандарти, які приймаються учасниками організації. У цьому ракурсі цілком

обґрунтованим є розгляд корпоративної культури через призму лідерського потенціалу особистості (таких як моральні цінності, проактивність, вимогливість до себе, відповідальне ставлення до обов'язків, навички вирішення та запобігання конфліктам, організаторські та комунікативні вміння, спроможність до командної роботи тощо) та емоційно-вольового самоконтролю (включаючи емоційний баланс, вольову витривалість, активність, позитивний підхід, впевненість, робочий драйв, харизму тощо) [9].

У сучасних умовах ролі корпоративної культури не можна недооцінювати. Вона відіграє ключову роль у формуванні ідентичності організації, сприяє згуртованості колективу і стабільності ділових процесів. Основні компоненти корпоративної культури, такі як світовідчуття, корпоративні принципи, манера поведінки та прийняті стандарти, формують унікальний ДНК кожної організації.

Лідерські якості та емоційно-вольова регуляція є важливими аспектами корпоративної культури, які безпосередньо впливають на продуктивність, ефективність та моральний дух команди. Вони також служать маяком для розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу компанії.

Завершуючи, можна стверджувати, що розуміння та надання належної уваги корпоративній культурі є вирішальним для досягнення довготривалого успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

1.2. Роль корпоративної культури в управлінні організацією

Корпоративна культура є однією з найважливіших складових успішного управління організацією [7, с.56]. Її роль можна розглянути в наступних аспектах:

➤ оформлення ідентичності організації - корпоративна культура визначає, хто ми і чому ми тут. Вона створює спільний менталітет, який об'єднує співробітників і формує їх сприйняття місії та цінностей компанії [7];

- мотивація співробітників - співробітники, які розділяють корпоративні цінності та вірять у місію компанії, зазвичай більше віддані своїй роботі та мають вищий рівень задоволеності;
- підтримка прийняття рішень - коли співробітники розуміють корпоративну культуру, їм легше приймати рішення, які відповідають цілям організації;
- забезпечення відповідності - корпоративна забезпечує відповідність поведінки і дій співробітників стандартам і цінностям компанії [5, с.34];
- покращення комунікації - зрозуміла корпоративна культура покращує взаєморозуміння в команді, сприяючи більш ефективній комунікації;
- розвиток лідерства - лідери, які розуміють та поділяють корпоративну культуру, можуть ефективніше управляти своїми командами та вдосконалювати організацію;
- привабливість для талантів - організації з сильною корпоративною культурою зазвичай привабливіші для потенційних співробітників, оскільки вони пропонують чітке бачення та цінності [6, с.98].
- зміцнення команди - спільні цінності і принципи зміцнюють командний дух та сприяють взаємній допомозі між співробітниками.

У підсумку, корпоративна культура є ключовим елементом стратегічного управління організацією, впливаючи на її ефективність, продуктивність та конкурентоспроможність на ринку.

На стадії розробки корпоративної культури особистості, соціально-психологічна атмосфера відіграє критичну роль у таких напрямках: корективно-адаптаційному, де особистість навчається діяльності для досягнення цілей організації; в комунікативному - створюючи гармонійні міжособистісні взаємовідносини; та мотиваційному, де присутність чи відсутність гарного соціально-психологічного середовища може сприяти позитивній мотивації учасників організації.

Аналізуючи наукову документацію, було виявлено, що глибока важливість вивченості корпоративної культури для кожного індивіда обумовлена декількома аспектами: через впровадження універсальної системи цінностей, яка сполучає інтереси людей різних поглядів, корпоративна культура надає їм відчуття корпоративної приналежності та, як результат, почуття соціального захисту; осмислення принципів корпоративної культури дозволяє людям правильно розуміти внутрішні процеси організації; освоєння цих принципів сприяє розширенню професійної свідомості особистості [8, с.51].

Корпоративна культура, будучи неосяжною, але всеосяжною частиною будь-якої організації, відіграє вирішальну роль в управлінні та діловому лідерстві.

Корпоративна культура є сукупністю цінностей, норм, вірувань та символів, які співробітники розділяють. Ці елементи формують основу, на якій базується їх поведінка, їхнє сприйняття світу та взаємодія з іншими членами колективу [6].

Культура визначає, як організація реагує на внутрішні та зовнішні виклики. Сильна, добре визначена корпоративна культура може сприяти стратегічному напрямку, покращуючи спроможність компанії до інновацій та адаптації до змін [2].

Спільний набір цінностей та вірувань сприяє формуванню спільноти, зміцнюючи командний дух та підтримуючи згуртованість.

У середовищі з чіткою корпоративною культурою прийняття рішень стає більш прогнозованим і цілеспрямованим, адже співробітники мають загальне розуміння цілей та цінностей компанії.

Організації з виразною корпоративною культурою приваблюють та утримують талановитих співробітників, які розділяють її цінності [3, с.45].

За наявності чіткої корпоративної культури можливість для виникнення внутрішніх конфліктів знижується, а якщо вони і виникають, то їх вирішення відбувається конструктивно.

Лідери, які розуміють і поділяють корпоративну культуру, можуть краще мотивувати команду, створюючи атмосферу відданості та взаємної підтримки.

Корпоративна культура, безумовно, відіграє життєво важливу роль у управлінні сучасною організацією. Її можна розглядати як компас, який направляє дії, вибір і поведінку співробітників, а також як фундамент, на якому побудована стабільність та успіх компанії.

1.3. Стиль керівництва як складова корпоративної культури організації

Стиль керівництва вважається неодмінною складовою корпоративної культури організації, що визначає спосіб взаємодії між співробітниками та співвідношення між керівництвом та підлеглими. Цей аспект має вирішальне значення для створення внутрішнього середовища, яке сприяє досягненню стратегічних цілей організації та формує її ідентичність [6, с.34].

Стиль керівництва може бути різноманітним і відображати особливості підходів керівників до управління. Від авторитарного до демократичного, від транзакційного до трансформаційного, стиль керівництва визначає, як рішення приймаються, як стимулюється творчість, які цінності підтримуються та як вирішуються конфлікти.

Стиль керівництва також відіграє роль у формуванні організаційної культури. Він може впливати на взаємини між співробітниками, комунікацію, настанови до розвитку та навчання. Додатково, стиль керівництва визначає ступінь довіри та відкритості між керівництвом та персоналом, що є фундаментальним для створення здорового робочого середовища [8, с.46].

Різноманітність стилів керівництва дозволяє організаціям адаптуватися до різних умов, завдань та специфічних потреб персоналу. Важливо визнати, що успішна корпоративна культура передбачає гармонійне поєднання стилю керівництва з цінностями, метою та стратегією організації.

Коли стиль керівництва відповідає корпоративній культурі, це створює консистентність і прозорість у діяльності компанії, що сприяє підвищенню ефективності, залученню та задоволеності співробітників.

У змінюваному діловому середовищі керівництво має бути гнучким. Здатність адаптуватися до нових умов, приймати виклики та шукати нові можливості – ключові характеристики стилю керівництва, який відповідає динамічній корпоративній культурі [5, с.43]. Стиль керівництва, що заохочує участь співробітників у прийнятті рішень, сприяє розвитку почуття власності та зобов'язань щодо організації.

Ефективне керівництво розуміє значущість неперервного розвитку. Стиль керівництва, який підтримує та інвестує в освіту та навчання своїх співробітників, не лише підвищує професіоналізм команди, але і сприяє культурі неперервного вдосконалення.

Велике значення щодо успішного керівництва в організації відіграють етичні моменти. Верховенство етичних стандартів та цінностей у стилі керівництва зміцнює корпоративну культуру, в якій довіра, чесність та відкритість стають ключовими.

Важливо, щоб керівник був орієнтований на довгострокову стратегію. Такий підхід зумовлює стабільність та послідовність у діях, підтримуючи при цьому корпоративну культуру, спрямовану на довгостроковий успіх.

Часто під стилем керівництва мають на увазі комбінацію певних методів та способів, з якими керівник взаємодіє зі своїми підлеглими. У контексті менеджменту, стиль керівництва проявляється через типові реакції та вчинки керівника у відносинах з командою, а також його методи мотивації співробітників до досягнення корпоративних цілей. Як керівник делегує обов'язки, який тип авторитету він вибирає, та його акцент на людських стосунках або виконанні завдань відображає його особистий стиль керівництва [4].

Водночас, згідно класичних концепцій (зокрема, дослідження К. Левіна та інших), стиль керівництва може мати автократичні, демократичні або

ліберальні характеристики, а також бути спрямованим на завдання або на людину.

Варто підкреслити, що стиль керівництва формується під впливом значної кількості чинників, таких як характеристики самої організації, її відділів, існуюча система управління, погляди власників та верхівки менеджменту, домінуюча система цінностей, тип корпоративної культури, а також контекстуальні та непередбачувані фактори [4,9].

Різноманітність підходів до стилів керівництва викликана наявністю численних таких стилів у практиці управління. Найчастіше використовується класифікація базується на характері взаємодії між керівником і його командою. Згідно цього підходу, виділяють такі основні стилі керівництва [7]:

- командувальний (авторитарний);
- вільний (ліберальний);
- партнерський (демократичний).

Серед визначальних чинників, що впливають на формування стилю керівництва, можна виділити наступні [8]:

- місія та завдання організації;
- контекст корпоративних реалій;
- індивідуальні особливості співробітника;
- індивідуальні риси керівника;
- кількість членів групи;
- структура організаційної ієрархії;
- амплітуда робочих завдань в організації;
- внутрішні комунікаційні можливості;
- ситуаційні обставини.

Авторитарний стиль керівництва характеризується такими основними рисами:

- централізація влади - в усіх аспектах управління ключове слово належить керівнику. Рішення приймаються виключно ним без активної участі або консультації з командою;

- жорстка дисципліна - від співробітників вимагається беззаперечне виконання вказівок керівництва, часто без права на запитання чи зауваження.
- обмежена ініціатива співробітників - оскільки рішення приймаються виключно керівником, ініціатива з боку команди не заохочується або навіть пригнічується;
- спрямованість на виконання завдань - першочерговий акцент ставиться на виконання поставлених завдань, часто на користь відносин в команді;
- мінімальний зворотній зв'язок - співробітники рідко отримують зворотний зв'язок щодо своєї діяльності, крім критики або вказівок щодо виправлення помилок.

Цей стиль може бути ефективним у ситуаціях кризи, коли необхідні швидкі та рішучі дії без затримок. Однак у довгостроковій перспективі авторитарне керівництво може призвести до зниження морального духу команди, зменшення мотивації співробітників та відсутності інновацій через обмежену ініціативу від них.

Лідер з авторитарним стилем управління переважно взаємодіє з командою через розпорядження. Зазвичай, він має догматичний підхід і беззаперечно очікує виконання своїх вказівок, не приймає зворотнього зв'язку, часто втручається в завдання співробітників, контролюючи їхні дії та настоює на точному виконанні своїх інструкцій. Критику до своєї адреси він сприймає вороже, не приймаючи до уваги свої промахи. Незважаючи на велику завантаженість, він заохочує інших до аналогічного рівня роботи. Хоча деякі його методи можуть викликати незадоволення, його рішучість та спроможність приймати відповідальні рішення заслуговують на повагу, оскільки він вміє ефективно реагувати на виклики, взяти на себе відповідальність та діяти рішуче для досягнення мети [6, с.67].

Коли в організації переважає авторитарний стиль керівництва, це часто заважає створенню стабільного морально-психологічного середовища. При цьому керівник може здаватися надмірно строгим і непроникливим, часто

проявляючи свою роздратованість. Його спілкування з підлеглими здебільшого обмежується наказами і директивами. Такий лідер рідко враховує думки своїх співробітників, взаємодіючи з ними формально та безособисто. Авторитарний стиль може бути обґрунтованим на початкових етапах формування колективу, коли відбувається соціальна адаптація співробітників, ознайомлення з корпоративними нормами та цінностями. Однак довгострокове підтримання такого стилю може призвести до недовіри та підвищеного рівня конфліктів в команді, що перешкоджає розвитку гармонійної корпоративної культури.

Ліберальний стиль керівництва має наступні характерні риси [9]:

- делегування влади - керівник надає своїм співробітникам більше свободи в прийнятті рішень, дозволяючи їм самостійно визначати, як досягти поставлених цілей.

- відкритість до зворотного зв'язку - лідер, що слідує ліберальному стилю, готовий слухати думки та зауваження підлеглих, враховуючи їх у процесі управління.

- сприяння ініціативі - співробітникам дозволяється та заохочується вносити власні ідеї та пропозиції, брати на себе відповідальність за проекти.

- менший контроль - на відміну від авторитарного стилю, де керівник пильно контролює кожен крок, в ліберальному стилі він надає простір для самостійної роботи.

- закладання на довіру - основа ліберального стилю - довіра до команди. Віриться, що кожен співробітник робить все можливе для досягнення найкращих результатів.

Цей стиль може бути особливо ефективним у колективах з висококваліфікованими спеціалістами, які цінують самостійність та можуть брати на себе відповідальність за власні рішення. Однак в умовах нестабільності або кризи ліберальний підхід може не завжди бути найкращим, оскільки може знадобитися більш жорсткий контроль та чітке керівництво.

Ліберальний стиль керівництва є однією з ключових парадигм у сфері управління організаціями, що характеризується відносною відкритістю, делегуванням влади та активним сприянням розвитку та самореалізації співробітників. Він базується на ідеї активного врахування думок, ініціатив та потенціалу кожного працівника для досягнення спільних цілей організації.

В цьому стилі керівник визнає важливість індивідуальної креативності та відкритості до зворотного зв'язку. Він намагається надати простір для вираження власних ідей співробітників, а також сприяє їхній самостійності в прийнятті рішень [5]. Делегування повноважень та перевірка в самостійність працівників є характерними рисами цього стилю.

Ліберальний керівник визнає важливість довіри взаємин та сприяє побудові колективу, заснованого на співпраці, відкритості та взаєморозумінні. Він надає можливість співробітникам брати ініціативу, робити власні висновки та приймати рішення відповідно до специфіки їхніх завдань.

Цей стиль має свої переваги в сучасних динамічних умовах бізнесу, де інноваційність, гнучкість та реагування на зміни є важливими аспектами успіху. Однак він також може потребувати обережного балансу, оскільки надмірна відкритість може впливати на ефективність роботи або створювати неконтрольовану аморфність.

Ліберальний керівник часто демонструє обережність у своїй діяльності, віддаючи перевагу пасивному очікуванню вказівок від вищих ешелонів. Цей стиль керівництва вказує на відсутність бажання брати на себе відповідальність за прийняття та реалізацію рішень. Така постать керівника може бути м'якої поведінки, не завжди послідовною у своїх діях та часто готова до перегляду своїх рішень. Хоча він може виявляти недостатні організаторські вміння і невміння контролювати своїх співробітників, проте у міжособистісних відносинах він ввічливий, відкритий і готовий допомогти. Складності у прийнятті непопулярних рішень і уникнення конфліктних ситуацій також є характерними для цього стилю. Однак, не дивлячись на всі

недоліки, такий керівник може бути особливо талановитим і зацікавленим у розв'язанні конкретних проблем [5, с.34].

Керівник із ліберальним стилем управління часто відступає перед конфліктами та уникає прийняття відповідальних рішень, прихильний до поглядів своїх підлеглих. У такому колективі відсутній чіткий розподіл обов'язків, і рішення, зазвичай, приймаються на основі перших вражень, не глибоко аналізуючи ситуацію. Це призводить до нестабільності та потенційних конфліктів та перешкоджає розвитку здорової корпоративної культури.

При розробці корпоративної культури керівник зіштовхується з необхідністю особистісного росту та розвитку. Ефективне керівництво вимагає від керівника не тільки професійних знань, але й моральної зрілості, здатності до самоосвіти та вдосконалення. Особистість керівника, яка постійно розвивається та вдосконалюється, є ключем до успішного управління колективом. Його погляди, цінності та праця не тільки сприяють його особистісному росту, але і служать для блага колективу. Такий керівник розуміє важливість своєї ролі та її вплив на колектив, а також володіє необхідними навичками та методиками для ефективного керівництва [9].

Демократичний стиль керівництва відзначається активним залученням підлеглих до процесу прийняття рішень, що створює в колективі атмосферу взаємної поваги та довіри [2].

Керівник, який придержується демократичного стилю, цінує думку кожного члена команди, заохочує обговорення та дебати з метою досягнення найкращого рішення. Він активно слухає своїх співробітників, враховуючи їхні ідеї та пропозиції.

Відкрита комунікація та взаємоповага є ключовими елементами цього стилю. Керівники, які практикують демократичний підхід, часто отримують більше лояльності та довіри від своєї команди, оскільки співробітники відчують, що їхній голос має значення.

Однак, демократичний стиль не обов'язково підходить для всіх ситуацій. У критичних моментах, коли необхідне швидке та авторитетне рішення, може бути потреба в іншому підході.

Проте, якщо ситуація дозволяє, демократичний стиль може сприяти збільшенню креативності, інновацій та загальної задоволеності в команді, а також підвищенню продуктивності та ефективності роботи.

Демократичний стиль керівництва сприяє ефективному управлінню, активно включаючи співробітників у процес прийняття рішень. Керівники цього типу заохочують участь підлеглих у діалозі, дозволяючи їм вносити власний внесок в загальні завдання. Ініціатива та делегування повноважень тут стають ключовими, а сам керівник готовий приймати ризики заради колективного блага [7, с.23]. Такі лідери відзначаються відкритістю до відгуків, готовністю визнавати власні помилки і коригувати свою позицію. Вони розуміють важливість глибокого аналізу, не обмежуючись лише зовнішніми проявами. Відношення до колективу базується на повазі та довірі, сприяючи формуванню продуктивного робочого середовища.

Демократичний стиль керівництва сприяє стабільності, взаєморозумінню в команді і відсутності внутрішніх конфліктів. Саме завдяки такому стилю у команді формується високий рівень корпоративної культури, який відображається в задоволеності працею, співпраці в команді та загальному благополуччі організації [2].

Для реалізації демократичного стилю керівнику необхідні як організаторські, так і комунікативні навички. Він повинен мати глибокий психологічний підхід до кожного співробітника, враховуючи його індивідуальність, можливості та потреби.

У підсумку, стиль керівництва не просто відображає особистісні якості керівника, а й стає дзеркалом корпоративної культури організації. Він формує та підтримує цінності, на яких базується компанія, і є ключовим фактором, який визначає, як організація буде розвиватися та досягати своїх стратегічних цілей у майбутньому.

ВИСНОВКИ ДО I РОЗДІЛУ

В цьому розділі було проведено глибокий аналіз ключових концепцій та теорій, пов'язаних із формуванням корпоративної культури. З'ясовано, що корпоративна культура є важливим компонентом успішної діяльності організації, визначаючи її цінності, норми та стандарти поведінки.

Основні стилі керівництва - авторитарний, ліберальний та демократичний - мають різний вплив на формування корпоративної культури, відображаючи ступінь взаємодії між керівництвом і персоналом. Кожний з них має свої переваги та недоліки, впливаючи на мотивацію, ефективність та задоволеність персоналу. Також було визначено, що ефективне формування корпоративної культури залежить від багатьох факторів, зокрема від структури, місії та цілей організації, особливостей її діяльності, а також від зовнішнього оточення. Розуміння та ефективне управління корпоративною культурою є ключем до успіху будь-якої сучасної організації.

У контексті глобалізації та постійної трансформації бізнес-середовища, гнучкість та адаптивність корпоративної культури стає вирішальною. Вивчення різних моделей культури та їх взаємодія із стилями керівництва дає можливість глибше розуміти, як оптимізувати взаємодію в команді та досягти стратегічних цілей організації.

Також важливо враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як культурні, економічні та соціальні реалії країни або регіону, де діє організація. Адаптація під ці умови може потребувати змін у корпоративній культурі, що в свою чергу вимагає від керівництва глибокого розуміння цих процесів.

Велике значення має також внутрішня комунікація в організації. На завершення, можна підкреслити, вагоме значення корпоративної культури в сучасному управлінні організацією. Ігнорування або недооцінка цього аспекту може призвести до ряду проблем в управлінні, співпраці та мотивації персоналу. Тому кожен керівник має активно працювати над розумінням та формуванням корпоративної культури своєї організації, щоб забезпечити її довготривалий успіх та розвиток.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організація дослідження та обґрунтування вибору діагностичних методик

ДП «Дніпродзержинський сталеливарний завод» дочірнє підприємство ПАТ «Дніпровагонмаш» було створено у 1992 році на базі фасонно-ливарного цеху, який існує з 1926 року .

Історія ДСЛЗ починається з 1926 року, коли Дніпродзержинський вагонобудівний завод був виділений у самостійне підприємство та у складі цього підприємства знаходився фасонно-ливарний цех. Цех призначався випуску литих заготовок деталей вагонів.

У 2010 році була створена Керуюча компанія ТОВ «ДСЛЗ», яка приймає стратегічні рішення, займається плануванням та контролем за діяльністю у сфері права, бухгалтерського обліку та аудиту, надає консультування з питань комерційної діяльності й операційних процесів на заводі «ДСЛЗ», дослідження кон'юнктури ринку та стратегії подальшого розвитку підприємства. В компанії працює 53 осіб з них 27 людей опитаних (вік від 20 до 60) з них 60% жінок та 40 % чоловіків , які працюють в таких відділах як;

1. Комерційний (стратегія розвитку підприємства, маркетинг, продажі та закупівлі) 10 людей з них 4 керівників та 6 замів (вік від 23 до 55).

2. Юридичний (кадри, договори, суди..) 8 людей з них 2 керівників

3. Економічний (фінансування, аудит, бухгалтерія..) 9 людей з них 1 керівників

Організація дослідження передбачає планування, вибір респондентів, встановлення мети дослідження та визначення часових рамок. Вибір

конкретних методик залежить від предмета дослідження, особливостей групи респондентів та доступних ресурсів. Обґрунтування вибору певних методик потребує з'ясування їхньої валідності, надійності та відповідності конкретному контексту дослідження. Тому, підбір діагностичного інструментарію, який найточніше б відображав особливості взаємодії між стилем керівництва та корпоративною культурою є важливим завданням емпіричного етапу дослідження.

Проведення діагностичного дослідження передбачає наступні етапи:

- визначення мети та завдань дослідження;
- підбір вибірки учасників: визначення критеріїв для участі в дослідженні, а також вибір підходящих організацій;
- збір первинних даних за допомогою вибраних діагностичних методик;
- аналіз отриманих результатів;
- формулювання висновків на основі аналізу даних.

У зв'язку з темою нашого дослідження основний акцент зроблено на діагностику стилю керівництва та його вплив на корпоративну культуру. Для цього ми вибрали наступні методики:

а) Тест для вивчення стилю керівництва в робочому колективі за методикою А.Л. Журавльова та В.Г. Щокіна;

б) Методика для вимірювання індексу групової згуртованості за методикою К.Е. Сішора;

в) Тест для вивчення соціально-психологічного клімату в робочій групі, розроблений О.С. Михалюк та А.Ю. Шалито;

г) Методика Р. Харрісона для аналізу корпоративної культури.

Вибір цих методик зумовлений їх надійністю, діагностичною валідністю та широким застосуванням у наукових та практичних дослідженнях в сфері управління персоналом та організаційної психології.

Згідно нашої вибірки, участь у дослідженні приймали працівники промислової групи Київське Представництво «Дніпродзержинського

сталеливарного заводу», а саме керуючу компанію. Всього було опитано 27 осіб, що представляли різні категорії персоналу, включаючи керівників, їхніх заступників, менеджерів, економістів та юристів.

Обравши такий підхід, ми мали можливість дослідити різноманітність досвіду і поглядів, а також зрозуміти, як стиль керівництва кожного окремого керівника впливає на корпоративну культуру своєї команди.

При виборі діагностичних методик ми виходили з необхідності детального вивчення основних аспектів керівництва і корпоративної культури. Зокрема, методика А.Л. Журавльова і В.Г. Щокіна дозволила нам виявити особливості стилю керівництва, методика К.Е. Сішора дала змогу визначити ступінь згуртованості команди, інструментарій О.С. Михалюк та А.Ю. Шалито використовувався для оцінки соціально-психологічного клімату, а методика Р. Харрісона допомогла нам у дослідженні особливостей корпоративної культури.

Такий комплексний підхід до дослідження дав нам змогу отримати повне уявлення про взаємозв'язок між стилем керівництва та корпоративною культурою в корпорації.

Методика «Дослідження стилю керівництва трудовим колективом» (А. Л. Журавльов, В. Г. Щокін) призначена для вивчення особливостей стилю керівництва, який застосовується керівником при взаємодії з трудовим колективом.

Мета методики: визначення способу управління колективом, реакції на підлеглих, стилю спілкування та прийняття рішень.

Структура: методика зазвичай базується на запитаннях або висловлюваннях, на які респондент повинен відповісти, визначаючи ступінь згоди чи незгоди з ними. Запитання охоплюють різні аспекти керівництва, такі як прийняття рішень, взаємодія з підлеглими, спілкування тощо.

Інтерпретація результатів: на підставі отриманих відповідей можна визначити домінуючий стиль керівництва, його переваги та недоліки. Також можна виявити аспекти керівництва, які потребують корекції чи розвитку.

Практичне застосування: методика використовується як в наукових дослідженнях, так і в практиці управління персоналом для вивчення стилю керівництва керівників різних рівнів, а також для підвищення ефективності управлінської діяльності.

Загалом, методика Журавльова та Щокіна дозволяє глибше розуміти особливості керівництва в конкретному організаційному контексті, визначити сильні та слабкі сторони керівника та розробити рекомендації для його професійного розвитку.

Методика «Дослідження стилю керівництва трудовим колективом» (розробники: А. Л. Журавльов, В. Г. Щокін) складається із шістнадцяти групових висловлень, які охарактеризують професійні якості керівника. Кожна група включає три висловлення. Оцінка здійснюється на підставі порівняння висловлень та відповідності власній концепції та поведінці керівника. Кожне висловлення позначається символами «а», «б» і «в». Після ознайомлення з усіма висловленнями в кожній групі респондент обирає одне, яке найбільше відповідає його уявленню про стиль керівництва.

В ході застосування методики було виділено три основні стилі керівництва:

Авторитарний стиль: централізація влади, особистісне вирішення більшості питань та обмежений контакт з підлеглими.

Демократичний стиль: залучення підлеглих до процесу прийняття рішень, повага та створення умов для ефективної роботи.

Ліберальний стиль: пасивність, відсутність ініціативи, схильність пасувати перед обставинами та впливом ззовні, невпевненість у власній ролі.

Кожен з цих стилів керівництва має свої особливості та специфічні риси у взаємодії з підлеглими:

- Авторитарний стиль часто застосовується у ситуаціях, де необхідний швидкий контроль та прийняття рішень. Цей стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях, але може призвести до зниження мотивації та невдоволеності серед підлеглих на тривалій термін.

- Демократичний стиль відзначається довірою до команди, що стимулює активну участь підлеглих у процесах прийняття рішень. Такий підхід підвищує задоволеність працею, мотивацію та лояльність до організації.

- Ліберальний стиль хоча й забезпечує підлеглим значну свободу дій, але може призвести до відсутності чіткого керівництва і стратегії. Внаслідок чого, колектив може втратити спрямованість та ефективність у своїй роботі.

Особливу увагу слід звертати на вибір стилю керівництва, що відповідає конкретному колективу та обставинам. Не існує «ідеального» стилю керівництва, але правильний вибір може сприяти збільшенню продуктивності, залученню підлеглих та формуванню позитивної корпоративної культури.

Після застосування методики стає можливим виявлення конкретних стилів керівництва, зокрема:

Авторитарний підхід керівника виявляється у тенденції до централізованого управління, акценті на індивідуальних рішеннях та обмеженні спілкування з підлеглими.

Демократичний підхід, на відміну від авторитарного, зосереджений на забезпеченні підлеглим можливостей самостійності згідно їхньої кваліфікації та ролі в команді. Керівник цього типу сприяє активному залученню співробітників до процесу визначення цілей, оцінки роботи та прийняття рішень, водночас підтримуючи та цінуючи їх зусилля.

Ліберальний стиль керівництва характеризується пасивністю та низькою активністю в управлінні. Такий керівник часто віддає перевагу чеканню на вказівки зверху та уникає прийняття рішень. Він рідко втручається в роботу команди, обираючи позицію спостерігача. Це може бути викликано його невпевненістю у власних навичках або позиції в організації. Також він може часто змінювати своє рішення під впливом зовнішнього середовища або без зрозумілих причин.

Методика К.Е. Сішора для вимірювання індексу групової згуртованості розроблена з метою аналізу ступеня інтегрованості та згуртованості команди як єдиного організму. Ця методика добре підходить до зрілого колективу з гарно висвітленими потребами та спільними цілями, за для покращення результатів, необхідно підтримувати один одного та бути направленими на одну мету. Вона включає в себе п'ять питань, кожне з яких пропонує декілька можливих відповідей.

I. Як би ви оцінили, свою приналежність до групи?

1. Відчуваю себе її членом, частиною колективу (5).
2. Беру участь у більшості видів діяльності (4).
3. Беру участь лише в окремих видах діяльності (3).
4. Не відчуваю себе членом колективу (2).
5. Живу і існую окремо від нього (1).
6. Не знаю , важко відповісти (1).

II. Чи перейшли би ви в іншу групу, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?

1. Так, дуже хотів би перейти (1).
2. Швидше перейшов би ніж зостався (2).
3. Не бачу ніякої різниці (3).
4. Швидше залишився б у своїй групі (4).
5. Дуже хотів би залишитись у своїй групі (5).
6. Не знаю, важко відповісти (1).

III. Які стосунки у членів вашої групи ?

1. Кращі ніж у більшості колективів (3).
2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів (2).
3. Гірші ніж у більшості колективів (1).
4. Не знаю важко відповісти (1).

IV. Які у вас стосунки з керівником (класним керівником, вихователем)?

1. Кращі, ніж у більшості колективів (3).
2. Приблизно такі ж , як у більшості колективів (2).

3. Гірші ніж у більшості колективів (1).

4. Не знаю (1).

V. Яке ставлення до праці, (навчання тощо) у вашому колективі?

1. Кращі ніж у більшості колективів(3).

2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів (2).

3. Гірші ніж у більшості колективів (1).

4. Не знаю (1).

Інтерпретація результатів.

Рівні групові згуртованості:

15,1 балів і вище - високий

11,6-15 балів - вище середнього,

7-11,5- середній,

4-6,9 - нижче середнього,

4 і нижче - низький.

Отримані результати допомагають визначити тип згуртованості команди:

- консолідований тип: відзначається високим рівнем взаєморозуміння, солідарності та довіри між членами колективу. В такій групі панують взаємодопомога, повага і принципова взаємна вимогливість, при цьому відсутні тривалі неприязні.

- слабо-згуртований тип: команда поділена на окремі підгрупи, кожна з яких має свого лідера. Ці підгрупи можуть мати різні цінності, активність та рівень дисципліни, і часто є недружелюбними одна до одної.

- конфліктний тип: це група, в якій члени практично не мають дружніх взаємин, спілкуються на формальному рівні і дуже часто мають розбіжності та конфлікти.

Методика, розроблена О.С. Михалюк та А.Ю. Шалито, спрямована на оцінку соціально-психологічного клімату в трудовому колективі організації.

Мета дослідження виявлення емоційного, поведінкового та когнітивного компонентів відносин у колективі. Дана методика включає в себе вісім запитань, на які респондентам слід відповісти. Під час аналізу результатів

оцінюються різні аспекти ставлення респондентів до колективу та індивідуально для кожної особи. Кожен з компонентів оцінюється трьома питаннями, на які можна відповісти лише за однією з трьох можливих форм: «+», «-» або «0».

Наступний етап обробка даних для кожного компонента який полягає у виведенні середньої оцінки по вибірці. Наприклад, для емоційного компонента: $K = \sum (+) - \sum (-) / n$ де $\sum (+)$ – кількість позитивних відповідей, що містяться в стовпці; $\sum (-)$ – кількість негативних відповідей; n – число учасників колективу, що прийняли участь у дослідженні.

Отримані комбінації відповідей для кожного учасника колективу щодо питань, що стосуються конкретного компонента, можна узагальнити таким чином:

- позитивна оцінка, що включає сумування відповідей, де відповіді на всі три (або два) питання, пов'язані з цим компонентом, є позитивними, а третя має будь-який інший знак.
- негативна оцінка, яка враховує комбінації відповідей, що містять три або дві негативні відповіді, а третя може мати інший знак.
- невизначена або суперечлива оцінка, коли на два або три питання дана неоднозначна відповідь, а третя має будь-який інший знак, або коли одна відповідь невизначена, а дві інші мають різні знаки.

Методика «Дослідження різних типів організаційної культури» Р. Харрісона дозволяє вивчати різні типи організаційної культури, такі як:

- культура «влади», що характеризується пріоритетом індивідуальних рішень керівника, централізованим контролем над ресурсами та докладною регламентацією трудової поведінки.
- культура «ролі», яка відзначається глибокою спеціалізацією, обов'язковістю виконання службових обов'язків, чіткою регламентацією цих обов'язків та адміністративним контролем над службовою поведінкою.
- культура «завдань», заснована на вільній діяльності та наявності необхідних ресурсів для досягнення мети, розподілі влади згідно з

професіоналізмом і наявністю ресурсів, а також оцінці праці за результатами, орієнтована на вирішення завдань, виявити проблему, підібрати потрібних людей і дати їм ресурси для вирішення завдання.

- культура «особистості», яка відзначається мінімальним рівнем адміністративного керівництва та обмежень особистих прав і свобод, повагою до здібностей та особистих якостей персоналу, а також правом на виявлення ініціативи та творчості.

Методика базується на двох анкетах, що між собою співпадають. В першій анкеті респондентам запропоновано оцінити компанію, де вони працюють, а у другій - виразити своє ставлення до наданих тверджень, при цьому максимально відійшовши від своєї загальної думки про організацію та визначаючи атрибути, які, на їх думку, мають відображати «ідеальну» компанію.

Анкета включає 15 блоків характеристик, що відображають різні аспекти організаційної культури, де кожний блок пропонує чотири варіанти відповідей.

Після проведення діагностики нами була здійснена статистична обробка результатів.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження

Для забезпечення ефективного аналізу та інтерпретації результатів дослідження ми дотримувалися певної методології:

Первинна обробка даних. Перед аналізом потрібно перевірити дані на наявність відсутніх значень або інших аномалій. Це може бути зроблено за допомогою статистичних програм, таких як SPSS, R або Python.

Графічне представлення. Графіки та діаграми можуть виявитися корисними для візуалізації тенденцій, кореляцій або розподілів у наших даних.

Статистичний аналіз. Може знадобитися провести t-тест, регресійний аналіз, аналіз варіацій, кореляційний аналіз тощо.

Інтерпретація результатів. Гуртуючись на результатах статистичного аналізу, необхідно зробити висновки про дані.

Після завершення діагностичної частини дослідження, ми отримали деякі висновки щодо промислової групи Київське Представництво «Дніпродзержинського сталеливарного заводу», а саме керуючої компанії. Результати, отримані за *методикою «Дослідження стилю керівництва трудовим колективом» авторства А.Л.Журавльова та В.Г.Щокіна*, можна переглянути на Рис. 2.2.1.

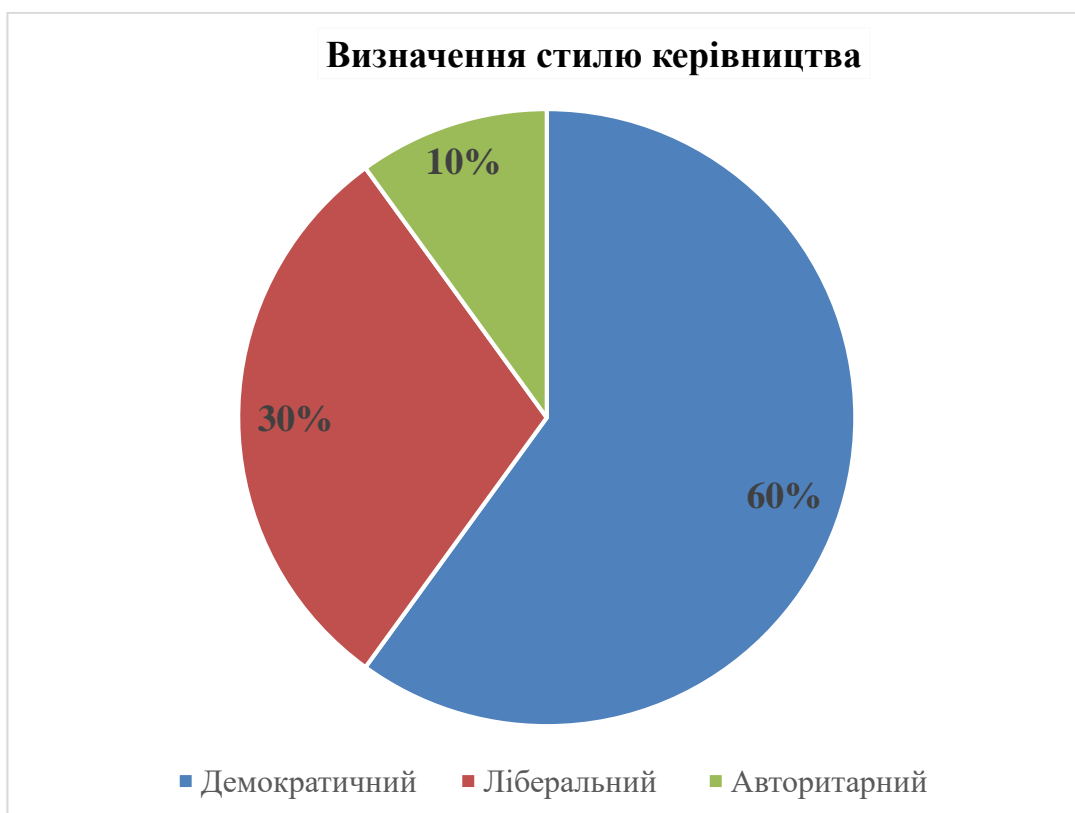


Рисунок 2.2.1. Визначення стилю керівництва за методикою «Дослідження стилю керівництва трудовим колективом»

На основі інформації з Рис. 2.2.1. можемо зазначити, що у колективі домінує демократичний стиль керівництва. 60% співробітників вважають, що

керівник дотримується цього підходу. 30% відзначили ліберальний стиль, тоді як решта 10% віддали перевагу авторитарному стилю керівництва.

Результати дослідження стилю керівництва:

- Демократичний стиль - 60%
- Ліберальний стиль - 30%
- Авторитарний стиль - 10%

З отриманих даних слід висновок, що переважна більшість співробітників (60%) сприймають керівництво як демократичне. Це вказує на те, що у процесі прийняття рішень керівник активно залучає команду, враховуючи їхні відгуки та пропозиції. Рішення втілюються з урахуванням відгуків не лише керівника, а й команди. Керівник також проявляє зацікавленість в розвитку та добробуті своїх підлеглих, підтримуючи дружелюбне спілкування та невпинно розвиваючись професійно. Такий стиль часто розглядається як найбільш продуктивний у багатьох організаційних контекстах.

Згідно методики К.Е. Сішора для оцінки групової згуртованості, Індекс групової згуртованості колективу визначається за формулою:

$$S_c = \frac{S}{n}$$

де

S – загальна кількість балів, набрана всіма членами колективу за всіма показниками;

n – кількість людей, що приймала участь в дослідженні.

Визначили, що індекс групової згуртованості колектив має індекс згуртованості 13.

Це свідчить про те, що згуртованість команди знаходиться на середньому рівні (Рис 2.2.2), що вказує на стабільність міжособистісних відносин та взаємодій між співробітниками. Імовірно, в інтенсивні моменти більшість учасників колективу демонструють солідарність та підтримку, хоча можливі і короточасні конфлікти чи непорозуміння.

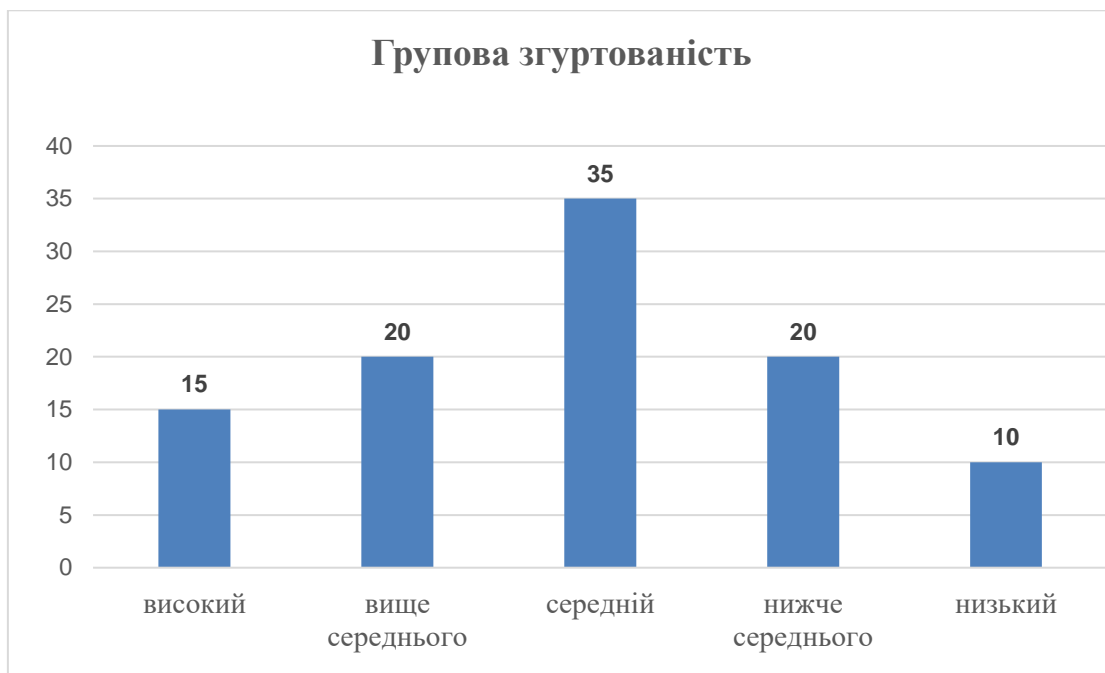


Рисунок 2.2.2. Визначення рівня групової згуртованості колективу

Згуртованість трудового колективу відображає міць, гармонію та послідовність відносин між його членами. Це відчуття емоційного зв'язку і задоволення від спільної роботи, яке є важливою складовою корпоративної культури. Тому високий рівень згуртованості є ключовим для ефективної роботи команди.

Можна відзначити, що в такому колективі переобладнає атмосфера психологічної безпеки, взаєморозуміння та прийняття, існує спільність інтересів, поглядів, цінностей та орієнтацій учасників групи.

За результатами аналізу даних, отриманих в процесі використання *методики «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О.С.Михалюк та А.Ю.Шалито)*, груповий клімат оцінюється на середньому рівні (Рис. 2.2.3).

Методика полягає у виведенні середньої оцінки по вибірці., як приклад, для емоційного компонента: $K = \frac{\sum (+) - \sum (-)}{n}$ де $\sum (+)$ – кількість позитивних відповідей, що містяться в стовпці;

$\sum (-)$ – кількість негативних відповідей;

n – число учасників колективу, що прийняли участь у дослідженні.



Рисунок 2.2.3. Кількісні показники визначення соціально-психологічного клімату в колективі

Такий результат може викликати певні труднощі для досягнення успішної роботи. Груповий клімат має певний баланс між суб'єктивними та об'єктивними аспектами, проте він є нестійким і може змінюватися в будь-який час.

Позитивні моменти включають низьку ротацію кадрів. Працівники не прагнуть переходити в інші відділи або займати керівні посади. Проте в колективі панує пригнічений настрій, що виявляється у песимістичному налаштуванні, конфліктах, агресії та взаємній антипатії між працівниками. Взаємовідносини базуються на принципах конкуренції і взаємних образ, команда використовується для розповсюдження чуток і негативних висловлювань один про одного. Наявний підтекстна критика керівництва, а взаємини відсутність стійких стандартів справедливості і рівноправності; група чітко поділяється на «обранців» та «відсторонених», байдужих або негативно настроєних до новачків.

Виходячи із результатів аналізу *методики «Дослідження різних типів організаційної культури» (Р. Харрісона)* надані на Рис. 2.2.4.

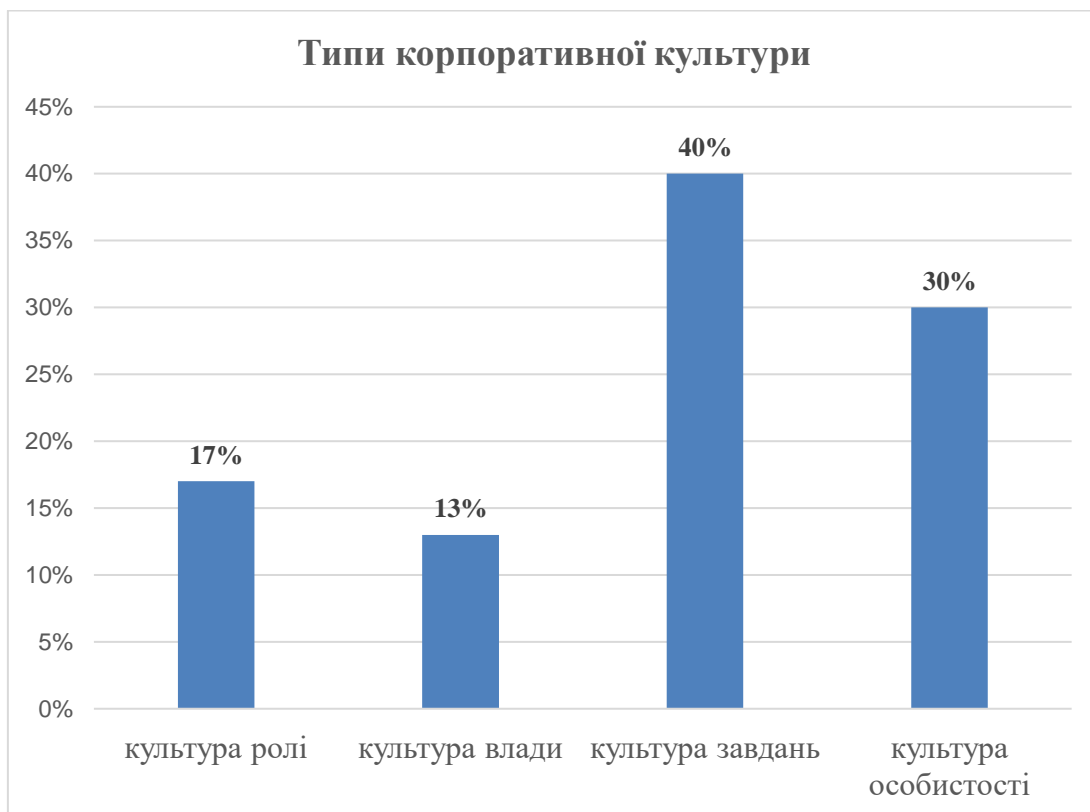


Рисунок 2.2.4. Визначення типу корпоративної культури в колективі

На підставі даних, представлених на Рис. 2.2.4, можна зробити висновок, що згідно методики «Дослідження різних типів організаційної культури» (Р. Харрісона), майже половина співробітників (40% вибірки) сприймає домінуючу корпоративну культуру як культуру завдань. Ця культура акцентує увагу на завданнях та проектах. Ще 17% співробітників схиляються до культури особистості, 18% виділяють культуру ролі, і лише 13% відзначили культуру влади.

Культура завдань у цій організації зосереджена на досягненні конкретних результатів, орієнтована на продуктивність та ефективність. Організації з такою культурою намагаються максимально використовувати потенціал своїх співробітників, щоб досягти найкращих результатів роботи.

Також звертає увагу розподіл працівників за іншими типами корпоративної культури, зокрема, дослідження показало взаємозв'язок між віковими групами співробітників та їхніми уподобаннями стосовно стилів керівництва та корпоративної культури.

Деталі цього аналізу представлено на **Рис. 2.2.5 та 2.2.6.**

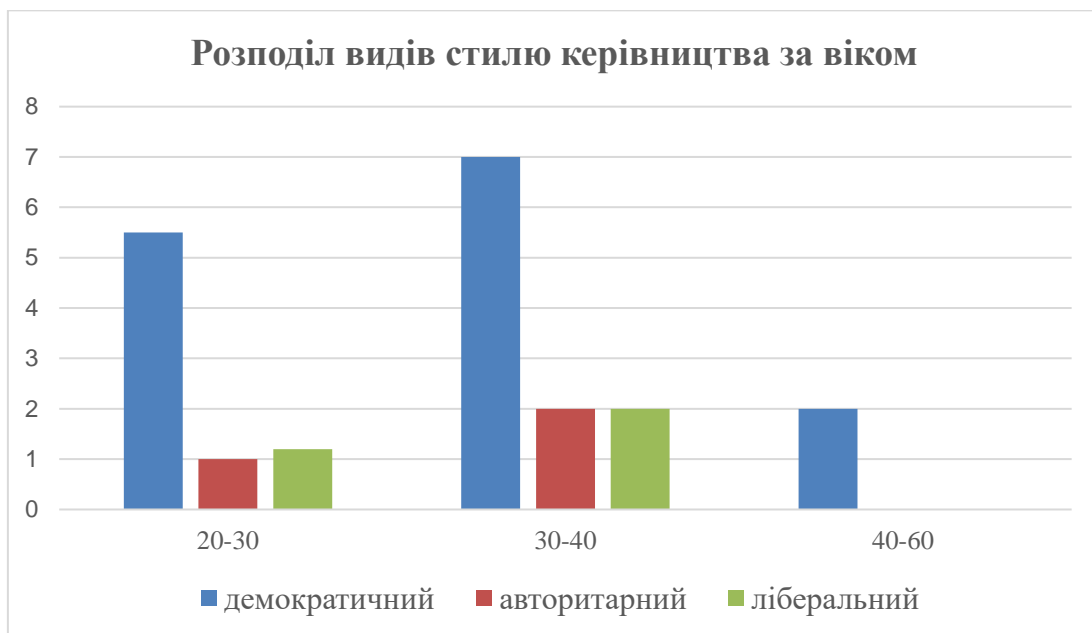


Рисунок 2.2.5. Результати розподілу видів стилю керівництва між віковими групами співробітників

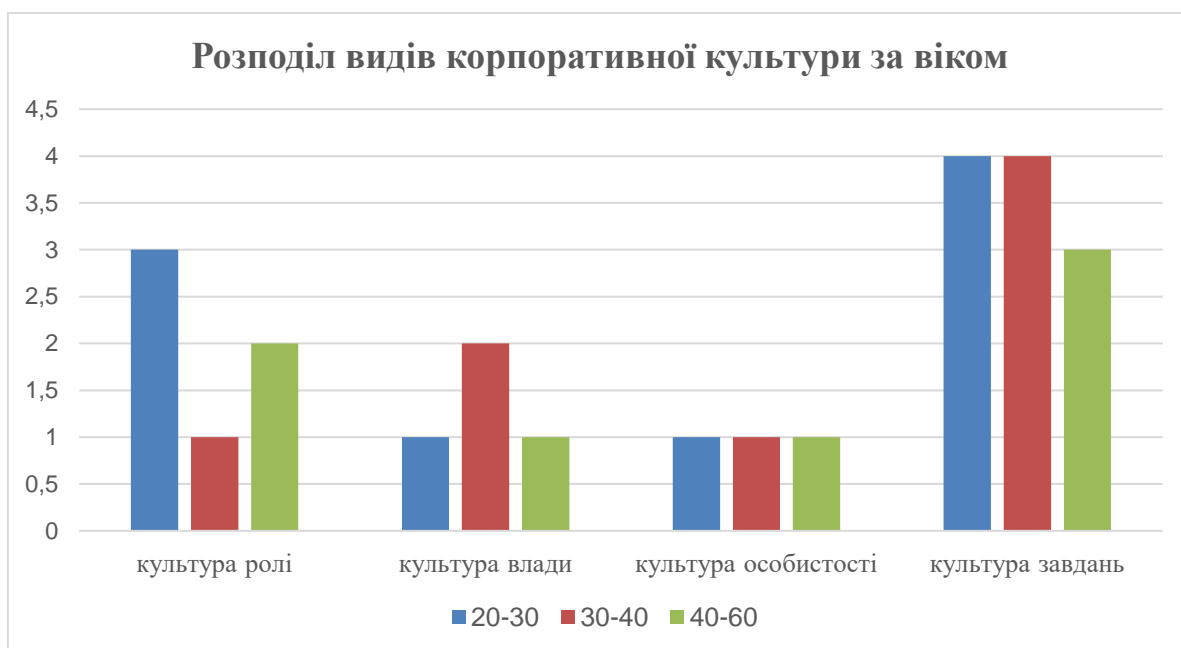


Рис. 2.2.6 Результати розподілу видів корпоративної культури між віковими групами співробітників

З Рис. 2.2.6 випливає, що незалежно від віку, більшість співробітників сприймає корпоративну культуру корпорації як культуру завдань. Однак серед працівників у віковій категорії 30-40 років існує значна частина, яка вбачає в діяльності корпорації особливості культури ролі. До особливостей такої культури належить високий рівень спеціалізації, чітка регламентація обов'язків та адміністративний контроль над діяльністю співробітників.

Додатково, було досліджено взаємозв'язок між стилем керівництва, виходячи зі статі, та особливостями корпоративної культури. Результати представлено на Рис. 2.2.7.

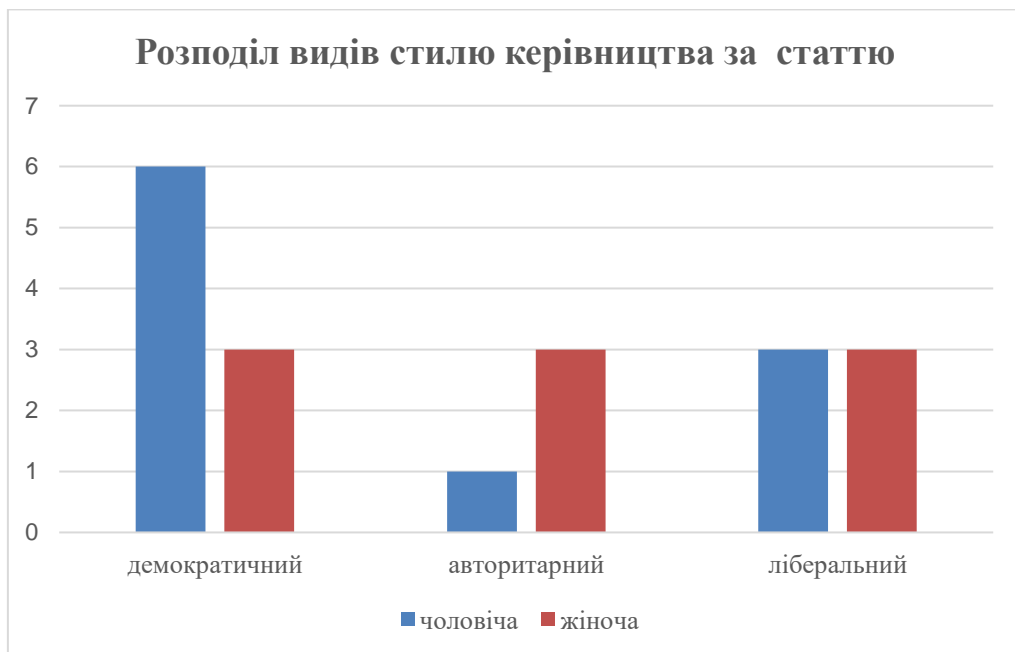


Рис. 2.2.7. Результати розподілу видів стилю керівництва за статтю співробітників

На основі даних з Рис.2.2.7 виявляється, що жінки у колективі мають різні погляди на стиль керівництва, тоді як чоловіки схильються до думки про демократичний стиль у керівника. Оскільки керівник підприємства є жінкою, можна припустити, що характер керівництва в даній корпорації частково визначається статтю самого лідера.

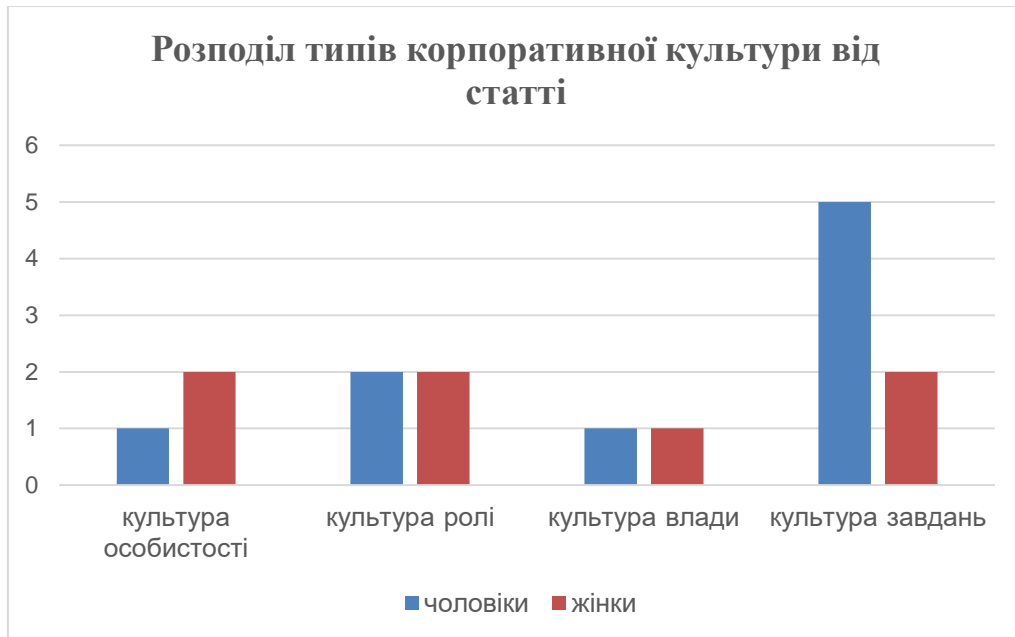


Рис. 2.2.8. Результати розподілу типів корпоративної культури в залежності від статі співробітників

На основі інформації з Рис. 2.2.8, видно, що представники чоловічої статі виявили схильність до культури завдань. Тоді як думки жінок з приводу корпоративної культури організації були різноманітними.

Стиль керівництва - відповідно до результатів дослідження, більшість співробітників відзначили демократичний стиль керівництва як переважаючий у їх керівника. Такий стиль сприяє обговоренню проблем на рівні колективу і прийняттю рішень на основі консенсусу.

Корпоративна культура - більшість співробітників відносять корпоративну культуру корпорації до «культури завдань», що вказує на орієнтацію організації на досягнення конкретних результатів з акцентом на виконанні задач.

Згуртованість колективу- індекс згуртованості колективу вказує на середній рівень згуртованості, що підтверджує стабільність міжособистісних взаємодій в команді.

Залежність стилів керівництва від статі - існує зв'язок між сприйняттям стилю керівництва та статтю співробітників. Зокрема, чоловіки в даному колективі схильні бачити у керівництві демократичний стиль. Однак можлива взаємозв'язок між статтю керівника і сприйняттям її стилю керівництва.

В цілому, результати дослідження вказують на позитивний клімат в команді, де керівництво прагне до демократії і залучення співробітників до процесу прийняття рішень. Проте існують деякі області, де потрібно працювати для подальшого покращення корпоративної культури та стилю керівництва

Стать та вікова група. Дослідження впливу статі та вікових груп на відношення до стилю керівництва та організаційну культуру вказує на те, що, різні групи можуть мати відмінні погляди та підходи.

Загалом, результати досліджень показують, що в організаційних середовищах важливо враховувати різноманітність підходів до управління та взаємодії між співробітниками, а також вплив різних чинників, таких як стиль керівництва, групова згуртованість, вік та стать, на динаміку організаційного розвитку.

На підставі проведених досліджень можна стверджувати, що демократичний стиль керівництва корелює з корпоративною культурою завдань. Водночас, ліберальний стиль керівництва асоціюється з культурою ролі. А корпоративна культура влади відображає авторитарний стиль керівництва.

Ці взаємозв'язки між стилями керівництва і типами корпоративної культури відображають специфіку управлінських підходів в аналізованих організаціях.

Для глибшого вивчення зв'язку між стилем керівництва, соціально-психологічним кліматом та корпоративною культурою було здійснено математичний аналіз з використанням рангової кореляції Пірсона (Таблиця 2.2.1.).

Показники кореляції за методиками «Дослідження стилю керівництва трудовим колективом» А. Л. Журавльов, В. Г. Щокін та «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» О.С.Михалюк та А.Ю.Шалито

	Середній рівень соціально-психологічного-клімату	Низький рівень соціально-психологічного-клімату	Високий рівень соціально-психологічного-клімату
Авторитарний	0.012	0.34	-0.012
Демократичний	0.125	-0.1	0.503
Ліберальний	0.025	-0.305	0.045

Нами було визначено існування кореляційного зв'язку між стилем керівництва та соціально-психологічним кліматом на рівні $p \leq 0,01$ (Табл.2.2.1). Тож, можна припустити, що від типу корпоративної культури буде залежати соціально-психологічний клімат в організації.

Тому, розуміючи особливості управлінської діяльності колективом, можна зрозуміти причини того чи іншого рівня прояву соціально-психологічного клімату в ньому.

Ці висновки дають можливість використовувати стиль керівництва як інструмент впливу на соціально-психологічний клімат в організації. Аналіз керівної стратегії в організації, дозволить визначити шляхи покращення чи трансформації її клімату.

Здійснюючи аналіз зв'язків між стилем керівництва у досліджуваній вибірці та рівнем розвитку різних типів організаційної культури, можна зробити наступні висновки (Табл.2.2.2.).

Таблиця 2.2.2

Показники кореляції за методиками «Дослідження стилю керівництва трудовим колективом» А. Л. Журавльов, В. Г. Щокін та методики «Дослідження різних типів організаційної культури» (Р. Харрісона)

	Культура влади	Культура ролі	Культура завдань	Культура особистості
Авторитарний	-0,013	0.034	-0.219	-0,040
Демократичний	0.025	0,269**	0.0136	0,241**
Ліберальний	-0,223	0.015	0.019	0,100

$p < 0,05^*$; $p < 0,01^{**}$

Як видно із даних, наведених в табл. 2.2.2, встановлено позитивний статистично значущий зв'язок між демократичним стилем керівництва, культурою ролі (0,269; $p < 0,05$) та культурою особистості (0,246; $p < 0,05$). Можна стверджувати, що на рівень розвитку культури особистості та культури ролі підвищується в міру більшого прояву демократичного стилю керівництва в організації.

Проте, спостерігається протилежна ситуація між ліберальним стилем керівництва та культурою «влади», де встановлено негативний статистично значущий зв'язок (-0,223; $p < 0,01$). Це свідчить про те, що рівень розвитку організаційної культури влади є вищим тоді, мінімально буде проявлятися ліберальний стиль керівництва.

Схожі результати можна спостерігати за авторитарними стилем керівництва та культурою завдань (-0,219; $p < 0,01$). Інших статистично важливих зв'язків в нашому дослідженні не було виявлено.

Отже, можна стверджувати, що стиль керівництва являється важливим фактором розвитку організаційної культури в організації та безпосередньо впливає на її соціально-психологічний клімат.

ВИСНОВКИ ДО II РОЗДІЛУ

Після завершення діагностичної частини дослідження, ми отримали деякі висновки щодо промислової групи Київське Представництво «Дніпродзержинського сталеливарного заводу»

Що авторитарний стиль керівництва часто асоціюється з корпоративною культурою влади, де головний акцент робиться на жорсткому контролі і централізації управлінських рішень. Демократичний стиль керівництва сприяє формуванню корпоративної культури завдань, де пріоритет надається командній роботі, співпраці та взаємодопомозі між працівниками. Ліберальний стиль керівництва корелює з корпоративною культурою ролі, де велика увага приділяється індивідуальності кожного працівника та його професійному розвитку.

В нашому дослідженні ми виявили, що провідним стилем управління в даній й організації є демократичний (60%). Провідним типом корпоративної культури є культура завдань (40%), а переважна більшість співробітників задоволені соціально-психологічним кліматом (44%).

Проведене емпіричне дослідження дозволило виявити зв'язок між стилем керівництва та формуванням корпоративної культури в організаціях. Виявлено, що стиль керівництва має прямий вплив на характеристики та орієнтації корпоративної культури, а також на ступінь її ефективності та функціональності в організації. Що підтверджує нашу гіпотезу.

Результати дослідження підтверджують теоретичні висновки, що стиль керівництва є одним з ключових факторів, які впливають на формування, розвиток та ефективність корпоративної культури в організації, а згуртованість трудового колективу відображає міць, гармонію та послідовність відносин між його членами. Можна за рекомендаціями покращити рівень згуртованості у цьому колективі. Культура завдань у цій організації зосереджена на досягненні конкретних результатів, орієнтована на продуктивність та ефективність.

РОЗДІЛ 3

ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Методика формувального етапу дослідження

Формувальний етап дослідження - це ключовий момент, коли основні напрямки, засоби та інструменти дослідження визначені, проте перед виконанням експерименту необхідно налаштувати й уточнити ряд параметрів. Даний етап дозволяє керівнику дослідження забезпечити збір якісних та об'єктивних даних, які відображають реальність.

Проведення формувального етапу дослідження вимагає детальної підготовки та планування. Важливо враховувати особливості мети дослідження, особливості групи учасників, а також етичні норми та принципи.

Проведення дослідження з метою виявлення зв'язку між стилем керівництва та корпоративною культурою в організації вимагає докладного підходу. Наступні етапи формують основу методики цього дослідження:

- ❖ визначення мети та завдань;
- ❖ аналіз способів керівництва в організації;
- ❖ вивчення корпоративної культури та її основних характеристик;
- ❖ вибірка;
- ❖ визначення групи учасників з різних рівнів керівництва і підрозділів організації
- ❖ врахування факторів віку, стажу роботи, освіти;
- ❖ інструменти дослідження;
- ❖ опитування та анкетування співробітників з метою виявлення їх сприйняття стилю керівництва;
- ❖ вивчення внутрішніх документів організації, таких як місія, цінності, кодекси;
- ❖ процедура дослідження;

- ❖ організація групових та індивідуальних інтерв'ю з керівниками та співробітниками;
- ❖ аналіз отриманих даних;
- ❖ обробка та аналіз даних;
- ❖ використання статистичних методів для визначення кореляції між стилем керівництва та корпоративною культурою;
- ❖ інтерпретація результатів;
- ❖ етичні засади;
- ❖ забезпечення анонімності учасників;
- ❖ отримання згоди на участь в дослідженні.

Методика цього дослідження спрямована на розкриття взаємозв'язків керівництва з корпоративною культурою в організації. Вона допоможе зрозуміти, як стиль керівництва може впливати на формування корпоративних цінностей, норм та стандартів поведінки співробітників.

Для розроблення програми формувального експерименту, необхідно було проаналізувати стиль керівництва в керуючій компанії «ДСЛЗ».

Стиль керівництва: в комерційному відділі переважає демократичний стиль керівництва, в юридичному -ліберальний, тоді як у економічному спостерігається авторитарний стиль.

Групова згуртованість: серед трьох відділів найпоширеніший рівень згуртованості, визначений за методикою К.Е. Сішора, був середній.

Соціально-психологічний клімат: згідно методики О.С.Михалюк та А.Ю.Шалито, усі три відділи характеризуються середнім рівнем, який може створювати перешкоди для ефективного виконання завдань.

Тип корпоративної культури: в комерційному відділі домінує культура завдань, у юридичному – культура ролі, тоді як у фінансовому - культура влади.

Статистична обробка даних:

Після обробки результатів у програмі SPSS, виявлено додатні кореляційні зв'язки між стилем керівництва та корпоративною культурою, а

також між типом корпоративної культури та соціально-психологічним кліматом.

Висновок:

Розуміння взаємозв'язку між стилем керівництва та корпоративною культурою є важливим для організацій, оскільки керівництво безпосередньо впливає на корпоративну культуру. Важливо розробляти заходи, які сприяють позитивному взаємодії цих двох елементів, щоб підвищити продуктивність та задоволеність співробітників.

На підставі наданих даних, давайте розглянемо основні пункти аналізу.

У різних підрозділах спостерігається різний стиль керівництва - демократичний, ліберальний та авторитарний. Це свідчить про те, що кожна організація має свою унікальну систему керівництва, яка може впливати на корпоративну культуру.

Індекс групової згуртованості вказує на то, якою мірою співробітники взаємодіють між собою. В економічному відділі спостерігається низький рівень згуртованості, що може вказувати на конфлікти або незадоволеність співробітників.

Середній рівень в трьох підрозділах вказує на певну стабільність в колективах, проте існує потенціал для покращення.

Вивчаючи корпоративну культуру, виділяється три основні типи: культура завдань, культура ролі та культура влади. Знову ж таки, це свідчить про різноманітність підходів до керівництва в відділах та при різних рішеннях завдань.

Статистична обробка даних показала наявність додатних кореляційних зв'язків між стилем керівництва та корпоративною культурою, а також між типом корпоративної культури та соціально-психологічним кліматом.

Визначений вплив стилю керівництва на формування корпоративної культури в організаціях. Це підтверджує необхідність врахування цього фактору при побудові корпоративної стратегії та програм розвитку персоналу.

Основаючись на отриманих результатах, було запропоновано тренінгову програму для підвищення ефективності корпоративної культури.

Цей аналіз підкреслює важливість усвідомленого підходу до стилю керівництва та його впливу на корпоративну культуру в організаціях.

3.2. Практичні рекомендації керівникам та практичним психологам стосовно формування корпоративної культури в організації

На підставі проведених аналізів та досліджень, пропонуються наступні практичні рекомендації для керівників та практичних психологів з метою ефективного формування корпоративної культури в організаціях:

Визначення цінностей:

- виявлення та формулювання ключових цінностей організації.
- забезпечення того, щоб ці цінності були зрозумілими, прийнятними та поділялися всіма співробітниками.

Ефективне комунікаційне середовище:

- створення відкритого та підтримуючого комунікаційного середовища.
- заохочення зворотного зв'язку від співробітників на всіх рівнях.

Освіта та навчання:

- проведення регулярних тренінгів та семінарів для співробітників з питань корпоративної культури.

- заохочення навчання та розвитку на робочому місці.

Лідерство як приклад:

- керівництво має демонструвати цінності корпоративної культури в своїй поведінці та рішеннях.

- заохочення лідерів до відкритості, чесності та співпраці.

- робоче середовище:

- створення комфортного та безпечного робочого середовища, яке заохочує співпрацю, командну роботу та інновації.

- забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників.

Оцінювання та відзнаки:

- ведення системи внутрішнього оцінювання, що базується на цінностях корпоративної культури.

- нагородження та заохочення співробітників за позитивний внесок у корпоративну культуру.

Взаємодія між відділами:

- заохочення взаємодії між різними відділами для сприяння єдності корпоративної культури.

- організація командних заходів та спільних проєктів.

Робота з Психологами:

- регулярне проведення консультацій з практичними психологами для аналізу корпоративної культури та підбору стратегій її покращення.

Згадані рекомендації допоможуть організаціям усвідомити значущість корпоративної культури, зробити її більш стійкою та забезпечити ефективне виконання корпоративних цілей.

Залучення співробітників:

- активізація участі співробітників у формуванні та підтримці корпоративної культури.

- залучення співробітників до обговорення питань, що стосуються цінностей, норм та стандартів компанії.

Адаптація новачків:

- створення програм онбордінгу, які орієнтовані на знайомство новачків із цінностями та нормами організації.

- процесуальне знайомство з корпоративною культурою під час початкового навчання.

Гнучкість та адаптивність:

- здатність корпоративної культури адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та відповідати на нові виклики.

- стимулювання інноваційного мислення серед співробітників.

Контроль та моніторинг:

- регулярний аналіз та оцінка стану корпоративної культури.
- проведення опитувань співробітників з метою виявлення динаміки та зон потреб у покращеннях.

Взаємоповага:

- забезпечення поваги до кожного співробітника, незалежно від його посади та ролі в організації.
- визнання значущості кожного учасника в команді.

Заохочення культурних ініціатив:

- підтримка та фінансування проектів, які сприяють розвитку корпоративної культури.

Звернувши увагу на згадані рекомендації, організація може значно підсилити свою корпоративну культуру, сприяти залученню та задоволеності співробітників, а також досягти більшої ефективності в своїй діяльності.

Постійне навчання:

- запровадження корпоративних тренінгів, семінарів та воркшопів для поглиблення розуміння цінностей та принципів компанії серед співробітників.

- заохочення саморозвитку та підвищення кваліфікації співробітників у контексті корпоративної культури.

Відкритість комунікації:

- створення каналів для відкритого діалогу між керівництвом та персоналом.

- регулярні звіти керівництва перед співробітниками щодо стратегічних рішень та планів компанії.

Прийняття та визнання різноманітності:

- врахування культурних, етнічних, вікових та інших особливостей співробітників при формуванні корпоративної культури.

- забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників незалежно від їхньої ідентичності.

Визнання та заохочення:

- розробка системи преміювання та нагородження за внесок у розвиток корпоративної культури.

- заохочення та визнання ініціатив, які відображають корпоративні цінності організації.

Ефективна внутрішня комунікація:

- використання сучасних комунікаційних засобів для поширення інформації про корпоративну культуру.

- регулярний обмін досвідом між відділами та командами щодо практик формування корпоративної культури.

Враховуючи вищезгадані рекомендації, керівники та практичні психологи зможуть ефективніше формувати та розвивати корпоративну культуру в організації, що сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів.

Корпоративні заходи та традиції:

- впровадження корпоративних свят, тематичних вечірок та інших заходів, що сприяють спілкуванню між співробітниками різних відділів і рівнів.

- створення і підтримка корпоративних традицій, які віддзеркалюють основні цінності організації.

Залучення співробітників до процесу прийняття рішень:

- запровадження механізмів участі персоналу у формуванні корпоративної стратегії, визначенні цілей та завдань.

- створення платформ для обговорення та обміну ідеями на різних рівнях управління.

Розвиток лідерських якостей:

- професійне навчання і тренінги для керівників на тему формування корпоративної культури та лідерства.

- впровадження системи наставництва для молодих та нових співробітників.

Робота з відгуками:

- збір та аналіз відгуків співробітників щодо корпоративної культури.
- адаптація підходів та стратегій управління на основі отриманих відгуків.

Прозорість та довіра:

- постійне інформування персоналу про стратегічні рішення, зміни та нововведення в компанії.
- будівництво відносин на принципах взаємної довіри та взаємоповаги.

Оцінка та моніторинг:

- регулярна оцінка ефективності заходів щодо формування корпоративної культури.
- використання сучасних інструментів і методик для моніторингу корпоративної культури та її впливу на загальну продуктивність.

З урахуванням цих рекомендацій, організації зможуть ефективніше формувати корпоративну культуру, яка буде відповідати їх стратегічним цілям, потребам співробітників та особливостям ринкового середовища.

Посилення комунікації:

- впровадження регулярних зустрічей на різних рівнях управління для обговорення питань корпоративної культури.
- стимулювання відкритості і готовності до діалогу між співробітниками та керівництвом.

Будівництво позитивного іміджу:

- розробка та реалізація стратегій по формуванню позитивного іміджу компанії в очах співробітників та клієнтів.
- залучення PR-спеціалістів та маркетологів для підсилення позитивного іміджу на ринку.

Навчання та розвиток:

- організація тренінгів, семінарів, майстер-класів з питань корпоративної культури та її впливу на діяльність організації.

- стимулювання саморозвитку співробітників з метою підвищення їхнього рівня професійної компетентності.

Адаптація нових співробітників:

- розробка спеціалізованих програм для швидкого та ефективного знайомства новачків з корпоративною культурою компанії.

- менторство або наставництво для нових співробітників від досвідчених колег.

Внутрішній аудит:

- регулярний внутрішній аудит щодо відповідності корпоративної культури заявленим цілям і цінностям компанії.

- вивчення та аналіз результатів аудиту для постійного удосконалення системи корпоративної культури.

Робота з зовнішніми партнерами:

- залучення консультантів, експертів та тренерів з питань корпоративної культури для проведення семінарів, тренінгів та інших заходів.

- співпраця з іншими організаціями для обміну досвідом та найкращими практиками у сфері корпоративної культури.

Ураховуючи вищевказані рекомендації, керівництво організації зможе побудувати міцну, стійку та ефективну корпоративну культуру, що сприятиме досягненню бізнес-цілей та забезпеченню комфортного психологічного клімату серед співробітників.

Визначення місії та цінностей:

- забезпечте, щоб місія та основні цінності компанії були чітко сформульовані, поширені серед співробітників і втілювалися в повсякденній діяльності.

Участь співробітників:

- залучайте співробітників до процесу прийняття рішень, які стосуються корпоративної культури, враховуючи їх думки та пропозиції.

Відзнаки та заохочення:

- розробляйте систему відзнак для тих, хто активно долучається до формування та підтримки корпоративної культури.

Конструктивний фідбек:

- впровадження системи регулярного фідбеку, де співробітники можуть висловлювати своє бачення корпоративної культури, її сильних і слабких сторін.

Забезпечення ресурсів:

- надавайте необхідні ресурси для програм і ініціатив, спрямованих на покращення корпоративної культури.

Безперервне навчання:

- організуйте тренінги, вебінари та інші навчальні заходи для постійного розвитку співробітників та втілення принципів корпоративної культури.

Адаптація до змін:

- готуйте організацію до швидкого реагування на зовнішні зміни, навчаючи співробітників гнучкості та готовності до адаптації.

Ефективна внутрішня комунікація:

- розробляйте ефективні канали комунікації, де кожен співробітник може отримати необхідну інформацію про корпоративну культуру та її зміни.

Залучення керівництва:

- забезпечте активну участь топ-менеджменту в процесі формування та розвитку корпоративної культури, підкреслюючи їх роль як прикладу для інших співробітників.

Аналіз результативності:

- регулярно оцінюйте ефективність введених змін та ініціатив стосовно корпоративної культури, коригуючи їх відповідно до отриманих результатів.

З урахуванням цих рекомендацій, керівництво буде здатне формувати корпоративну культуру, яка не лише відображає цінності та

принципи компанії, але й стимулює співробітників до досягнення вищих результатів.

На підставі проведеного дослідження ми сформуваємо практичні поради для керівництва, що стосуються розуміння корпоративної культури і поліпшення соціально-психологічного середовища в команді. Додатково, була створена програма навчання, яка має на меті ознайомити керівників з нюансами створення корпоративної культури.

Корпоративна культура відіграє ключову роль, визначаючи робочу поведінку та продуктивність як індивідуальних керівників, так і цілого колективу. Якщо корпоративну культуру не формувати відповідально, вона може розвиватися спонтанно, призводячи до непередбачуваних наслідків. Автономна і неструктурована корпоративна культура може завадити досягненню стратегічних завдань компанії.

Коли керівництво не контролює корпоративну культуру, вона може взяти над контролем над організацією. Однак, якщо корпоративна культура формується з урахуванням стратегії та місії фірми, вона перетворюється на потужний засіб для досягнення бізнес-цілей.

Керівництво регулярно стикається з проблемою байдужості та небажанням ініціативи з боку працівників. Часто спостерігаються бездіяльність, поверхове ставлення до виконання обов'язків, а також уникнення відповідальності. Термін «командний дух» може здаватися насмішкою. У таких умовах зростає конфліктність, підсилюється інтригування, збільшується плинність кадрів та знижується лояльність до компанії, що в кінцевому результаті погіршує її репутацію.

Ми рекомендуємо розробляти та впроваджувати стратегічні підходи до підвищення корпоративної культури. Основна мета таких заходів полягає у створенні спільного бачення корпоративних цінностей серед співробітників.

Для оптимізації корпоративної культури в організації, керівництву слід:

❖ організувати збори працівників для обговорення та узгодження основних документів, що регулюють корпоративну культуру: Кодекс корпоративної культури, Кодекс ділової етики та Кодекс співпраці з клієнтами і партнерами.;

❖ влаштовувати навчальні заходи та семінари для працівників на тему корпоративної культури, ділової етики та стандартів професійного вигляду.

❖ стежити за дотриманням стандартів зовнішнього вигляду працівниками та застосовувати відповідні заходи до тих, хто їх порушує.

❖ застосовувати ключові атрибути корпоративної культури підприємства: корпоративні кольори, символіку та брендовий знак не тільки під час свят, але й у повсякденній діяльності колективу.

❖ посилювати серед співробітників розуміння нематеріальних аспектів корпоративної культури: місії, стратегії розвитку, цінностей, принципів роботи та основних корпоративних свят компанії.

❖ збирати працівників на засідання для обговорення досягнень, поточних проблем і перспектив розвитку корпоративної культури.

❖ встановлювати регулярні консультаційні години для спілкування з працівниками щодо аспектів корпоративної культури та врахування їхніх пропозицій.

❖ розробляти та пропонувати вищому керівництву ініціативи спрямовані на збереження колективних цінностей, сприятливого психологічного оточення та особистісного росту кожного з працівників.

❖ впроваджувати механізми для стимулювання креативності, ініціативності та активної участі працівників в житті підприємства.

❖ подавати пропозиції керівництву щодо перегляду існуючих процедур, поліпшення структури організації та зменшення бюрократичних перешкод.

Варто підкреслити, що ефективність змін у корпоративній культурі буде залежати від активної участі всіх членів команди та їх готовності до змін.

Ось декілька вправ, які сприяють формуванню та розвитку корпоративної культури в організації:

Дерево цінностей

Учасники розрізають з паперу листочки різних форм та кольорів.

Кожен працівник записує на листочках свої особисті цінності.

Потім всі листочки закріплюються на спільному плакаті (дереві).

Це сприяє обговоренню та визначенню спільних цінностей компанії.

Часова капсула

Учасники записують свої думки про те, яким вони бачать майбутнє компанії.

Ці записки збираються в часову капсулу, яка закривається і відкривається, наприклад, через рік.

Мозковий штурм «Наший ідеальний день»

Учасники обговорюють, яким має бути ідеальний робочий день в компанії.

Створення компанійного герба

Групи працівників розробляють символи і образи, які, на їх думку, відображають дух і культуру компанії.

Обговорюється їх значення і вибирається найкращий для представлення компанії.

Вправа «Діловий театр»

Сценарії різних робочих ситуацій, які допомагають учасникам поглибити розуміння культури компанії та норм поведінки.

Бортовий журнал

Співробітники фіксують позитивні історії та досягнення, які відбулися протягом місяця. Це допомагає підтримувати командний дух і відзначати успіхи.

Майстер-класи від співробітників

Пропонуйте співробітникам поділитися своїми навичками та знаннями з колегами. Це може бути пов'язано як з професійними навичками, так і з хобі.

Тренінги з командоутворення

Організація вихідних днів, групових вправ та командних завдань для зміцнення співпраці між співробітниками.

Обговорення книг

Обрати книгу, яка допоможе зрозуміти або покращити корпоративну культуру. Обговорювати глави на щотижневих зустрічах.

Введення системи «Будиночки»

Розподіліть співробітників на «будиночки» або команди, кожна з яких відповідає за певний аспект корпоративної культури.

Ці вправи допомагають зміцнити спільноту, покращити комунікації, зрозуміти цінності компанії та розвивати корпоративну культуру.

Компанійна вікторина

Розробка вікторини на тему історії компанії, її цінностей та місії. Це не лише розважливий захід, а й спосіб поглибити знання співробітників про організацію.

Мапа досягнень

Створення візуальної мапи, на якій буде відображено всі ключові досягнення компанії, а також майбутні цілі.

Круглий стіл

Обговорення з керівництвом актуальних питань компанії, внесення пропозицій з покращення.

Створення відео

Запрошуйте співробітників зняти коротке відео, де вони діляться своєю історією успіху в компанії або розповідають про свою роль у команді.

Мурал компанії

Дайте можливість співробітникам створити спільний мурал, на якому вони зможуть відобразити свої думки та відчуття щодо корпоративної культури.

Менторство

Організуйте програму менторства, де старші співробітники діляться своїми знаннями та досвідом з молодшими колегами.

Тімбілдинг за межами офісу

Організуйте командні виїзди на природу, майстер-класи, спортивні змагання тощо.

День відкритих дверей

Дозвольте співробітникам привести своїх родичів і друзів в офіс, показати їм своє робоче місце, розповісти про компанію.

Щоденник подяки

Створіть спеціальний щоденник, в який будь-хто може записати слова подяки своїм колегам.

Спільні проекти благодійності

Оберіть благодійний проект і пропонуйте співробітникам взяти у ньому участь разом.

Використовуючи ці вправи, можна підсилити взаєморозуміння між співробітниками, зміцнити командний дух і сприяти розвитку корпоративної культури в організації.

Після *повторного проведення методики «Дослідження стилю керівництва трудовим колективом» А.Л. Журавльова та В.Г. Щокіна, результати змінилися*

Аналізуючи результати формувального експерименту (Рис. 3.2.1.) можемо зазначити, що у колективі домінує демократичний стиль керівництва 71% співробітників вважають, що керівник дотримується цього підходу, 22% відзначили ліберальний стиль, тоді як решта 7% віддали перевагу авторитарному стилю керівництва.

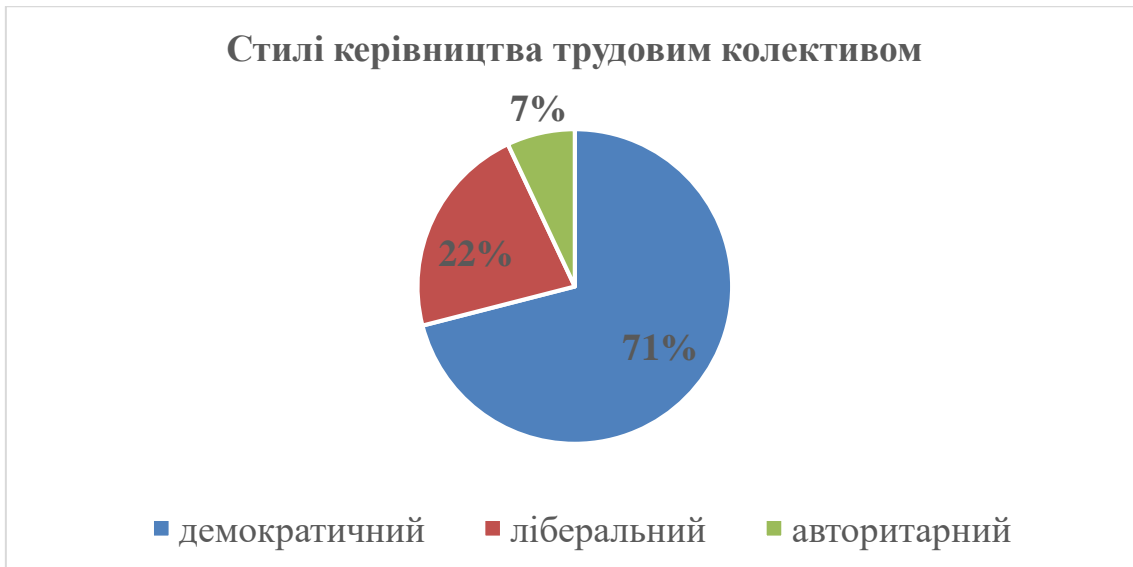


Рис. 3.2.1. Визначення стилю керівництва за методикою «Дослідження стилю керівництва трудовим колективом»

Після проведення роботи з колективом та повторного тесту на індекс групової згуртованості, колектив змінив індекс згуртованості на 17. Це свідчить про те, що згуртованість команди знаходиться на середньому рівні, але вказує на покращення міжособистісних відносин та взаємодій між співробітниками.



Рисунок 3.2.2. Визначення рівня групової згуртованості колективу

Згідно результатів, після проведення повторної методики «Дослідження різних типів організаційної культури» (Р. Харрісона), половина співробітників (40% вибірки) сприймає домінуючу корпоративну культуру як культуру завдань. Ця культура акцентує увагу на завданнях та проектах. Покращились показники до 35% співробітників схильються до культури особистості, 22% виділяють культуру ролі, і лише 3% відзначили культуру влади.

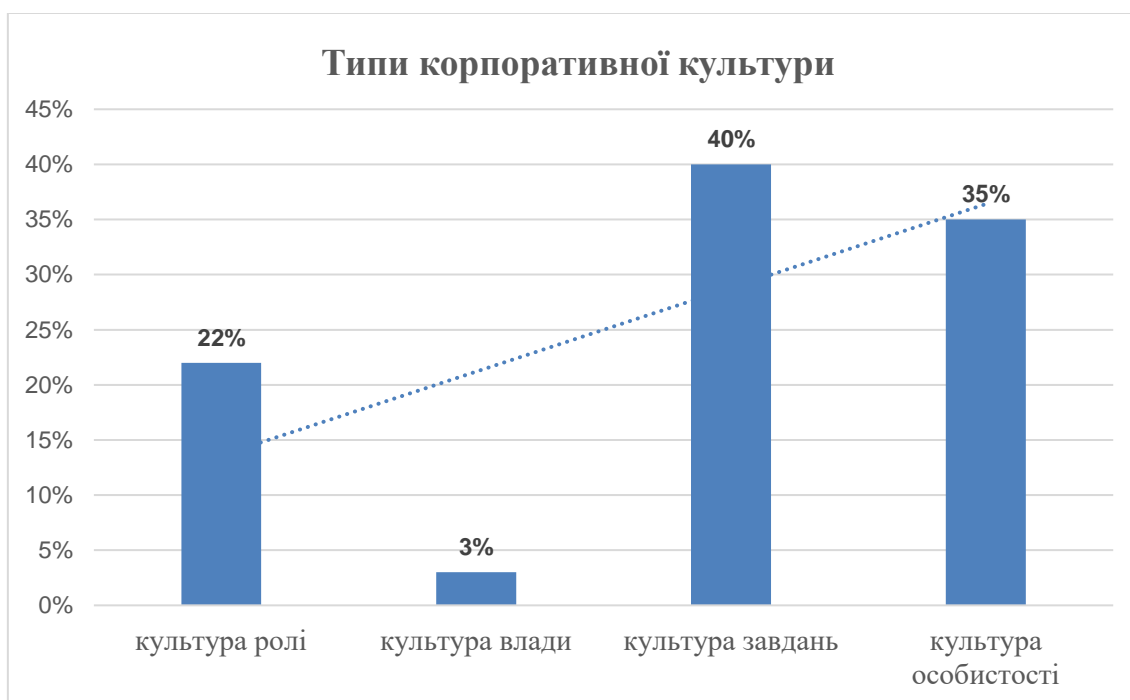


Рис. 3.2.3. Визначення типу корпоративної культури в колективі

Можемо зробити висновки, що культура завдань у цій організації зосереджена на досягненні конкретних результатів, орієнтована на продуктивність та ефективність. Організації з такою культурою намагаються максимально використовувати потенціал своїх співробітників, щоб досягти найкращих результатів роботи.

При повторному використанні методики «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О.С.Михалюк та А.Ю.

Шалито), результати показали що груповий клімат оцінюється на середньому рівні.

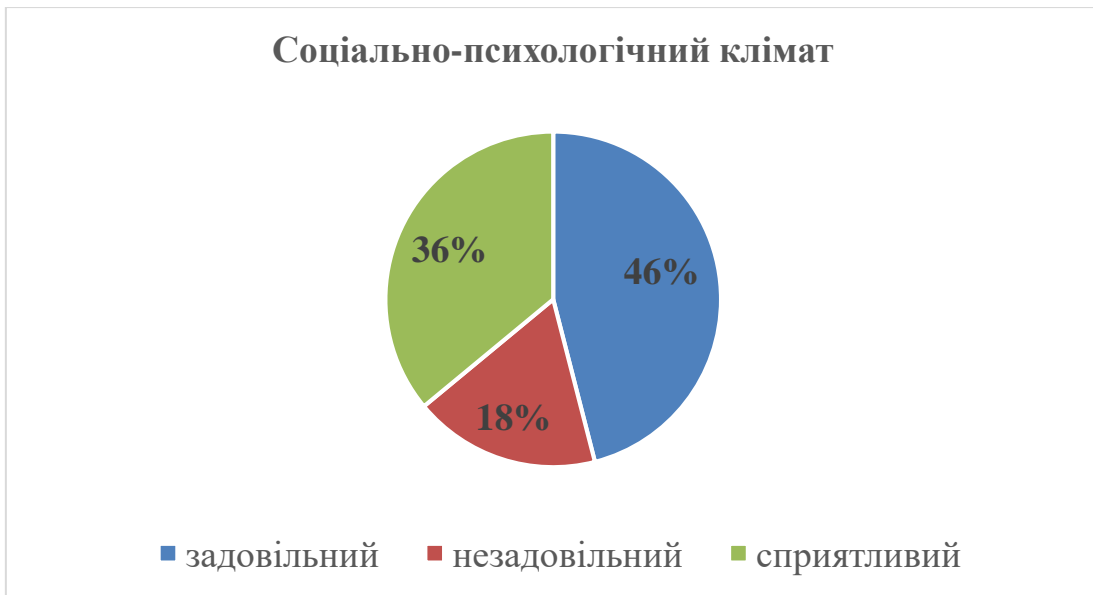


Рис.3.2.4. Кількісні показники визначення соціально-психологічного клімату в колективі

За результатами стає зрозуміло що у групі покращились індивідуальні та групові цінності, настанови, процеси, що стає психологічною умовою, яка сприяє ефективній спільній діяльності з реалізації цілей підприємства та всебічному розвитку особистості в організації.

Після проведення тренінгу учасники команді набули такі навички як :

1. Команда знає свої цілі і вміє планувати кроки для їх досягнення, вміння ставить перед собою конкретні завдання та вирішує їх.
2. Кожен співробітник в команді розуміє свою цінність та мотивацію.
3. Колеги довіряють один одному і підтримують лояльність до всього колективу і компанії в цілому .
4. Працівники вміють вести робочий діалог, домовлятися, чути один одного і приймати командні рішення.
5. Колектив стає згуртованою командою і починає виконувати завдання компанії.

ВИСНОВКИ ДО ІІІ РОЗДІЛУ

Актуальність програми. З ростом конкуренції на ринку, підвищення корпоративної культури стає однією з ключових пріоритетів для організацій. Від корпоративної культури залежить ефективність, продуктивність, інноваційність, а також лояльність співробітників.

Програма була розроблена з урахуванням системного підходу до формування корпоративної культури, включаючи аналіз поточного стану, визначення ключових напрямків розвитку та реалізацію конкретних ініціатив.

Виконано аналіз взаємозв'язку між корпоративною культурою та стратегічними цілями організації. Виявлено, що корпоративна культура є ключовим елементом досягнення бізнес-цілей.

Програма включає конкретні заходи, методи та вправи, які допомагають співробітникам краще розуміти та ділитися корпоративною культурою, а також активно брати участь у її формуванні та розвитку.

Передбачено систему моніторингу результативності програми та корекції дій залежно від отриманих результатів. Це забезпечує адаптивність програми до змінюваних умов та потреб організації. Для успішного впровадження програми була залучена підтримка та активна участь усіх рівнів керівництва, починаючи від вищого до лінійних менеджерів. Програма розроблена з урахуванням ресурсів, доступних для організації, що забезпечує її реалізацію без додаткових витрат.

Результати формуючого експерименту дали можливість зробити висновки, що майже всі досліджувані показники змінилися в бік покращення. Тож, свідомий підхід до формування корпоративної культури є ключовим фактором успіху сучасної організації.

ВИСНОВКИ

Взаємозв'язок стилю керівництва та корпоративної культури: Дослідження підтвердило, що стиль керівництва безпосередньо впливає на формування корпоративної культури в організації. Кожен стиль керівництва сприяє розвитку певних аспектів корпоративної культури.

Важливість свідомого формування корпоративної культури. Організації, які свідомо формують свою корпоративну культуру з урахуванням свого стилю керівництва, мають більш високий рівень задоволеності співробітників, нижчу плинність кадрів та вищу продуктивність.

Керівник організації є основним «архітектором» корпоративної культури, його поведінка, цінності, підхід до команди формують корпоративний дух та атмосферу в команді.

Використання сучасних методик дозволило глибше дослідити та оцінити взаємозв'язки між стилем керівництва та корпоративною культурою, що є важливим для розробки практичних рекомендацій. Виявлено, що провідним стилем управління в даній й організації є демократичний (60%). Провідним типом корпоративної культури є культура завдань (40%), а переважна більшість співробітників задоволені соціально-психологічним кліматом (44%). Встановлено позитивний статистично значущий зв'язок між демократичним стилем керівництва, культурою ролі (0,269; $p < 0,05$) та культурою особистості (0,246; $p < 0,05$).

Що підтвердило гіпотезу нашого дослідження .

На основі дослідження була розроблена програма підвищення формування корпоративної культури, що включає конкретні інструменти та рекомендації для керівників.

Робота підкреслює важливість інтегрованого підходу до керівництва та корпоративної культури. Це не лише два окремих аспекти організації, а взаємопов'язані елементи, що разом впливають на успішність

організації. Незважаючи на стабільність корпоративної культури, вона може та повинна адаптуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

У підсумку можна стверджувати, що успіх організації в сучасних умовах залежить від здатності керівництва формувати ефективну корпоративну культуру, яка відповідає її місії, цінностям та стратегічним цілям. Особливу увагу слід приділити підготовці та розвитку керівників організації. Необхідно забезпечити їх навичками та інструментами, які допоможуть ефективно формувати і підтримувати корпоративну культуру на високому рівні. Важливість залучення всього персоналу. У процес формування корпоративної культури важливе не лише керівництво, але і активна участь всіх співробітників. Це в свою чергу стимулює почуття відповідальності та власності культурних ініціатив.

Регулярне оцінювання стану корпоративної культури та її взаємозв'язку із стилем керівництва дозволяє вчасно виявляти «слабкі» місця та коректувати діяльність. Формування корпоративної культури повинне бути тісно інтегроване зі стратегічним плануванням організації, щоб забезпечити консистентність в діях та підходах.

У сучасному динамічному світі організації повинні бути готовими до змін. Тому корпоративна культура повинна залишатися гнучкою, дозволяючи компанії адаптуватися до нових викликів.

Організації повинні також розуміти, як їх корпоративна культура сприймається ззовні. Це може впливати на репутацію компанії, її бренд та відносини з партнерами. Поняття корпоративної культури та її значення для успіху організації має бути частиною корпоративного навчання та орієнтації нових співробітників.

У висновку можна зазначити, що корпоративна культура - це серце організації. Керуючись правильним стилем керівництва, можливо формувати культуру, яка підтримує місію та цінності компанії, сприяючи її загальному успіху та розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Особливості мотивації персоналу на державній службі / Н. Артеменко // Аспекти публічного управління. – 2016. – Т. 4, № 4 – 5. – С. 37 – 47.
2. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. – Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 64 – 7
3. Андрюченко С. Управління персоналом в рамках стратегічного менеджменту // Управління персоналом. 2004. №5. С.18-20
4. Бала О. І. Формування принципів корпоративної культури / О. І. Бала // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: матеріали ІІІ міжнар. наук.-практ. конф. – Полтава: ПУСКУ, 2006. – С. 96-97.
5. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. – 2010. – №682. – С. 11-15.
6. Богацька Н. М. Корпоративна культура та особливості її розвитку в Україні / Н.М. Богацька, Т. О. Єлізарова // Екон. науки. – 2009. – №10. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/37740.doc.htm/
7. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління // Вісник Української академії державного управління. – 2003. – № 2. – С. 449 – 45
8. Балакірева О., Ноур А. Вплив соціально-економічної нерівності на економічну поведінку населення України. Економіка України. 2011. № 11. С. 60–68.
9. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства: Вісник Одеського націонал
10. Білецька О.О. Методи зміни організаційної культури підприємства / О.О. Білецька // Вісник Хмельницького національного університету.

Економічні науки. – 2010. – № 6. – Т. 3. – С. 249–252. ьного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 2. С. 56-60.

11. Білецька О.О. Проблеми підвищення рівня організаційної культури підприємства / О.О. Білецька // Розвиток національної економіки: теорія і практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ – Тернопіль, 3–4 квітня 2015 р.). – Тернопіль: Крок, 2015. – Ч. 2. – С. 33–34.

12. Безпалько О. В., Бабік Ю.В. Основні аспекти взаємозв'язку між ефективністю, продуктивністю та результативністю праці. Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць. К., 2016. № 3 (178). С. 83-87.

13. Войтович Р. Культура та стиль діяльності державно-управлінського персоналу в перехідний період / Р. Войтович // Вісн. УАДУ. - 1999. - № 1. - С. 194-201.

14. Гончарук Н. Т. Стилі управління: переваги та недоліки / Наталія Гончарук // Акт. пробл. держ. упр. - Д. : Дніпропетр. регіон, ін-т УАДУ при Президентові України, 2002. - Вин. 3 (9). - С. 176 - 189.

15. Дідковська Л. Г. Менеджмент: Навч. Посібник / Л. Г. Дідковська, П. Г. Гордієнко. – К.: Алерта, КНТ, 2007. – 516 с

16. Дудар Т.Г. Волошин Р.В. Основи менеджменту. – Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів – Тернопіль, Економічна думка, 2014, - 146 с.

17. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства / Г. М. Захарчин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. –2015. – № 815. – С. 46–50.

18. Зеркаль А.В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури / А. В. Зеркаль [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 24. – С. 44-48

19. Зеркаль А.В. Стан корпоративної культури машинобудівних підприємств/А.В.Зеркаль//<http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/46519/12-Zerkal.pdf?sequence=1>

20. Іщенко Т. Формування мотиваційного механізму високоефективної праці персоналу підприємства/ Т. Іщенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section5/ishchenko/. – Назва з екрану.

21. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України : аналітична доповідь / за ред. к.е.н., доц., засл. економіста України Я.А. Жаліла. К.: НІСД, 2013. 71 с.

22. Калушка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом // Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 2 (7). С. 74-80

23. Карамушка Л. М. Технологія формування управлінської команди освітньої організації / Л. М. Карамушка, Н. І. Клокар, О. А. Філь. – Біла Церква: КОШОПК, 2018. – 64 с.

24. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с

25. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств): Навчальний посібник /Л.М. Карамушка, І.І.Сняданко. – Київ-Львів: Край, 2010. – 212 с.

26. Карамушка Л.М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: науково-методичний посібник / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко. – Біла Церква: КОШОПК. – 2013. – 104 с.

27. Карамушка Л.М. Роль організаційної культури в діяльності держадміністрацій: Методичний посібник / Л.М. Карамушка. – Київ: Зклад післядипломної освіти «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держаної влади, органів місцевого

самоврядування, державних підприємств, установ і організацій» при Київській облдержадміністрації, 2013. – 38 с.

28. Коваленко Л. О. Удосконалення системи корпоративного управління у світлі нового законодавства // Актуальні проблеми економіки. 2010. №1. С. 115–122

29. Ковтун О.С. Методологічні засади формування корпоративної культури господарської організації / О.С. Ковтун // Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. – 2013. – Вип. 19. – С. 50-55. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp_2013_19_9

30. Копець Г. Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу / Г.Р. Копець, М. Р. Лиськів // Проблеми економіки та управління. – 2006. – №554. – С. 232–239.

31. Корпоративна культура: Навчальний посібник / [Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська] / Під загальною редакцією Г.М. Захарчин. – Львів. – 2011. – 345 с

32. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник. [Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Родіонов О.В., Родіонов О.В., Руденко О.М.]. – К.: Державне підприємство «Центр науково-технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України» (ДП «Укртехінформ»). – 2013. – 186 с.

33. Коломінський Я. Л. Соціальна психологія взаємин в малих групах

34. Корпоративна культура: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 11 с.

35. Коберник Л. О. Роль та місце ціннісних орієнтацій у формуванні особистості. Наука і освіта / Л. О. Коберник // Науковопрактичний журнал південного наукового центру АПН України. – 2008. – № 4-5. – С. 28–33

36.. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 50 с.

37. Кубарева В.С. Сутність стратегічного управління підприємством / В.С. Кубарева // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2012. – № 749. – С. 55-60.
38. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 50 с.
39. Керівництво організацією: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 50 с.
40. Люльов О. В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки: дис. на здоб. наук. ст. канд. екон. наук: 08.00.04 / О. В. Люльов. – Суми, 2011. – 191 с
41. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Х. : Вид-во ХНЕУ. 2010. 236 с
42. Лєскова Л. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери / Л. Лєскова // Молодий вчений. – 2017. – № 4 (44). – С. 98 – 103
43. Ліпенцев А. В. Організаційна культура / А. Ліпенцев // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : НАДУ, 2011
44. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки // Довідник кадровика. 2010. № 09 (99). С. 78 - 80 .
45. Лякішева А. В. Проблема групової згуртованості: аналіз наукових досліджень // Вища школа. Науково-практичне видання. № 5 (107). 2018. – С. 93-103.
46. Мартиненко М. М. Менеджмент фірми. К.: «Видавництво гуманітарної літератури», 2004. 312 с.

47. Малащенко В. Вплив корпоративної культури на економічний розвиток і безпеку підприємства / В. Малащенко // Вісник Національної академії державного управління. – 2011. – №4. – С. 97-102.

48. Матросов О.Д., Гармаш С.В., Віхляєва Н.В. Методичні вказівки до виконання курсового проекту з курсу «Управління персоналом» для студентів денної та заочної форм навчання I-го рівня вищої освіти за спеціальностями: 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Харків : НТУ «ХП». 2018. 35 с.

49. Монастирський Г.Л. Теорія організаційної культури підприємства: [підручник] / Г.Л.Монастирський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 288 с.

50. Морис С. В ролі лідера успішної команди / С. Морис, Г. Уилкокс, Э. Нейзел; [пер. с англ.]. – Дніпропетровск: Баланс-Клуб, 2018. – 180 с.

51. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: Навчальний посібник. Вид. – 3-тє, випр, доп. / Ю.Ф. Пачковський. – К.: Каравелла, 2012. – 416 с.

52. Психологія тимбілдингу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В.; за заг. ред. Романовського О. Г., Калашникової С. В. – Харків: «Друкарня Мадрид», 2017. – 92 с. ISBN 978-617-7470-63-1

53. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. Х. : Вид-во НУА, 2013. 376 с.

54. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організації. К.: «Генеза», 2000. 198 с.

55. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. К.: Центр навч. літ., 2004. 560 с.

56. Науменко Н. М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства / Н. М. Науменко // Економіка і менеджмент культури. – 2013. – № 2. – С. 34–40

57. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств / В.М. Нижник, О.А. Харун. – Хмельницький: ХНУ, 2011.–210 с.

58. Никифороенко В.Г., Кравченко В.О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства / В. Г. Никифороенко, В. О. Кравченко // БізнесІнформ. – 2012. – № 10. – С. 260–263
59. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник / Л. Е. ОрбанЛембрик. – Київ : Академвидав, 2003. – 568 с.
60. Редьква О.З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств / О. З. Редьква. Дис. на здобуття наук.ступеня к.е.н. Тернопіль : ТНТУ, 2015. 251 с.
61. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова, С.С. Марінова // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3(19). – С. 28-32.
- 62 Пашко Л. А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами / Л. Пашко // Вісник НАДУ. – 2003. - № 3. – С. 170-176
63. Романова Е.С. Професійне становлення і розвиток з позицій дуального підходу // Системна психологія і соціологія. 2010. № 1. С. 44-57.
64. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. – Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – №15. – С. 45-49.
65. Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації. Монографія / О.І. Синицька. – Вінниця: Вид-во «Розвиток», 2010. – 135 с.
66. Соловйова Р.П. Корпоративна культура. Краматорськ: ДДМА, 2004. 10с.
67. Скріпко Л. Вплив особистості керівника на формування психологічного клімату / / Кадровий менеджмент (управління персоналом), 2014, N 6
68. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 192 с.

69. Стадник В. В. Методичні підходи до визначення напрямів удосконалення організаційної культури засобами освітнього менеджменту /В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5. – Т. 4. – С. 250–255. 2.3.

70. Сорочан О. Формування ефективної команди або книжка про те, що один у полі не воїн : посіб. для працівників апарату суду / О. Сорочан, І. Хахуда. – Київ, 2010. – 104 с. – Електрон. версія. – Режим доступу: <https://court.gov.ua/userfiles/TeamBuilding.pdf>.

71. Ходаківський Є.І. Психологія управління: Навчальний посібник./ Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар; За ред. Ходаківського Є.І. – К.: ЦУЛ, 2008. – 608 с.

72. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге випр., доп. К.: Академвидав, 2007. 576 с.(Альма-матер).

73. Хміль Ф.І. Теорія менеджменту, конспект лекцій. К.: Вища школа, 2005. 351 с.

74. Шевченко В.С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В.С. Шевченко // Комунальне господарство міст. – 2014. – №114. – С. 157-161.

75. Шиміль С. Корпоративна культура традиції і сучасність // Довідник Кадровіка.2000.No5.С.32-34

76. Шипілов С. Корпоративна культура на місцях // Управління Компанією.2006.No5.с.25-27

77. Юрков О.С. Психологія управління: Опорний конспект. / О.С. Юрков, Т.Ю. Бубряк. – Мукачево:МДУ, 2013. – с.3 -16.

78. Jung C. Dreams. Princeton University Press, 2012. p.100.

79. Kuzmin, O. (1995). Suchasnyi menedzhment [Modern management]. Lviv: Tsentri Yevropy (in Ukrainian) [Кузьмін, О. (1995). Сучасний менеджмент. Львів: Центр Європи].

ДОДАТКИ

Методика дослідження стилю керівництва трудовим колективом
А.Л.Журавльов, В.Г.Щокін

Пропонується 16 груп тверджень, які характеризують ділові якості керівника.

Кожна група складається трьох тверджень, що позначені символами «а», «б», «в». Вам не обхідно уважно прочитати усі три твердження в складі кожної групи і вибрати одне, яке найбільш відповідає вашій думці про керівника. Відмітьте вибране вами твердження на бланку опитувальника знаком «+» біля відповідної літери.

Опитувальник

1. Розподіл повноважень між керівниками і підлеглими:

- а) централізує керівництво, вимагає, щоб про всі деталі доповідали саме йому;
- б) керівник пасивний у виконанні управлінських функцій;
- в) чітко розподіляє функції між собою, своїми заступниками та підлеглими;
- г) очікує вказівок зверху або навіть вимагає їх;
- д) централізує керівництво тільки у важких ситуаціях.

2. Дії керівника в критичних (напружених) ситуаціях:

- а) у критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва;
- б) критичні ситуації не змінюють його способів керівництва;
- в) у критичних ситуаціях він не обходиться без допомоги вищих керівників;
- г) стикаючись із труднощами, керівник починає тісніше взаємодіяти з підлеглими;
- д) у критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками.

3. Контакти керівника з підлеглими:

- а) недостатньо товариська людина, з людьми розмовляє мало;

б) регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про

труднощі, які потрібно подолати;

в) вміє спілкуватися, але спеціально обмежує спілкування з підчиненими, тримається

від них на відстані:

г) намагається спілкуватися з підлеглими, але при цьому відчуває труднощі в спілкуванні;

д) спілкується в основному з активом колективу.

4. Продуктивність роботи колективу за відсутності керівника:

а) за відсутності керівника виконавці працюють гірше;

б) колектив не знижує продуктивності, якщо керівник тимчасово залишає його;

в) виконавці постійно працюють не в повну силу, при іншому керівнику могли б зробити більше;

г) продуктивність роботи підвищується за відсутності керівника;

д) за відсутності керівника колектив працює з перемінним успіхом.

5. Отношення керівника до порад і запереченням з боку виконавців:

а) сам звертається за порадою до підлеглих;

б) не допускає, щоб підлеглі йому радили і тим більше заперечували;

в) підлеглі не тільки радять, але й можуть давати вказівки своєму керівнику;

г) керівник радиться навіть тоді, коли обставини не особливо вимагають цього;

д) якщо виконавці знають, як краще виконати роботу, вони говорять про цьому своєму керівникові.

б) Контроль діяльності підлеглих:

а) контролює роботу від випадку до випадку;

б) завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і колективу в цілому;

в) контролюючи роботу, завжди помічає позитивні результати, хвалить виконавців;

г) контролюючи, обов'язково вишукує недоліки в роботі;

д) нерідко втручається в роботу виконавців.

7.Соотношеніє рішень виробничих та соціально-психологічних завдань в процесі керівництва колективом:

а) його цікавить тільки виконання плану, а не ставлення людей один до одного;

б) вирішуючи виробничі завдання, намагається створити хороші стосунки між

людьми в колективі;

в) у роботі не зацікавлений, підходить до справи формально;

г) більше уваги приділяє налагодженню взаємин у колективі, а не виконанню виробничих завдань;

д) коли потрібно, захищає інтереси своїх підлеглих.

8.Характер наказів керівника:

а) наказує так, що хочеться виконувати;

б) наказувати керівник не вміє;

в) прохання керівника не відрізняється від наказу;

г) накази приймаються, але виконуються недостатньо добре і швидко;

д) його накази викликають у підлеглих невдоволення.

9.Отношеніє керівника до критики з боку підлеглих:

а) на критику керівник звичайно не ображається, прислухається тільки;

б) критику вислуховує, навіть обіцяє вжити заходів, але нічого не робить;

в) не любить, коли його критикують, і не намагається приховати це;

г) приймає критику лише з боку вищестоящих керівників;

д) не реагує на критику.

10. Поведінка керівника за браку знань:

а) сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий;

- б) якщо чогось не знає, то чи не боїться це показати і звертається за допомогою до іншим;
- в) можна сказати, що керівник не прагне заповнити відсутні знання;
- г) коли чогось не знає, то приховує це і намагається самостійно заповнити недоліки в знаннях;
- д) якщо керівник не знає, як вирішити питання або виконати роботу, то доручає це своїм підлеглим.

11. Распределение відповідальності між керівником і підлеглими:

- а) складається враження, що він боїться відповідати за свої дії, хоче зменшити свою відповідальність;
- б) відповідальність розподіляє між собою і своїми підлеглими;
- в) всю відповідальність покладає тільки на себе;
- г) нерідко підкреслює відповідальність вищестоящих керівників, намагається свою відповідальність перекласти на них;
- д) буває, що керівник, будучи відповідальним за якусь справу, намагається перекласти його на своїх заступників або нижчестоящих керівників.

12. Отношеніє керівника до своїх заступникам і помічникам:

- а) намагається, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями;
- б) домагається безвідмовного підпорядкування заступників і помічників;
- в) керівнику байдуже, хто у нього працює заступником (помічником);
- г) обережний стосовно заступникам, тому що боїться за своє становище;
- д) не бажає мати поруч дуже кваліфікованих фахівців

13. Емоціональна задоволеність виконавця за відсутності керівника:

- а) виконавці задоволені, коли відсутня керівник, вони відчують деякий полегшення;
- б) з керівником працювати цікаво, тому очікують його повернення;
- в) відсутність керівника не помічається виконавцями;
- г) спочатку виконавці задоволені, що керівник відсутній, а потім нудьгують;
- д) спочатку відсутність керівника відчувається виконавцями, а потім швидко

забувається.

14. Преобладаючі методи впливу на підлеглих:

- а) для виконання якоїсь роботи йому нерідко доводиться умовляти своїх підлеглих;
- б) завжди що-небудь наказує, розпоряджається, наставляє, але ніколи не просить;
- в) часто звертається до підлеглих з дорученнями, проханнями, порадами;
- г) часто робить підлеглим зауваження і догани;
- д) його зауваження завжди справедливі.

15. Характер звернення керівника з підлеглими:

- а) завжди звертається до підлеглих чемно і доброзичливо;
- б) по відношенню до підлеглих буває нетактовний і навіть грубий;
- в) у зверненні до підлеглих часто виявляє байдужість;
- г) створюється враження, що ввічливість керівника нещира;
- д) характер звернення підлеглих у нього часто змінюється.

16. Участі членів колективу в управлінні:

- а) керівник повертає до управління членів колективу;
- б) нерідко керівник перекладає свої функції на інших;
- в) управлінські функції не закріплюються стабільно, їх розподіл може мінятися;
- г) буває, що управлінські функції фактично приймає на себе не керівник, а інші члени колективу.

17. Підтримання керівником трудової дисципліни:

- а) керівник прагне до формальної дисципліни та ідеальному підпорядкуванню;
- б) не може впливати на дисципліну;
- в) керівник вміє підтримувати дисципліну і порядок;
- г) дисципліна виглядає хорошою, оскільки підлеглі бояться керівника;
- д) керівник недостатньо припиняє порушення дисципліни.

18. Характер спілкування керівника з виконавцями:

- а) спілкується з підлеглими тільки з ділових питань;
- б) заговорився з підлеглими про справу, керівник запитує і про особисте, про родині;
- в) часто спілкується з особистих питань, не торкаючись справи;
- г) ініціатива спілкування виходить від виконавців, керівник рідко заговорює сам;
- д) нерідко керівника важко зрозуміти в спілкуванні з ними.

19. Характер прийняття рішень по керівництву колективно:

- а) керівник одноосібно виробляє рішення або скасовує їх;
- б) рідко береться за виконання складної справи, швидше йде від цього;
- в) намагається вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує тільки самі термінові й оперативні питання;
- г) вирішує тільки ті питання, які самі виникають, не намагається заздалегідь передбачити їх вирішення;
- д) береться за вирішення в основному дрібних питань.

20. Взаїмоотношення між людьми в колективі:

- а) в керованому колективі недостатньо розвинені взаємодопомога і взаємна довіру;
- б) намагається, щоб у підлеглих на роботі був гарний настрій;
- в) у його колективі спостерігається підвищена плинність кадрів, люди нерідко йдуть з колективу і не шкодують про це;
- г) люди, якими він керує, ставляться один до одного чуйно, по-дружньому;
- д) у присутності керівника виконавцям постійно доводиться працювати в напрузі.

21. Предоставлення самостійності підлеглим:

- а) сприяє тому, щоб підлегли працювали самостійно;
- б) іноді керівник нав'язує свою думку, а говорить, що це думка більшості;

в) виконавці працюють більше за вказівками керівника, ніж самостійно;

г) виконавці надані самим собі;

д) надає підлеглим самостійність лише час від часу.

22.Отношеніє керівника до порад інших:

а) регулярно радиться з виконавцями, особливо з досвідченими працівниками;

б) радиться з підлеглими тільки в складній ситуації;

в) зазвичай радиться із заступниками і нижчестоящими керівниками, але не з рядовими виконавцями;

г) із задоволенням прислухається до думки колег;

д) радиться тільки з вищестоящими керівниками.

23.Соотношеніє ініціативи керівника і підлеглих:

а) ініціатива підлеглих керівником не береться;

б) вважає, що краще зробити менше (тоді менше запитають);

в) керівник підтримує ініціативу підлеглих;

г) він не може діяти сам, а чекає «підштовхування» з боку;

д) ініціативи не виявляють ні він сам, ні його підлеглі.

24.Характер вимогливості керівника:

а його улюблене гасло: «Давайте-давайте!»;

б) він вимогливий, але водночас і справедливий;

в) про нього можна сказати, що він буває занадто суворим і навіть прискіпливим;

г) мабуть, він не дуже вимоглива людина; д) керівник вимогливий до себе і до інших.

25.Отношеніє керівника до нововведень:

а) напевно, він консервативний, тому що боїться нового;

б) охоче підтримує доцільні нововведення;

в) підтримуючи нововведення у сфері виробництва, з великими труднощами змінює

характер спілкування з людьми;

г) у нього краще виходить із нововведеннями у невиробничій сфері (в побуті,

на відпочинку, в міжособистісних відносинах});

д) нововведення проходять повз керівника.

26.Прівлеченіє членів колективу до вироблення рішень:

а) у своїй роботі широко спирається на громадські організації;

б) багато питань вирішуються колективом на загальних зборах,;

в) деякі важливі справи вирішуються фактично без участі керівника, його функції виконують інші;

г) більшість питань вирішує за колектив сам керівник;

д) керівник сприяє впровадженню різних форм самоврядування в колективі.

27.Отношеніє керівника до самого себе:

а) керівнику байдуже, що про нього думають підлеглі;

б) ніколи і ні в чому не проявляє своєї переваги над виконавцями;

в) вважає себе незамінним в колективі,

г) захоплено займається своєю справою і не думає про те, як його оцінюють;

д) керівник зайве критичний по відношенню до виконавців.

Обробка та інтерпретація результатів

Ключ

Підрахуйте суму балів по кожному з трьох стилів керівництва {Д - директивний,

К-колегіальний, П - попустительський} відповідно до цієї таблиці.

Цифра в таблиці означає бал даної відповіді, буква - стиль керівництва.

Суму балів з кожного стилю керівництва приведіть до цифри, зручною для подальшого аналізу: розділіть на 10 і округлите до цілого значення.

Результат виражається трьома цифрами, кожна з яких варіюється до 10 балів.

Ключи до методики визначення стилю керівництва трудовим колективом

Таб№ 1

Авторитарний стиль

№	Варіанти відповіді			№	Варіанти відповіді		
	A	B	B		A	B	B
1	A			9	A		
2	A		A	10			A
3				11		A	
4	A			12	A		
5		A		13			A
6		A		14		A	
7			A	15		A	
8			A	16	A		

Таб№2

Ліберальний стиль

№	Варіанти відповіді			№	Варіанти відповіді		
	A	B	B		A	B	B
1			Л	9			Л
2			Л	10		Л	
3		Л		11	Л		
4		Л		12			Л
5	Л			13	Л		
6				14			Л
7	Л			15			Л
8				16			Л

Таб№3

Демократичний стиль

№	Варіанти відповіді			№	Варіанти відповіді		
	A	B	B		A	B	B
1		Д		9		Д	
2		Д		10	Д		
3	Д			11			Д
4			Д	12		Д	
5			Д	13		Д	
6	Д			14	Д		
7		Д		15	Д		
8	Д			16			

**Визначення індексу групової згуртованості за методикою
Сішора К.Е.**

За допомогою цієї методики, яка складається з 5 запитань з декількома варіантами відповідей на кожне.

Відповіді кодуються у балах відповідно до наведених у дужках значеннях (максимальна сума +19 балів, мінімальна – -5).

Протягом опитування необхідно вказувати бали.

I. Як би ви оцінили, свою приналежність до групи?

1. Відчуваю себе її членом, частиною колективу (5).
2. Беру участь у більшості видів діяльності (4).
3. Беру участь лише в окремих видах діяльності (3).
4. Не відчуваю себе членом колективу (2).
5. Живу і існую окремо від нього (1).
6. Не знаю, важко відповісти (1).

II. Чи перешли би ви в іншу групу, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?

1. Так, дуже хотів би перейти (1).
2. Швидше перейшов би ніж zostався (2).
3. Не бачу ніякої різниці (3).
4. Швидше залишився б у своїй групі (4).
5. Дуже хотів би залишитись у своїй групі (5).
6. Не знаю, важко відповісти (1).

III. Які стосунки у членів вашої групи ?

1. Кращі ніж у більшості колективів (3).
2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів (2).
3. Гірші ніж у більшості колективів (1).
4. Не знаю важко відповісти (1).

IV. Які у вас стосунки з керівником (класним керівником, вихователем)?

1. Кращі, ніж у більшості колективів (3).
2. Приблизно такі ж , як у більшості колективів (2).
3. Гірші ніж у більшості колективів (1).
4. Не знаю (1).

V. Яке ставлення до праці, (навчання тощо) у вашому колективі?

1. Кращі ніж у більшості колективів(3).
2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів (2).
3. Гірші ніж у більшості колективів (1).
4. Не знаю (1).

Інтерпретація результатів.

Рівні групові згуртованості: 15,1 балів і вище –

7-11,5- середні, 4-6,9 - нижче середнього, 4 і нижче - низький.

$$S = = 351 \setminus 27 = 13$$

Методика дослідження різних типів організаційної культури

Р. Харрісона

Інструкція для учасників. На першому етапі роботи проаналізуйте організацію які ви працюєте і прочитайте запропоновані нижче в опитувальник № 1, 15 груп характеристики різних типів організаційних культур. Зауважте що кожна група складається з чотирьох альтернативних формулювань. Ви маєте поставити оцінки в кожній групі характеристик в порядку від твердження, яке найбільше підходить для вашої організації в цілому (ви ставите 4 бали), до твердження яке найменше підходить для характеристики вашої організації в цілому (оцінюється в 1 бал). Оцінки від 1 до 4 ви маєте поставити графік характеристика організація опитувальника No1, при цьому пам'ятайте, що 4 бали слід ставити навпроти твердження, яке найбільше підходить для цієї характеристики ваша організація, 3 і 2 бали навпроти твердження які менше підходить для характеристики вашої організації, і 1 бал якщо це характеристика взагалі не підходить або підходить менше за всіх. На другому етапі роботи ви маєте заповнити опитувальник No2, який загалом подібний до опитувальника No1, де оцінювали організацію, в які ви працюєте, однак у ньому ви маєте оцінювати запропоновані твердження відповідно до своїх переконань, при цьому максимально абстрагуючись від загальної оцінки організації повторіть процедур оцінювання яку ви застосовували в опитувальник у No 1.

Обробка результатів Підрахуйте, будь ласка, бали за кожним із чотирьох варіантів твердження за всіма 15 характеристиками, а саме: загальна кількість балів по відповідям у варіантах: а,б,в, г, окремо анкеті No1 і анкеті No2

Далі порівняйте, в якому із варіантів у кожній з анкет ви отримали найбільшу кількість балів. якщо у вас найбільше балів:

а - в організації домінує культура;

б - в організації домінує культура ролі;

в - в організації домінує культура завдання - в організації домінує культура особистості.

Таб№4

Комерційний відділ

№	стать	вік	Стиль керівництва	Сирі бали за методи кою	Стиль корпоративної культури	Сирі бали за методикою
1	жіноча	26	Демократичний	8	Культура особистості	88
2	жіноча,	34	Ліберальний	9	Культура завдань	93
3	чоловіча	42	демократичний	10	Культура завдань	95
4	жіноча	30	Ліберальний	7	Культура влади	85
5	жіноча	18	Авторитарний	9	Культура особистості	76
6	жіноча	27	Демократичний	12	Культура ролі	79
7	чоловіча	29	демократичний	5	Культура	90

					завдань	
8	жіноча	34	демократичний	8	Культура завдань	86
9	чоловіча	25	демократичний	9	Культура особистості	87
10	жіноча	26	ліберальний	8	Культура ролі	82
11	чоловіча	24	демократичний	7	Культура завдань	94
12	жіноча	40	демократичний	8	Культура завдань	86
13	чоловіча	29	демократичний	11	Культура завдань	88
14	чоловіча	29	демократичний	14	Культура влади	90
15	жіноча	22	демократичний	7	Культура завдань	79
16	чоловіча	26	демократичний	8	Культура завдань	84
17	жіноча	23	Авторитарний	9	Культура завдань	86
18	чоловіча	22	демократичний	9	Культура особистості	85
19	жіноча	28	Демократичний	13	Культура ролі	89
20	жіноча	29	Авторитарний	10	Культура ролі	92

Юридичний відділ

№	стать	вік	Стиль керівництва	Сирі бали за методикою	Стиль корпоративної культури	Сирі бали за методикою
1	чоловіч а	35	демократичний	8	Культура влади	79
2	жіноча	22	ліберальний	9	Культура ролі	88
3	чоловіч а	29	авторитарний	8	Культура ролі	89
4	жіноча	27	ліберальний	11	Культура влади	78
5	чоловіч а	39	ліберальний	13	Культура ролі	94
6	жіноча	27	ліберальний	9	Культура завдань	83
7	чоловіч а	30	ліберальний	12	Культура ролі	86
8	жіноча	33	ліберальний	9	Культура влади	80
9	чоловіч а	27	ліберальний	8	Культура ролі	90
10	жіноча	34	ліберальний	11	Культура особистості	78
11	чоловіч а	24	авторитарний	10	Культура влади	75
12	чоловіч	24	ліберальний	11	Культура ролі	87

	а					
13	жіноча	22	демократичний	8	Культура ролі	82
14	жіноча	23	ліберальний	7	Культура ролі	85
15	жіноча	25	ліберальний	8	Культура ролі	91
16	жіноча	39	ліберальний	9	Культура завдань	79
17	жіноча	36	ліберальний	9	Культура ролі	90
18	жіноча	32	ліберальний	13	Культура завдань	86
19	чоловіч а	38	ліберальний	14	Культура ролі	87
20	жіноча	28	ліберальний	8	Культура ролі	82

Таб №6

Економічний відділ

№	стать	вік	Стиль керівництва	Сирі бали за методикою	Стиль корпоративної культури	Сирі бали за методикою
1	чоловіч а	25	ліберальний	9	Культура влади	96
2	жіноча	55	авторитарний	11	Культура влади	92
3	чоловіч а	27	авторитарний	14	Культура ролі	88
4	жіноча	22	авторитарний	9	Культура завдань	81
5	чоловіч	45	ліберальний	8	Культура влади	90

	а					
6	жіноча	45	демократичний	6	Культура влади	97
7	чоловіч а	22	авторитарний	5	Культура ролі	79
8	жіноча	36	авторитарний	9	Культура влади	80
9	чоловіч а	22	авторитарний	7	Культура влади	89
10	жіноча	30	авторитарний	8	Культура ролі	71
11	жіноча	19	авторитарний	6	Культура завдань	76
12	жіноча	27	ліберальний	5	Культура влади	87
13	чоловіч а	19	демократичний	7	Культура влади	89
14	жіноча	25	авторитарний	12	Культура влади	87
15	чоловіч а	21	авторитарний	11	Культура влади	85
16	жіноча	26	демократичний	12	Культура особистості	72
17	чоловіч а	24	ліберальний	10	Культура особистості	80
18	жіноча	40	авторитарний	15	Культура влади	96
19	чоловіч а	25	авторитарний	12	Культура влади	93
20	чоловіч а	20	авторитарний	14	Культура влади	90

ДОДАТОК Г

Модифікована експрес-методика по вивченню психологічного клімату в трудовому колективі О. С. Михалюка і А. Ю. Шалито

Інструкція: Уважно прочитайте варіанти відповідей і виберіть один з них, найбільш відповідний вашу думку.

1. Відзначте, будь ласка, з яким із наведених нижче тверджень ви більше всього згодні: 1. Більшість членів нашого колективу - гарні, симпатичні люди (3 бали);
 2. У нашому колективі є всякі люди (2 бали);
 3. Більшість членів нашого колективу - люди малоприємні (1 бал).
 2. Чи вважаєте Ви, що було б добре, якби члени вашого колективу жили близько один від одного? 1. Ні, звичайно (1 бал);
 2. Мені все одно (2 бали);
 3. Так, звичайно (3 бали).
 3. Як вам здається, могли б ви дати досить повну характеристику ділових якостей більшості членів колективу?
 1. Так (3 бали);
 2. Не знаю, не замислювався над цим (2 бали);
 3. Ні (1 бал).
 4. Як вам здається, могли б ви дати досить повну характеристику особистих якостей більшості членів колективу?
 1. Так (3 бали);
 2. Не знаю, не замислювався над цим (2 бали);
 3. Ні (1 бал).
 5. Оцініть, наскільки вам подобається Ваш персонал: 1. Дуже подобається (3 бали);
 2. Байдужий (2 бали);
 3. Абсолютно не подобається (1 бал).
- високий, 11,6-15 балів - вище середнього,

6. Якби у вас виникла можливість провести відпустку разом з членами вашого колективу, то як би ви до цього поставилися?

1. Це мене б цілком влаштувало (3 бали);
2. Мені все одно (2 бали);
3. Це мене б зовсім не влаштувало (1 бал).

7. Яка атмосфера зазвичай переважає у Вашому колективі? 1. Атмосфера взаємодопомоги, взаємної поваги (3 бали); 2. Нейтральна, байдужа атмосфера (2 бали);

3. Нездорова, нетовариське атмосфера (1 бал).

8. Як ви думаєте, якби ви вийшли на пенсію або довго не працювали з якої-небудь причини, прагнули б ви зустрічатися з членами вашого колективу?

1. Так (3 бали);
2. Не знаю, не замислювався над цим (2 бали);
3. Ні (1 бал).

Підрахуйте кількість балів, набраних під час відповідей на питання, і оцініть психологічну атмосферу в колективі.

24-19 балів - сприятливий клімат у колективі;

18-14 балів - в цілому сприятливий клімат у колективі; 13-8 балів - абсолютно незадовільний клімат в колективі.

Кількісні показники прояву психологічної атмосфери колективу

Таб№7

незадовільна		задовільна		сприятлива	
кіль-ть осіб	кіль-ть осіб	кіль-ть осіб	кіль-ть осіб	кіль-ть осіб	кіль-ть осіб
6	33	11	44	8	23