

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналу, соціології та психології
Кафедра педагогіки та психології

Освітньо-професійна програма «Економічна та соціальна психологія»

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 053 Психологія

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОРГІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ»

Здобувачки: Демчук Владислави Андріївни

Науковий керівник: д. психол. н., проф. Креденцер Оксана Валеріївна

Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією (ЕК) з атестації
здобувачів вищої освіти

Завідувачка кафедри: _____

(науковий ступінь, учене звання, (ім'я, прізвище)

(підпис)

КИЇВ-2023

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачці Демчук Владиславі Андріївні

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Психологічні особливості розвитку організаційної культури торгівельних компаній»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «___» _____ 2023р.
№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичних даних, а також Інтернет-джерелах з теми дослідження.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методологічні основи дослідження психологічних особливостей розвитку організаційної культури торгівельних компаній
Розділ 2	Емпіричне дослідження психологічних особливостей організаційної культури торгівельних компаній
Об'єкт дослідження:	організаційна культура торгівельних компаній
Предмет дослідження:	безпосередньо психологічні особливості розвитку організаційної культури торгівельних компаній

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	є здійснення комплексного теоретичного та емпіричного дослідження психологічних особливостей розвитку організаційної культури торговельних компаній
---	---

Конкретні завдання, які студент повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	<ol style="list-style-type: none"> 1) Проаналізувати наукові доробки щодо сутності організаційної культури, її основних видів та функцій; 2) Розглянути психологічні особливості та чинники розвитку організаційної культури торговельних компаній.
У розділі 2	<ol style="list-style-type: none"> 1) Провести емпіричне дослідження психологічних особливостей організаційної культури торговельних компаній. 2) Визначити зв'язок між організаційною культурою торговельних компаній та чинниками які на неї впливають.

**Завдання підготував
науковий керівник**

О. В. Креденцер

(підпис)

« ____ » _____ **2023 р.**

**Завдання одержав
студент**

В. А. Демчук

(підпис)

« ____ » _____ **2023 р.**

Реферат

Психологічні особливості організаційної культури торговельних компаній

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 79 сторінок, 11 таблиць, список використаних джерел з 30 найменувань, 3 додатки.

Об'єктом дослідження є організаційна культура торговельних компаній.

Предметом дослідження є безпосередньо психологічні особливості розвитку організаційної культури торговельних компаній.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – є здійснення комплексного теоретичного та емпіричного дослідження психологічних особливостей розвитку організаційної культури торговельних компаній.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

1. Проаналізувати наукові доробки щодо сутності організаційної культури, її основних видів та функцій;
2. розглянути психологічні особливості та чинники розвитку організаційної культури торговельних компаній.
3. провести емпіричне дослідження психологічних особливостей організаційної культури торговельних компаній.

Основні методи дослідження:

теоретичні: аналіз та систематизація інформації, порівняння та узагальнення;

емпіричні: тестування за допомогою психодіагностичних методик, а саме: Методика «Визначення типу організаційної культури Ч. Хенді»; Анкета «Оцінка сили організаційної культури за методикою Р. Ф. Дафта»; Тест «Ролі в команді» (Тест Белбіна); Методика «Як розвивається ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки, а також Авторська анкета паспортника.

математико-статистичні: відсотковий та кореляційний аналіз (коефіцієнт Пірсона).

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що отримані результати дослідження дозволяють виявити, певні притаманні лише торговельним компаніям, чинники розвитку організаційної культури.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи - 2023.

Рік захисту роботи - 2023.

Ключові слова: організаційна культура, психологічні особливості, торговельні компанії, сила організаційної культури, типи.

Відгук
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
освітньо-професійної програми «Економічна та соціальна психологія»
здобувачки вищої освіти
Демчук Владислави Андріївни
Тема
Психологічні особливості розвитку організаційної культури
торгівельних компаній

1. Актуальність теми. Аналіз літератури та наш практичний досвід свідчить про те, що організаційна культура торговельних компаній є вагомим чинником забезпечення ефективності їх діяльності та їх конкурентоздатності. Особливого значення ця проблема набуває в умовах кризи, невизначеності, напруженості тощо. Адже організаційна культура є тим необхідним фундаментом, на якому можна формувати стійкість організацій, їх резильєнтність. В зв'язку з цим актуальність дослідження не викликає сумнівів.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи. Студенткою були застосовані валідні та надійні методи психологічної діагностики, коректно поставлені задачі та визначена мета. Констатуємо, що мета та завдання відповідають темі, а визначені задачі конкретизують основну мету роботи. Були якісно опрацьовані літературні джерела з теми організаційної культури та її чинників. Загальні висновки до роботи відповідають поставленим завданням та відображають її зміст.

3. Наявність самостійних розробок автора. Студентка самостійно обрала тему наукового дослідження, підбрала діагностичний матеріал, провела дослідження в торговельній компанії, обробила первинні дані. Отримані емпіричні дані мають певну наукову новизну на рівні вітчизняної вибірки та співвідносяться із вітчизняними дослідженнями, що були проведені в інших соціально-економічних сферах. Демчук В. демонструвала ініціативність та самостійність у роботі.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. У роботі поглиблено та доповнено наукові уявлення про організаційну культуру торговельних компаній. Отримані результати можуть бути використані психологами в процесі консультативної та тренінгової роботи з проблеми розвитку організаційної культури торговельних компаній, а також можуть бути корисними при відборі персоналу у відповідності до оцінки відповідної організаційної культури.

5. Наявність недоліків. В теоретичному розділі роботи доцільно було б більш детально розглянути роботи вітчизняних авторів щодо дослідження організаційної культури в інших соціально-економічних сферах.

В емпіричному розділі було б доцільно також проаналізувати зв'язок із організаційно-професійними чинниками.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота виконана на високому науковому рівні, всі поставлені завдання виконані, отримані результати мають практичне значення, отже вважаю, що робота може бути допущена до захисту перед ЕК та заслуговує високої позитивної оцінки.

Науковий керівник доктор психологічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки та психології

Креденцер О.В.

(прізвище, ініціали)

"10" червня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
освітньо-професійної програми «Економічна та соціальна психологія»
здобувачки вищої освіти
Демчук Владислави Андріївни
Тема
**Психологічні особливості розвитку організаційної культури
торгівельних компаній**

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи і доцільність її розроблення

Актуальність вивчення організаційної культури пов'язана з тим, що знання особливостей організаційної культури організації дозволить оцінити ступінь стабільності організації, передбачити можливі напрямки управлінських рішень, а також сприятиме досягненню запланованих результатів.

Якість проведеного дослідження

Дослідження проведене в організації, кількість опитаних осіб -45 (23 жінки і 22 чоловіка). Тестування проводилося за допомогою психодіагностичних методик, а саме: Методика «Визначення типу організаційної культури Ч. Хенлі»; Анкета «Оцінка сили організаційної культури за методикою Р. Ф. Дафта»; Тест «Ролі в команді» (Тест Белбіна); Методика «Як розвивається ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки, а також Авторська анкета паспортника. Для обчислення результатів проводився відсотковий та кореляційний аналіз.

Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи

Робота містить опрацьований емпіричний матеріал, який представлений у таблицях. Для визначення зв'язків між типами організаційної культури та організаційною зрілістю, ролями у команді, силою організаційної культури, статтю та віком було використано пакет програм SPSS, а саме кореляцію Пірсона. Висновки до роботи розкривають всі поставлені завдання.

Зауваження

Для отримання більш глибоких результатів, було б доречно провести таке саме опитування на базі ще однієї торговельної компанії та порівняти результати.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Після проведення дослідження можемо стверджувати, що торговельним організаціям необхідно звертати велику увагу при прийомі на роботу чоловіків більш старшого віку. Так як було встановлено зв'язок, який говорить про те, що чим старший чоловік тим більш він схильний до такого типу культури як «влада».

Даний тип культури відноситься до авторитарного, тобто при великій кількості схильних до даного типу культури працівників, організація зможетьь збільшити організаційну зрілість та силу організаційної культури.

Рецензент:

Кандидат психологічних наук **Демчук Владислава Андріївна**
Старший науковий співробітник
лабораторії організаційної та соціальної психології
Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України



В.М. Івкін **В.М. Івкін**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОРГІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ.....	11
1.1. Сутність організаційної культури, її основні види та функції.....	11
1.2. Психологічні особливості торговельних компаній та їх організаційної культури.....	19
1.3. Психологічні чинники організаційної культури торговельних компаній.....	24
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОРГІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ	31
2.1 Методика та організація дослідження психологічних особливостей організаційної культури торговельних компаній.....	31
2.2 Результати дослідження типів та сили організаційної культури торговельних компаній.....	37
2.3 Результати дослідження організаційного розвитку та ролей у команді...41	41
2.4 Зв'язок між організаційною культурою торговельних компаній та організаційним розвитком і ролями у команді.....	48
Висновки до розділу 2.....	53
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність вивчення організаційної культури, у поєднанні з функціональними знаннями, аналіз організаційної культури організації може допомогти оцінити організаційну стабільність, передбачити напрямки управлінських рішень і сприяти досягненню запланованих результатів.

Так як в даний час відбувається бурхливий розвиток бізнесу та модернізація супутніх йому процесів, потреба в ефективному його управлінні, значно зросла. А зі зростанням складності більшості бізнес-процесів, управління персоналом стало дуже важким завданням. Управління є життєво важливим аспектом економічного життя людини. Так, ефективне управління персоналом може сприяти виробленню не тільки більшої кількості товарів та послуг з наявними ресурсами, але і розширювати їх за допомогою ефективнішого використання науково-технічного прогресу. Поява якісного управління нашого часу може розглядатися як значний розвиток сучасних інноваційних технологій. Саме завдяки досягненням в управлінні персоналом, використовуючи психологічні аспекти є надія на якісні зміни.

Постійне завдання бізнесу полягає у створенні професійного іміджу у місцевій, регіональній, національній чи світовій спільноті. І саме організаційна культура відіграє дуже важливу роль у цьому питанні. Важливо структурувати ту чи іншу організацію навколо системи етичних правил та практик, які сприятимуть тому, який образ підприємство прагне зобразити на ринку. Крім цього, працівники відіграють величезну роль у цих зусиллях, і їх поведінка грає важливу роль, а також може коштувати дорого для репутації компанії. Так, як працівник – соціальна істота, і має свої власні психологічні особливості, вкрай важливо приділяти увагу саме цим характеристикам, з метою спрямування діяльності та розвитку індивіда в потрібному керівництву напрямку.

Тому, дослідження на дану тему можна знайти у численних працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед відомих дослідників, слід зазначити

таких авторів, як К. Камерон, Ч. Хенді, Р. Куїнн, Е. Шейн, Б. Відперт, Л. Карамушка, П. Прокоп'єва, І. Сняданко та багато інших.

Однак, незважаючи на те, що на сьогоднішній день, по даній темі накопичено чимало наукових досліджень та розробок, вона все ж таки вимагає подальшого вивчення.

Об'єктом дослідження є організаційна культура торгівельних компаній.

Предметом дослідження виступають безпосередньо, психологічні особливості розвитку організаційної культури торгівельних компаній.

Мета дослідження. Метою дипломної роботи є здійснення комплексного теоретичного та емпіричного дослідження психологічних особливостей розвитку організаційної культури торгівельних компаній.

Визначена мета дослідження зумовила постановку та розв'язання наступних **завдань:**

- проаналізувати наукові доробки щодо сутності організаційної культури, її основних видів та функцій;

- розглянути психологічні особливості та чинники розвитку організаційної культури торгівельних компаній.

-провести емпіричне дослідження психологічних особливостей організаційної культури торгівельних компаній.

Методи та методологія дослідження.

Для розв'язання завдань даного дослідження було використано:

1. Теоретичні методи: аналіз та систематизація інформації, порівняння та узагальнення;

2. Емпіричні методи: тестування за допомогою психодіагностичних методик, а саме: Методика «Визначення типу організаційної культури Ч. Хенді»; Анкета «Оцінка сили організаційної культури за методикою Р. Ф. Дафта»; Тест «Ролі в команді» (Тест Белбіна); Методика «Як розвивається ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки, а також Авторська анкета паспортника.

3. Статистичні методи: відсотковий та кореляційний аналіз (коефіцієнт Пірсона).

Структура, зміст та обсяг роботи. Дипломна робота обумовлена метою, предметом та завданнями дослідження.

Дана робота складається з вступу, 2-ох розділів, 7-ох підрозділів, висновків, а також списку використаних джерел (у кількості _30_ джерела), які в свою чергу, дозволяють якнайповніше, всебічно дослідити та розкрити тему даного дослідження.

Загальний же обсяг роботи містить _79_ сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ

КУЛЬТУРИ ТОРГІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Сутність організаційної культури, її основні види та функції

Організаційна культура – це вид загальної культури, і тому для неї характерно те ж, що і для інших видів культури. Але водночас, це й особливий вид культури, оскільки організація не є відокремленою ні в просторовому, ні в часовому, ні суб'єктивному відношенні. Вона – невід'ємний атрибут решти видів діяльності та забезпечує впорядкованість, і в політичній, і в технологічній, і в будь-якій іншій сфері суспільного життя.

Вперше поняття «організаційна культура», використалося у працях таких провідних вчених як - К. Левін та Х. Уайт у 1936 році.

Йдеться, насамперед, про перелік проблем, які становлять основу переконань та цінностей керівництва організації. Організаційна культура пов'язана з широкою концептуальною базою, яка включає в себе переконання людей, їх взаємини між собою та із зовнішнім середовищем. Вона формується із психології практичного досвіду, являючи собою його ціннісні орієнтири.

Так в організації, із сприятливим морально-психологічним кліматом, співробітники можуть вважати, що її керівники справді довіряють людям, тож успіх організації у відносинах її керівництва до своїх співробітників. Відходять у минуле жорстка дисципліна, послух, ієрархія, кар'єра, влада, централізація, результат за будь-яку ціну тощо. На зміну їм приходять самовизначення, участь, колектив, орієнтація на потреби клієнтів, розкриття особистості, творчість, децентралізація, компетентність тощо.

Відтак, організаційна культура – це культура забезпечення впорядкованості та узгодженості функціонування тієї чи іншої організації. Система смислів,

цінностей, норм та орієнтирів організаційної культури, дозволяє забезпечити організованість діяльності з реалізації місії та цілей організації [20].

Організаційна культура покликана відобразити ставлення фірми до законності, особистості, якості продукції, яка випускається, а також фінансів та виробничих зобов'язань, відкритості та достовірності ділової інформації. Успіх роботи компанії в ринкових умовах, визначальною мірою залежить від її репутації, і як компанії, і як ділового партнера. Репутація, «добре ім'я» компанії має певний матеріальний вираз. Вона визначається надійністю компанії як партнера, якістю її продукції та низкою інших факторів, які охоплюються поняттям корпоративної культури. Довіра партнерів, працівників, клієнтів, а також населення в цілому, створює нормальне ринкове середовище, яке в свою чергу, сприяє успішній роботі тієї чи іншої компанії.

Компанія формує власний вигляд, в основі якого лежать стратегія якості продукції та послуг, які виробляються, а також правила поведінки та моральні принципи працівників, репутація компанії в діловому світі тощо. Це система загальноприйнятих в організації уявлень та підходів до справи, форм відносин та досягнення результатів діяльності, які відрізняють цю компанію від конкурентів.

Слід враховувати, що організаційна культура зазнає впливу національної культури. Нерідко саме риси та характеристики національної культури, дають ключ до розуміння особливостей певних елементів організаційної культури, що характеризують діяльність конкретної компанії. Національну культуру визначають 4 групи параметрів, це [1]:

1) фізичне середовище – люди, які живуть на березі океану, стикаються з іншими проблемами повсякденного життя, ніж ті, хто живе в гористій, ізольованій місцевості. Вони більш відкриті і заповзятливі, більш терпимі до інших;

2) загальні системи цінностей та вірувань – релігія, наприклад, у всіх своїх проявах є важливим джерелом культури;

3) історичний досвід – людей, які пережили багато війн та міждержавні конфлікти, відрізняє завзяте прагнення відстоювати елементи національної культури. Різний історичний досвід пояснює, чому одні народи у своїй більшості

оптимістичні, а інші – песимістичні. Ці культурні характеристики знайшли свій відбиток у фольклорі, літературі, піснях тощо;

4) рівень розвитку – суспільство має тенденцію до більшого розвитку індивідуалізму у міру того, як економіка стає зрілішою.

Організаційна культура проявляється через уявлення про цінності. З них виводяться норми та правила поведінки, які впливають на конкретну поведінку окремих груп та індивідів.



Рис. 1. Формування організаційної культури

Організаційна культура значною мірою не залежить від корпоративних цілей. Одна й та сама мета, безумовно, може досягти різних і часто суперечливих цілей.

Однак існує також взаємодія між організаційною культурою та цілями компанії. Різні культури можуть досягати однієї мети, але з різними ефективностями. Не всі цілі та культури принципово сумісні між собою. Коли цілі компанії та організаційна культура не збігаються, наслідки можуть включати:

– безцільне функціонування у зв'язку з неможливістю реалізації вихідної мети;

– відмова від старої організаційної культури та перехід до нової, відповідної цілям компанії;

– відмова від вихідних цілей та створення нових, які відповідають організаційній культурі компанії.

Можемо говорити про організаційну культуру:

- у вузькому значенні, як про культуру компанії;
- у широкому значенні, як про культуру, яка присутня на всіх рівнях життєдіяльності суспільства.

Вузьке розуміння організаційної культури зміщує фокус на конкретні проблеми на найнижчих рівнях виробництва. Але при цьому ми втрачаємо аспект організаційної культури на соціальному рівні. Навіть на цьому рівні важливо забезпечити порядок у побуті. По-друге, ми бачимо крах єдиної системи організаційної культури, яка охоплює як верхні, так і нижні функціональні рівні суспільства. Організаційну культуру, таким чином, слід розглядати в найширшому розумінні як невід'ємну частину загальної культури і, вужче, як культуру конкретного підприємства. [4].

Організаційну культуру можна розділити на дві підсистеми, як на рівні суспільства, так і на корпоративному рівні. Вона ідеалістична й матеріальна, складається з тих самих елементів, що й звичайна культура. Найбільш консервативна та стійка до змін сфера організаційної культури – це ідеальний образ.

Значення організації, почуття цінностей, кодекс поведінки, керівні принципи корпоративної діяльності. У загальній культурі смислові настанови визначають місію суспільства, організації людини. В організаційній культурі вони визначають роль та призначення організаційної системи та складових її елементів у забезпеченні реалізації місії компанії.

Відтак, в успішно працюючих компаніях існує власна культура, яка приводить їх до досягнення позитивних результатів їх діяльності. Організаційна культура дозволяє:

- відрізнити одну компанію від іншої, створює атмосферу ідентифікованості для її керівництва та працівників, а також генерувати відданість її цілям;
- зміцнювати соціальну стабільність;
- служить контролюючим механізмом, який спрямовує та формує відносини та поведінку керівництва та працівників компанії.

Необхідно зазначити, що виділяють сильну та слабку організаційну культуру компанії. Дані чинники можна дослідити за допомогою методики Р. Ф. Дафта.

Сильна організаційна культура характеризується головними цінностями компанії, які чітко визначені, підтримуються та широко поширюються. Чим більше членів компанії поділяють дані цінності та віддані їм, тим сильніша організаційна культура компанії.

Слабка ж культура, яка в свою чергу, характеризується постійно мінливими думками та поняттями, спостерігається, як правило, в молодих компаніях. Члени таких компаній не мають достатнього спільного досвіду формування загальноприйнятих цінностей [5].

Ефективність тієї чи іншої компанії, вимагає, щоб її культура, стратегія, оточення та внутрішнє середовище, були приведені у відповідність.

Так, стратегія, що спирається на вимоги ринку та має динамічне оточення, передбачає організаційну культуру, яка ґрунтується на індивідуальній ініціативі, ризику, високій інтеграції, нормальному сприйнятті конфліктів та широкому горизонтальному спілкуванні.

Стратегія, яка спирається на перспективний розвиток виробництва продукції, краще працює при стабільному оточенні. Вона успішніша, коли організаційна культура компанії, передбачає контроль та зводить ризик і конфлікти до мінімуму.

Компанії завжди домагатимуться стабільності та ефективності діяльності, якщо їх організаційна культура, адекватна щодо застосовуваної технології, тобто, внутрішньому середовищу.

Так, регулярні (рутинні) технологічні процеси забезпечують ефективність, коли організаційна культура компанії наголошує на централізації у прийнятті рішень та стримує індивідуальну ініціативу.

Нерегулярні (нерутинні) технології ефективні, коли організаційна культура компанії підтримує індивідуальну ініціативу та послаблює контроль.

Сильна організаційна культура визначає послідовність поведінки працівників. Працівники чітко знають, як вони повинні поводитись в компанії. Організаційна культура може бути ефективнішою, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша організаційна культура компанії, тим менше менеджеру, необхідно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень та керувати поведінкою працівника. Це все буде у підсвідомості працівника, який приймає організаційну культуру компанії. Її підтримка на необхідному рівні безпосередньо, залежить від підбору працівників, дій вищих керівників та методів соціалізації [11].

Організаційна культура може бути вкрай важливим чинником передбачення поведінки компанії, ніж об'єктивні характеристики. Соціалізація важлива при прийнятті на роботу нового співробітника, коли його інформують про те, чим займається компанія та яка її діяльність, а також які правила, норми поведінки і традиції, в ній дотримуються. В деяких випадках, існує формальна програма навчання, щоб працівники компанії вивчали її організаційну культуру.

Відтак, організаційна культура виконує різні функції, які характеризують її якнайповніше. Всі функції можна поділити умовно на 2 групи:

- 1) обумовлені внутрішнім станом формального механізму компанії;
- 2) зумовлені необхідністю адаптації компанії до свого зовнішнього середовища.

До першої групи функцій відносять наступні функції:

1. Охоронна. Культура служить своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей середовища, тобто, вона нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників. Організаційна культура включає в себе специфічну систему цінностей, особливий клімат та способи взаємодії всього колективу компанії, і тим самим, створює її неповторний вигляд фірми, який дозволяє відрізнити її від інших компаній, суб'єктів господарського життя та зовнішнього середовища в цілому. Особливо актуальна дана функція

організаційної культури для сучасних компаній.

2. Інтегруюча. Прищеплюючи певну систему цінностей, організаційна культура створює відчуття ідентичності в індивідів та груп – її учасників.

3. Регулююча. Організаційна культура включає в себе неформальні, неписані правила. Вони вказують на те, як люди повинні поводитися у процесі роботи. Ці правила визначають звичні методи дій в компанії: послідовність виконання робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією тощо.

4. Заміщаюча. Сильна організаційна культура, здатна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізмів та водночас, дозволяє компанії не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури та збільшення потоку офіційної інформації і розпоряджень.

5. Адаптивна. Наявність організаційної культури полегшує взаємне пристосування працівників до компанії та навпаки. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, які називаються соціалізацією. Водночас, можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли компанія організовує свою діяльність таким чином, щоб максимально використати особистісний потенціал та можливості індивіда для вирішення власних завдань. Для вітчизняних компаній, у яких питання кадрової політики стоять дуже гостро, функція адаптації дуже актуальна.

6. Освітня та розвиваюча. Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Керівники в компаніях повинні дбати про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль, є збільшення знань та навичок працівників, які компанія може використовувати для досягнення своїх цілей. Таким чином, вона розширює кількість та якість економічних ресурсів, які знаходяться в її власному розпорядженні.

7. Управління якістю. Організаційна культура зрештою втілюється у результатах господарської діяльності компанії – економічних благах, оскільки організаційна культура, продукуючи уважне та серйозне ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, запропонованих компанією. Іншими словами, якість роботи та робочого середовища компанії, перетворюється на якість

її продукції.

8. Орієнтовна. Спрямовує діяльність компанії та її колективу, в необхідне для компанії, русло.

9. Мотиваційна. Створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення цілей компанії.

10. Формування іміджу компанії, тобто, її образу в очах оточуючих.

До другої ж групи функцій організаційної культури компанії, належать:

1. Орієнтація на споживача. Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів, яке знаходить своє відображення в елементах організаційної культури, сприяє встановленню міцніших та несуперечливих відносин компанії зі своїми покупцями та клієнтами. Багато сучасних компаній позиціонують турботу про своїх споживачів як найбільш значиму цінність їх діяльності.

2. Регулювання партнерських відносин. Організаційна культура формує правила взаємовідносин з партнерами, які передбачають моральну відповідальність перед ними. В даному сенсі організаційна культура розвиває та доповнює норми та правила поведінки, вироблені в рамках економічної культури ринкового середовища.

3. Пристосування компанії до потреб суспільства. Дія даної функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності компанії. Її ефект полягає в усуненні бар'єрів, перешкод, нейтралізації впливів, пов'язаних з порушенням або ігноруванням компанією правил ринково-суспільної гри. Іншими словами, вигода компанії полягає в усуненні її економічних мінусів – збитків.

Разом з тим, серед функцій організаційної культури компанії також виділяють загальні та специфічні функції.

Так, до загальних функцій організаційної культури, відносяться функції регулювання та відтворення. Функції регулювання забезпечують адаптивно-пристосувальні та інтегративні завдання діяльності компанії. Специфіка адаптації проявляється у процесах приведення компанії у стан динамічної рівноваги із середовищем. Функції ж відтворення, виконують в компанії з одного боку,

репродуктивні, стандартизуючі та зберігаючі завдання, а з другого – творчі, розвиваючі та інноваційні.

До специфічних належать наступні функції організаційної культури компанії:

– охоронна функція - організаційна культура служить для компанії своєрідним бар'єром для впливу небажаних тенденцій та негативних цінностей середовища;

– інтегруюча функція - прищеплюючи певну систему цінностей, яка синтезує інтереси всіх рівнів компанії, організаційна культура створює відчуття ідентичності інтересів індивідів та окремих груп;

– регулююча функція - організаційна культура включає в себе неформальні, неписані правила компанії, які вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи;

– заміщаюча функція або функція субституту формальних відносин;

– освітня та розвиваюча функція;

– функція управління якістю;

– функція адаптації компанії до потреб суспільства;

– функція легітимації діяльності компанії [10].

На смисловому рівні між різними організаційними культурами тих чи інших компаній, існують максимальна спільність та мінімальні відмінності.

Таким чином, різні компанії мають різну організаційну культуру, яка має свої особливості залежно від роду діяльності, форми власності, займаного становища на ринку та в суспільстві тощо.

1.2. Психологічні особливості торгівельних компаній та їх організаційної культури

За останні 50 років менеджмент як дисципліна привернула увагу вчених і практиків. Основною причиною цього явища є зростання значення контролю в

повсякденному житті людей. Сучасне суспільство має великі та складні організації, в яких багато людей працюють разом.

В управлінні процесами менеджери виконують певні функції, щоб інші менеджери могли працювати.

Природа управління людськими ресурсами включає багато аспектів. Управління людськими ресурсами включає функції найму, навчання та винагороди. Здебільшого їх виконують менеджери з персоналу за погодженням з іншими відділами.

Управління персоналом є продовженням управління організацією, в цілому. Це стосується заохочення та стимулювання кваліфікованої робочої сили, щоб зробити свій внесок у справу.

Система управління персоналом стосується людських ресурсів організації. Роль менеджера з персоналу дуже велика у процесі роботи з кадрами у будь-якій організації.

Кадровий директор (менеджер з персоналу) – це начальник відділу кадрів, який виконує як управлінські, так і оперативні функції управління. Його роль можна узагальнити наступним чином [13, с. 60-61]:

1. Менеджер з персоналу надає допомогу вищому керівництву. Вищим керівництвом є люди, які вирішують та формують основну політику організації. Всі види політики, пов'язані з персоналом чи робочою силою, може бути ефективно визначено менеджером персоналу.

2. Він консультує лінійного менеджера як спеціаліста з персоналу – директор з персоналу діє як консультант з персоналу і допомагає лінійним менеджерам у вирішенні різних питань персоналу.

3. Як консультант, менеджер з персоналу вирішує в межах своїх повноважень та можливостей, проблеми та скарги співробітників організації.

Менеджер з персоналу виступає посередником – він є своєрідним зв'язком між керівництвом та співробітниками організації, оскільки перебуває у безпосередньому контакту зі співробітниками і має виконувати функції

представника організації у комітетах, призначених урядом. Менеджер також представляє організацію в різних програмах розвитку та інвестицій.

Основні функції сучасної системи управління персоналом:

- планування людських ресурсів;
- прийом на роботу;
- відбір;
- тренінг та розвиток.

Людина за своєю природою, являє собою основу будь-якої компанії, яка безпосередньо, і створюється для людини, нею ж самою. Спектр організаційної культури, яку приносить людина до тієї чи іншої компанії, дуже різноманітний, він визначається унікальністю кожної людини. Чим пояснюється унікальність особистості? Кожна людина має єдиний та неповторний набір ген.

Ген – це одиниця спадкового матеріалу, відповідальна формування будь-якого елементарного ознаки. Сукупність всіх генів організму становить генотип людини. Гени дуже стійкі та зберігають свої властивості у кількох поколіннях людей. Генетична база кожного індивіда унікальна, вона пояснює деякі відмінності людей.

Індивіди, які потрапляють у кругообіг різних середовищ, субкультур та інститутів, можуть змінювати окремі генні коди тимчасово, постійно або епізодично. Ці дії виявляються сильнішими для одних та водночас, слабкими для інших. Вони діють у прямих та протилежних напрямках.

Вплив на гени формують відмінності в організаційній культурі, системах винагороди, дизайні роботи, стилі керівництва компанії тощо.

Особливості організаційної культури людини в компанії, полягають в тому, що вона відштовхується від індивідуальності особистості людини та навколишнього середовища. Крім того, поведінка, особистість та навколишнє середовище впливають один на одного.

Відтак, особистість людини в організаційній культурі компанії аналізується в різних аспектах. Зокрема [16]:

1) як безпосередня, незалежна непостійність. В основі поведінки стоять найпріоритетніші особисті інтереси, які не збігаються з пріоритетами інтересів компанії;

2) як індикатор змін, який змінює силу або напрямок впливу в організаційній культурі компанії. Реакція підлеглого на управлінський вплив, служить зворотним зв'язком, який може посилювати або послаблювати характер впливу;

3) як залежні зміни. Тривале перебування під впливом сильних організаційних сил, поступово змінює тих чи інших співробітників компанії. Людина близька до перебільшеного стереотипу: так, наприклад, коли вона тривалий час змушена, дотримується суворих правил, формується схильність до них;

4) як частина динамічної системи взаємних впливів Вплив навколишнього середовища, згодом може суттєво позначитися на поведінці людини у позитивному або негативному напрямі. Люди, які вміють керувати собою та інтелектуально гнучкі, більш схильні шукати та досягати високих рівнів самовдосконалення.

На організаційну культуру людини в компанії, впливають її звички та схильності, потреби та інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент тощо. Для їх гармонійного функціонування, досвідчений менеджер з персоналу, має використовувати організаційну психологію, яка буде сприяти гармонії в колективі. Організовувати психологічні тренінги, сприяти

Стабільною, постійною рисою характеру є впертість. Одні люди впертіші, ніж інші. Чи можна виміряти цей або інший параметр особистості? На сьогоднішній день, ще немає одиниць виміру, але можна оцінити їх прояв у порівнянні з іншими людьми. Для цього можна використовувати різноманітні психологічні методики.

Найчастіше з метою оцінки особистісних особливостей людини, використовується метод самозвіту з питань анкети та її експертна оцінка. Запитання анкети можуть бути наступними:

«Чи відчуваєте ви необхідність закінчити читати якусь книгу, як тільки ви почали її читати?»;

«Якщо ваше заняття чимось перервано, чи повертаєтеся ви до нього швидко, чи залежно від інтересу до нього?»;

«Чи дратує вас ситуація, коли вам доводиться відкласти розпочату справу?».

Найважливішими рисами особистості є чесність і ввічливість, і вони проявляються широко. Вважається, що люди, які проявляють сумлінність при сплаті податку на прибуток, будуть сумлінніше складати іспити, заповнювати заяви, грати в карти тощо.

Організаційна культура людини в компанії, базується на таких її якостях, як [12]:

– позитивна реакція на можновладців. Влада – дивовижне явище в бізнесі. Для ефективної роботи керівники повинні взаємодіяти зі співробітниками, щоб уникнути негативної реакції на тих, хто має владу. Співробітники повинні поважати авторитет як невід’ємну частину корпоративного управління;

– бажання змагатися. Обмеженість ресурсів – звичайне явище на підприємствах. Кожен працівник інстанції повинен конкурувати з іншими подібними працівниками, щоб знайти найкраще рішення розподілу ресурсів. Персонал, матеріали, бюджет, обладнання тощо. Конкуренція проявляється в продажах продукції, переговорах, лобіюванні, дебатах тощо. ;

– вміння переконувати. Особистість людини часто вимагає від неї, щоб людина часто висловлювала свої думки, виступала публічно. Тож вона має бути переконана у своїх ідеях та думках, це дає можливість до прояву впливу (В даній роботі досліджується організаційна культура торгівельних компаній, тому даний аспект особливо потрібний персоналу даної компанії);

– бажання взяти на себе роль неформального лідера. Характер людини повинен прагнути виділитися серед інших у різних сферах діяльності. Людям доводиться виконувати різні ролі. Чим більше ролей вона може освоїти, тим кращою буде організаційна культура в компанії. ;

– стійкість до рутинних адміністративних завдань. Керівні посади будь-якого рангу вимагають від осіб виконання розрахунків, документообігу, представницької роботи, читання, написання, відповіді на листування та телефонні дзвінки. Такі

зобов'язання можуть не подобатися працівникам , але їх слід вважати необхідними.

Вдалі керівники та менеджери в основному дуже енергійні. Вони докладають великих зусиль, щоб продуктивно спілкуватися та вирішувати проблеми, а також приймати рішення, ставити цілі, планувати, контролювати та оцінювати. Все це формує лідерський напрямок (або мислення), а також безпосередньо навички реалізації поставлених цілей компанії.

Однак менеджеру, не можна очікувати позитивних результатів від підлеглих, якщо він сам теж не працює так само завзято над вирішенням проблеми, створенням планів, а також втіленням своїх планів та рішень у конкретно-чіткі дії. Так, успішні лідери та менеджери, так само як і співробітники організацій, повинні завзято працювати над досягненням своїх місій та цілей, зберігаючи при цьому дуже високі стандарти їх якісного виконання.

Таким чином, перш ніж приймати ту чи іншу стратегію компанії, необхідно визначитися, чи вписується вона у вже існуючу її організаційну культуру. Якщо ж ні, то чи виправданий ризик прийняти її та відповідно, змінити організаційну культуру компанії.

1.3. Психологічні чинники організаційної культури торгівельних компаній

В умовах, які склалися важливо розуміти, що основу як організаційної, так і корпоративної культури складають ідеї, погляди, ціннісні орієнтації, які поділяють всі члени колективу, що знаходить своє відображення в їх відношенні до роботи в сприятливому середовищі, ними ж створеної і підтримуваної, завдяки вектору побудови організації, орієнтованої на людину.

В рамках планованих комунікацій зі зворотнім зв'язком, управління поведінкою споживачів покликане вирішувати певне коло завдань. Їх комплекс можна віднести до формування інформаційного, емоційного, мотиваційного поля.

Тому при розробці механізму господарювання слід враховувати роль, яку відіграє керований суб'єкт у ринкових умовах. При цьому необхідно визначити склад і взаємозв'язок елементів механізму управління, що відповідають сфері діяльності кожного суб'єкта господарювання, та визначити сутність основних видів виробничої діяльності. [3].

Відтак, для моніторингу процесу досягнення організаційних цілей, ефективність співробітника безпосередньо, повинна бути оцінена тільки після регулярного інтервалу, щоб зберегти бажану його поведінку. Це, в свою чергу, допоможе організації задовольнити потреби та прагнення людини, надаючи їй більше можливостей, поліпшення умов праці, а також її просування кар'єрними сходами.

Виходячи з цього, значення оцінки ефективності персоналу в організації наступне [7]:

1. Покращена продуктивність: зворотній зв'язок щодо продуктивності дозволяє співробітникам, менеджерам і спеціалістам з кадрів вживати відповідних заходів для покращення ефективності компанії.

2. Коригування компенсації: оцінка ефективності допомагає особам, які приймають рішення, визначити, кому із співробітників організації підвищити заробітну плату.

3. Рішення про місця укладання акції, а також перекази та дефолти, зазвичай базуються на минулих або очікуваних показниках.

4. Потреби в навчанні та розвитку: погана ефективність співробітника організації, може свідчити про необхідність його перекваліфікації. Подібним чином, хороша продуктивність може свідчити про невикористаний потенціал співробітника, який надалі має бути спрямований та використаний на успішний розвиток організації.

5. Планування та розробка кар'єри: рекомендації згідно з відгуками про результати роботи з кар'єри та про конкретні її подальші шляхи.

6. Недостатність процесу кадрового забезпечення: хороша чи погана ефективність, означає сильні та слабкі сторони у кадрових процедурах підрозділу персоналу в організації.

7. Інформаційні неточності: погана продуктивність може свідчити про помилки в інформації в роботі аналізу, плани людських ресурсів або інші частини інформаційної системи управління персоналом. Покладання на неточну інформацію може призвести до невідповідних рішень щодо найму, навчання або консультування.

8. Рівність можливості працевлаштування: точна оцінка роботи, яка фактично вимірює роботу, пов'язану із завданням і одночасно, гарантує, що рішення щодо внутрішнього розташування персоналу в організації не є дискримінаційним.

9. Зовнішні проблеми: іноді на продуктивність впливають фактори поза робочим середовищем, такі як сімейні, фінансові, медичні та інші особисті речі. Якщо ці фактори будуть вчасно виявлені через психологічну оцінку, відділ кадрових ресурсів зможе допомогти.

10. Зворотний зв'язок із людськими ресурсами: хороша чи погана продуктивність у створенні показує, наскільки ефективно працює людський ресурс.

Процес оцінки якості людських ресурсів зазвичай передбачає наступні етапи:

- встановлення стандартів ефективності;
- обмін очікуваннями щодо продуктивності співробітників;
- вимір фактичної продуктивності;
- порівняння фактичної продуктивності за стандартами;
- обговорення оцінки із працівником;
- проведення своєчасних коригуючих дій.

Існують різні методи оцінки працівників. Але найбільш відомими з них є [14]:

1. *Графічна шкала рейтингів* є найпростішою та найпопулярнішою методикою для оцінки ефективності. Вона складається із звичайної рейтингової шкали. Тут перераховані риси (такі як якість та надійність) та розподілені

показники продуктивності (від незадовільних до видатних) для кожної ознаки. Начальник оцінює кожного підлеглого шляхом кругообігу або перевірки оцінки.

2. *Метод рейтингу.* Одним із найпростіших способів оцінки ефективності є метод рейтингу. Керівник оцінює всіх підлеглих, які знаходяться під його керівництвом, на загальних підставах, а потім ранжує їх.

3. *Метод порівняння.* Для кожної ознаки (кількості роботи, якості роботи тощо) кожен підлеглий поєднується і порівнюється з кожним іншим підлеглим.

4. *Метод примусового розподілу.* Примусова система розподілу призначена для того, щоб змусити оцінювача підходити до оцінюваних працівників, згідно заздалегідь визначених діапазонів масштабу.

Наприклад, система примусової дистрибуції застосовується до великої групи працівників. Ця система базується на припущенні, що всі працівники можуть бути розділені за 5-бальною шкалою: відмінні, дуже хороші, середні, прийнятні та незадовільні.

5. *Оцінка критичних інцидентів.* За допомогою даного методу, керівник веде журнал бажаних або небажаних прикладів чи інцидентів поведінки, пов'язаних з роботою кожного підлеглого. Тоді кожні 6 місяців керівник та підлеглий збираються та обговорюють роботу останнього, використовуючи приклади конкретних інцидентів.

6. *Поведінкові шкали (BARS).* Цей метод допомагає точному виміру та покращенню результатів роботи за відгуки для оцінювачів. Він містить твердження про стандарти, якими оцінюється діяльність оцінювача. Ці стандарти покладені на шкали в BARS. Існує одна шкала для кожної значущої широкої області роботи або розміру роботи. При розробці BARS проводяться невеликі групові обговорення з потенційними з метою виявлення значних розмірів роботи, які необхідно оцінити. Різні розміри роботи, виявлені таким чином, схильні до формування різних поведінкових інтегральних шкал.

7. *Управління цілями (MBO).* Цей метод оцінки вимагає від менеджера отримання конкретних цілей, які вимірюються з кожним співробітником

організації, а потім треба періодично обговорювати його або її прогрес в досягненні цих цілей.

Таким чином, оцінка результативності діяльності є дещо критичною. Її мета – забезпечити точне уявлення про минулу та / або майбутню роботу співробітника організації. Для цього встановлені стандарти якості. Стандарти ґрунтуються на критеріях, пов'язаних із роботою, які краще визначають успішну роботу. Де це можливо, фактична продуктивність вимірюється безпосередньо та об'єктивно. З широкого кола оцінок методик фахівці вибирають методи, які найефективніше визначають ефективність роботи співробітників згідно з попередньо встановленими стандартами.

Таким чином, дані методи оцінки персоналу, допомагають якісно оцінити психологічні особливості персоналу, та в якій мірі вони відповідають організаційній культурі даної компанії.

Висновки до розділу 1

Організаційна культура проявляється через уявлення про цінності. Вона здатна надати сенс діяльності людей, наповнити їхнє життя цікавим змістом, стимулювати їхнє новаторство та активність. Для кожної організації характерна система цінностей.

Менеджмент компанії має на меті досягнення максимального процвітання з мінімальними зусиллями. Керівництво має важливе значення у випадках, коли групові зусилля мають бути спрямовані на досягнення спільних цілей.

Суттєві відмінності будови та внутрішнього функціонування різних організаційних культур тих чи інших компаній, визначають їх різноманітність з точки зору характеристик їх зовнішнього стану, можливих форм та напрямів поведінки в мегакультурі, взаємовідносин з іншими однорівневими культурами, особливостей самого суб'єкта організаційного процесу.

Культура тієї чи іншої компанії, прийнятна для певного періоду часу та умов. Зміна умов зовнішньої конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні

зміни її технології, вимагають зміни організаційної культури компанії, якщо вона не відповідає новим ринковим умовам та зовнішньому середовищу. Для зміни організаційної культури потрібна особлива стратегія її управління в компанії.

Відтак, процес оцінки якості людських ресурсів включає 6 етапів, які сприяють процесу оцінки вкладу та можливостей будь-якої особи в розвиток та діяльність компанії, а також її організаційну культуру:

- визначають цілі, плани, політику та програми;
- захищають людей, матеріали, машини та об'єднують всі ці ресурси в операції за допомогою здорової організації;
- направляють та мотивують людей на роботу та контролюють її виконання;
- забезпечують максимальне процвітання та успіх: як для роботодавця, так і для працівників та громадськості загалом.

Було розглянуто різні методи з психологічної оцінки працівників. Кожен має свої сильні та слабкі сторони і може використовуватись залежно від навколишніх умов розвитку сучасної компанії. Зокрема:

- Графічні шкали рейтингів.
- Метод рейтингу.
- Метод порівняння.
- Метод примусового розподілу.
- Оцінка критичних інцидентів.
- Поведінкові шкали (BARS).
- Управління цілями (MBO).

Отже, управління організаційною культурою компанії, полягає:

- по-перше, у формуванні, підтримці або зміні елементів її організаційної культури таким чином, щоб забезпечити її високу або середню стійкість;
- по-друге, у згуртуванні працівників компанії через її організаційну культуру так, щоб «у човні веслували в одному напрямку,

підкоряючись, не тільки управлінським впливам, але і водночас, власним бажанням».

Таким чином, оптимальний управлінський підхід до управління організаційною культурою компанії, її працівниками, а також оцінки їх ефективності, повинні бути прагматичним та динамічним з урахуванням мінливих ринкових умов та навколишнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОРГІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ

2.1 Методика та організація дослідження психологічних особливостей організаційної культури торговельних компаній

Мета емпіричного дослідження: провести дослідження організаційної культури торговельних компаній та визначити зв'язок з організаційним розвитком та ролями у команді.

Завдання емпіричного дослідження:

1. Підібрати комплекс методик для визначення психологічних особливостей організаційної культури торговельних компаній.
2. Провести опитування респондентів.
3. Обробити отримані данні.
4. Зробити якісний та кількісний аналіз отриманих даних.

Методика та організація дослідження:

Для проведення дослідження було використано такі методики:

- 1) Методика визначення типу організаційної культури Ч. Хенді. *(додаток 1)*.

За допомогою даної методики можна визначити типи організаційної культури, а саме:

- Культура «влади». В організації з такою організаційною культурою, важливу роль відіграє лідер з особистими якостями. Джерелом влади лідера є одноосібне управління всіма ресурсами організації. Така урядова культура дозволяє нам швидко реагувати на зміни обставин, швидко приймати рішення та організовувати їх виконання. Такий тип культури прийнятний у малому бізнесі та сімейних організаціях.
- Культура «ролі». Такі організації характеризуються спеціалізацією одиниць і суворим функціональним розподілом праці, а діяльність базується на формальних правилах, стандартах, директивах і положеннях. Застосування

такого типу культури добре працює для організацій, які працюють у стабільному та передбачуваному середовищі.

- Культура «завдання». Ця культура орієнтована на вирішення завдань і конкретних проектів. Ефективність організації залежить від професіоналізму її співробітників, раціонального використання ресурсів, узгодження індивідуальних і організаційних цілей. Управління всередині організації базується на розподілі проектів і завдань, формуванні команд для їх виконання та розподілі ресурсів.
- Культура «особистості». В організаціях з таким типом культури індивіди є центральним зв'язком. Метою цієї організації є об'єднання та надання ресурсів творчим людям, які можуть досягти своїх цілей. Взаємодія між співробітниками базується на згоді і не піддається суворому контролю.

Наведені типи культур у чистому вигляді зустрічаються рідко. Зазвичай в організації співіснують кілька типів культур, одна з яких є основною культурою.

Дана методика складається з 86 запитань, з двома варіантами відповіді: «так» або «ні».

Для обробки та аналізу результатів за даною методикою використовують ключ, розподілений по запитанням для кожного із типу культур. Рахують кількість позитивних відповідей.

2) Анкета Оцінка сили організаційної культури за методикою Р. Ф. Дафта. (додаток 1).

За допомогою даної методики, можна визначити ступінь сили організаційної культури у компанії.

Їх виділяють три:

- Сильна організаційна культура
- Помірно сильна організаційна культура
- Слабка організаційна культура

Анкета складається із 13 запитань, з п'ятьма варіантами відповіді. Необхідно оцінити кожне із питань анкети за кількістю балів від одного (мінімум) до п'яти

(максимум), наскільки дані твердження відповідають організації в якій проводять опитування.

Обробка та аналіз отриманих даних відбувається підраховуючи загальну кількість набраних балів, де:

- 52 і більше балів визначає як, сильна організаційна культура;
- 26-52 бали – помірна організаційна культура;
- 25 балів та менше, визначається як слабка організаційна культура.

3) Тест Ролі в команді (Тест Белбіна). *(додаток 1)*.

За допомогою даної методики, можна визначити, яку роль працівник відіграє у команді. За даним тестом можна аналізувати 8 варіантів ролей у команді та їх характеристики, а саме:

- Генератор ідей: креативність, фантазія, оригінальність, вигадливість, вирішує складні завдання;
- Дослідник: екстраверт, ентузіаст і комунікабельний. Він виступає за розширення сфери контактів і впливу.
- Координатор: зрілий, впевнений та хороший керівник. Уточнює цілі, надихає на прийняття рішень і делегує повноваження.
- Творець: напористість і сміливість в подоланні перешкод.
- Експерт: помірність, стратегія, проникливість. Розглядає всі можливості. Можлива точна та об'єктивна оцінка.
- Дипломат: співпраця, доброта, сприйнятливність, дипломатичність. Він вміє почути, побудувати і попередити протиріччя .
- Реалізатор: дисциплінованість, надійність, консерватизм, практичність. Всі задуми реалізовує у дійсність.
- Фахівець: цілеспрямованість, відданість своїй справі. Передає знання та навички з конкретних тем.

Даний тест складається із 7 блоків запитань, в кожному з яких присутні 8 запитань або тверджень. На кожний блок можна виділити лише 10 балів, при цьому бали

можна розподілити лише між 3-4 твердженнями максимум, або взагалі надати максимальну кількість балів лише одному твердженню.

Обробка результатів здійснюється за допомогою ключа.

- 4) Методика «Як розвивається ваша організація?» В. Зігерта, Л.Ланга, модифікація Л.М. Карамушки. [20].

За допомогою даної методики можна дослідити два показники організаційного розвитку, серед яких:

- «Організаційна зрілість»;
- «Проблемність організаційного розвитку».

Після проведення аналізу даних, можна виділити рівні розвитку організації, а саме:

- «Конструктивний рівень»;
- «Кризовий рівень»;
- «Проблемний рівень».

Отже, при використанні даної методики, є можливість досліджувати як окремі показники організаційного розвитку, так і розвиток організації повністю.

Опитувальник складається із 21 запитання, з чотирма варіантами відповіді, серед яких: «Ні», «Скоріше ні», «Скоріше так» і «Так».

Для обрахування результатів розділяють відповіді «ні» та «скоріше ні», які визначають такий чинник як «організаційна зрілість», де максимальна кількість балів складає 21 бал, та відповіді «скоріше так» та «так», як чинник «проблемність організаційного розвитку», де максимальна кількість балів теж 21 бал.

Рівня розвитку організації обчислюються за допомогою ключа. (додаток 2).

- 5) Авторська анкета паспортника. (додаток 3).

Дана анкета вимірює такі показники, як:

- Вік;
- Стать;
- Освіта;
- Стаж роботи;
- Посада.

б) Статистичні методи, серед яких відсотковий та кореляційний аналізи.

Математична обробка даних здійснювалась за допомогою пакета статистичних програм SPSS.

Дослідження проводилося у 2023 році, на основі опитування співробітників торговельної компанії «Н&М», а саме, підрозділу компанії «Н&М SkyMall Київ».

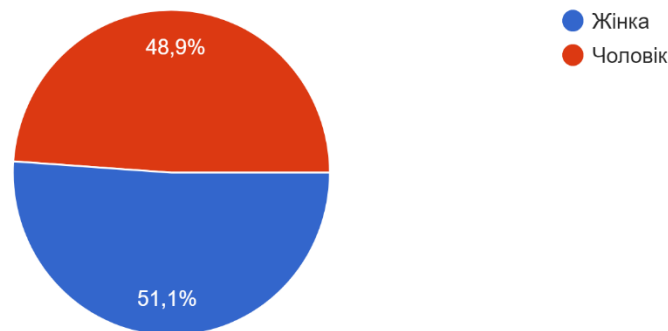
Опитування було добровільним і проводилося за допомогою використання «Google форми».

Вибірка дослідження склала 45 осіб, серед яких:

- 23 жінки, що становить 51,1%;
- 22 чоловіка, що відповідно є 48,9%.

Отже, можна зробити висновок, що стать серед опитуваних розподілилася майже рівномірно. (діагр.1).

Діаграма 1.

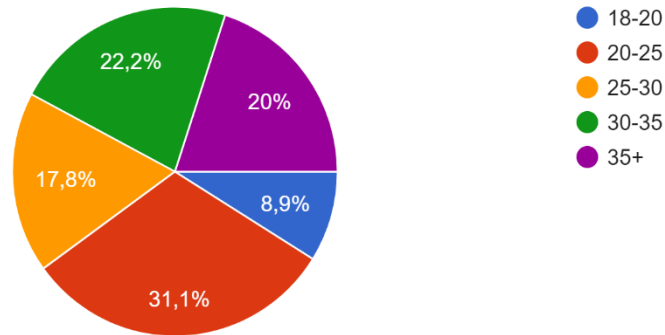


Вік досліджуваних становив від 18 до 35+ років. (див.діагр.2).

- 18-20 років, що становить 8,9%;
- 20-25 років, що становить 31,1%;
- 25-30 років, що становить 17,8%;
- 30-35 років, що становить 22,2%;
- 35+ років, відповідно 20%.

Найбільша кількість опитуваних є працівники віком від 20 до 25 років (31,1%), найменша кількість віком від 18 до 20 років (8,9%).

Діаграма 2.

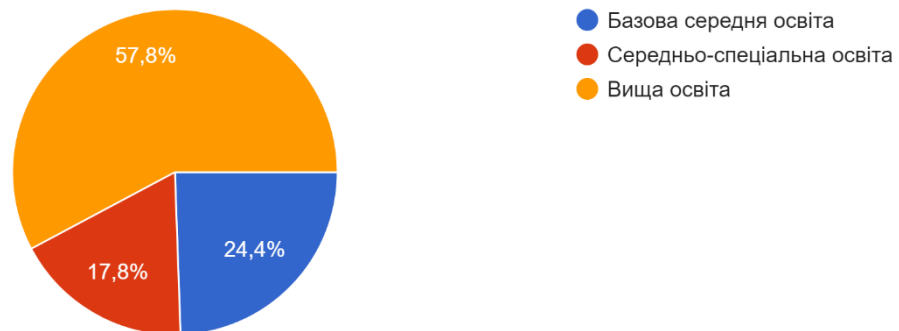


Також респонденти мають таку освіту:

- Базова середня освіта, 11 осіб;
- Середньо-спеціальна освіта, 8 осіб;
- Вища освіта, 26 осіб.

Що у відсотках, 8 осіб (17,8%), 11 осіб (24,4%), 26 осіб (57,8%). Тобто більше половини опитаних працівників мають вищу освіту. (дігр.3).

Діаграма 3.

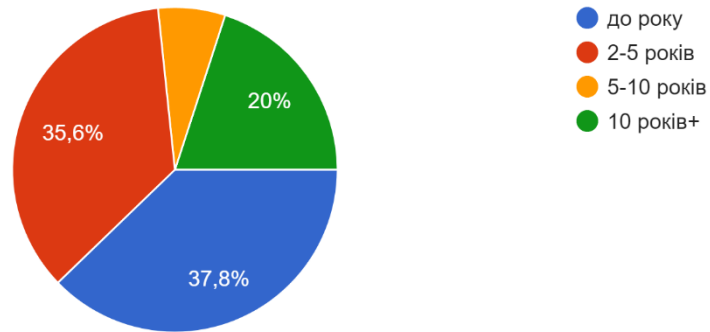


Стаж роботи у компанії:

- До року, 17 осіб (37,8%);
- 2-5 років, 16 осіб (35,6%);
- 5-10 років, 3 особи (6,7%);
- 10+ років, 9 осіб (20%).

Можна спостерігати, що на даний момент, в компанії найбільша кількість працівників, мають стаж у компанії до 5 років. (діагр.4).

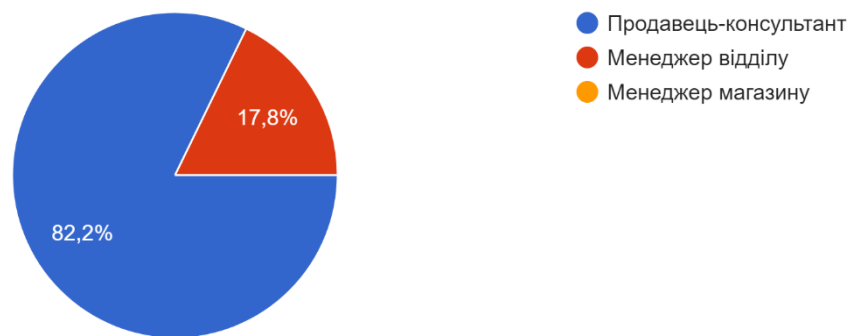
Діаграма 4.



Посада, яку займає опитуваний: (див.діагр.5)

- Продавець консультант, 82,2%.
- Менеджер відділу, 17,8%.

Діаграма 5.



2.2 Результати дослідження типів та сили організаційної культури торговельних компаній

Для початку розглянемо результати, отримані за допомогою *методики визначення типу організаційної культури Ч. Хенді*.

Для статистичної обробки результатів дослідження було використано відсотковий аналіз.

Таблиця 1.

Рівні вираженості типів організаційної культури торговельних компаній (у % від загальної кількості опитаних)

	Типи організаційної культури			
	Культура влади	Культура ролей	Культура завдань	Культура особистості
Низький рівень	15,56%	6,67%	4,44%	4,44%
Середній рівень	64,44%	42,22%	48,89%	57,78%
Високий рівень	20%	51,11%	46,67%	37,78%

У табл. 1, ми можемо спостерігати, рівні вираженості типів організаційної культури за Ч. Хенді.

За показником «культура влади», можна зробити такі висновки:

Низький рівень прояву «культури влади», спостерігається у 7-х опитаних працівників, що становить 15,56%.

Середній рівень прояву «культури влади», мають 29 осіб, відповідно 64,44%.

Високий рівень прояву «культури влади», мають 9 опитаних осіб, тобто 20%.

Отже, отримані результати свідчать про те, що такий чинник як «культура влади», в даній організації знаходить на середньому рівні прояву. Це означає, що 29 із 45 опитаних, вважають, що в організації істотну роль відіграє лідер з особистісними характеристиками. Даному типу культури також притаманно швидко приймати рішення та швидко їх виконувати.

За показником «культура ролі», спостерігаються такі дані:

Низький рівень прояву «культури ролі», прослідковується лише у 3-х осіб, що становить 6,67%.

Середній рівень прояву «культури ролі», мають 19 опитаних осіб, що становить 42,22%.

Та високий рівень прояву «культури ролі», притаманний 23-ом опитаним особам, що складає 51,11%.

Отже, необхідно зазначити, що з отриманих даних, більше половини опитаних мають високий рівень прояву даного типу організаційної культури.

Даний тип організаційної культури, полягає у спеціалізації підрозділів та строгому розподілу ролей між працівниками.

За показником «культура завдань», можемо зробити такі висновки:

Низький рівень прояву, притаманний 2-ом опитаним особам, тобто становить 4,44%.

Середній рівень прояву, 22 особи, що відповідно становить 48,89%.

Високий рівень прояву, даного типу, є у 21 особи, що становить 46,67% відповідно.

Отже, даний тип організаційної культури, майже однаково проявляється у опитуваних на середньому та високому рівнях. Що говорить про те, що в компанії працівники та керівництво орієнтовані на вирішення завдань. Для їх виконання формуються команди і розподіляються ресурси.

За показником «культура особистості», спостерігаються такі результати:

Низький рівень прояву, лише у 2-х серед опитаних працівників, що становить 4,44%.

Середній рівень прояву, 26 осіб, що становить 57,78%.

Високий рівень прояву, 17 осіб, що відповідно є 37,78%.

Отже, у більшості працівників, даний тип організаційної культури відповідає середньому рівню його прояву. Що свідчить, про те, що в компанії працівники розуміють, що вони є особистістю. Суворого контролю як такого не має і всі взаємодії здійснюються на основі згоди.

Проаналізувавши отримані дані таблиці 1, можна говорити про те, що на першому місці серед всіх опитаних за таким показником, як високий рівень розвитку організаційної культури, знаходиться культура «ролі» (51,11%), далі культура «завдань» (46,67%), з невеликим відривом слідує культура «особистості» (37,78%), і на останньому місці із значним відривом слідує культура «влади» (20%).

Отримані дані, говорять нам, що в даній компанії переважає тип організаційної культури «ролі», який проаналізувавши літературу, можна віднести

до «консервативних» типів організаційної культури. А найменш представленим типом організаційної культури є культура «влади», що також відноситься до «консервативних» типів. Це говорить нам про те, серед даного підходу до типу організаційної культури, переважає не авторитарний тип культури, а функціональний, що є позитивним аспектом.

Далі розглянемо отримані результати за методикою *Анкета оцінки сили організаційної культури Р. Ф. Дафта*.

Що стосується даних, за рівнем вираженості сили організаційної культури, у *табл. 2*, можемо спостерігати такі результати:

Таблиця 2.

Вираженість сили організаційної культури торговельних компаній (у % від загальної кількості опитаних)

Слабка	Помірна	Сильна
17,78%	17,78%	64,44%

Слабка організаційна культура – 8 осіб (17,78%).

Помірна організаційна культура – 8 осіб (17,78%).

Сильна організаційна культура – 29 осіб (64,44%).

Отже, переважна більшість опитаних працівників (64,44%), вказали на сильний рівень вираженості організаційної культури. Така культура характеризується головними цінностями компанії, які чітко визначені, підтримуються та широко поширюються. Чим більше членів компанії поділяють дані цінності та віддані їм, тим сильніша організаційна культура компанії.

На помірну (17,78%), і слабку (17,78%), вказала однакова кількість опитуваних працівників.

Для помірної організаційної культури, характерне часткове представлення описаних ознак сильної організаційної культури.

Слабка організаційна культура, зовсім не сприяє адаптації до навколишнього середовища, до досягнення цілей і зовсім не відповідає потребам працівників, часто сприяє спричиненню демотивованості персоналу.

2.3 Результати дослідження організаційного розвитку та ролей у команді

Розглянемо результати отримані за допомогою опитування працівників за методикою «*Як розвивається ваша організація?*» В. Зігерта, Л. Ланга, Модифікація Л.М. Карамушки.

Для початку розглянемо відсоткові данні за показником «Організаційна зрілість»: (див.табл.3).

Таблиця 3.

Дані за показником «Організаційна зрілість» (у % від загальної кількості опитаних)

	Рівні		
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Організаційна зрілість	0%	40%	60%

Розглянувши таблицю можна говорити про те, що:

Низький рівень організаційної зрілості, не притаманний ні одній особі яка пройшла опитування та працює у компанії, тобто 0%.

На середній рівень організаційної зрілості, вказали 18 осіб (40%).

Та високий рівень організаційної зрілості, 27 осіб (60%) відповідно.

Отже, показник «організаційна зрілість», у переважної більшості знаходиться на високому рівні. Якщо даний показник знаходить на високому рівні, як показало нам наше дослідження, це говорить про те, що організації притаманні такі характеристики:

- всіх працівників чітко ознайомлюють із цілями організації;
- працівники беруть участь у визначенні цілей своєї організації;

- можуть проявляти свої здібності;
- проявляють ентузіазм в роботі та ін.

Усе це базується на тому, що в організації:

- створено сприятливі умови праці;
- переважає демократичний стиль управління;
- чітко виконуються функції;
- правильно та прозоро налаштована система оцінювання результатів працівників.

Також розглянемо показник «Проблемність організаційного розвитку»:

Під «проблемністю в організаційному розвитку» слід розуміти такий стан розвитку організацій, якому притаманні такі характеристики:

- немає чіткості у визначенні цілей діяльності організації, багато цілей не відомо працівникам;
- співробітники не беруть участі у схваленні рішень, насамперед, стосовно визначення цілей; вони рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями, скоріше сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них;
- працівникам важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції з удосконалення організаційних процесів;
- в основному працівники не здатні показати свої здібності;
- працівники не проявляють ентузіазму в роботі та ін.

Усе це є результатом, зокрема, того, що в організації:

- умови роботи не є сприятливими;
- переважно спостерігається управління у авторитарному стилі;
- доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями;
- неефективно виконуються функції;
- оцінка роботи частіше за все відбувається на основі емоцій або поверхових спостережень та ін. [20].

Розглянемо дані наведені в таблиці: (див.табл.4)

Таблиця 4.

Дані за показником «Проблемність організаційного розвитку» (у % від загальної кількості опитаних)

	Рівні		
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Проблемність організаційного розвитку	82,22%	17,78%	0%

Аналізуючи показник «проблемність організаційного розвитку», отримуємо такі дані:

Низький рівень, 37 серед опитаних осіб, що становить 82,22%.

Середній рівень, 8 осіб (17,78%) відповідно.

По даному показнику, високий рівень склав 0%.

Отже, показник «проблемність організаційного розвитку», знаходиться на низькому рівні(82,22%), далі йде середній рівень його прояву (17,78%).

Високий же рівень складає 0%, що є позитивним аспектом.

За результатами обчислення даних по двом показникам, можна виділити наступні рівні:

- «Конструктивний» рівень - цей рівень організаційного розвитку, визначається коли показник «організаційна зрілість» знаходиться на високому рівні, а показник «проблемність організаційного розвитку» на низькому.
- «Кризовий» рівень – цей рівень організаційного розвитку, визначається коли показник «організаційна зрілість» на низькому рівні, а показник «проблемність організаційного розвитку» має високий рівень.

- «Проблемний» рівень – спостерігається тоді коли на низькому або середньому рівні знаходить показник «організаційна зрілість», а показник «проблемність організаційного розвитку» знаходить на середньому рівні.

Таблиця 5.

Рівень організаційного розвитку торговельних компаній (у % значені від загальної кількості опитаних)

Показники	Рівні розвитку показників		
	«Кризовий»	«Проблемний»	«Конструктивний»
«Організаційний розвиток»	0%	37,78%	62,22%

Проаналізуємо дані наведені в *табл.5*, з них можна зробити висновок, що для 62,22% опитуваних характерний «конструктивний» рівень організаційного розвитку, що є позитивним результатом.

Для торговельних компаній «конструктивного» типу характерним є те, що працівники чітко знають цілі своєї організації, беруть участь у їх визначенні та вносять нові ідеї та пропозиції. Не бояться, та люблять проявляти здібності і власний ентузіазм в ході роботи. Все це можливо, через те, що в організації створені сприятливі умови праці та панує демократичний стиль керівництва. А також налагоджена ефективна ділова комунікація. Також, важливо те, що дотримується чітке виконання обов'язків.

Зазначимо також, що 37,78% опитуваних вказали на «проблемний» рівень організаційного розвитку. Це свідчить про те, що деякі працівники вважають, що присутні певні проблеми в організації. Але вкрай важливо зазначити, що жодний опитаний працівник не вказав на «кризовий» рівень організаційного розвитку, що відповідно склало 0%.

Далі розглянемо дані за методикою, «*Тест Ролі в команді (тест Белбіна)*»: У *таблиці 6*, наведено відсоткові дані, по рівням прояву 8-ми ролей у команді.

Таблиця 6.

Рівні прояву ролей у команді (у % від загальної кількості опитаних)

Ролі у команді	Рівні			
	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
Реалізатор	33,33%	33,33%	2,22%	31,11%
Координатор	11,11%	64,44%	17,78%	6,67%
Творець	13,33%	17,78%	8,89%	60%
Генератор ідей	77,78%	8,89%	2,22%	11,11%
Дослідник	71,11%	13,33%	4,44%	11,11%
Експерт	17,78%	22,22%	40%	20%
Дипломат	73,33%	11,11%	8,89%	6,67%
Фахівець	24,44%	26,67%	28,89%	20%

Реалізатор- дана роль у команді представлена однаково між низьким та середнім рівнем -15 осіб, що складає 33,33%;

майже не представлена на високому рівні- 1 особа (2,22%);

та складає 14 осіб (31,11%) на дуже високому рівні.

При високих показниках даної ролі Реалізаторам властиві практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю і дисципліни. Вони люблять важку роботу і подолання проблем в системному режимі. Більшою мірою Реалізатори є типовими особами, чия вірність і інтерес співпадають з цінностями компанії. Вони менш сконцентровані на переслідуванні власних інтересів.

Проте, їм може не вистачати спонтанності і вони можуть проявляти жорсткість і непохитність.

Координатор- низький рівень складає 11,11%, 5 осіб;

Середній рівень- 29 осіб (64,44%), що є найбільшим показником по даній ролі;

Високий рівень- 8 осіб, що складає 17,78%;

Дуже високий- 3 особи (6,67%), що є найменшим показником по даній ролі.

Відмінною рисою Координаторів є здатність примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений і упевнений, Координатор охоче роздає доручення. У міжособових відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності і таланти і мудро їх використовують для досягнення мети команди.

Вони не обов'язково найрозумніші члени команди, це люди з широким світоглядом і досвідом, що користуються загальною повагою команди.

Творець- низький рівень, 6 осіб, що складає 13,33%;

Середній рівень- 8 осіб (17,78%);

Високий рівень – 4 особи (8,89%), найменший показник;

та найбільше виражений дуже високий рівень – що складає, 27 осіб, що відповідно 60%.

Люди з яскраво вираженою даною роллю мають високий рівень мотивації, багато енергії і велике прагнення до творчих та професійних звершень. Зазвичай, це яскраво виражені екстраверти, що володіють сильною напористістю. Їм подобається вести інших і підштовхувати до дій. Якщо виникають перепони, вони швидко знаходять обхідні шляхи.

Їх роль сама конкурентна в команді.

Генератор ідей- по цій ролі найбільше виражений низький рівень, що складає 35 осіб (77,78%).

Середній 4 особи (8,89%), високий 1 особа (2,22%) та дуже високий 5 осіб (11,11%), по даній ролі у команді представлені дуже слабо.

Це говорить нам про те, що у даному колективі компанії досить мало людей, які створюють нові пропозиції та є дуже креативними.

Проте, є і позитивний аспект, малої кількості таких людей у колективі, так як їх велика кількість в одній компанії може привести до контр продуктивності, оскільки вони мають тенденцію проводити час, укріплюючи свої власні ідеї і вступаючи один з одним в конфлікт.

Дослідник- по цій ролі найбільше виражений низький рівень, 32 особи, що складає 71,11%;

Середній рівень- 6 осіб (13,33%);

Високий рівень- є найменшим показником, що склав 2 особи, що є 4,44%;

Дуже високий рівень- 5 осіб, відповідно 11,11%.

Дослідники – в основному ентузіасти та екстраверти. Ці люди вміють спілкуватися з людьми в компанії, а також за її межами. Вони народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Хоча і не будучи генераторами оригінальних ідей, вони дуже легко підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Вони дуже легко розпізнають, що є в наявності і що ще можна зробити. Їх зазвичай дуже тепло приймають в команді завдяки їх відкритій натурі. Вони завжди відкриті і допитливі, готові знайти можливості у всьому новому. Але, якщо вони не стимулюються іншими, їх ентузіазм швидко знижується.

Експерт- низький рівень, 8 осіб, що складає 17,78%;

Середній рівень- 10 осіб (22,22%);

Високий рівень- найбільший показник по даній ролі, 18 осіб, що відповідно складає 40%;

Дуже високий рівень- складає 9 осіб, що відповідно 20%.

Опитувані з високим рівнем прояву даної ролі, зазвичай характеризуються, як дуже серйозні і передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішення, віддають перевагу добре все обдумати. Вони здатні критично мислити.

Вони уміють бути проникливими в думках, беручи до уваги всі чинники. Експерти рідко помиляються.

Дипломат- по цій ролі найбільше виражений низький рівень, 33 особи, що складає 73,33%;

Середній рівень- 5 осіб (11,11%);

Високий рівень- 4 особи, що складає 8,89%;

Дуже високий рівень- є найменше вираженим по даній ролі, лише 3 особи (6,67%).

При високих рівнях прояву, даної ролі, дипломати-це люди, що користуються найбільшою підтримкою команди. Вони дуже ввічливі і товариські. Вони уміють

бути гнучкими і адаптуватися до будь-якої ситуації і різних людей. Дипломати дуже дипломатичні і сприйнятливі. Вони уміють слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі вони покладаються на чутливість, але можуть зіткнутися зі складністю при ухваленні рішень в термінових і невідкладних ситуаціях.

Фахівець- низький рівень, 11 осіб, що складає 24,44%;

Середній рівень- склав 12 осіб, відповідно 26,67%;

Високий рівень- найбільший показник по даній ролі, складає 13 осіб, що відповідно є 28,89%

Дуже високий рівень- найменший показник, 9 осіб (20%).

По даній ролі опитувані розподілилися майже однаково.

Це особи, які пишаються придбаними технічними навиками і уміннями у вузьких сферах. Їх пріоритетами є надання професійних послуг, сприяння і просування в своїй сфері діяльності. Проявляючи професіоналізм у своєму предметі, вони рідко цікавляться справами інших.

Можливо, вони стануть експертами, слідуючи своїм стандартам і працюючи над вузьким колом специфічних проблем. Взагалі, небагато людей, беззастережно відданих своїй справі і прагнучих стати першокласними фахівцями.

Отже, по даній методиці можемо спостерігати дуже високий рівень по ролі «Творець» (60%), також по ролі «Реалізатор» (31,11%), і останнє місце порівно поділили ролі «Фахівець» та «Експерт» (20%).

Найнижчі показники були отримані по ролям «Генератор ідей» (77,78%), «Дипломат» (73,33%) та «Дослідник» (71,11%).

2.4 Зв'язок між організаційною культурою торговельних компаній та організаційним розвитком і ролями у команді

Для встановлення зв'язку між рівнями розвитку типів організаційної культури торговельних компаній та організаційним розвитком, було використано кореляцію Пірсона.

Проаналізуємо зв'язок між типами організаційної культури торговельних компаній та чинниками організаційного розвитку (табл.7).

Таблиця 7.

**Зв'язок між типами організаційної культури
торговельних компаній та чинниками організаційного розвитку**

	Організаційна зрілість	Проблемність орг. розвитку
Культура «Влади»	-0,344*	0,344*
Культура «Ролі»	0,256	-0,256
Культура «Завдань»	0,277	-0,277
Культура «Особистості»	0,128	-0,128

Примітка: ** взаємозв'язок є значущим при $p < 0,01$

*** взаємозв'язок є значущим при $p < 0,05$**

Виходячи із даних наведених у таблиці, можемо спостерігати цікавий зв'язок між культурою «влади» та організаційною зрілістю.

Як видно із даних, виявлено негативний статистично значущий зв'язок між культурою «влади» та організаційною зрілістю ($r = -0,344$; $p < 0,05$).

Суть його полягає в тому, що культура влади негативно пов'язана з організаційною зрілістю. Тобто чим більше культура влади тим менша організаційна зрілість.

Не виявлено жодних статистично значущих зв'язків між типами організаційної культури «ролі», культури «завдань», культури «особистості» та чинниками організаційного розвитку.

Далі розглянемо, зв'язок між типами організаційної культури за Ч. Хенді та ролями у команді. (табл.8).

Для встановлення зв'язку між ними було використано кореляцію Пірсона.

Таблиця 8.

Зв'язок між типами організаційної культури та ролями у команді

	Реалізатор	Координатор	Творець	Генерагор ідей	Дослідник	Експерт	Дипломат	Фахівець
Культура «Влади»	-0,186	0,079	-0,106	0,090	0,182	0,169	0,026	-0,131
Культура «Ролі»	-0,036	-0,353*	0,132	-0,103	0,184	-0,095	-0,091	0,368*
Культура «завдань»	-0,069	-0,153	0,070	-0,201	0,203	-0,132	0,100	0,227
Культура «особистості»	-0,016	-0,211	-0,090	-0,082	0,271	-0,085	0,228	0,035

Примітка: ** взаємозв'язок є значущим при $p < 0,01$

* взаємозв'язок є значущим при $p < 0,05$

Виходячи із даних наведених в *табл. 8*, виявлено негативний статистично значущий зв'язок між культурою «ролі» та роллю у команді «координатор» ($r = -0,353$; $p < 0,05$).

Тобто, суть полягає у тому, що коли підвищується показник культура «ролі», знижується роль у команді «координатор».

Також було виявлено позитивний статистично значущий зв'язок між культурою «ролі» та роллю у команді «фахівець» ($r = 0,368$; $p < 0,05$).

Мова йде про те, що коли підвищується показник культура «ролі» підвищується і роль у команді «фахівець».

Не виявлено, жодних статистично значущих зв'язків між іншими типами організаційної культури за Ч. Хенді та ролями у команді за Белбінім.

Також розглянемо зв'язок між типами організаційної культури та силою організаційної культури. (табл.9).

Таблиця 9.

Зв'язок між типами та силою організаційної культури

	Сила організаційної культури
Культура «влади»	-0,222
Культура «ролі»	0,469**
Культура «завдань»	0,459**
Культура «особистості»	0,094

Примітка: ** взаємозв'язок є значущим при $p < 0,01$

* взаємозв'язок є значущим при $p < 0,05$

Розглянувши дані наведені у таблиці, можемо стверджувати, що виявлено такі результати:

Виявлено позитивний статистично значущий зв'язок між культурою «ролі» та силою організаційної культури. ($r = 0,469$; $p < 0,01$).

А також, виявлено позитивний статистично значущий зв'язок між культурою «завдань» та силою організаційної культури. ($r = 0,459$; $p < 0,01$).

Не виявлено жодних статистично значущих зв'язків між культурами «влади» та «особистості» і силою організаційної культури.

З отриманих даних, можемо зробити висновок, що чим більше виражені такі показники як культура «ролі» та «завдань» то збільшується сила організаційної культури.

Так як вибірка складала рівну частину опитаних жінок і чоловіків, було вирішено дослідити такий зв'язок.

Не менш цікавий зв'язок виникає між типами організаційної культури та статтю опитуваних працівників. (табл.10).

Таблиця 10.

Зв'язок між типами організаційної культури та статтю

	Стать
Культура «влади»	0,363*
Культура «ролі»	-0,131
Культура «завдань»	-0,207
Культура «особистості»	-0,284

Примітка: ** взаємозв'язок є значущим при $p < 0,01$

* взаємозв'язок є значущим при $p < 0,05$

З даних (табл. 10), видно, що існує позитивний статистично значущий зв'язок між культурою «влади» та статтю. ($r = 0,363$; $p < 0,05$).

Також не було виявлено жодних статистично значущих зв'язків між іншими типами культур та статтю.

Це говорить нам про те, що культура «влади» більше домінує у респондентів чоловічої статі, ніж жіночої.

Для остаточного аналізу типів організаційної культури, також було досліджено зв'язок між типами та віком респондентів. (табл. 11).

Таблиця 11.

Зв'язок між типами організаційної культури та віком

	Вік
Культура «влади»	0,386**
Культура «ролі»	0,184
Культура «завдань»	-0,072
Культура «особистості»	-0,118

Примітка: ** взаємозв'язок є значущим при $p < 0,01$

* взаємозв'язок є значущим при $p < 0,05$

З наведених даних у таблиці, можемо стверджувати про наявність позитивного статистично значущого зв'язку між культурою «влади» та віком респондентів. ($r = 0,386$; $p < 0,01$).

Суть його полягає у тому, що чим старший вік працівників в організації тим більше вони схильні до прояву такого типу організаційної культури як культура «влади». Не було виявлено жодних статистично значущих зв'язків між культурами «ролі», «завдань», «особистості» та віком опитаних.

Висновки до розділу 2

Під час проведення дослідження було виявлено такі результати:

1. За методикою визначення типів організаційної культури Ч. Хенді - результати показали, що у досліджуваній організації переважає тип організаційної культури «ролі». А найменш представленим типом організаційної культури є культура «влади».
2. За методикою Анкета оцінки сили організаційної культури Р. Ф. Дафта – було виявлено, сильний рівень вираженості організаційної культури в компанії.
3. За методикою «Як розвивається ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга, Модифікація Л.М. Карамушки. – можемо говорити, що показник «організаційна зрілість», в основному у всіх опитаних знаходиться на високому рівні, що є позитивним аспектом.
4. За методикою «Тест Ролі в команді (тест Белбіна)» - результати показують, що серед представлених у методиці ролей у команді, лише у «Творця» та «Реалізатора», спостерігається дуже високий рівень.
5. Після проведеного кореляційного аналізу, було виявлено, що між типами організаційної культури за Ч. Хенді та організаційною зрілістю, ролями у команді, силою організаційної культури, статтю та віком було встановлено як позитивні так і негативні статистично значущі зв'язки. (табл.7,8,9,10,11).

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження даної теми дипломної роботи та згідно з поставленими задачами, можна зробити наступні висновки.

Вперше поняття «організаційна культура» з'явилося у працях К. Левіна і Х. Уайта у 1936 році.

Організаційна культура – це вид загальної культури, і тому для неї характерно те ж, що і для інших видів культури. Але водночас, це й особливий вид культури, це пояснюється тим, що організації не розділені ні просторово, ні часово, ні суб'єктивно. Організаційна культура є невід'ємною частиною інших видів діяльності, що забезпечують порядок у політичній, технологічній та інших сферах суспільного життя. Таким чином, сферою організаційної культури є весь життєвий цикл соціальної організації.

Виділяють різні типології організаційних культур, типології де критерії в основному пов'язані з особливостями діяльності організації в цілому та системи її управління, провідними дослідниками цих типологій являються: Ч. Хенді, Д. Коул, К. Камерон та Р. Куїн, Р. Харрісон.

В нашому дослідженні ми беремо за основну типологію організаційної культури Ч. Хенді.

За Ч. Хенді виділяють: культуру «влади», культуру «ролі», культуру «завдань» та культуру «особистості».

Сила організаційної культури поділяється на сильну, слабку та помірну, дані чинники досліджував Р. Ф. Дафт.

Отже, управління організаційною культурою компанії, полягає:

- по-перше, у формуванні, підтримці або зміні елементів її організаційної культури таким чином, щоб забезпечити її високу або середню стійкість;
- по-друге, у згуртуванні працівників компанії через її організаційну культуру так, щоб «у човні веслували в одному напрямку,

підкоряючись, не тільки управлінським впливам, але і водночас, власним бажанням».

Таким чином, оптимальний управлінський підхід до управління організаційною культурою компанії, її працівниками, а також оцінки їх ефективності, повинні бути прагматичним та динамічним з урахуванням мінливих ринкових умов та навколишнього середовища.

У другому розділі було проведено емпіричне дослідження. В емпіричному дослідженні було використано такі психодіагностичні методики:

- Методика «Визначення типу організаційної культури Ч. Хенді» - дає можливість визначити ступінь формалізації процесів і рівень централізації влади. Дана методика характеризує такі типи організаційної культури: культура «влади», культура «ролей», культура «завдань», культура «особистості».
- Анкета «Оцінка сили організаційної культури за методикою Р. Ф. Дафта» - дає можливість оцінити силу прояву організаційної культури.
- Тест «Ролі в команді» (Тест Белбіна) – дає можливість визначити ролі у команді, їх характеристику та функціональність.
- Методика «Як розвивається ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга, модифікація Л.М Карамушки – дає можливість дослідити два виділені показники організаційного розвитку: «Організаційна зрілість» та «Проблемність організаційного розвитку».
- Авторська анкета паспортника - Дана анкета вимірює такі показники, як: Вік; Стать; Освіта; Стаж роботи; Посада.

Дослідження проводилося у 2023 році, на основі опитування співробітників торговельної компанії «Н&М», а саме, підрозділу компанії «Н&М SkyMall Київ». Опитування було добровільним і проводилося за допомогою використання «Google форми».

Вибірка дослідження склала 45 осіб, серед яких:

- 23 жінки, що становить 51,1%;
- 22 чоловіка, що відповідно є 48,9%.

Під час проведеного емпіричного дослідження, було встановлено певні результати.

Відсотковий аналіз показав, що за методикою Ч. Хенді, можна говорити про те, що на першому місці серед всіх опитаних за таким показником, як високий рівень розвитку організаційної культури, знаходиться культура «ролі» (51,11%), далі культура «завдань» (46,67%), з невеликим відривом слідує культура «особистості» (37,78%), і на останньому місці із значним відривом слідує культура «влади» (20%).

Сила організаційної культури за Р. Ф. Дафтом у нашому дослідженні визначається як сильна, і у відсотках є 64,44%.

Ролі у команді за Белбіним, у досліджуваній організації спостерігаються на дуже високому рівні по ролям «Творець» (60%), також по ролі «Реалізатор» (31,11%), і останнє місце порівно поділили ролі «Фахівець» та «Експерт» (20%). Найнижчі показники були отримані по ролям «Генератор ідей» (7,78%), «Дипломат» (7,33%) та «Дослідник» (7,11%).

Організаційний розвиток визначається на «конструктивному» рівні у 62,22% опитаних респондентів. Також необхідно зазначити, що 37,78% опитуваних вказали на «проблемний» рівень організаційного розвитку. Це свідчить про те, що деякі працівники вважають, що присутні певні проблеми в організації. Але вкрай важливо зазначити, що жодний опитаний працівник не вказав на «кризовий» рівень організаційного розвитку, що відповідно склало 0%.

Для визначення зв'язків між типами організаційної культури та організаційною зрілістю, ролями у команді, силою організаційної культури, статтю та віком було використано пакет програм SPSS, а саме кореляцію Пірсона.

Під час проведення дослідження зв'язків спостерігалися як позитивні статистично значущі зв'язки так і негативні.

Було виявлено негативний статистично значущий зв'язок між культурою «влади» та організаційною зрілістю. ($r = -0,344$; $p < 0,05$).

Що говорить нам про те, що дана культура негативно пов'язана з організаційною зрілістю. Тобто при зростанні першого показника зменшується другий.

Необхідно зазначити те, що найцікавіші зв'язки було виявлені саме із типом організаційною культури «влади». (табл. 10, 11).

Отже, можемо стверджувати, що торгівельним організаціям необхідно звертати велику увагу при прийомі на роботу чоловіків більш старшого віку. Так як було встановлено зв'язок, який говорить про те, що чим старший чоловік тим більш він схильний до такого типу культури як «влада».

Даний тип культури відноситься до авторитарного, тобто при великій кількості схильних до даного типу культури працівників, організація зменшує свою організаційну зрілість та силу організаційної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Ведмідь Я. О. Управління персоналом підприємства / Я. О. Ведмідь. ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2021. 92 с.
- 2) Герасимчук А.А., Тимошенко О.І., Шашкевич Я. «Етика й етикет сучасного бізнесу – запорука економічної безпеки підприємств»: навч. посібник / За заг. ред. З.І. Тимошенко. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2017. 285 с.
- 3) Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні. 2016. № 5. С. 32-34.
- 4) Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 2016. С. 43-46.
- 5) Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації / Підручник. - Львів: Новий Світ-2000, 2013. - 175 с.
- 6) Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С. 78-83.
- 7) Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
- 8) Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегічний кадровий менеджмент: навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб. та допов. Київ: МАУП, 2020. 752 с.
- 9) Лезіна А. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства: теоретичні підходи та аналіз практики / А. В. Лезіна, О. Ю. Крамар // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2019. Т. 24. Вип. 5. С. 85-90.
- 10) Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми / Г.І. Матукова // Держава та регіони. 2016. № 1. С. 96-99.
- 11) Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник / Л.І. Михайлова. К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.
- 12) Обер-Кріє Дж. Управління підприємством: перекл. з франц. / Дж. Обер-Кріє. «Сірін», 2019. 257 с.

- 13) Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи / О. Осипова // Освіта і бізнес. 2015. № 16. С. 43-46.
- 14) Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. Ефективна економіка. 2020. № 5.
- 15) Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. № 1 (19). С. 226-235.
- 16) Ситник Й.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Ситник Й.С. Львів: «Тріада плюс», 2018. 456 с.
- 17) Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2018. № 628. С. 692-695.
- 18) Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. Х.: Вид. ХНЕУ, 2016. 162 с.
- 19) Armstrong Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.). London : Kogan Page, 2006. 987 p.
- 20) Карамушка Л.М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – Ч. 24. – С. 196–208).
- 21) Schein, E. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View / Edgar Schein. – San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1992. – 418 p.
- 22) Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури: [Навчальний посібник] / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко / – К. – Львів: Край, 2010. – 212 с.
- 23) Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. Посібник / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.

- 24) Miles E. W. Advancing validity of self-efficacy in negotiation through focusing at the domain level / Edward W. Miles, Todd J. Maurer // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. –2012.
- 25) . Москаленко В.В. Соціальна психологія : підручник / В.В. Москаленко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 688 с.
- 26) Креденцер О.В. Сутність підприємницької поведінки персоналу сучасних організацій та її роль в організаційному розвитку / О.В. Креденцер // *Актуальні проблеми психології* / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол.ред.) та ін.]. - Том. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Ч. 21-22 / За ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Вид.во «А.С.К.», 2010.
- 27) Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.
- 28) Nelson, D. L., & Quick, J. C. / *Understanding Organizational behavior*. / Belmont, CA: Cengage South -Western. - 2011.
- 29) Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л.М. Карамушки. – К.: Педагогічна думка, 2015. – 288 с.
- 30) Заболотна В.О. Організаційна культура як психологічне підґрунтя підвищення ефективності праці / В.О. Заболотна // Заболотна В.О. Психологічні основи управління персоналом : навч. посіб. – К. : Гнозис, 2010.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Методика визначення типу організаційної культури Ч. Хенді

Загальна характеристика методики:

Використання методики «Визначення типу організаційної культури»

Ч. Хенді дає можливість визначити ступінь формалізації процесів і рівень централізації влади в освітніх організаціях. Дана методика характеризує такі типи організаційної культури: культура «влади», культура «ролей», культура «завдань», культура «особистості».

Інструкція для учасників дослідження:

Висловіть свою думку стосовно питань, які пов'язані із діяльністю Вашої організації. Уважно прочитайте кожне твердження, яке запропоноване в опитувальнику та поставте знак «+» якщо Ви погоджуєтесь з даним твердженням і знак «-» якщо твердження не відповідає дійсності.

Текст опитувальника:

№	Твердження	Так	Ні
1	Організаційна структура сформована відповідно до раціональних форм розподілу праці.		
2	Колектив закладу працює на основі чітко визначених обов'язків, функцій, а також їх раціонального розподілу між підрозділами та окремими працівниками.		
3	Створено умови для розкриття і реалізації творчості, ініціативності та новаторства працівників		
4	. 4. Організація являє собою взаємопов'язані підрозділи-команди, кожна з яких, певною мірою незалежна, але несе відповідальність у рамках загальної стратегії розвитку закладу.		
5	Функції і завдання працівників класифікуються за певними ознаками, утворюючи загальну схему діяльності організації.		
6	Влада та вплив зосереджені навколо керівника організації		
7	Влада визначається службовим положенням і посадою (організаційною роллю).		

8	Управлінська діяльність керівника закладу базується на пошані до підлеглих.		
9	Джерело управління або впливу – досвід, творче мислення, ініціативність, компетентність, професіоналізм керівника.		
10	Стосунки з керівником організації мають важливіше значення, ніж повноцінне виконання посадових обов'язків.		
11	Рішення приймаються швидко – швидкість вважається важливішою якістю за якість прийнятого рішення.		
12	Управлінські рішення відносяться, як правило, до процедурних (чи вирішити дане питання, чи розпочати виконання даного завдання тощо).		
13	В організації прийнятний груповий метод прийняття рішень.		
14	Підбору працівників відводиться важлива місія.		
15	В організації можуть працювати лише ті люди яких зарекомендували перед керівником його підлегли.		
16	При прийнятті рішення про підвищення або переведення на іншу посаду до працівника висувається єдина вимога – він має в точності (не більше і не менше) відповідати своїм посадовим інструкціям		
17	Відбір персоналу здійснюється за критерієм професіоналізму претендента.		
18	Відбір співробітників здійснюється на підставі дотримання принципу спадкоємності: працівник приймається на роботу у випадку попередньої рекомендації його ким-небудь з оточення 14 керівника організації		
19	Форма внутрішньоорганізаційної комунікації – емпатія, тобто рішення приймаються на основі припущень про думку центральної фігури організації.		
20	В організації незначна кількість службової документації (службових записок, письмових розпоряджень тощо).		
21	В організації важливе значення відіграють формальні письмові правила, розпорядження, накази, положення		
22	Роль особистого контакту (по телефону, на нарадах тощо) значно перевершує роль письмових наказів і положень.		
23	Працівники організації сприймають себе як колеги.		

24	Управління організацією здійснюється на основі колективного обговорення (пропозиції, поради, зауваження)		
25	Управління організацією базується на слухняності та дисциплінованості.		
26	Управління організацією базується на переконанні (кожне рішення обґрунтовується, працівники повинні бути переконані в його правильності).		
27	Управління здійснюється шляхом координації діяльності співробітників-колег на основі загальної згоди		
28	Контроль за виконанням розпоряджень практично відсутній, оскільки управління засноване на довірі		
29	Можливість контролю за виконанням робіт у керівництва незначна, оскільки управління організацією засноване на загальній згоді.		
30	В закладі мають місце великі витрати на телефонні розмови та відрядження		
31	Діяльність організації здійснюється відповідно до традицій колективу, дружніх відносинах між колегами та довіри до керівника закладу.		
32	Високо оцінюються особистісні успіхи та ініціативність працівників		
33	Творча ініціатива, як правило, не заохочується.		
34	Довіра, як по відношенню до співробітників, так і по відношенню до управлінської команди, досягається на основі успішної та результативної діяльності.		
35	Будь-які зміни в організації пов'язані із заміною працівника (звільняється працівник, і на його місце береться новий).		
36	Розумні висловлювання самі по собі не мають значення. Їх повинна викласти людина, якій довіряють: джерело думки означає більше, ніж саме думка.		
37	В організації має місце висока роль раціональних доказів незалежно від того, хто їх висловлює		
38	В організації присутня жорстка централізація управління: рішення приймаються центром, який жорстко контролює їх виконання		

39	Людина і зовнішнє середовище організації сприймаються з позицій раціоналізму і логічного аналізу.		
40	Працівники організації виконують свої посадові обов'язки відповідно до розроблених посадових інструкцій.		
41	Управління організацією засноване на припущенні стабільності і передбаченості подій, майбутнього.		
42	Діяльність організації розбивається на окремі регламентуючі діяльнісні операції.		
43	Людина сприймається як невід'ємна частина функціонування та розвитку організації.		
44	Людина розглядається як особистість, що володіє визначеними ресурсами, які організація може використовувати для вирішення конкретних проблем		
45	Індивідуальні особливості людини не приймаються до уваги 16 (низька роль людського чинника).		
46	Кожен співробітник розглядається як індивідуальність, що володіє свободою і незалежністю.		
47	Типова кар'єра в організації – розвиток працівника в одному і тому ж самому напрямі.		
48	Працівники організації розраховують пропрацювати в організації до пенсії і більше		
49	Заохочується кар'єрне зростання працівників.		
50	Відсутнє планування кар'єри і навчання працівників.		
51	Організація регламентує не тільки робочий час, але і життя працівника: широко розвинені системи оплати медичної страховки, регулярне надання оплачуваної відпустки, надання товарів із знижкою, пенсійне забезпечення тощо.		
52	Організація має довгу (десятиліття) історію успішного розвитку.		
53	Організація проводить обмежену номенклатуру послуг (товарів).		
54	Критерієм ефективності діяльності організації є максимальна стандартизація і регламентація діяльності.		
55	Будь-які зміни в зовнішньому середовищі організація ігнорує. Типова реакція на зміни – посилення традиційних способів роботи.		

56	У разі зростання конкурентності між закладами керівництво підвищує вимоги до діяльності працівників організації.		
57	На зниження конкурентоспроможності закладу працівники реагують більш старанним виконанням своєї роботи.		
58	У разі невиконання роботи в потрібний термін, працівники працюють в позаробочий час.		
59	В умовах змін (нові технології, зміна переваг клієнтів) працівники закладу враховують нововведення і планують свою діяльність відповідно до нових вимог, намагаючись зв'язати потреби клієнтів і надання послуг в єдине ціле.		
60	Організація часто здійснює нововведення, постійно оновлює форми і методи діяльності		
61	Вирішення проблем здійснюється в умовах жорсткого дотримання чіткості та правил		
62	Працівники закладу не дотримуються формальних правил і процедур		
63	Критерієм ефективності методу вирішення проблеми є максимальне спрощення початкового завдання і розбиття його на прості завдання.		
64	Ефективність методу вирішення проблем визначається досягнутим результатом.		
65	Навчання (працівників) розуміється як процес отримання нових знань та навичок.		
66	Навчання (працівників) – процес освоєння нового досвіду.		
67	Навчання (працівників) сприймається як процес оволодіння новими знаннями та вміннями для кращого вирішення виникаючих проблем.		
68	Процес навчання є передачею необхідних знань і навичок тими, хто ними володіє, тим, у кого їх ще немає.		
69	Процес навчання полягає в участі працівників в дослідженнях і проектних групах: розгляд педагогічних ситуацій, ділові ігри, тренінги роботи в команді.		

70	Кожен працівник організації – творча особистість, професіонал своєї справи, з відчуттям особистої відповідальності, що знаходиться в постійному пошуці.		
71	Працівники сприймаються як ресурси організації (широко поширений термін «людські ресурси»).		
72	Працівники сприймаються як незалежні особи, які надають свої послуги для розвитку організації.		
73	Широко застосовуються формальні методи планування робочої сили: схеми оцінки діяльності персоналу, діагностика потреб в навчанні працівників, курси підвищення кваліфікації тощо		
74	Керівництво, як правило, не дотримується встановлених ними ж правил та інструкцій.		
75	Організаційна структура – найважливіший показник, який визначає хто кому підкоряється		
76	Велике значення належить статусним ролям (управлінська команда, працівники з тривалим досвідом роботи, молоді працівники, технічний персонал тощо).		
77	Основне завдання управління організації – безперервне і успішне вирішення проблем.		
78	Кількість конфліктів між працівниками організації незначна, а проблеми лідерства в колективі неактуальні.		
79	Заклад здійснює значні витрати на науково-дослідницьку діяльність, проведення експериментів та випробувань.		
80	Управління здійснюється з урахуванням інтересів та побажань всіх співробітників організації.		
81	Для вирішення визначеною проблеми, як правило, підбирається команда працівників яка компетентна у вирішенні даного питання.		
82	Організації властиві часті обговорення, дискусії.		
83	Важливе значення для розвитку організації має талант і професіоналізм окремих працівників.		
84	Регламентация, підпорядкування практично відсутні.		
85	Оплата праці здійснюється відповідно до результативності виконаної роботи.		

86	Управлінська команда закладу часто перебуває у відрядженнях з метою особистого вирішення різних питань.		
----	---	--	--

Обробка та аналіз отриманих даних:

Обрахуйте кількість позитивних відповідей (відмітили знаком «+») на твердження:	Культурний тип вашої організації
1; 2; 6; 10; 11; 14; 15; 18; 19; 21; 23; 28; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 38; 86.	Культура «влади»
2; 5; 7; 12; 16; 20; 25; 33; 39; 40; 41; 42; 43; 45; 47; 48; 51; 52; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 61; 63; 65; 68; 71; 73; 74; 75; 76	Культура «ролей»
4; 8; 9; 13; 17; 26; 37; 44; 49; 60; 62; 64; 67; 69; 77; 78; 79; 81; 82; 85	Культура «завдань»
3; 22; 24; 27; 29; 46; 50; 66; 70; 72; 80; 83; 84.	Культура «особистості»

Анкета Оцінка сили організаційної культури за методикою Р. Ф. Дафта

Інструкція для учасників дослідження:

Прочитавши запитання анкети, оцініть в балах від 1 (мінімум) до 5 (максимум), наскільки ці твердження відповідають організаційній культурі оцінюваного підприємства.

Текст опитувальника:

№	Твердження	1	2	3	4	5
1	Практично всі менеджери і більшість працівників можуть описати цінності компанії, її цілі, усвідомлюють важливість клієнтів					
2	Члени організації чітко усвідомлюють свій внесок у досягнення мети організації					
3	Дії менеджерів зазвичай узгоджуються з прийнятими в компанії цінностями					
4	Підтримка інших працівників, навіть з інших відділів, є нормою і оцінюється гідно					
5	Компанія та її менеджери орієнтовані більше на довгострокові, а не на короткострокові перспективи					
6	Лідери прагнуть розвивати і виховувати своїх підлеглих					

7	До наймання нових працівників ставляться дуже серйозно, з претендентами проводяться кілька інтерв'ю, орієнтованих на виявлення у них рис, відповідних культурі компанії					
8	Новачкам надається як позитивна, так і негативна інформація про компанію, вони мають можливість зробити усвідомлений вибір щодо доцільності роботи в фірмі					
9	Критерієм переходу співробітника на нову ієрархічну сходинку є його професіоналізм, а не інтриги і знайомства					
10	Цінності компанії підкреслюють необхідність ефективної діяльності, адаптації до зовнішнього середовища, яке безперервно змінюється					
11	Дотримання місії та цінностей компанії важливіше, ніж відповідність процедурам і стилю одягу					
12	Ви чули розповіді про лідерів або героїв компанії					
13	В компанії проводяться церемонії нагородження співробітників, які зробили суттєвий внесок в діяльність компанії					

Обробка та аналіз отриманих даних:

Середня загальна оцінка сили культури виводиться виходячи з думки всіх експертів, за формулою середньої арифметичної (сума оцінок всіх експертів поділена на їх кількість).

Відповідність загальної оцінки організаційної культури в балах типу культури за її силою:

- 52 і більше балів – сильна організаційна культура;
- 26-52 бали – помірно сильна організаційна культура;
- менше 25 балів – слабка організаційна культура, яка не здатна адаптуватися до зовнішнього середовища і не відповідає потребам працівників організації.

ТЕСТ РОЛІ В КОМАНДІ (Тест Белбіна)

Інструкція.

Цей тест складається з 7 окремих блоків по 8 питань або тверджень, з якими ви можете погодитися або не погодитися. На кожен блок у Вас є 10 балів. Присвоювати бали можна не більше, ніж 3 м або 4 м твердженням у блоці. Якщо

Ви згодні з яким-небудь твердженням на всі 100%, ви можете віддати йому всі 10 балів. При цьому одній пропозиції можна присвоювати мінімум 2 бали. Перевірте, щоб сума всіх балів по кожному блоку не перевищувала 10 балів.

БЛОК 1. ЩО Я МОЖУ ЗАПРОПОНУВАТИ КОМАНДІ?

10	Я думаю, що в змозі швидко сприймати та використовувати нові можливості
11	Я легко кооперуюсь з людьми різних типів
12	Мій головний актив – продукувати нові ідеї.
13	Я здатен залучати людей, які, на мою думку, можуть зробити великий вклад в досягнення командних цілей.
14	Моя особиста здібність – ефективно доводити справу до кінця
15	Я не уявляю собі тимчасового зниження своєї популярності, навіть якщо це приведе до збільшення прибутків.
16	Зазвичай я відчуваю, що реалістичне і що дієздатне
17	Я здатен запропонувати вагомі аргументи на користь іншої лінії дій, не провокуючи при цьому упередженого ставлення

БЛОК 2. ЩО ХАРАКТЕРИЗУЄ МЕНЕ ЯК ЧЛЕНА КОМАНДИ?

20	Я почуваю себе некомфортно на зборах та нарадах, навіть якщо вони чітко структуровані і продумано організовані.
21	Я схильний покладатися на людей, які добре вміють аргументувати свою точку зору ще до того, коли вона була всебічно обговорена.
22	Коли група дискутує з приводу нових ідей, я можу занадто багато говорити.
23	Моє особисте ставлення заважає мені підтримувати колег з ентузіазмом.
24	Коли потрібно зробити будь-яку справу, деякі люди вважають, що я дію агресивно і авторитарно.
25	Я вагаюсь брати на себе лідерську роль, можливо тому, що занадто чуттєвий до почуттів та настроїв групи.
26	У мене є схильність настільки захоплюватися власними справами, що я забуваю про те, що відбувається довкола.
27	Мої колеги вважають, що я надмірно переймаюсь незначними деталями та боюсь ризику, що справа буде зроблена марно

БЛОК 3. КОЛИ Я ПРАЦЮЮ З ІНШИМИ НАД ПРОЕКТОМ

30	Я можу добре впливати на інших людей, при цьому не здійснюючи сильного тиску.
31	Моє „шосте чуття” підказує і застерігає мене від помилок та інцидентів, які інколи трапляються через неуважність
32	В ім'я досягнення головних цілей, я готовий прискорювати події, не витрачаючи часу на обговорення
33	Від мене завжди можна чекати чогось оригінального
34	Я завжди готовий підтримати хорошу пропозицію, яка принесе вигоду всім
35	Я постійно відслідковую останні ідеї та новітні досягнення.
36	Я думаю, що мої здібності до суджень та оцінок можуть бути значним внеском у прийняття правильних рішень.
37	На мене завжди можна покластися на завершальному етапі роботи.

БЛОК 4. МОЄ ВІДНОШЕННЯ ТА ІНТЕРЕС ДО ГРУПОВОЇ РОБОТИ

40	Я щиро бажаю знати своїх колег краще
41	Я не боюся ні оскаржувати точку зору іншої людини, ні залишитися в меншості
42	Зазвичай, я можу довести неконкурентоспроможність невдалої пропозиції.
43	Я вважаю, що я здатен добре виконати будь-яку функцію заради виконання спільного блага
44	Часто я уникаю очевидних рішень і приходжу замість цього до несподіваного вирішення проблеми.
45	Все, що я роблю, я прагну доводити до досконалості
46	Я готовий використовувати контакти та зв'язки поза групою.
47	Я не відчуваю труднощів у прийнятті рішень, хоча я завжди відкритий різним точкам зору.

БЛОК 5. Я ОДЕРЖУЮ ЗАДОВОЛЕННЯ ВІД РОБОТИ, ТОМУ ЩО...

50	Мені подобається аналізувати ситуації та оцінювати можливі напрями діяльності.
51	Мені цікаво знаходити практичні шляхи вирішення проблеми.
52	Мені приємно відчувати, що я допомагаю створенню хороших відносин на роботі.
53	Часто маю сильний вплив на рішення, що приймається.

54	Я маю відкриті, привітні відносини з людьми, які можуть запропонувати щось нове.
55	Я можу переконувати людей в необхідності певної лінії дій
56	Я почуваю себе добре вдома, коли я можу приділити максимум уваги завданню.
57	Я люблю працювати з будь-чим, що стимулює мою уяву.

БЛОК 6. КОЛИ ЗАВДАННЯ СКЛАДНЕ ТА НЕЗНАЙОМЕ

60	Я відкладаю справу на певний час та розмірковую над проблемою.
61	Я готовий співпрацювати з людьми, які більш позитивно і з більшим ентузіазмом відносяться до проблеми.
62	Я намагаюсь зробити завдання простішим, підшуковуючи в групі людей, які можуть взяти на себе вирішення частини проблеми
63	Моє вроджене почуття часу дозволяє мені витримувати терміни виконання завдання.
64	Я вважаю, мені вдається зберегти ясність думки і спокій
65	Навіть під тиском зовнішніх обставин, я не відступаю від мети.
66	Якщо я відчуваю, що група не прогресує, я готовий взяти лідерські обов'язки на себе.
67	Я б розпочав дискусію з метою стимулювання появи нових думок, які сприяли б вирішенню проблеми.

БЛОК 7. ПРОБЛЕМИ, ЩО ВИНИКАЮТЬ ПРИ РОБОТІ В ГРУПАХ

70	Я схильний висловлювати свою нетерпимість по відношенню до людей, які стоять на шляху розвитку прогресу (заважають).
71	Інші можуть критикувати мене за те, що я занадто аналітичний і не підключаю інтуїцію
72	Моє бажання впевнитися в тому, що робота виконується з високим якісним рівнем, може інколи приводити до затримки.
73	Мені швидко все набридає, і я покладаюсь на те, що хтось із групи стимулює мій інтерес
74	Мені важко приступити до вирішення завдання, не маючи чіткої цілі
75	Інколи мені важко пояснити та описати проблему в комплексі.

76	Я знаю, що вимагаю від інших того, що сам не можу виконати
77	Я вагаюсь висловлювати власну думку, коли я знаходжусь в очевидній опозиції до більшості.

Обробка результатів:

Перенесіть свої бали з кожного блоку опитувальника в таблицю внизу. Прослідкуйте, щоб загальна сума всіх балів в підсумковому рядку була рівна 70. Якщо підсумок не рівний 70, перерахуйте, будь ласка, ще раз, десь була допущена помилка.

Блок №	Реалізатор	Координатор	Творець	Генератор ідей	Дослідник	Експерт	Дипломат	Фахівець
1	16	13	15	12	10	17	11	14
2	20	21	24	26	22	23	25	27
3	37	30	32	33	35	36	34	31
4	43	47	41	44	46	42	40	45
5	51	55	53	57	54	50	52	56
6	65	62	66	60	67	64	61	63
7	74	76	70	75	73	71	77	72
Підсумок								

Додаток 2

**Методика «Як розвивається ваша організація?» В. ЗІГЕРТА, Л. ЛАНГА,
МОДИФІКАЦІЯ Л.М. КАРАМУШКИ)**

Інструкція для учасників опитування

Із відповідей на тест буде зрозуміло, якою мірою Ваша організація потребує організаційного розвитку.

Висловіть свою думку стосовно питань, які пов'язані з роботою Вашої організації.

Уважно прочитайте кожен гіпотетичну ситуацію, яка запропонована в опитувальнику та поставте знак “+” у відповідному рядку: «ні», «скоріше ні», «скоріше так», «так».

Текст опитувальника

№	Гіпотетичні ситуації	Ні	Скоріше ні	Скоріше так	Так
1	У разі зривів, невдач, порушень у роботі завжди відбувається активний пошук винних				
2	Багато працівників на «лінійних» або інших посадах прагнуть підстрахуватися за допомогою доповідних записок та інших паперів				
3	Доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями				
4	Відсутня ясність, які цілі ставить перед собою організація (інститут, відділ, підрозділ). Багатьом цілі організації не відомі				
5	Якщо допущено помилку, про це дізнається не виконавець, який її допустив, а керівник або колеги				
6	Панує «егоїзм відділу»				
7	Працівники рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями. Скоріше вони сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них («Що ці там, «нагорі», не бачать, чи що, куди все це веде?»)				
8	Спокійно та планомірно зайнятися власною роботою вдається тільки після закінчення робочого дня. До цього завжди є що-небудь важливіше				
9	Більшість керівників не прагнуть того, щоб управління організацією будувалось на колективній основі. Прямо чи опосередковано вони дають зрозуміти, що віддають перевагу опосередкованій, «зрозумілій», системі: «наказ-підкорення»				

10	Коли йдеться про керівництво організації або штатних керівників, зазвичай використовується визначення: «Ці там, «нагорі»				
11	Конфлікти виникають частіше за все через дрібниці				
12	Засідання тривають надто довго і закінчуються частіше за все безрезультатно. Мова йде не про суть питання, а про боротьбу самолюбства				
13	Наскільки добре працівник справляється зі своїми обов'язками, він дізнається дуже рідко. Він навіть не знає, на основі яких критеріїв оцінюється його праця				
14	Важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції щодо вдосконалення технологічних процесів				
15	Ентузіазм в роботі – рідкість				
16	Фактично є дві категорії працівників: «старі» (люди «першого призову, «піонери»»), які вже були в організації, коли вона тільки починала діяти, і «новачки»				
17	Багато працівників «окопуються», використовуючи колективний договір, режим робочого часу та посадові інструкції. Вони пильнують свої права				
18	Коли оцінюється робота, то частіше за все це відбувається на основі емоцій або більш-менш поверхових спостережень				
19	Багатьох працівників турбують питання, навіщо вони так довго вчилися того, чого не можуть застосувати. Вони не можуть показати, на що вони здатні				
20	Розуміння того, що марнування часу та неякісна робота загрожують інтересам організації і, в кінцевому рахунку, самим робочим місяцям, не завжди спостерігається у працівників				
21	Працівники взагалі-то не хочуть колективного управління. Вони прагнуть чітко знати, куди спрямований розвиток, отримувати доручення і не перейматися, якщо ці рішення виявилися хибними				

Обробка та інтерпретація результатів

Проведена модифікація тесту дає можливість дослідити два виділені нами показники організаційного розвитку: 1) «Організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку); 2) «Проблемність організаційного розвитку».

Проаналізуємо зміст та особливості обрахування названих показників.

1. «Організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку)

Для обрахування цього показника підраховується кількість «+», які вказує досліджуваний у першій колонці (відповідь «ні») та в другій колонці (відповідь «скоріше ні»). Максимальна кількість «+» і, відповідно, кількість балів, які можуть бути набрані за цим показником, може бути 21 (відповідає кількості питань опитувальника – 21).

Враховуючи базові показники методики та зміст показника «організаційна зрілість», нами виділено такі його рівні:

а) *низький рівень* (від 1 до 7 балів) – свідчить про те, що організації притаманний початковий етап організаційної зрілості;

б) *середній рівень* (від 8 до 14 балів) – говорить про те, що організація має вже певні усталені вияви організаційної зрілості;

в) *високий рівень* (від 15 до 21 бала) – констатує наявність «суперпоказників» організаційної зрілості.

2. «Проблемність організаційного розвитку»

Для обрахування цього показника підраховується кількість «+», які вказує досліджуваний у третій колонці (відповідь «скоріше так») та в четвертій колонці (відповідь «так»). Максимальна кількість «+» і, відповідно, кількість балів, які можуть бути набрані за цим показником, може бути 21 (відповідає кількості питань опитувальника – 21).

Враховуючи базові показники методики та визначений нами показник «проблемність в організаційному розвитку», можна виділити такі його рівні:

а) *низький рівень* (від 1 до 9 балів) – організація достатньо зріла і не потребує організаційних змін;

б) *середній рівень* (від 10 до 14 балів) – організація має проблеми в організаційному розвитку і потребує організаційних змін;

в) *високий рівень* (від 15 до 21 бала) – для організації характерна криза розвитку.

У результаті об'єднання даних, отриманих за описаними вище показниками організаційного розвитку організацій, нами виділено такі *рівні розвитку організації (організаційного розвитку)* (див. табл.).

До двох «крайніх» рівнів віднесено:

а) *«конструктивний» рівень* – це такий рівень організаційного розвитку, коли спостерігається високий рівень показника «організаційна зрілість» (від 15 до 21 бала) та низький рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» (від 1 до 9 балів);

б) *«кризовий рівень»* – це такий рівень організаційного розвитку, коли спостерігається низький рівень показника «організаційна зрілість» (від 1 до 7 балів) та високий рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» (від 15 до 21 балів).

Проміжне місце між ними займає *«проблемний» рівень* – такий рівень організаційного розвитку, коли спостерігаються середній рівень або низький рівень показника «організаційна зрілість» (від 8 до 14 балів) та середній рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» (від 10 до 14 балів).

Рівні розвитку організації (організаційного розвитку)

(виділені на основі показників «організаційна зрілість» та «проблемність організаційного розвитку»)

Рівні розвитку організаційного	Показники організаційного розвитку	
	«організаційна зрілість»	«проблемність організаційного розвитку»
«Конструктивний» рівень	Високий рівень (від 15 до 21 бала)	Низький рівень (від 1 до 9 балів)
«Проблемний» рівень	Середній рівень (від 8 до 14 балів)	Середній рівень (від 10 до 14 балів)

	або низький рівень (від 1 до 7 балів)	
«Кризовий» рівень	Низький рівень (від 1 до 7 балів)	Високий рівень (від 15 до 21 балів)

Отже, зазначена методика дає можливість діагностувати як окремі показники організаційного розвитку, так і організаційний розвиток в цілому.

Додаток 3

Авторська анкета-паспортичка

1) Ваш вік?

Варіанти відповіді?

- 18-20
- 20-25
- 25-30
- 30-35
- 35+

2) Ваша стать?

Варіанти відповіді:

- Жінка
- Чоловік

3) Ваша освіта?

Варіанти відповіді:

- Базова середня освіта
- Середньо-спеціальна освіта
- Вища освіта

4) Ваш стаж роботи у компанії?

Варіанти відповіді:

- До року
- 2-5 років
- 5-10 років

- 10+ років

5) Ваша посада?

Варіанти відповіді:

- Продавець-консультант
- Менеджер відділу
- Менеджер магазину

