

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

_____ Е. Лузік

« _____ » _____ 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 053 «Психологія»

Освітньо-професійна програма «Практична психологія»

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

Виконавець: студентка групи 426 Лисенко Анна Юріївна

Керівник: старший викладач Проскурка Наталія Миколаївна

Нормоконтролер:

Бордінова Л.Ю.

КИЇВ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет лінгвістики та соціальних комунікацій
Кафедра педагогіки та психології професійної освіти
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 053 «Психологія»
ОПП «Практична психологія»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Е. Лузік

«__» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи

Лисенко Анни Юріївни

1. Тема дипломної роботи «Вплив стилю керівництва на формування корпоративної культури в організації» затверджена наказом ректора від «26» березня 2021 р. №483/ст.

2. Термін виконання роботи: з 22.02.2021 до 01.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до першого та другого розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків загальним обсягом 77 сторінок, з них обсяг основного тексту 53 сторінки, список використаних джерел нараховує 40 позицій.

4. Зміст пояснювальної записки: Вступ; Розділ 1. Теоретичний аналіз особливостей формування корпоративної культури в організації; Висновки до першого розділу; Розділ 2. Емпіричне дослідження впливу стилю керівництва на формування корпоративної культури в організації; Висновки до другого розділу; Висновки; Список використаних джерел та літератури; Додатки.

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного матеріалу): таблиці, рисунки, діаграми, графіки.

Календарний план-графік

| № пор. | Завдання | Термін виконання | Відмітка про виконання |
|--------|---|------------------|------------------------|
| 1. | Опрацювання та реферування літератури з теми дослідження. Визначення об'єкта і предмета дослідження | 22.02.2021 | |
| 2. | Формулювання мети, завдання досліджень. Складання попереднього плану роботи. Узгодження з керівником | 01.03.2021 | |
| 3. | Написання основної частини. Перше читання керівника | 01.04.2021 | |
| 4. | Написання вступу, висновків. Уточнення плану дипломної роботи | 01.05.2021 | |
| 5. | Оформлення роботи. Подання керівникові на перевірку | 10.05.2021 | |
| 6. | Попередній захист дипломної роботи | 18.05.2021 | |
| 7. | Опрацювання зауважень і виправлення недоліків | 30.05.2021 | |
| 8. | Подання остаточного варіанта на кафедру для перевірки на академічну доброчесність | 31.05.2021 | |
| 9. | Подання дипломної роботи на рецензування | 02.06.2021 | |
| 10. | Захист роботи | 15.06.2021 | |

6. Дата видачі завдання: «22» лютого 2021 р.

Керівник дипломної роботи _____ Проскурка Н.М.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Лисенко А.Ю.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Вплив стилю керівництва на формування корпоративної культури в організації»: 77 сторінок, 40 використаних джерел та літератури, 4 додатки.

Об'єктом дослідження виступають чинники формування корпоративної культури в організації.

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

Мета дослідження полягає у дослідженні впливу стилю керівництва на формування корпоративної культури в організації.

У дипломній роботі розкрито поняття корпоративна культура, керівник та стилі керівництва, охарактеризовано психологічні чинники корпоративної культури, її складові формування в організації та різноманітність стилів керівництва та її характеристики.

Описано чинники формування корпоративної культури, а саме вплив стилю керівника на формування корпоративної культури в організації.

Практичне значення роботи полягає в тому, що матеріали дослідження можуть бути використані практичними психологами у роботі з керівниками організації, колективом щодо формування корпоративної культури в організації. Рекомендації та результати дослідження можуть бути застосовані в діяльності практичних психологів в консультативній, просвітницькій, профілактичній діяльності, а також при викладанні таких навчальних курсів як: «Соціальна психологія організації» «Психологія управління».

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

ЗМІСТ

| | Стор. |
|---|-------|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ... | 9 |
| 1.1. Психологічні особливості корпоративної культури організації..... | 9 |
| 1.2. Стиль керівництва як складова корпоративної культури організації..... | 12 |
| Висновки до першого розділу | 17 |
| РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ | 19 |
| 2.1. Організація дослідження та обґрунтування вибору діагностичних методик | 19 |
| 2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження впливу стилю керівництва на формування корпоративної культури в організації | 24 |
| 2.3. Практичні рекомендації керівникам та практичним психологам стосовно формування корпоративної культури в організації | 45 |
| Висновки до другого розділу..... | 50 |
| ВИСНОВКИ | 52 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ | 54 |
| ДОДАТКИ | 57 |

ВСТУП

Актуальність дослідження. Проблематика корпоративної культури та її вивчення, є темою досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників, проте емпіричних досліджень, спрямованих на вивчення впливу, який здійснює стиль керівництва на розвиток корпоративної культури в організації, наразі не так багато.

Важливе значення для формування корпоративної культури має стиль управління керівника. Особистий досвід, знання науки управління, психолого-педагогічна озброєність, науковий і загальнокультурний світогляд керівника допомагає виробляти найкращий стиль керівництва. Обізнаність керівника з особливостями колективу, яким він керує, допомагає обрати стиль керівництва, що найкраще відповідає конкретним умовам, у яких працюють колектив і керівник.

Стиль керівництва - це звична манера стосунків керівника з підлеглими, ступінь зусиль, які він прикладає, щоб вплинути на них, спонукати їх до досягнення цілей організації, ступінь делегування повноважень, типи влади, які він використовує, та його ставлення до виробничих завдань і людських стосунків у колективі.

Корпоративна культура будь-якої організації майже повністю залежить від особливостей поведінки засновника бізнесу - першої особи організації. Саме його особистість визначає систему відносин партнерів, клієнтів і співробітників, формує стиль взаємин всередині організації.

Тому дослідження зв'язку впливу стилю керівництва на формування корпоративної культури в організації, викликає особливий інтерес, оскільки саме життєві установки генерального директора визначають корпоративні цінності організації. Стійка психологічна орієнтація ключових фігур організації є визначальною для усталеного стилю всієї організації. І чим авторитетніше особистість керівника організації, тим більше його поведінка буде впливати на культуру, структуру і стратегію організації.

Саме стиль керівництва – це один з найважливіших факторів, який впливає на формування корпоративної культури. Дослідження в цій сфері здійснювали як зарубіжні так і вітчизняні вчені, а саме: Р.Л. Ансофф, Е.Г. Шейн, М.Р. Богатирьов, А.В. Іванченко, Г.В. Назарова, Г.Л. Хаєт та ін. Але аспекти зв'язку корпоративної культури з стилем керівництва у роботах цих авторів були висвітлені недостатньо, що стало поштовхом для детальнішого дослідження даного питання.

Мета дипломної роботи полягає у дослідженні впливу стилю керівництва на формування корпоративної культури в організації.

Реалізація поставленої мети дозволяє визначити такі **завдання** дипломної роботи:

1. Дослідити теоретичне моделювання особливості формування корпоративної культури в організації.
2. Підібрати базу діагностичних методик та провести емпіричне дослідження стилю керівництва та корпоративної культури в організації.
3. Довести наявність впливу стилю керівництва на формування корпоративної культури в організації.
4. Розробити практичні рекомендації керівникові та практичному психологу стосовно особливостей формування корпоративної культури в організації.

Об'єктом дослідження виступають чинники формування корпоративної культури в організації.

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

Методи дослідження:

- *теоретичні*: аналіз літератури, систематизація, класифікація, узагальнення, порівняння теоретичних та експериментальних даних дослідження;
- *емпіричні*: спостереження, опитування, тестування;
- *статистично-математична* обробка даних здійснювалась за допомогою програми SPSS 17.0.

Для розв'язання поставлених завдань щодо виявлення особливостей стилю керівництва та корпоративної культури в організації було використано ряд психодіагностичних методик:

- а) «Методика дослідження стилю керівництва трудовим колективом» (А.Л.Журавльов, В.Г.Щокін);
- б) Методика на визначення індексу групової згуртованості К.Е. Сішора;
- в) Методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» О.С.Михалюк та А.Ю.Шалито;
- г) Методика на дослідження корпоративної культури Р. Харрісона.

Практичне значення роботи полягає в тому, що результати дослідження можна використовувати у роботі практичних психологів на підприємстві, менеджерів з відбору персоналу та практичних психологів, робота яких пов'язана з вивченням впливу стилю керівництва на формування корпоративної культури в організації.

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, що налічує 40 найменування, додатків на 57-77 сторінках. Основний зміст роботи викладений на 53 сторінках і містить 1 таблицю, 20 рисунків. Загальний обсяг роботи – 77 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Психологічні особливості корпоративної культури організації

Корпоративна культура особистості виступає соціальним механізмом, який покликаний орієнтувати індивіда до вирішення спільних завдань організації, мобілізації ініціативи й забезпечення ефективності взаємодії всіх членів означеного колективу.

Корпоративну культуру розглядаємо як інтегральне особистісне утворення, що характеризує засвоєння індивідом норм, цінностей, моделей поведінки, прийнятих у певній організації, які підтримуються більшістю членів організації та визначають спосіб їх дій у професійній діяльності.

Не випадково суть і зміст соціально-психологічного явища, такого як «корпоративна культура», є предметом досліджень останніх років у ряді теоретичних досліджень і застосовується. У той же час і в теорії, і на практиці ми спостерігаємо співіснування і навіть взаємопроникнення різних концепцій та підходів, що свідчить про складність і багатовимірність самого поняття корпоративної культури.

У психології корпоративна культура особистості трактується як система цінностей, правил та норм поведінки, яка включає в себе матеріальну і духовну діяльність, ставлення до організації [6].

Згідно Рютінгер Р. [7], корпоративна культура – це сукупність найважливіших положень діяльності підприємства, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях, які поділяє більшість працівників. Така культура дозволяє відрізнити одну корпорацію від іншої, генерує прихильність цілям корпорації, створює атмосферу ідентифікованості для членів корпорації, зміцнює соціальну стабільність, є контролюючим механізмом, що направляє і формує відносини та поведінку працівників.

На думку Б. Фергана, корпоративна культура – це ідеї, інтереси і цінності, що розподіляються групою. До них належать досвід, навички, традиції, процеси комунікації та ухвалення рішень, міфи, страхи, надії, спрямованість й очікування, реально випробовувані працівниками. А. Кабанов трактує термін «корпоративна культура» як набір найбільш важливих положень, які застосовуються членами організацій і одержують вираження в заявлених організацією цінностях та нормах, що дають людям орієнтири їхньої поведінки та дій [5].

Виходячи з вище наведеного, корпоративна культура, з одного боку, система особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами корпорації. З іншого боку, під корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні.

Складовими корпоративної культури є:

- система лідерства;
- норми поведінки;
- формування робочого процесу;
- способи вирішення конфліктів;
- система комунікацій;
- корпоративний стиль.

На корпоративну культуру в цілому впливають звички та вподобання окремих співробітників корпорації, їх потреби й інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент.

В даний час, корпоративна культура розглядається в якості головного механізму забезпечує практичне підвищення ефективності роботи організації. Вона важлива для будь-якої організації, оскільки може впливати на:

- мотивацію співробітників;
- привабливість фірми як роботодавця, що відбивається на плинності кадрів;
- моральність кожного співробітника, його ділову репутацію;

- продуктивність і ефективність трудової діяльності;
- якість роботи співробітників;
- характер особистісних і виробничих відносин в організації;
- відносини службовців до роботи;
- творчий потенціал службовців.

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;

- способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;

- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньо-групових цінностей, що склалися.

До структурних компонентів корпоративної культури особистості можна віднести: світогляд, корпоративні цінності, стиль поведінки, норми, що сповідують члени організації. Цілком логічним у цьому контексті бачиться розгляд корпоративної культури з позиції сформованості в індивіда лідерських якостей (моральність, ініціативність, вимогливість, відповідальність у виконанні своїх обов'язків, уміння уникати й згладжувати конфлікти, організаторсько-комунікативні здібності, уміння працювати в команді та ін.) та емоційно-вольової регуляції (емоційна стабільність, сила волі, енергійність, оптимізм, упевненість у собі, працездатність, харизматичність та ін) [10].

На етапі формування корпоративної культури особистості соціально-психологічний клімат має досить важливе значення у наступних аспектах: корекційно-регулюючому, коли індивід опановує діяльність щодо досягнення мети і завдань організації; комунікативному - при налагодженні сприятливих міжособистісних стосунків; мотиваційному, при якому наявність або відсутність сприятливого соціально-психологічного клімату може стати поштовхом до позитивної мотивації суб'єктів організації.

Виходячи з аналізу наукової літератури було визначено, що висока значущість сформованості корпоративної культури для кожної особистості пояснюється рядом

факторів: через прищеплення загальної системи цінностей, яка об'єднує інтереси зовсім різних людей, корпоративна культура забезпечує їх організаційну ідентичність, а як наслідок - відчуття соціальної захищеності; засвоєння основ корпоративної культури допомагає індивідам адекватно інтерпретувати події, які відбуваються всередині організації; опанування основ корпоративної культури стимулює розвиток професійної самосвідомості людини.

1.2 Стиль керівництва як складова корпоративної культури організації

Найчастіше стиль керівництва розуміється, як сукупність саме конкретних способів, за допомогою яких відбувається взаємодія між керівником і підлеглими.

Стиль керівництва в контексті управління - це звична поведінка керівника по відношенню до підлеглих, вплив та спонукання їх до досягнення цілей організації. Ступінь делегування повноважень, типи влади, які використовує керівник, його турбота, перш за все, про людські відносини або, перш за все, про виконання завдання - все відображає стиль керівництва, що характеризує даного лідера [1].

У той же час, в рамках традиційних підходів (К. Левін та ін.), стиль керівництва може бути як автократичним, так і ліберальним, як стилем, зосередженим на роботі, так і стилем, зосередженим на людині, демократичним стилем[4].

Важливо також зазначити, що стиль керівництва детермінований цілим рядом факторів, таких, як особливості організації в цілому і її окремих підрозділів, існуючий в них порядок ведення справ, позиції її власників і вищих менеджерів, переважна система цінностей, тип культури, а також ситуаційні фактори та випадкові обставини [4,9].

У сучасній літературі представлені різні теорії, що розкривають закономірності формування певного управлінського стилю. Автори цих теорій підкреслюють, що стиль керівництва (управління) в організації завжди складається під впливом конкретних умов і обставин.

Класифікація стилів керівництва за різними ознаками обумовлена існуванням безлічі стилів керівництва. Найбільш поширена класифікація, що визначається характером відносин між керівником і підлеглим. За цією ознакою прийнято виділяти три стилі керівництва:

- авторитарний;
- ліберальний;
- демократичний.

При описі основних стилів керівництва необхідно підкреслити, що в історичному аспекті дослідниками першим був виявлений авторитарний стиль, які, на думку практиків, і до сьогоднішнього моменту є найбільш поширеним в реальній діяльності керівників. Найбільш істотною характеристикою авторитарного стилю є те, що розпорядження і вказівки віддаються керівником підлеглим в формі наказу, не супроводжуючи при цьому будь-якими поясненнями або аргументами, які показували б їх зв'язок із загальними цілями і завданнями діяльності організації. Крім того, керівник, який реалізує такий стиль управління віддає перевагу формально-офіційному характеру відносин з підлеглими, в яких існує чітка дистанція, яку обидві сторони постійно дотримуються[8].

Стиль керівництва в значній мірі визначає результати діяльності організації. Існує багато прикладів того, як керівник, очоливши відсталий колектив і правильно вибравши стиль керівництва, перетворює ситуацію, пробуджує творчі сили та енергію співробітників. І навпаки, при іншому стилі можна зруйнувати ефективно працюючий до того колектив. Таким чином, спираючись на особисті якості, кожен керівник виробляє індивідуальний стиль роботи.

Стиль керівництва не залежить від виду організації. У кожній організації можуть бути реалізовані різні стилі. Однак деякі організації тяжіють до того чи іншого стилю. У великих ієрархічних організаціях, як правило, переважає авторитарний (директивний) стиль. У невеликих інноваційних організаціях - демократичний.

Серед чинників, що встановлює стиль керівництва, виділяються:

- місії і завдання організації;

- корпоративні умови праці;
- індивідуальність співробітника;
- індивідуальність керівника;
- розмір групи;
- простір робочої категорії в організації;
- структура групи;
- здатності комунікації;
- ситуативний компонент.

Корпоративна культура компанії визначається стилем керівництва. В залежності від етапу розвитку організації, поставлених цілей, соціально-психологічних факторів кожен із них передбачає розробку певних принципів корпоративної культури[14].

Керівник авторитарного стилю воліє впливати на людей за допомогою наказів. Зазвичай він догматичним і неодмінно жадає підпорядкування людей своїй волі, не терпить заперечень, часто втручається в роботу підлеглих, жорстко контролює їх дії, вимагає пунктуального проходження його вказівок. Не виносить критики і не визнає своїх помилок, працює багато, але при цьому змушує працювати і інших. Притаманні автократові методи і прийоми роботи можуть в той же час викликати симпатію і повагу, бо він оперативний в рішенні задач, здатний брати всю відповідальність на себе, і йти на розважливий ризик, чітко діяти за планом і реалізовувати його всупереч будь-яким перешкодам.

Якщо в колективі керуючий тримати переважно авторитарного стилю керівництва, тому це не допомагає формуванню ґрунтового морально-психологічного клімату в колективі. При всьому цьому стиль керуючого часто безпросвітний і заклопотаний, надзвичайно роздратований. Пронизливий з людьми. Більшість вказівок – це установки і накази. Отакий керуючий надзвичайно урочисто поводить з підлеглими, які не нахилений обмірковувати погляд колективу. Стиль керівника може бути виправданий на першій стадії становлення, тоді і складається колектив і його культура. В цей час відбувається соціально-психологічна адаптація працівників, адже споживати функціональне пристосування до робочого життя в

новому колективі, дослідження колективних вимог, норм і традицій. При авторитарному стилі керівництва в колективі відсутня довіра і підвищена конфліктність, що не сприяє формуванню позитивної корпоративної культури.

Ліберальний стиль керівництва відрізняють відсутність розмаху в діяльності, безініціативність і постійне очікування вказівок зверху, небажання приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Такий керівник недостатньо вимогливий, непослідовний у діях, схильний відступати від раніше прийнятих рішень. Він не виявляє організаторських здібностей, нерегулярно контролює підлеглих. У взаємовідносинах з підлеглими він ввічливий і доброзичливий, відноситься до них з повагою, намагається вирішити їх проблеми. Рідко користується своїм правом казати "ні", легко роздає нездійсненні обіцянки, побоюється сварок і конфліктів. Разом з тим ліберал може виявитися творчою особистістю, цілком захопленою якоюсь проблемою.

При переважно ліберальному стилі керівник недостатньо активний, побоюється конфліктів, уникає відповідальності. Керівник легко погоджується з думкою підлеглих. В колективі обов'язки не розподілені, покарання та заохочення є суб'єктивними, ґрунтуються на зовнішніх враженнях, а не на глибокому аналізі. Такий керівник постійно має стан невпевненості, а в колективі можуть виникати непередбачені ситуації та конфлікти. Все це не сприяє формуванню сприятливого клімату в колективі і формуванню корпоративної культури. При формуванні корпоративної культури в активній трудовій діяльності керівник набуває моральної зрілості, переймається свідомістю загальної справи, почуттям власної гідності. Творчість в цій сфері діяльності не сумісна з застоєм думки. Вона потребує постійної самоосвіти, розвитку інтелектуальних і моральних сил, волі, характеру. Інтенсивніше перебігає внутрішнє, духовне життя особистості. Її свідомість більш відкрита для сприйняття потреб колективного розвитку. Саме при формуванні корпоративної культури видно нерозривний зв'язок, союз творчої активності особистості в сфері соціальної, професійної і самовиховання, особистісного вдосконалення.

Такий союз позитивний як для керівника, так для колективу. Керівник, який живе повноцінним життям, весь час себе вдосконалює, а особистість самостверджується в праці і морально зростає тим інтенсивніше, чим глибше усвідомлює необхідність своєї праці для інших людей. Щоб цілеспрямовано впливати на розвиток і згуртування колективу, керівник володіє принципами організації та виховання, вміло їх використовує.

Демократичний стиль найбільш продуктивний. Керівник демократичного стилю спрямований до делегування повноважень, надає підлеглим можливість зробити внесок в реалізації ідей організації. Заради справи такий керівник сміливо йде на ризик. Твердо переконаний, що в уміло організованому процесі обговорення завжди можуть бути знайдені оптимальні рішення. Добре розбирається в перевагах і недоліках підлеглих, спокійно вислуховує заперечення щодо власної позиції, при необхідності йде на поступки і визнає свої помилки. Має свою думку та відстоює її. Керівник-демократ орієнтується на можливості підлеглого, в якому він бачить соратника, однодумця, на його природне прагнення до самовираження за допомогою реалізації свого інтелектуального та професійного потенціалу. Конфлікти такий керівник сприймає як закономірне явище і намагається витягти з них користь на майбутнє, вникаючи в їх першопричину і суть. Але такий стиль пред'являє до лідера найбільше вимог, відповідати яким здатний далеко не кожен.

Коли в колективі домінує демократичний стиль керівництва, то керівник ставиться нормально та адекватно до персоналу, самокритичний. Головна ознака цього стилю – постійний контакт з людьми, схильність до делегування влади; довіра до підлеглих і надання їм самостійності. В такому колективі переважає делікатність, толерантність у ставленні один до одного, товариськість, відсутність конфліктів, творче ставлення до справи. Всі ці фактори сприяють розвитку корпоративної культури. Серед показників, які характеризують корпоративну культуру на організації, є узагальнений параметр “якість трудового життя”. Він відображає сприйняття людьми умов праці й життя в організації: задоволеність працею, стимулюванням, управлінням, перебуванням у колективі, наявністю відчуття

безпеки, упевненості працівників тощо. Цей показник можливий при переважно демократичному стилі керівництва.

Керівник повинен вміти визначити провідні якості особистості, її психологічний стан, а це вимагає від нього спостережливості, конструктивного мислення. Він повинен вміти прогнозувати перспективи розвитку особистості кожного члена колективу і моделювати майбутнє колективу і кожного його члена. Така здібність, як впливовість, тобто на вмінні переконувати, вселяти думки й правила поведінки. Організаторські здібності керівника залежать від його характеру, передусім врівноваженості, товариськості, жвавості.

Отже, стиль керівництва - це явище виключно індивідуальне, тому що визначається своєрідними рисами певної особистості, відтворює особливості роботи не тільки з людьми, однак і з технологією прийняття рішень, стиль керівництва регламентується власними властивостями керівника.

Висновки до першого розділу

В результаті теоретичного аналізу наукової літератури було виявлено, що корпоративна культура — це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник організації та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації. Корпоративна культура є однією із ключових організаційних підсистем, яка тісно пов'язана з іншими організаційними підсистемами і впливає на ефективність діяльності організації в цілому.

До складових корпоративної культури відносяться: пріоритетні цінності, тобто що люди цінують у своєму житті, в організації: статус, титули, просування по службі, саму роботу; віру в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість і т. п.; комунікаційну систему і мову спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної комунікації, аббревіатури, жестикуляції і т. п.; усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності часу у працівників, дотримання тимчасового розпорядку й заохочення за це; взаємовідносини між людьми, що розрізняються за

віком і статтю, статусом й владою, досвідом і знаннями, релігією і громадянством, а також шляхи й методи вирішення виникаючих конфліктів; процес розвитку працівника і навчання, процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується в організації; трудова етика й методи стимулювання: ставлення до роботи й відповідальність за доручену справу; поділ праці й виконання посадових обов'язків; оформлення і чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи просування по службі; зовнішній вигляд, одяг, спосіб харчування, подання себе на роботі, діловий стиль.

Стиль керівництва є однією із головних компонентів формування корпоративної культури та тісно пов'язаний з психологічними особливостями керівника. Загальновизнаною є система поділу стилів керівництва на авторитарний, ліберальний та демократичний стиль.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організація дослідження та обґрунтування вибору діагностичних методик

З метою визначення впливу стилю керівництва на формування корпоративної культури в організації нами було проведено емпіричне дослідження. У дослідженні взяло участь 60 осіб, 20 респондентів магазину Інтертоп в торговому-розважальному центрі «Sky Mall» (вік керівника 48, жіноча стать), 20 респондентів магазину Інтертоп в торговому-розважальному центрі «River Mall» (вік керівника 38 років, жіноча стать) та 20 респондентів магазину Інтертоп в торговому-розважальному центрі «Lavina Mall» (вік керівника 54 років, чоловіча стать) віком від 18 до 40 років, з них 60% жіночої статі і 40% чоловічої. Магазин ІНТЕРТОП – мультибрендовий магазин, який базується на взутті та одязі. Один із найпопулярніших магазинів в Україні.

Структура колективу складається:

1. Керівник магазину
2. Замісники керівника
3. Продавці консультанти
4. Касири
5. Приймальники

Керівник знаходиться майже кожний день на робочому місці, протягом 6-8 годин на день. Замісники керівника працюють позмінно, як і продавці консультанти, касири та приймальники.

Виходячи з мети дослідження, нами було обрано наступні психодіагностичні методики: методика "Дослідження стилю керівництва трудовим колективом» (А.Л.Журавльов, В.Г.Щокін), методика на визначення індексу групової згуртованості

(К.Е. Сішора), методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О.С.Михалюк та А.Ю.Шалито) та методика на дослідження корпоративної культури (Р. Харрісона).

Методика «Дослідження стилю керівництва трудовим колективом» (А. Л. Журавльов, В. Г. Щокін) складається з 16 групових тверджень, що характеризують ділові якості керівника, кожна група складається з трьох тверджень. Оцінка проводиться на основі співвідношення тверджень і того наскільки респондент з ним згоден і наскільки вони відповідають його уявленням та поведінки керівника - твердження позначення символами "а", "б" і "в". Після прочитання усіх тверджень складі кожної групи і вибрати одне яке найбільше відповідає думці про керівника.

В результаті проходження методики можна визначити стилі керівництва, а саме:

1. Авторитарний стиль керівника відрізняється схильністю до одноособового керівництва в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.
2. Демократичний стиль керівника, на відміну від автократа, прагне надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.
3. Ліберальний стиль керівника відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він дуже обмежений, можливо, через свою невпевненість у власній

компетентності, а отже, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати раніш прийняте рішення.

Наступна методика на визначення індексу групової згуртованості К.Е. Сішора призначення для визначення індексу згуртованості в колективі, який вказує на ступінь інтеграції групи її згуртованість у єдине ціле. Ця методика складається із п'яти питань з декількома варіантами відповідей на кожне із них.

В результаті проходження даної методики, отримаємо такі типи згуртованості:

1. згуртований, чи консолідований, який характеризується тісним взаємозв'язком його членів, солідарністю і дружбою, взаємодовірою і взаємодопомогою, повагою, принциповою і взаємною вимогливістю, відсутністю сталих антипатій.
2. розчленований (слабко-згуртований), який складається з числа недружньо налаштованих одна до одної соціально-психологічних груп, що мають своїх лідерів. Групові показники, рівень виробничої дисципліни, ціннісні орієнтації, активність таких груп досить різні.
3. роз'єднаний (конфліктний) – за своєю сутністю формальний колектив, в якому кожен перебуває сам по собі, особисті дружні контакти між його членами відсутні, вони пов'язані суто офіційними відносинами, часто спостерігається розбрат.

Наступна методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» О.С.Михалюк та А.Ю.Шалито. Дана методика використовується для визначення психологічного клімату колективу в організації.

Респондентам пропонується 8 запитань, для відповіді. При обробці результатів аналізуються різні сторони відношення респондентів як до колективу, так і для кожної людини окремо. Кожен компонент тестується трьома питаннями, відповідь на кожне з яких приймає тільки одну з трьох можливих форм: «+»; «-»; «0».

Одержані сполучення відповідей кожного члену колективу на питання по даному компоненту можуть бути узагальнені наступним чином для цілісної характеристики компонента:

- позитивна оцінка, до якої відносяться ті сполучення, у яких відповіді дані на всі три питання (або ж два), що відносяться до даного компонента – позитивні, а третя має будь-який інший знак;
- негативна оцінка, до якої відносяться ті сполучення, що містять три чи дві негативні відповіді, а третя може мати інший знак;
- невизначена, суперечлива оцінка, коли на два чи три питання дана не певна відповідь, а третя відповідь має будь-який інший знак, або ж, коли одна відповідь невизначена, а дві інші мають різні знаки.

Як істотна ознака емоційного компонента розглядається критерій привабливості на рівні понять «подобається – не подобається», «приємний – неприємний». Критерій «бажання – небажання працювати в даному колективі», «бажання – небажання спілкуватися з членами колективу в сфері дозвілля» дотримується при конструюванні питань, спрямованих на вимір поведінкового компонента. Головним критерієм когнітивного компонента виступає перемінна «знання – незнання особливостей членів колективу».

Для будь-якого компонента середні оцінки можуть розташовуватися в інтервалі від -1 до +1. Отримані середні показники класифікуються відповідно до прийнятої тричленної оцінки відповідей. Для цього континуум можливих оцінок (від -1 до +1) поділяється на три рівні частини: від -1 до -0,33; від -0,33 до +0,33; від +0,33 до +1. Середні оцінки, що потрапили у перший інтервал, вважають негативними, у другий – суперечливими, невизначеними, а третій – позитивними. Проведені обчислення дозволяють вивести структуру відносин у колективі для розглянутого підрозділу.

Методика «Дослідження різних типів організаційної культури» Р. Харрісона дає можливість дослідити такі типи організаційної культури, як:

- культура «влади» (характеризується пріоритетом одноосібних рішень керівника, централізованим контролем ресурсів, високою документаційною регламентацією трудової поведінки);
- культура «ролі» (притаманна глибока спеціалізація, обов'язковість виконання службових функцій, їхня чітка регламентація, адміністративний контроль службової поведінки);
- культура «завдань» (ґрунтується на свободі дій і достатності ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети, розподілі влади від професіоналізму і наявності ресурсів, оцінюванні праці за результатами);
- культура «особистості» (характерний мінімальний ступінь адміністрування й обмеження особистих прав і свобод, ставлення з повагою до здібностей та особистісних якостей персоналу, право виявляти ініціативу та творчість).

Складається із двох опитувальників, які є ідентичними між собою. У першому опитувальнику досліджуваним пропонується оцінити організацію, у якій вони працюють, а в другому опитувальнику досліджувані мають оцінювати запропоновані твердження згідно зі своїми переконаннями, при цьому максимально абстрагуючись від загальної оцінки організації, обираючи показники, які повинні, на їхню думку, відповідати «ідеальній» (бажаній) організації.

Опитувальник складається із 15 груп характеристик різних типів організаційних культур, при чому кожна група складається з чотирьох альтернативних формулювань. Після проведення діагностики нами була здійснена статистична обробка її результатів за допомогою програми SPSS 17.0.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження впливу стилю керівництва на формування корпоративної культури в організації

Після проведення діагностичного етапу дослідження нами було отримано наступні результати по магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Sky Mall». Результати методики "Дослідження стилю керівництва трудовим колективом" (А.Л.Журавльов, В.Г.Щокін) представлено на рисунках 2.2.1.



Рис. 2.2.1. Визначення стилю керівництва за методикою "Дослідження стилю керівництва трудовим колективом" колективом магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Sky Mall»

Виходячи з даних, позначених на рис. 2.2.1., можна визначити, що за результатами методики "Дослідження стилю керівництва трудовим колективом" (А.Л.Журавльов, В.Г.Щокін) 70% колективу магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Sky Mall» від загальної вибірки вважають, що керівник схильний до демократичного стилю керівництва, 15% респондентів визначили ліберальний стиль керівництва, а у інших 15% від загальної вибірки – вважають, що у керівника авторитарний стиль керівництва.

В результаті отриманих даних можна говорити про те, що більшість респондентів (70%) вважають, що керівник має демократичний стиль керівництва. Це показує, що керівник приймає управлінські рішення на основі обговорення проблеми в колективі, враховує думки і ініціативу співробітників, виконання ухваленого рішення контролюється не тільки керівником, але і самими співробітниками. Керівник проявляє інтерес і доброзичливу увагу до особистості співробітника, до їх інтересів та особливостей. Манера поведінки з усіма як з рівними колегами, прихильник розумної дисципліни, підтримує дружні спілкування та постійно підвищує свою кваліфікацію. Цей стиль вважається найефективнішим.

За методикою визначення індексу групової згуртованості К.Е. Сішора, рівень індексу групової згуртованості досягає 13, колективу магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Sky Mall».

Це демонструє, що рівень індексу групової згуртованості в цьому колективі має середній рівень, колектив відрізняє стійкість і єдність міжособистісних взаємин і взаємодій. З великою часткою ймовірності можна сказати, що стан міжособистісних відносин характеризується стабільністю і спадкоємністю. Більшість членів групи намагаються справедливо ставитися один до друга. Швидше за все, у важких випадках більшість членів групи об'єднуються, підтримують один одного, хоча можуть виникати розгубленість, сварки, взаємні звинувачення.

Згуртованість колективу – це показник міцності, єдності та стійкості міжособистісних взаємодій і взаємин у групі, що характеризується взаємною емоційною привабливістю членів групи і задоволеністю групою, один із чинників корпоративної культури. Тому, важливо щоб індекс згуртованості мав високий рівень.

Можна зазначити, що у такому колективі панує атмосфера психологічної безпеки, доброзичливості та прийняття, присутній збіг інтересів, поглядів, цінностей та орієнтації учасників групи.

За результатами дослідження, отриманих в ході проведення методики «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі»

(О.С.Михалюк та А.Ю. Шалито), груповий клімат визначається на середньому рівні.

Отже, це не зовсім приємно для успішної роботи. Він має певний баланс як суб'єктивних, так і об'єктивних ознак, але він нестійкий і може змінюватись тим чи іншим способом у будь-який час. Низька плинність кадрів. Працівники відмовляються переходити в інші відділи на рівнозначні, а іноді і керівні посади. У колективі переважає пригнічений настрій, спостерігається песимізм, конфліктність, агресивність та антипатія людей один до одного. Відносини базуються на принципах конкуренції та репресій, команда використовується для поширення чуток і пліток один про одного. Виходить прихована критика керівника, у відносинах немає стандартів справедливості та рівності; команда чітко ділиться на «привілейованих» та «відхилених», байдужих чи ворожих до прибулих новачків.

Результати, отримані в ході проведення методика «Дослідження різних типів організаційної культури» (Р. Харрісона) по магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Sky Mall» подано на рисунку 2.2.2.



Рис. 2.2.2. Визначення типу корпоративної культури в колективі магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Sky Mall»

Виходячи з даних, позначених на рис. 2.2.2., можна визначити, що за результатами методики «Дослідження різних типів організаційної культури» (Р. Харрісона) 50% колективу магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Sky Mall» від загальної вибірки продемонстрували, що корпоративна культура схильна до культури завдань, 22% респондентів визначили корпоративну культуру – культуру особистості, 18% від загальної вибірки – вважають, що корпоративна культура переважає культура ролі, а інші 10% вважають культура влади.

З даних дослідження, представлених в рис. 2.2.2, можна побачити що більшість досліджуваного колективу, а саме 50% вважають типом корпоративної культури - культура завдань. Це означає що ця культура спрямована на конкретний проект або роботу. Основний акцент у цій культурі робиться на виконанні роботи. Організація з такою культурою прагне досягти більшої ефективності, поєднуючи необхідні ресурси працівників на певному рівні організації, надаючи їм можливість відмінно виконати роботу. Культура завдань розрахована на здатність групи підвищити ефективність роботи і об'єднати з цілями організаціями. Це культура, в якій результат роботи команди ставиться вище особистих цілей і відмінності у статусі.

Окрім цього, було також виявлено існування залежності між віковими групами та видів стиля керівництва, типів корпоративної культури. Результати графічно зображено на рисунках 2.2.3 та 2.2.4.

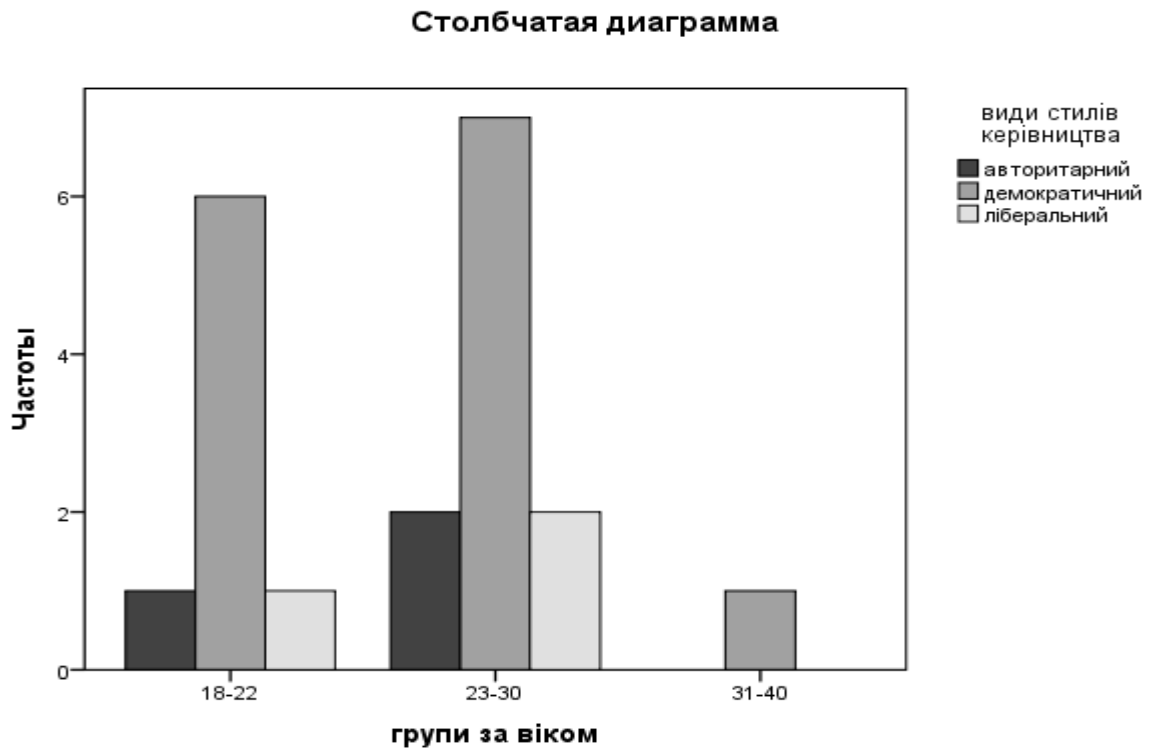


Рис. 2.2.3. Результати розподілу видів стилю керівництва між віковими групами співробітників магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Sky Mall»

Отже, як бачимо на рис. 2.2.3, більшість співробітників вважає, що керівник використовує демократичний стиль керівництва, незалежно від вікової групи.

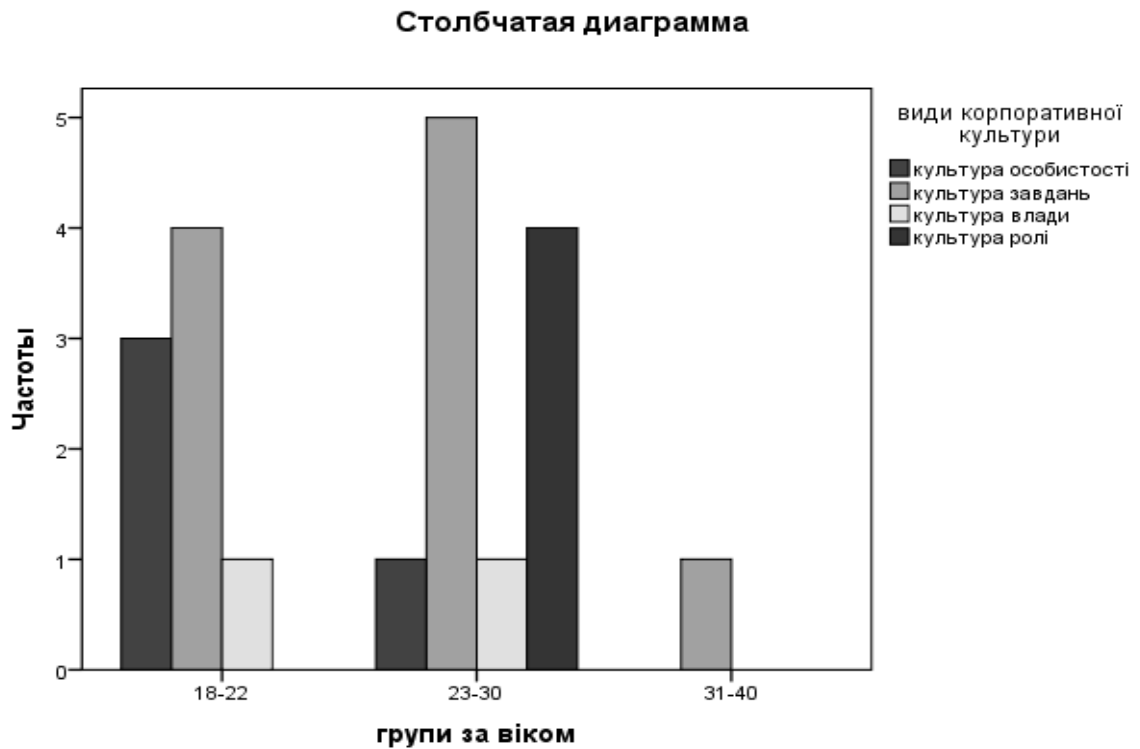


Рис. 2.2.4. Результати розподілу видів корпоративної культури в залежності від вікових груп співробітників магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Sky Mall»

Як видно на рис. 2.2.4, більшість співробітників, не залежно від вікової групи, вважають, що корпоративна культура в даному магазині – це культура завдань. В той же час, частина колективу у віковому періоді 23-30 років вбачають корпоративну культуру ролі, яка характеризується глибокою спеціалізацією, обов’язковістю виконання службових функцій, регламентацією, адміністративним контролем службової поведінки.

Також, було виявлено розподіл видів стиля керівництва в залежності від статі та типів корпоративної культури. Результат показанно на рисунках 2.2.5 та 2.2.6.

Столбчатая диаграмма

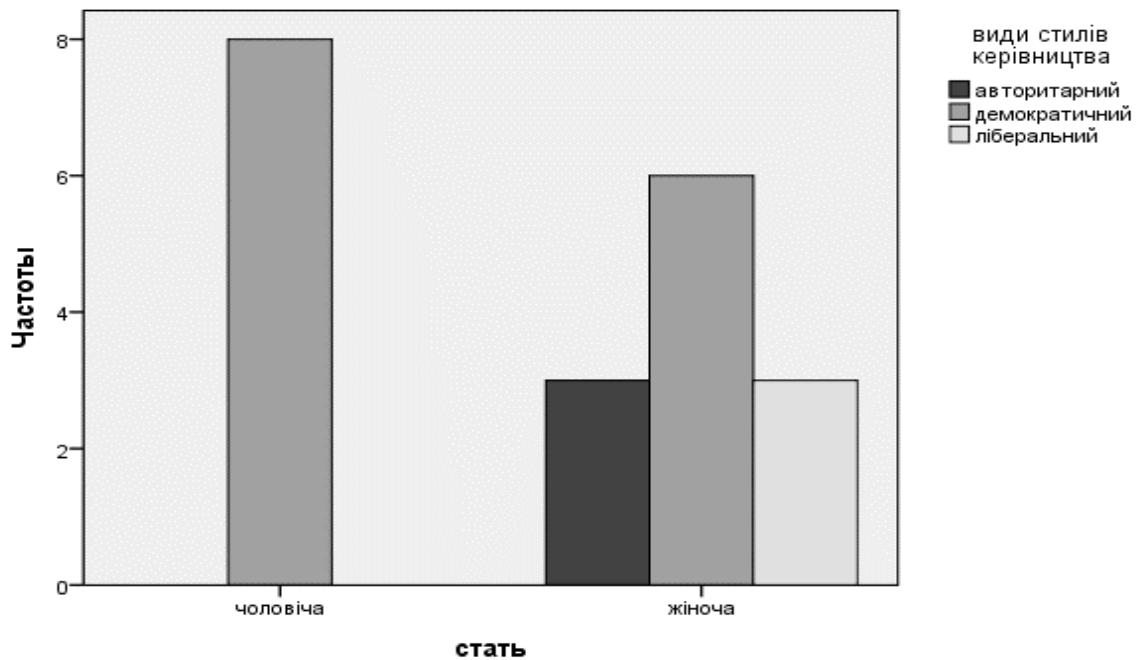


Рис. 2.2.5. Результати розподілу видів стилю керівництва за статтю співробітників магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Sky Mall»

За даними рис.2.2.5, можемо побачити, що співробітники жіночої статі визначили різні думки з приводу стилю керівництва, а співробітники чоловічої статі – схильні вбачати у керівника магазину демократичний стиль.

Керівник магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Sky Mall» має жіночу стать і можемо зробити припущення, що стиль керівництва в даній організації залежить від статі самого керівника.

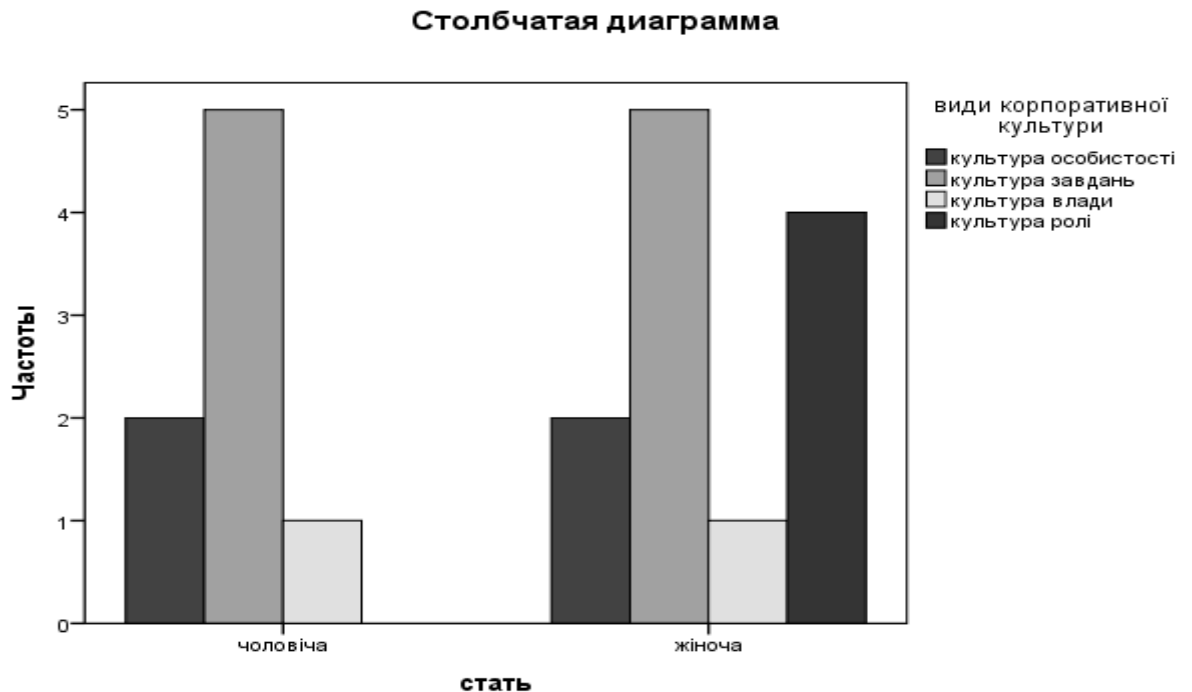


Рис. 2.2.6. Результати розподілу типів корпоративної культури в залежності від статі співробітників магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Sky Mall»

З даних рис 2.2.6. можемо побачити, що чоловіча стать не була схильна до культури ролі. А жіноча були різні думки з приводу корпоративної культури організації.

Як видно з даних, позначених на рис. 2.2.7., можна побачити, що за результатами методики "Дослідження стилю керівництва трудовим колективом» (А.Л.Журавльов, В.Г.Щокін) 80% колективу магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «River Mall» від загальної вибірки продемонстрували, що керівник схильний до ліберального стилю керівництва, 10% респондентів визначили демократичний стиль керівництва, а у інших 10% від загальної вибірки – вважають, що у керівника авторитарний стиль керівництва.

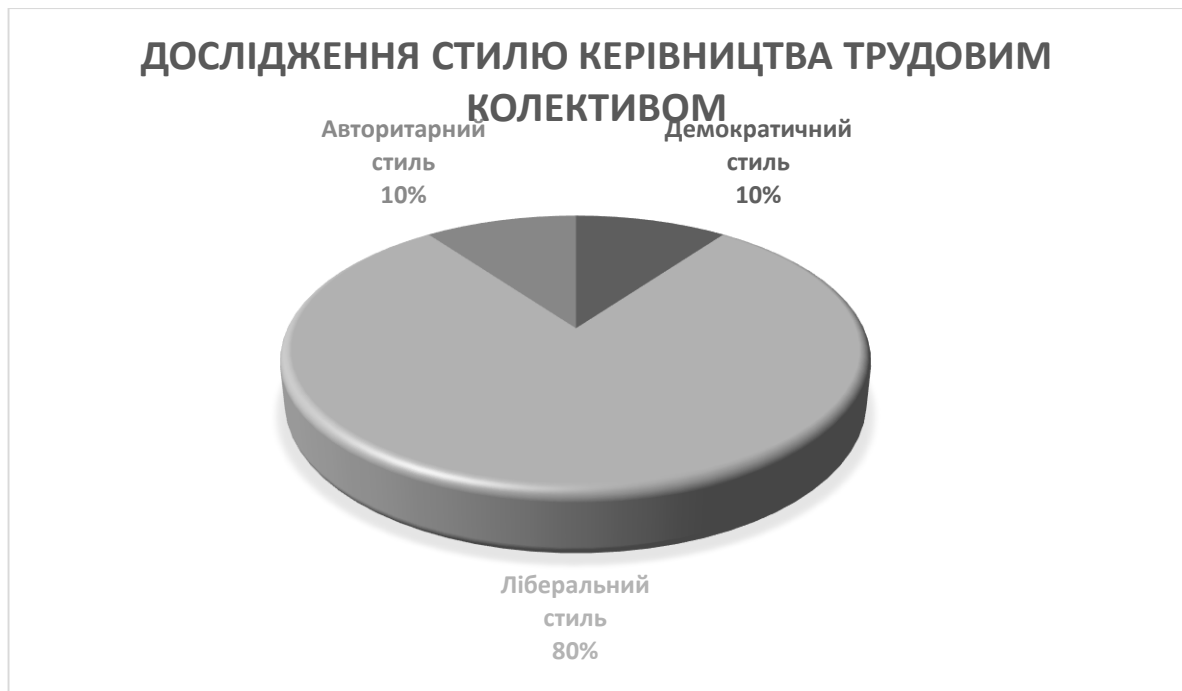


Рис. 2.2.3. Визначення стилю керівництва за методикою "Дослідження стилю керівництва трудовим колективом" колективом магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «River Mall»

У 80 % від загальної вибірки, вважають що у керівника переважає ліберальний стиль. Тому, можна вважати, що керівник пасивний, нейтральний, що характеризується, з одного боку, можливістю кожного висловлювати свої позиції, але реального врахування і узгодження цих позицій не прагнуть досягти, а з іншого боку, навіть ухвалені рішення не виконуються, немає контролю за реалізацією, все спущено на "самоплив", внаслідок чого результати роботи зазвичай низькі, люди не задоволені своєю роботою, керівником, психологічний клімат у колективі несприятливий, немає ніякого співробітництва, немає стимулу сумлінно трудитися, частини роботи складаються з окремих інтересів менеджерів підгруп, можливі приховані і явні конфлікти, іде розшарування на конфліктуючі підгрупи.

За методикою визначення індексу групової згуртованості К.Е. Сішора, рівень індексу групової згуртованості також досягає 13, колективу магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «River Mall». Та можемо сказати, що ймовірність того, що стан міжособистісних відносин характеризується стабільністю та спадковістю. Більшість групи намагається ставитись один до одного чесно.

Швидше за все, в найсерйозніших випадках більшість учасників групи об'єднуються, підтримують один одного, хоча можуть бути плутанина, сварки, взаємні звинувачення.

За результатами дослідження, отриманих в ході проведення методики «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О.С.Михалюк та А.Ю. Шалито), груповий клімат також визначається на середньому рівні, і має характеристики, як і в магазині «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Sky Mall».

За результатами, позначених на рис. 2.2.4., можна визначити, що за результатами методики «Дослідження різних типів організаційної культури» (Р. Харрісона) 60% колективу магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «River Mall» від загальної вибірки продемонстрували, що корпоративна культура схильна до культури ролі, 20% респондентів визначили корпоративну культуру – культуру влади, 15% від загальної вибірки – вважають, що корпоративна культура переважає культура завдань, а інші 5% вважають культура особистості.



Рис 2.2.8. Визначення типу корпоративної культури в колективі магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «River Mall»

На думку 60% респондентів, у колективі переважає тип корпоративної культури - культура ролі. Культура ролі, головним джерелом влади є становище. Основним способом впливу є правила і методики. Ефективність цієї культури залежить від оптимального розподілу роботи і відповідальності, а не від особистих якостей окремих працівників. Окремо працівнику культури ролі дає відчуття захищеності і можливість стати компетентним спеціалістом.

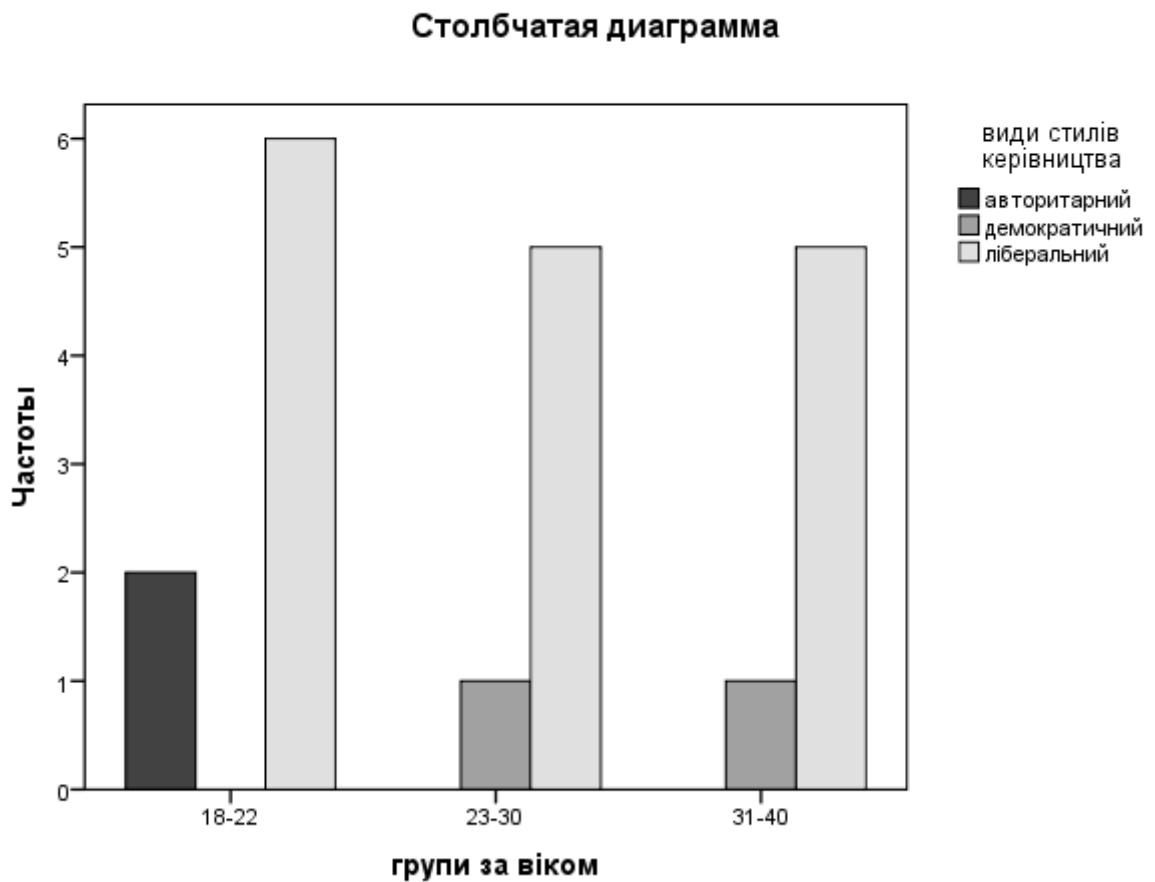


Рис. 2.2.9. Результати розподілу видів стилю керівництва між віковими групами співробітників магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «River Mall»

Отже, за даними рис 2.2.9 можемо зробити висновок, що всі вікові групи схильні вважати, що керівник використовує ліберальний стиль керівництва.

Столбчатая диаграмма

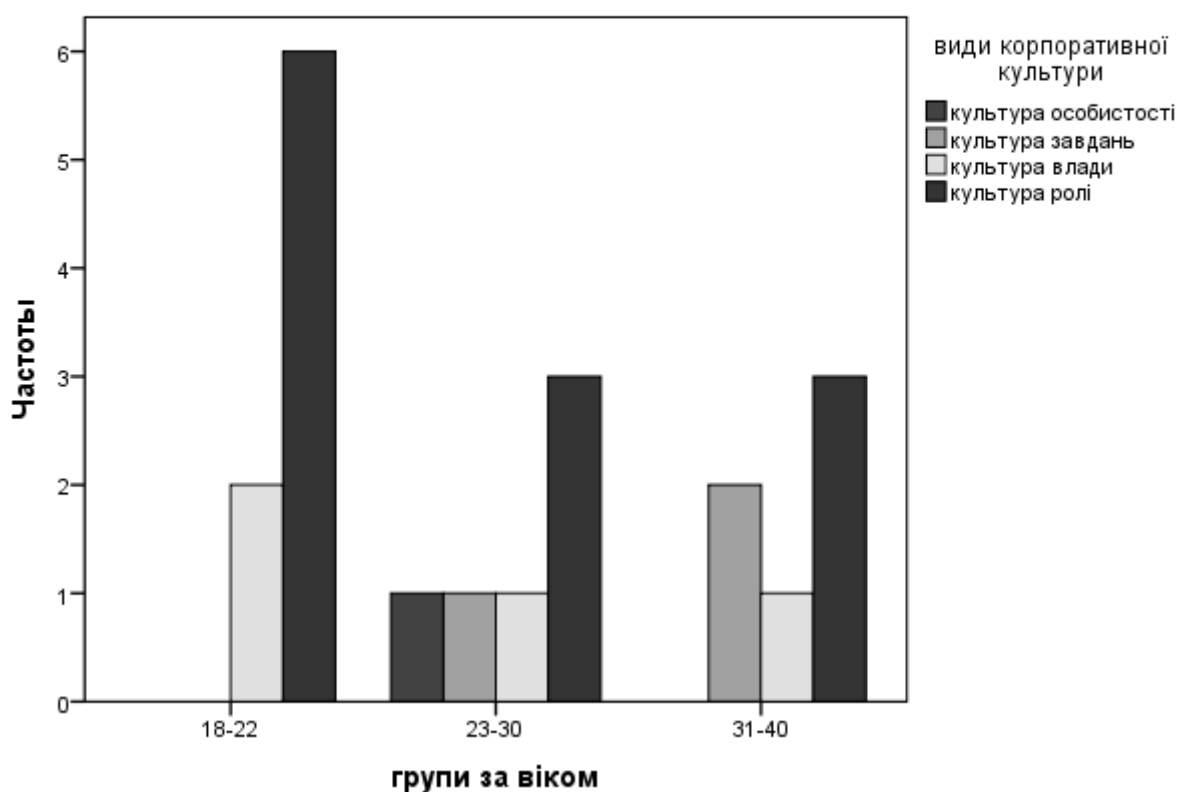


Рис. 2.2.10. Результати розподілу видів корпоративної культури між віковими групами співробітників магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «River Mall»

Можемо сказати, що всі вікові групи схильні до типу корпоративної культури – культура ролі. Вік від 18 до 22 також схильний до культури влади, що дає нам підставити знайти зв'язок між вибором цього ж віку, стиля керівництва. Інші вікові категорії були різної думки про тип корпоративної культури.

Столбчатая диаграмма

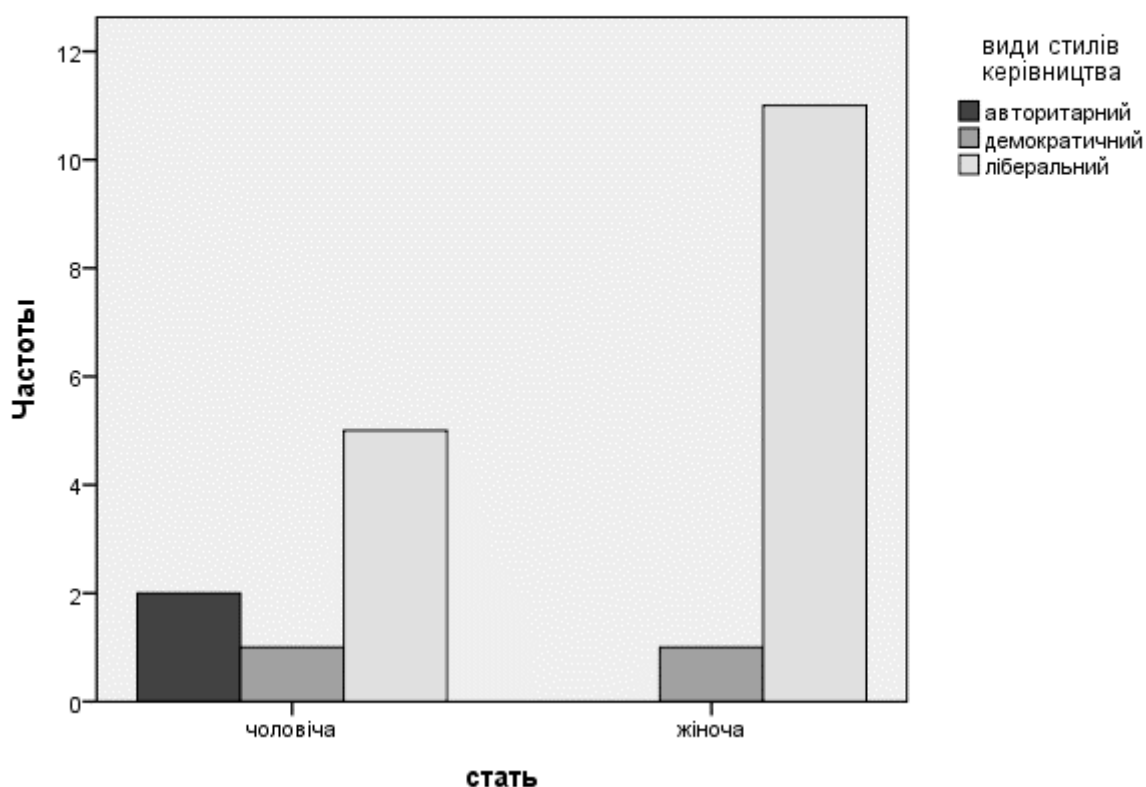


Рис. 2.2.11. Результати розподілу видів стилю керівництва за статтю співробітників магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «River Mall»

З даних рис 2.2.11., можемо сказати, що всі більшість співробітників даного колективу не залежно від статі вважають що керівник використовує ліберальний стиль керівництва. Ми можемо припустити, що в даному колективі співробітники-жінки мають більш свободи в діяльності, оскільки керівником в даному магазині є представниця жіночої статі.

Столбчатая диаграмма

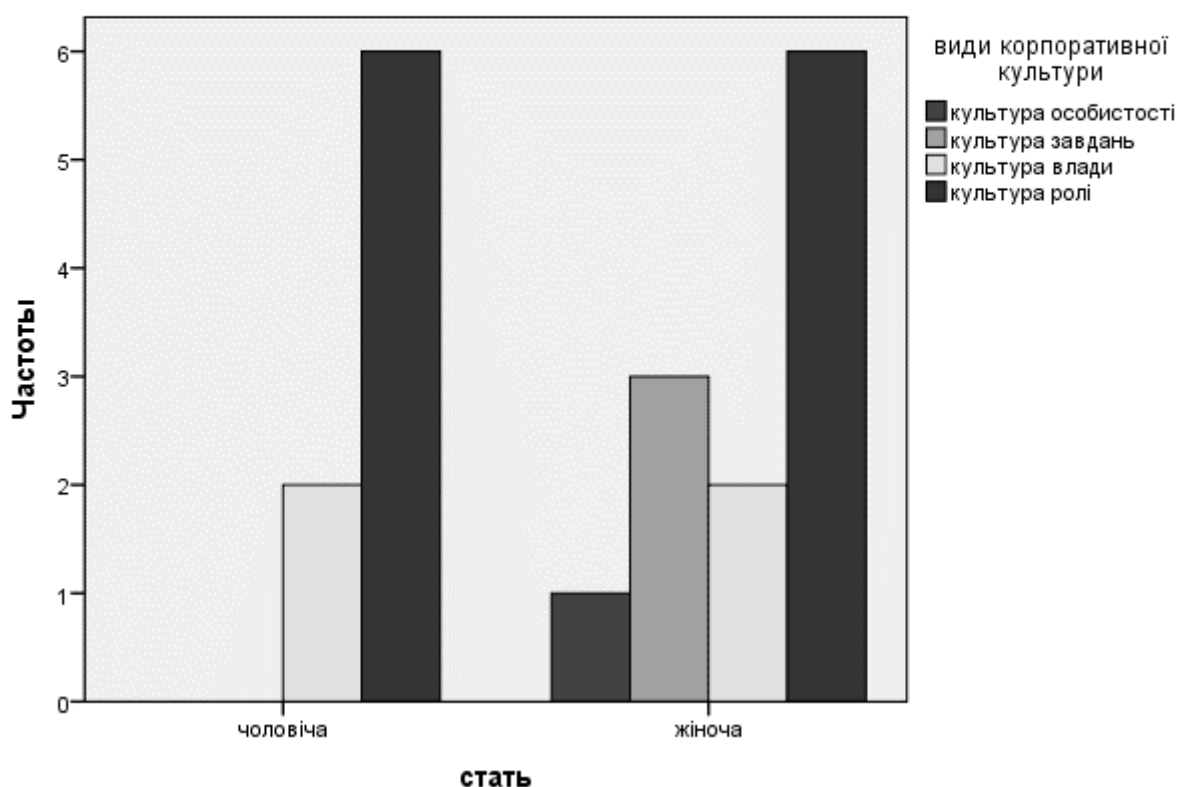


Рис. 2.2.12. Результати розподілу видів корпоративної культури за статтю співробітників магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «River Mall»

Як можемо побачити, що чоловіча стать схильна тільки до культури влади та культура ролі, які не сприятливі для організації. Жіноча стать розділила свої погляди на різні типи корпоративної культури.

За результатами, позначених на рис. 2.2.13., можна визначити, що за методикою "Дослідження стилю керівництва трудовим колективом» (А.Л.Журавльов, В.Г.Щокін) 65% колективу магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Lavina Mall» від загальної вибірки продемонстрували, що керівник схильний до авторитарного стилю керівництва, 20% респондентів визначили ліберальний стиль керівництва, а у інших 15% від загальної вибірки – вважають, що у керівника демократичний стиль керівництва.



Рис. 2.2.13. Визначення стилю керівництва за методикою "Дослідження стилю керівництва трудовим колективом" колективом магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Lavina Mall»

Більшість респондентів припускають, що керівник має авторитарний стиль керівництва, говорить про те, що керівнику притаманне диктаторство. Для нього характерне тверде одноосібне прийняття керівником всіх рішень, жорсткий тотальний контроль за виконанням рішень із погрозою покарання, відсутність інтересу до працівника як до особистості. За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує цілком прийнятні результати роботи (за непсихологічними критеріями: прибуток, продуктивність, якість продукції може бути високими), але недоліків більше, ніж переваг.

У колективі магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «LavinaMall» індекс групової згуртованості досягає 6.

Це показує низький рівень групової згуртованості, більшість ставляться один до одного неприязно, низькі показники свідчать про відсутність процесу інтеграції, ставлення школяра до класу негативне, особа упевнена у відсутності згуртованості,

в роз'єднаності та індивідуалістичності членів групи. Також для нього характерна великі розбіжності в показниках ефективності трудової діяльності. Групові показники, рівень виробничої дисципліни, ціннісні орієнтації, активність таких груп досить різна.

За методикою визначення індексу групової згуртованості К.Е. Сішора, рівень індексу групової згуртованості також досягає 13, як і в двох попередніх колективах.

Виходячи з даних, позначених на рис. 2.2.14., можна визначити, що за результатами методики «Дослідження різних типів організаційної культури» (Р. Харрісона) 65% колективу магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Lavina Mall» від загальної вибірки продемонстрували, що корпоративна культура схильна до культури влади, 15% респондентів визначили корпоративну культуру – культуру ролі, 10% від загальної вибірки – вважають, що корпоративна культура переважає культура завдань, а інші 10% вважають культура особистості.

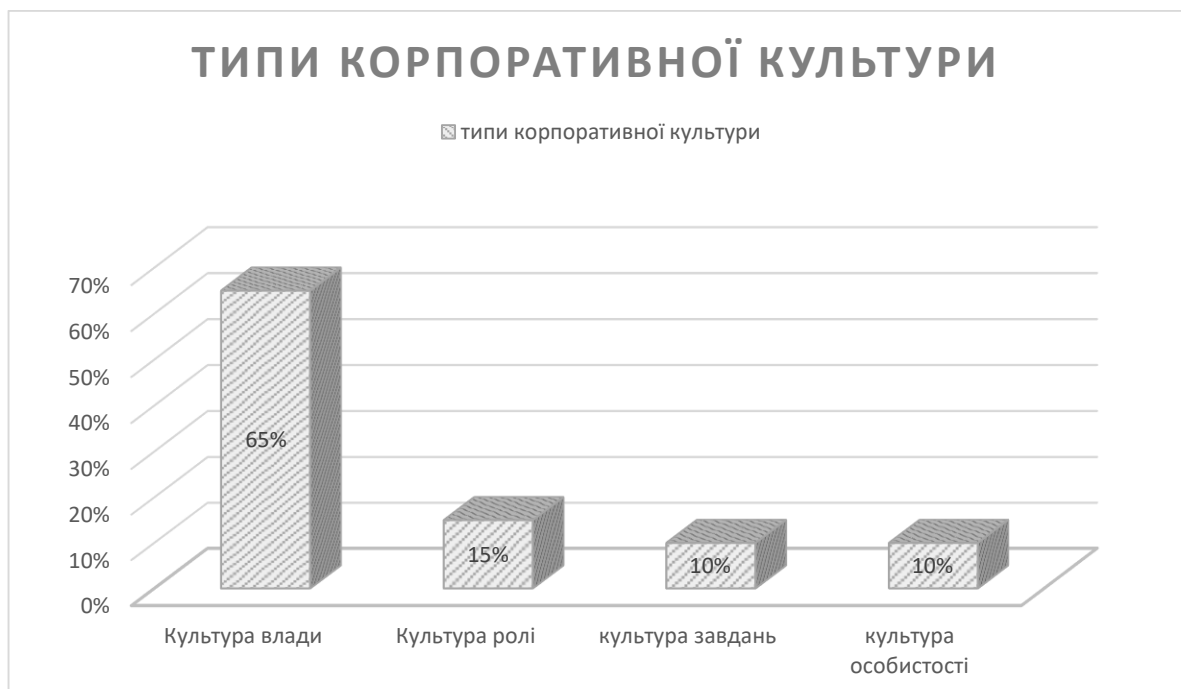


Рис. 2.2.14. Визначення типу корпоративної культури в колективі магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Lavina Mall»

Колектив магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Lavina Mall», вважають типом корпоративної культури - культура влади, яка вказує, що контроль здійснюється централізовано, частіше за все за допомогою спеціальних відібраних

для цього людей з виконанням певних правил і прийомів із низьким рівнем бюрократизму. Рішення приймаються, головним чином, у результаті балансу впливів, а не процедурній або суто логічній основі. Організація з таким типом культури можуть швидко відреагувати на дії, але ефект їх діяльності значною мірою залежить від рішень, які приймаються людиною, що знаходиться в центрі «павутиння».

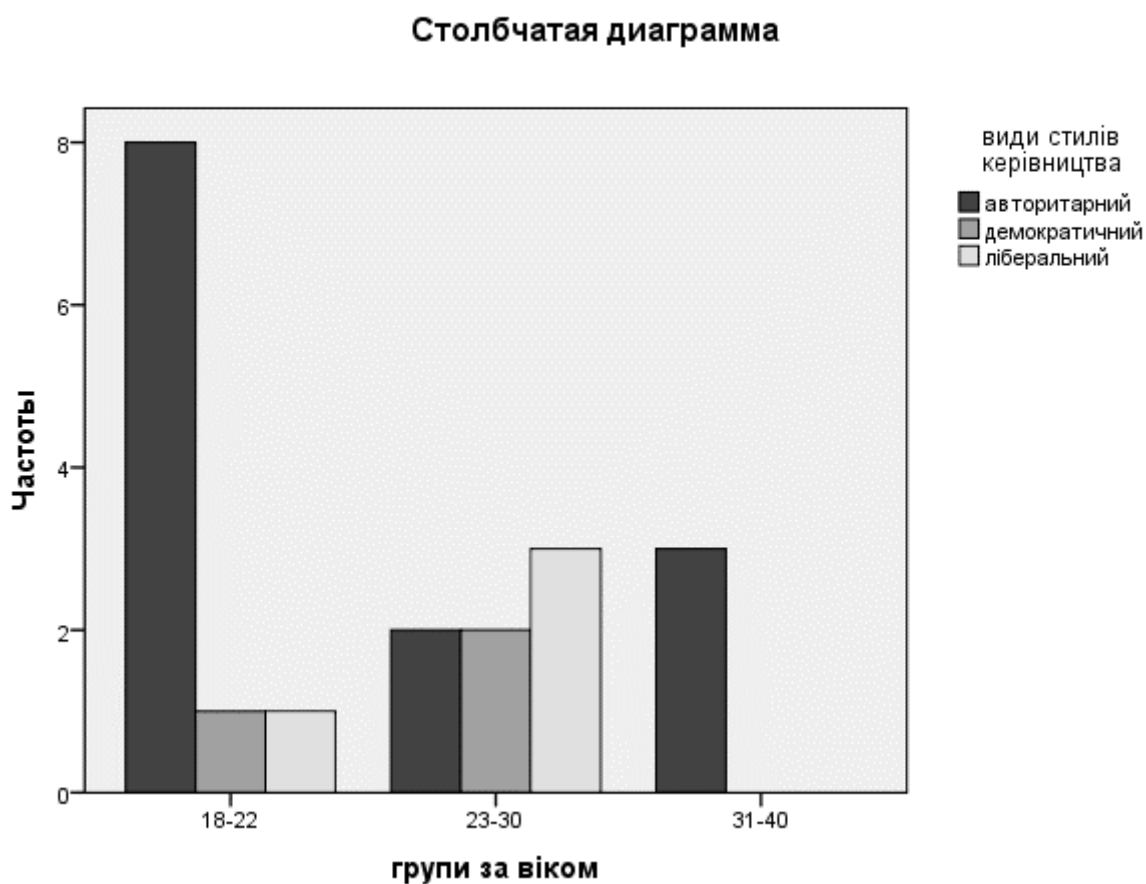


Рис. 2.2.15. Результати розподілу видів стилю керівництва між віковими групами співробітників магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Lavina Mall»

За результатами, можемо побачити, що вік від 18 до 30 мали різні думки з приводу стилю керівництва, а схильні більш до авторитарного. Вік 31-40 мав думку

тільки авторитарного стиля, що нам говорять, що керівник віком 58 років, жорсткіше ставиться до цього віку.

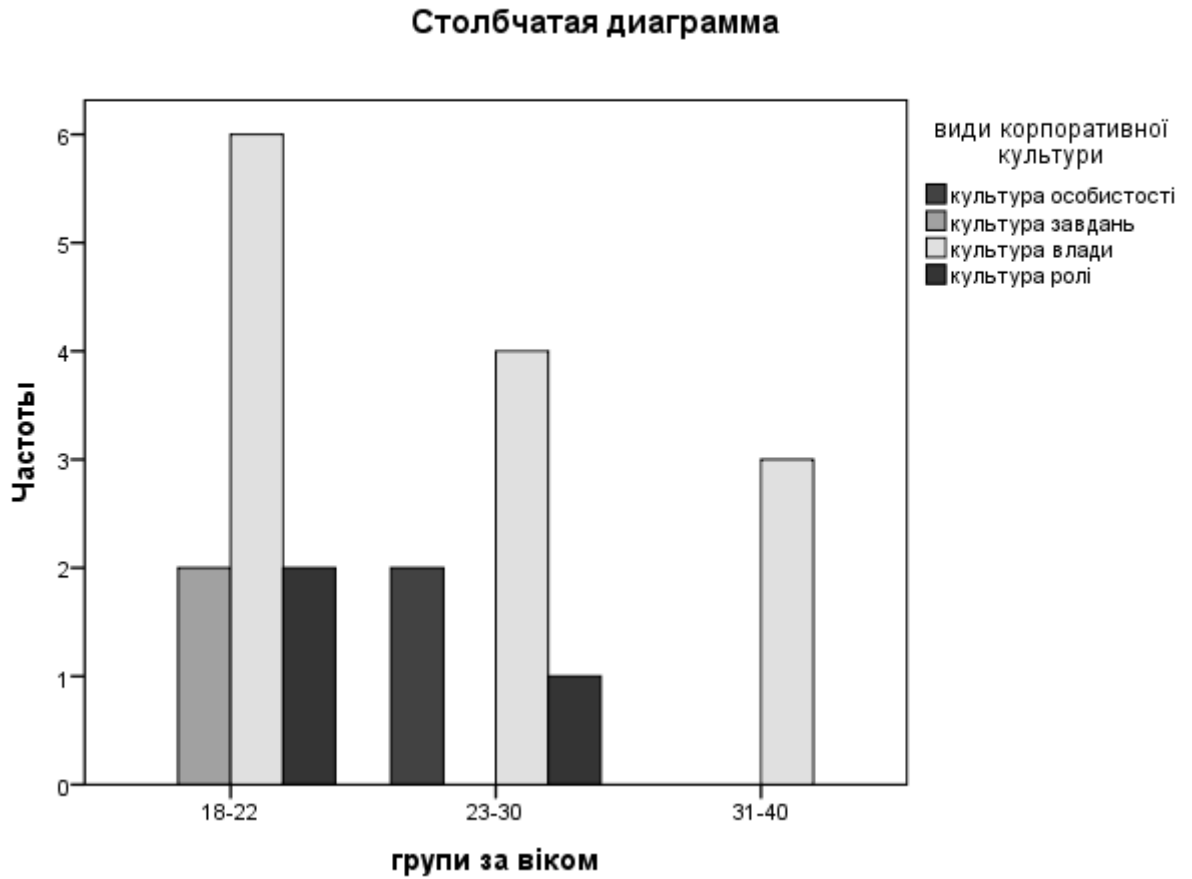


Рис. 2.2.16. Результати розподілу видів корпоративної культури між віковими групами співробітників магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Lavina Mall»

За даними рис. 2.2.16, можемо зробити висновок, що вік 18-30 мав знову різні думки з приводу типу корпоративної культури. А вік 31-40 чітко визначив тип корпоративної культури – культура влади.

Столбчатая диаграмма

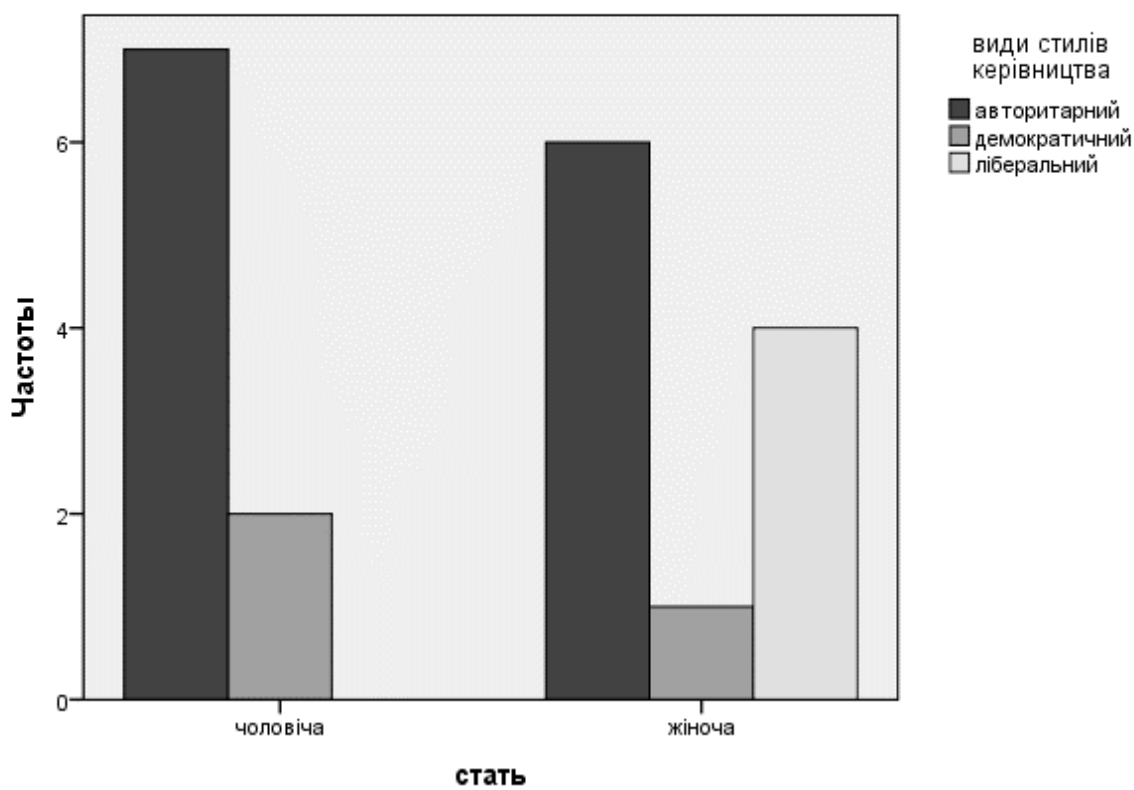


Рис. 2.2.17. Результати розподілу видів стилю керівництва за статтю співробітників магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Lavina Mall»

За результатами рис. 2.2.17, жіноча стать мала різну думку з приводу стиля керівництва, а чоловіча стать не була схильна до ліберального стилю.

Столбчатая диаграмма

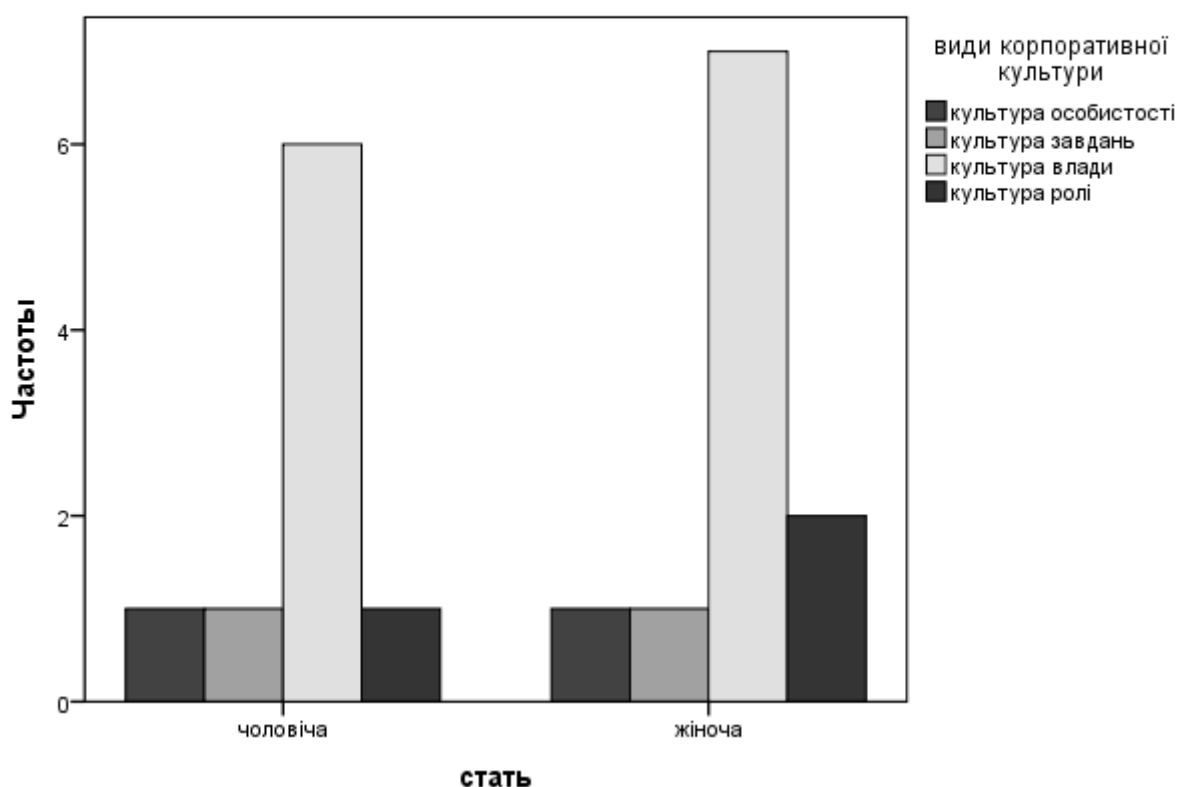


Рис. 2.2.18. Результати розподілу видів корпоративної культури за статтю співробітників магазину «Інтертоп» торгово-розважальний центр «Lavina Mall»

З даних, даному рисунку, можемо сказати, що статі мають різні думки з приводу типу корпоративної культури, але більше схильні до культури влади.

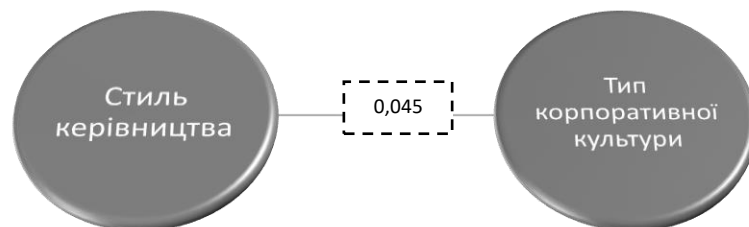
Отже, після проведення методик, можемо зробити висновок, що до демократичного стилю керівництва відноситься тип корпоративної культури – культура завдань.

До ліберального стиля керівництва відноситься тип корпоративної культури – культура ролі.

А до авторитарного стиля, зважаючи на результат дослідження, відноситься тип корпоративної культури – культура влади.

Дані типи корпоративної культури, повністю характеризують дані стиля керівництва керівників даних організацій.

З метою визначення кореляції між стилем керівництва та типом корпоративної культури, була проведена математична обробка за критерієм коефіцієнта рангової кореляції Пірсона (Додаток В), результати кореляції графічно зображено на рисунку 2.2.8.

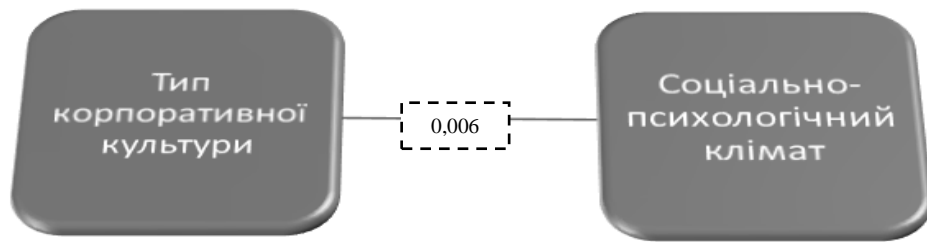


Додатна кореляція на рівні $p \leq 0,05$ —————

Рис. 2.2.19. Кореляційний зв'язок між стилем керівництва та типом корпоративної культури

Таким чином, як видно з даних, зазначених на рисунку 2.2.8, нами було визначено існування кореляційного зв'язку між стилем керівництва та типом корпоративної культури на рівні $p \leq 0,05$.

Також було визначено кореляцію між типів корпоративної культури та соціально-психологічний клімат, була проведена математична обробка за критерієм коефіцієнта рангової кореляції Спірмена (Додаток В), результати кореляції графічно зображено на рисунку 2.2.9.



Додатна кореляція на рівні $p \leq 0,01$ —————

Рис. 2.2.20. Кореляційний зв'язок між типом корпоративної культури та соціально-психологічним кліматом

Тому, як видно з даних, зазначених на рисунку 2.2.9, нами було визначено існування додатніх кореляційних зв'язків між типів корпоративної культури та соціально-психологічний клімат на рівні $p \leq 0,01$.

Виходячи з цього, можна дійти до висновку, що від стилю керівництва залежить тип корпоративної культури. Який буде у керівника стиль керівництва, така буде і корпоративна культура: її організаційна структура; система управління; склад працівників (статеві-віковий, кваліфікаційний тощо); стратегія підприємства; сукупність навичок, властива підприємству та спільні цінності. Також, виявлено що від типу корпоративної культури залежить соціально психологічний клімат в організації. Тобто, знаючи чинники впливу на соціально-психологічний клімат, використовувати різноманітні способи для його оптимізації в колективі, створювати позитивні умови для реалізації позитивних факторів. Це дасть можливість використовувати корпоративну культуру як інструментарій впливу на соціально-психологічний клімат в організації. Аналіз чинників, які впливають на формування корпоративної культури, дозволить визначити напрямки її вдосконалення і трансформації.

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

За результатами дослідження нами було розроблено практичні рекомендації для керівників щодо розуміння корпоративної культури та оптимізації соціально-

психологічного клімату в колективі, а також розроблено тренінгову програму, спрямовану на ознайомлення керівників з особливостями формування корпоративної культури.

Корпоративна культура займає пріоритетне місце та є вирішальним фактором, який впливає на трудову поведінку та ефективність трудової діяльності, як окремого керівника так і колективу в цілому.

Якщо корпоративну культуру не формують цілеспрямовано, вона виникає і розвивається хаотично. Самобутня і хаотична корпоративна культура може стати перешкодою в досягненні стратегічних цілей організації.

- Якщо керівник не керує корпоративною культурою, корпоративна культура починає керувати організацією.
- Якщо корпоративна культура формується згідно зі стратегією і місією організації, вона стає універсальним інструментом розвитку і досягнення поставлених цілей.

Керівники часто зіштовхуються з відсутністю зацікавленості і ініціативи у співробітників, спостерігають апатію, формальний підхід до виконання завдань, недостатній рівень відповідальності або постійне перекидання її. Вираз «командний дух» викликає іронічну посмішку. У такій ситуації загострюються конфлікти, інтриги, підвищується плинність кадрів, зникає інтерес до компанії, погіршується діловий імідж і репутація компанії[3].

Пропонуємо заходи щодо розвитку корпоративної культури, які мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації даних заходів має стати формування в очах співробітників єдиного образу корпоративної культури підприємства.

Рекомендовано перелік заходів розвитку корпоративної культури в організації, які буде втілювати керівник:

- Ініціювати конференцію трудового колективу, на яку винести для затвердження та обговорення нормативну базу з корпоративної культури:

Кодекс корпоративної культури, Кодекс ділової поведінки співробітників, Кодекс взаємин із клієнтами та діловими партнерами.

- Проводити роз'яснювальні роботи та організувати на підприємстві заходи з навчання трудового колективу основам корпоративної культури, зокрема нормам і правилам ділової етики та поведінки; нормам і правилам зовнішнього вигляду.
- Контролювати зовнішній вигляд працівників підприємства, для порушників застосовувати методи покарання.
- Ефективно застосовувати не лише у святковому, а й у буденному житті трудового колективу стрижневі елементи корпоративної культури підприємства: корпоративні кольори, символіку, фірмовий знак підприємства.
- Активно пропагувати серед працівників підприємства невидимі елементи корпоративної культури підприємства: місію, основну мету діяльності, стратегію розвитку, базові принципи щоденної праці, основні цінності та корпоративні свята підприємства.
- Організувати конференції трудового колективу для обговорення проблем, досягнень та розгляду пропозицій із розвитку корпоративної культури на підприємстві.
- Організувати «часи прийому» для працівників із метою проведення консультацій з основних аспектів корпоративної культури та прийняття пропозицій. Розробити та запропонувати вищому керівництву заходи зі збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.
 - Розробити систему заохочення інноваційності, новаторства, особистої ініціативи, участі, залученості та свободи працівників підприємства.
 - Розробити пропозиції для вищого керівництва підприємства щодо перегляду формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни,

вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості»[37].

Важливо пам'ятати, що трансформації корпоративної культури не станеться, якщо в процес не залучити абсолютно всіх членів підприємства, не створити їх схильність до змін і активну підтримку.

Крім наданих рекомендацій, було розроблено програму розвитку, тренінг з побудови корпоративної культури допоможе усвідомити переваги та недоліки наявної корпоративної культури і навчитися змінювати її в бажаному напрямку (Додаток Г).

Так, **мета** даної програми це актуалізувати та усвідомити інформацію учасників про корпоративні цінності та їх значимість для ефективної роботи, формувати корпоративну культуру закладу, згуртовувати колектив, напрацьовувати навички командної взаємодії.

Завдання програми:

1. З'ясувати необхідність і важливість корпоративної культури;
2. Покращити атмосферу в колективі;
3. Навчити працювати в команді;
4. Подолати комунікативні бар'єри;
5. Налагодити комунікацію з керівництвом.

Перелік методів і форм роботи, які будуть використовуватися під час занять: інформаційні повідомлення, рольові ігри, вправи-привітання, вправи-демонстрація, рухові ігри, проекційні техніки тощо.

Обладнання: білий папір формату А4, олівці, маркери, фарби, кольорова крейда, дошка, конверт, картки-ресурси. Обладнання відповідно до кількості людей у групі.

Очікувані результати: учасники проведуть самодіагностику розвитку корпоративної культури закладу, складуть проект розвитку корпоративної культури в організації.

Організація занять: програма розрахована на 6 занять по 60 хвилин кожне. Заняття проводити 1 раз на тиждень. Тематичний план занять представлений у таблиці 2.3.1.

Кількість людей у групі: 20 чоловік.

Форма занять: групова.

Таблиця 2.3.1

Тематичний план занять

| № | Тема заняття | Обладнання | Тривалість |
|----|---|---|--|
| 1. | - Вступне слово - Вправа на знайомство «Хто я?» - Вправа «Очікування» - Вправа руханка для емоційного розігріву - Вправа «Снігова куля» | ручки, стікери, ватман, кольорові олівці листок А4, кольорові олівці | 5 хв 20 хв 20 хв 5 хв 10 хв |
| 2. | - Привітання - Вправа «Спільність поглядів» - Мозковий штурм «Корпоративна культура-це...» - Вправа «Землетрус» - Вправа «Хто керує» | кольорові олівці, листки А4, 41 камера телефону | 5 хв 15 хв 20 хв 10 хв 10 хв |
| 3. | - Привітання - Вправа «Стоп критик» - Вправа «Погода» - Вправа «Безлюдний острів» - Вправа «Емпатійні рухи» | ручки, стікери, ватман, кольорові олівці листок А4, кольорові олівці | 5 хв 10 хв 15 хв 15 хв 15хв |
| 4. | - Привітання - Вправа-розминка «Комплімент» - Вправа «Бар'єри» - Вправа «Ритм» - Вправа на саморегуляцію «Дерево» | ватман А4, фломастери, кольорові стікери | 5 хв 15 хв 10 хв 15 хв 15 хв |
| 5. | - Привітання - Вправа «Мій настрій» - Вправа «Корпоратив» - Вправа «Долонька» - Вправа «З'ясування реалізації очікувань» | ватман, ручки | 5 хв 10 хв 15 хв 15 хв 15хв |
| 6. | - Привітання - Вправа «Інсталяція» - Гра «Секрет Джованні» - Вправа «Характер корпоративної культури» - Вправа «Подарунок» | ватман А4, фломастери, кольорові стікери | 5 хв 10 хв 10 хв 20 хв 15 хв |

Висновки до другого розділу

З метою вивчення впливу стилю керівництва на формування корпоративної культури, було проведено дослідження за участю 60 респондентів: 20 респондентів магазину Інтертоп в торговому-розважальному центрі «Sky Mall» (вік керівника 48 років, жіноча стать), 20 респондентів магазину Інтертоп в торговому-розважальному центрі «River Mall» (вік керівника 38 років жіноча стать) та 20 респондентів магазину Інтертоп в торговому-розважальному центрі «Lavina Mall» (вік керівника 54 років чоловіча стать) віком від 18 до 40 років, з них 60% жіночої статі і 40% чоловічої. Для досягнення поставлених завдань було використано ряд психодіагностичних методик: методика "Дослідження стилю керівництва трудовим колективом» (А.Л.Журавльов, В.Г.Щокін), методика на визначення індексу групової згуртованості К.Е. Сішора, методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О.С.Михалюк та А.Ю.Шалито) та методика на дослідження корпоративної культури (Р.Харрісона).

За результатами методики «Дослідження стилю керівництва трудовим колективом» стиль керівництва у першому магазині – демократичний стиль керівництва. У другому магазині стиль керівника – ліберальний, а в третьому – авторитарний стиль керівництва.

Найбільш поширеним індексом групової згуртованості К.Е. Сішора серед трьох магазинів, був середній рівень. В магазині Інтертоп в «Lavina Mall», індекс показав низький рівень групової згуртованості.

Спираючись на результати методики «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О.С.Михалюк та А.Ю.Шалито), можемо зробити висновок, що у всі три магазина мають середній рівень соціально-психологічного клімату, який не зовсім сприяє для успішного виконання співробітниками своїх робочих обов'язків.

В останній методиці на дослідження корпоративної культури (Р.Харрісона), було виявлено найбільші показник в першому магазині тип корпоративної культури

– культура завдань, в другомі магазині – культура ролі, а в третьому магазині – культура влади.

Після проведення діагностики, обробки та аналізу отриманих результатів нами була проведена статистична обробка отриманих даних у програмі SPSS. За результатами статистичної обробки даних – було виявлено існування додатніх кореляційних зв'язків між стилем керівництва та корпоративною культурою організації на рівні $p \leq 0,05$. Також, було виявлено існування додатніх кореляційних між типом корпоративної культури та соціально-психологічним кліматом на рівні $p \leq 0,01$.

Отже, було виявлено, що демократичному стилю керівництва відповідає культура завдань, авторитарному стилю – культура влади, ліберальному стилю – корпоративна культура ролі.

Враховуючи отримані результати, нами було визначено, що стиль керівництва все таки впливає на корпоративну культуру організації, та має суттєвий внесок в побудову корпоративної культури. Керівник, організатор трудового колективу створює в ньому здоровий психологічний клімат, без якого неможливо зміцнити дух колективізму і дружби, забезпечує високу продуктивність праці, умови для формування корпоративної культури в колективі.

Результати дослідження спонукали до створення тренінгової програми, головною метою якої є заходи щодо розвитку корпоративної культури, які мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації даних заходів має стати формування в очах співробітників єдиного образу корпоративної культури організації. Складена програма включає 6 занять по 60 хв, 1 раз на тиждень.

ВИСНОВКИ

В результаті дипломної роботи, було проведено теоретичний моделювання досліджень особливостей формування корпоративної культури в організації та її місце в психологічній літературі. Також було освітлено та розглянуто такі поняття стилі керівництва, а також сукупність принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей. Розглянуто поняття корпоративної культури, їх складові, від чого починається корпоративна культура. Їх функції в організації та доведено, що корпоративна культура є однією із ключових організаційних підсистем, яка тісно пов'язана з іншими організаційними підсистемами і впливає на ефективність діяльності організації в цілому.

Підібрали базу діагностичних методик та провели емпіричне дослідження, в результаті якого, було визначено стилі керівництва в магазинах Інтертоп, які знаходяться в торгово-рохважальних центрах «Sky Mall», «River Mall» та «Lavina Mall».

Також, було виявлено індекс групової згуртованості в колективі. Магазины які знаходяться в торгово-рохважальних центрах «Sky Mall», «River Mall» показали середній рівень згуртованості, а магазин в торгово-розважальному центрі «Lavina Mall» індекс згуртованості має низький рівень, що нам і показує, що керівник зі авторитарним стилем не покращує рівень згуртованості в своєму колективі.

Визначено позитивний соціально-психологічний клімат в трудовому колективі в магазинах які знаходяться в торгово-рохважальних центрах «Sky Mall», «River Mall» та «Lavina Mall», оскільки керівники схильні до демократичного та ліберального стилю керівництва, тобто приймає управлінські рішення на основі обговорення проблеми в колективі, враховує думки і ініціативу співробітників, виконання ухваленого рішення контролюється не тільки керівником, але і самими співробітниками.

Результати останньої методики показує нам, що в магазині торгово-розважального центру «Sky Mall» тип корпоративної культури – культура завдань, в магазині торгово-розважального центру «River Mall» – культура ролі, а в магазині торгово-розважального центру «Lavina Mall» – культура влади.

У результаті математично-статистичної обробки отриманих даних було визначено, що існує прямий зв'язок між стилем керівництвом та типом корпоративної культури в організації і дає нам підстави, сказати, що стиль керівництва впливає на корпоративну культуру організації. Також у результаті обробки було визначено прямий зв'язок між типом корпоративної культури та соціально-психологічним кліматом і дає можливість нам сказати, що тип корпоративної культури впливає на соціально-психологічний клімат в колективі.

Згідно з отриманими результатами можна дійти до висновку що керівник з стилем своєї роботи, особистою поведінкою, ставленням до працівників безпосередньо чи опосередковано впливає на формування того чи іншого соціально-психологічного клімату в колективі та корпоративної культури в організації.

Згідно з результатами дослідження нами було надано рекомендації керівникам щодо формування корпоративної культури в організації, а також розроблено тренінгову програму практичному психологу, стосовно особливостей формування корпоративної культури в організації, покращення соціально-психологічного клімату та підвищення індексу згуртованості. Програма складається з 6 занять, кожне з яких триває 60 хвилин і має проводитися 1 раз на тиждень.

Таким чином ми вважаємо, що мета дослідження була досягнута, а його завдання виконаними, проте хочемо додати, що дане дослідження висвітлює всі аспекти даної проблеми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамова С.Г., Костенчук І.А. Про поняття «корпоративна культура». М., 1999. 350 с.
2. Андрюченко С. Управління персоналом в рамках стратегічного менеджменту // Управління персоналом.2004.№5.С.18-20
3. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства: Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 2. С. 56-60.
4. Жебит Г.А. Организационно-управленческая деятельность: проблемы и перспективы развития. Минск, 2005. 239 с.
5. Калушка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом // Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 2 (7). С. 74-80
6. Коваленко Л. О. Удосконалення системи корпоративного управління у світлі нового законодавства // Актуальні проблеми економіки. 2010. №1. С. 115–122
7. Комаров И. Гарантии занятости и мотивация персонала // Персонал. 2001. No 4. С. 40.
8. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту : Навч. пос. К.: МАУП, 1996. 176 с.
9. Корпоративна культура: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 11 с.
10. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 50 с.
11. Кузнецова Е. А. Організаційна культура як фактор ефективності управлінської діяльності: Дис. канд. соціол. наук. М: МГУ, 2000.
12. Летушев А.В. Организация оплаты труда за рубежом. Сыктывкар, 2002. 285 с.
13. Лесниченко И.В. Правовая культура студентов как элемент корпоративной культуры. Краматорськ: ДДМА, 2004.105с.

14. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки // Довідник кадровика. 2010. № 09 (99). С. 78 - 80 .
15. Майерс Д. Соціальна психологія. СПб., 2001. 277 с.
16. Мартиненко М. М. Менеджмент фірми. К.: «Видавництво гуманітарної літератури», 2004. 312 с.
17. Мескон М. Основы менеджмента. М., 2006. 522 с
18. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 2000. 704с.
19. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М.: «Дело», 2001. 493 с.
20. Моргунов Е.Б.. Формирование группового поведения в организации. Социс, 2003.
21. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організації. К.: «Генеза», 2000. 198 с.
22. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основы адміністративного менеджменту: Навч. посіб. К.: Центр навч. літ., 2004. 560 с.
23. Ольшанский Д.В., Политическая психология. М.: «Просвещение», 2002. 380 с.
24. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник / Обран-Лембрик Л. Е. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
25. Орбан-Лембрик Л. Е., Основы менеджмента: пер. с англ./ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. М.: Дело, 2010. 704с
26. Пути реализации воспитательного потенциала вуза: методология, методика, опыт. Харьков: Выща школа, 1988. 192с.
27. Романова Е.С. Професійне становлення і розвиток з позицій дуального підходу // Системна психологія і соціологія. 2010. № 1. С. 44-57.
28. Рютінгер Р. Культура підприємства. Вид. «Еком». Москва. 1992; (Тернопільська В. І., 2016.).
29. Соловійова Р.П. Корпоративна культура. Краматорськ: ДДМА, 2004. 10с.
30. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб: Питер, 2001. 351с. А. А. Ногинская

31. Хауз Р. Процес менеджменту і організаційна поведінка. М.:ООО «Издательство «Академкнига/Учебник», 1976. 250 с.
32. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге випр., доп. К.: Академвидав, 2007. 576 с.(Альма-матер).
33. Хміль Ф.І. Теорія менеджменту, конспект лекцій. К.: Вища школа, 2005. 351 с.
34. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы». Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. 608 с.
35. Шиміль С. Корпоративна культура традиції і сучасність // Довідник Кадровіка.2000.№5.С.32-34
36. Шипілов С. Корпоративна культура на місцях // Управління компанією.2006.№5.с.25-27
37. Щёкин Г. В. Психология работы с людьми: Советы руководителю. К.: МАУП. 2007. 591 с.
38. Jung C. Dreams. Princeton University Press, 2012. p.100.
39. Kuzmin, O. (1995). Suchasnyi menedzhment [Modern management]. Lviv: Tsentр Yevropy (in Ukrainian) [Кузьмін, О. (1995). Сучасний менеджмент. Львів: Центр Європи].
40. Liebermann M.F. Art Therapy for groups: A Handbook of Themes, Games and Exercises. London, 1999. p. 226.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

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

Інструкція. Вам пропонується 16 груп тверджень, які характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається трьох тверджень, що позначені символами «а», «б», «в». Вам не обхідно уважно прочитати усі три твердження в складі кожної групи і вибрати одне, яке найбільш відповідає вашій думці про керівника. Відмітьте вибране вами твердження на бланку опитувальника знаком «+» біля відповідної літери.

Текст опитувальника

| | | | |
|---|---|--|--|
| 1 | а | Керівництво вимагає, щоб про усі справи доповідали саме йому | |
| | б | Намагається все вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує лише нагальні питання | |
| | в | Завжди щось наказує, дає розпорядження, наполягає, але ніколи не просить | |
| 2 | а | Завжди щось наказує, дає розпорядження, наполягає, але ніколи не просить | |
| | б | Наказує так, що хочеться виконати | |
| | в | Наказувати не вміє | |
| 3 | а | Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими працівниками | |
| | б | Керівнику все рівно, хто у нього працює заступником | |
| | в | Він вимагає безвідмовного виконання та підпорядкування заступників та працівників | |
| 4 | а | Його цікавить лише виконанню плану, а не ставлення людей один до одного | |
| | б | У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально | |
| | в | Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити нормальні стосунки між людьми у колективі | |
| 5 | а | Напевне він консервативний, тому що боїться усього нового | |
| | б | Ініціатива підлеглих керівників не приймається | |
| | в | Сприяє тому, щоб працівники працювали самостійно | |
| 6 | а | На критику керівник, зазвичай, не ображається, прислуховується до неї | |
| | б | Не любить, коли його критикують і не намагається приховувати це | |
| | в | Критику вислуховує, навіть намагається приймати міри, але нічого не робить | |
| 7 | а | Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої вчинки, бажає зменшити свою відповідальність | |

| | | | |
|----|----------|--|--|
| | б | Відповідальність розподіляє між собою та підлеглими | |
| | в | Керівник одноосібно приймає рішення чи відмінює їх | |
| 8 | а | Регулярно радиться з підлеглими, особливо з кваліфікованими працівниками | |
| | б | Підлеглі не тільки радяться, але й можуть давати вказівки своєму керівнику | |
| | в | Не допускає, щоб підлеглі давали йому поради, тим паче суперечили | |
| 9 | а | Зазвичай радиться з заступниками та підлеглими керівниками, але не рядовими підлеглими | |
| | б | Регулярно спілкується з підлеглими, розповідає про стан справ в колективі, труднощі, які доведеться подолати | |
| | в | Для виконання будь якої справи нерідко доводиться вмовляти своїх підлеглих | |
| 10 | а | Завжди поводитьься зі своїми підлеглими ввічливо та доброзичливо | |
| | б | У спілкуванні з підлеглими часто виражає власну невпевненість та поступливість | |
| | в | Недостатньо товариський, з людьми розмовляє мало | |
| 11 | а | У критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками | |
| | б | У критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва | |
| | в | Критична ситуація не змінює способу керівництва | |
| 12 | а | Сам вирішує навіть ті питання, з якими навіть не досить добре знайомий | |
| | б | Якщо чогось не знає, не боїться цього показати та звернутися за допомогою до інших | |
| | в | Він не зможе діяти сам, а чекає «підштовхування» збоку | |
| 13 | а | Мабуть, від досить вимогливий керівник | |
| | б | Від вимогливий, але одночасно і справедливий | |
| | в | Про нього можна сказати, що він буває вимогливим і навіть придикуватим | |
| 14 | а | Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих | |
| | б | Завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і усього колективу | |
| | в | Контролює роботу нерегулярно | |
| 15 | а | Керівник уміє підтримувати дисципліну та порядок | |
| | б | Часто робить зауваження підлеглим, догани, зауваження | |
| | в | Не може впливати на дисципліну | |
| 16 | а | В присутності керівника підлеглим завжди доводиться працювати у напрузі | |
| | б | З керівником працювати цікаво | |
| | в | Керівник не цікавиться роботою підлеглих | |

Ключ до методики визначення стилю керівництва трудовим колективом

Авторитарний стиль

| № питання | Варіанти відповіді | | | № питання | Варіанти відповіді | | |
|-----------|--------------------|---|---|-----------|--------------------|---|---|
| | А | Б | В | | А | Б | В |
| 1 | А | | | 9 | А | | |
| 2 | А | | | 10 | | | А |
| 3 | | | А | 11 | | А | |
| 4 | А | | | 12 | А | | |
| 5 | | А | | 13 | | | А |
| 6 | | А | | 14 | | А | |
| 7 | | | А | 15 | | А | |
| 8 | | | А | 16 | А | | |

Ліберальний стиль

| № питання | Варіанти відповіді | | | № питання | Варіанти відповіді | | |
|-----------|--------------------|---|---|-----------|--------------------|---|---|
| | А | Б | В | | А | Б | В |
| 1 | | | Л | 9 | | | Л |
| 2 | | | Л | 10 | | Л | |
| 3 | | Л | | 11 | Л | | |
| 4 | | Л | | 12 | | | Л |
| 5 | Л | | | 13 | Л | | |
| 6 | | | Л | 14 | | | Л |
| 7 | Л | | | 15 | | | Л |
| 8 | | Л | | 16 | | | Л |

Демократичний стиль

| № питання | Варіанти відповіді | | | № питання | Варіанти відповіді | | |
|-----------|--------------------|---|---|-----------|--------------------|---|---|
| | А | Б | В | | А | Б | В |
| 1 | | Д | | 9 | | Д | |
| 2 | | Д | | 10 | Д | | |
| 3 | Д | | | 11 | | | Д |
| 4 | | | Д | 12 | | Д | |
| 5 | | | Д | 13 | | Д | |
| 6 | Д | | | 14 | Д | | |
| 7 | | Д | | 15 | Д | | |
| 8 | Д | | | 16 | | Д | |

Визначення індексу групової згуртованості Сішора

Призначення та інструкція

Групова згуртованість - один із найважливіших параметрів, який вказує на ступінь інтеграції групи, її згуртованість у єдине ціле – можна визначити не лише шляхом розрахунку відповідних соціометричних індексів.

Значно простіше це зробити за допомогою методики, яка складається з 5 запитань з декількома варіантами відповідей на кожне.

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

Протягом опитування необхідно вказувати бали.

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

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

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

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

III. Які стосунки у членів вашої групи ?

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

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

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

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

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

Інтерпретація результатів.

Рівні групові згуртованості: 15,1 балів і вище - високий, 11,6-15 балів - вище середнього, 7-11,5- середній, 4-6,9 - нижче середнього, 4 і нижче - низький.

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

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

1. Відзначте, будь ласка, з яким із наведених нижче тверджень ви більше всього згодні:

1. Більшість членів нашого колективу - гарні, симпатичні люди (3 бали);
2. У нашому колективі є всякі люди (2 бали);
3. Більшість членів нашого колективу - люди малоприємні (1 бал).

2. Чи вважаєте Ви, що було б добре, якби члени вашого колективу жили близько один від одного?

1. Ні, звичайно (1 бал);
2. Мені все одно (2 бали);
3. Так, звичайно (3 бали).

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

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

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

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

5. Оцініть, наскільки вам подобається Ваш персонал:

1. Дуже подобається (3 бали);
2. Байдужий (2 бали);
3. Абсолютно не подобається (1 бал).

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

1. Це мене б цілком влаштувало (3 бали);

2. Мені все одно (2 бали);

3. Це мене б зовсім не влаштувало (1 бал).

7. Яка атмосфера зазвичай переважає у Вашому колективі?

1. Атмосфера взаємодопомоги, взаємної поваги (3 бали);

2. Нейтральна, байдужа атмосфера (2 бали);

3. Нездорова, нетовариське атмосфера (1 бал).

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

1. Так (3 бали);

2. Не знаю, не замислювався над цим (2 бали);

3. Ні (1 бал).

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

24-19 балів - сприятливий клімат у колективі;

18-14 балів - в цілому сприятливий клімат у колективі;

13-8 балів - абсолютно незадовільний клімат в колективі.

Методика дослідження різних типів організаційної культури

Р. Харрісона

Інструкція для учасників.

На першому етапі роботи проаналізуйте організацію які ви працюєте і прочитайте запропоновані нижче в опитувальник № 1, 15 груп характеристики різних типів організаційних культур. Зауважте що кожна група складається з чотирьох альтернативних формулювань. Ви маєте поставити оцінки в кожній групі характеристик в порядку від твердження, яке найбільше підходить для вашої організації в цілому (ви ставите 4 бали), до твердження яке найменше підходить для характеристики вашої організації в цілому (оцінюється в 1 бал). Оцінки від 1 до 4 ви маєте поставити графік характеристика організація опитувальника №1, при цьому пам'ятайте, що 4 бали слід ставити навпроти твердження, яке найбільше підходить для цієї характеристики ваша організація, 3 і 2 бали навпроти твердження які менше підходить для характеристики вашої організації, і 1 бал якщо це характеристика взагалі не підходить або підходить менше за всіх.

На другому етапі роботи ви маєте заповнити опитувальник №2, який загалом подібний до опитувальника №1, де оцінювали організацію, в які ви працюєте, однак у ньому ви маєте оцінювати запропоновані твердження відповідно до своїх переконань, при цьому максимально абстрагуючись від загальної оцінки організації повторіть процедур оцінювання яку ви застосовували в опитувальник у № 1.

Опитувальник №1

| № з/п | Характеристики різних типів організаційних культур | Хар-ка орг-ції |
|-------|---|----------------|
| 1 | Гарний керівник: а) сильний, рішучий і жорсткий, але справедливий, захищає відданих підлеглих, ставиться до них поборливо б) об'єктивний і точний, не використовує владу у своїх інтересах, вимагає від підлеглих лише те, що вони мають робити згідно зі своїми службовими обов'язками в) уникає суперечок, легко піддається впливу в питаннях, що стосуються виконання завдань, використовує владу для отримання ресурсів, необхідних для виконання робіт г) дбає про особисті потреби інших, використовує своє становище для забезпечення можливостей, що стимулюють роботу підлеглих | |
| 2 | Гарний підлеглий: а) працелюбний, сумлінний і відданий інтересам свого керівника б) відповідальний і надійний, виконує свої обов'язки і уникає дій, що можуть засмутити керівника в) прагне зробити свій внесок у вирішення питань, висуває ідеї і пропозиції, разом з тим, залюбки поступається іншим, більш компетентним і здібним г) дуже зацікавлений у розвитку свого потенціалу, не має упереджень щодо отримання допомоги, навчання, з повагою ставиться до потреб і цінностей інших, залюбки допомагає їм | |
| 3 | Гарний член організації передусім виконує: а) особисті накази керівника б) обов'язки, вимоги стосовно власної ролі і наслідку звичні взірці поведінки в) дії і вимоги, що випливають із завдань або професійних обов'язків, із можливостей, енергії і матеріальних ресурсів г) особисті інтереси | |
| 4 | Люди, які досягають успіху в організації: а) розважливі, суперничать одне з одним, мають сильне прагнення влади б) відповідальні, віддані організації в) компетентні і незамінні, з великим бажанням робити справу г) ефективні і компетентні в особистих взаєминах, прагнуть допомогти рости і розвиватись іншим співробітникам | |
| 5 | Ставлення організації до співробітників: а) так, ніби їх час і енергія повністю залежать від людей, що стоять вище за службовим становищем б) часом і зусиллями співробітників організації розпоряджаються в межах контракту, дотримуються права і обов'язки з обох боків в) як до партнера, що пов'язує свої вміння і здібності з загальною справою г) як до цікавої і цінної людини, що має свої права | |
| 6 | Співробітниками керують і на них впливають: а) особистими проявами економічної і політичної сили (винагороди і покарання) б) безособовими проявами економічної і політичної сили, щоб нав'язати методи і норми виконання робіт в) за допомогою обіцянок і обговорення вимог, що висуюються як постановка завдань, які сприяють досягненню мети шляхом відповідної діяльності вмотивованої особистості г) внутрішній інтерес і задоволення від очікуваної роботи і/або участь, піклування про потреби інших людей, які виконують цю діяльність | |

| | | |
|----|---|--|
| 7 | Один зі співробітників має право контролювати діяльність іншого: а) якщо в цього співробітника більше авторитету і влади в організації б) якщо він має право керувати іншими в) якщо в нього більше знань про виконане завдання г) якщо інший розуміє, що допомога і керівництво першого може сприяти його росту і знанням | |
| 8 | Підстави для постановки завдань: а) особисті потреби і думки тих, хто знаходиться при владі б) формальне розподілення обов'язків і відповідальності в системі в) вимоги до ресурсів і експертні оцінки для виконання робіт г) особисті прагнення і необхідність набуття знань окремими членами організації | |
| 9 | Робота здійснюється завдяки: а) отриманню винагороди, страху покарання або особистої відданості окремим впливовим особам б) виконанню домовлених обов'язків, що підкріплені санкціями і особистою відданістю організації або системі в) задоволенню від роботи і досягнень і/або через особисту відданість ідеї г) любові до роботи заради самої роботи й інтересу і повазі до вимог і цінностей співробітників | |
| 10 | Люди працюють разом: а) коли цього вимагає вище керівництво або коли розуміють, що можуть використовувати одне одного для особистої вигоди б) коли координація і обмін визначаються формальною системою в) коли їх спільний внесок є необхідним для досягнення мети г) коли співробітництво є особисто прийнятним, стимулює і захоплює до змагання | |
| 11 | Суперництво: а) за особисту владу і вигоду б) за посаду з високим статусом у формальній системі в) за максимальний висок у виконання завдань г) за увагу до будь-чиїх особистих вимог | |
| 12 | Конфлікт: а) контролюється втручанням вищого керівництва і досить часто ним захоплюється, для того щоб зберегти свою владу б) вирішується з посиланням на правила, процедури поведінки і визначення відповідальності в) вирішується через обговорення якості результатів роботи г) вирішується за допомогою відкритого і вичерпного обговорення особистих вимог і цінностей | |
| 13 | Рішення: а) приймаються людиною, що наділена владою б) приймаються людиною, яка зобов'язана це робити в) приймаються людиною, яка краще за інших ознайомена з завданням г) приймаються людьми, які в цьому дуже зацікавлені і для яких важливий результат | |
| 14 | Управління й інформаційна структура: а) наказ поширюється згори донизу в простій піраміді, тому будь-хто вище в піраміді має владу над тим, хто нижче. Інформація надходить нагору шляхом послідовних розпоряджень б) директиви поширюються згори донизу й інформація йде згори в межах функціональних пірамід, які з'єднуються нагору. Влада і відповідальність обмежуються співробітниками, розташованими нижче в піраміді. Перехресний функціональний обмін обмежено в) інформація про вимоги, що ставляться до завдання і проблем, надходить від центру, що вирішує завдання, згори і назовні, при цьому той, хто краще за все розв'язує проблему, визначає необхідні ресурси і підтримку решти частини організації. Координуюча рада може встановити порядок черговості і рівні ресурсів на основі інформації з усіх центрів вирішення завдання. Структура може змінюватись відповідно до сутності і особливостей завдання | |

| | | |
|----|---|--|
| | г) інформація і вплив йдуть від людини до людини на основі зв'язків, в які вільно вступають заради роботи, знань, взаємодопоміжки і задоволення. Координуюча функція може встановити загальні рівні внесків, необхідних для збереження організації. Ці завдання визначаються за загальною згодою | |
| 15 | На оточення реагують так, ніби це: а) джунглі, де всі проти всіх, і той, хто не експлуатує інших, сам експлуатований б) впорядкована і раціональна система, де конкуренція обмежена законом, а конфлікти вирішуються шляхом переговорів і компромісів в) сукупність невизначених форм і систем, які потрібно переформувати і покращити шляхом організації г) комплекс потенційних небезпек і можливостей | |

Опитувальник №2

| № з/п | Характеристики різних типів організаційних культур | Ваша характеристика |
|-------|---|---------------------|
| 1 | Гарний керівник: а) сильний, рішучий і жорсткий, але справедливий, захищає відданих підлеглих, ставиться до них поборливо б) об'єктивний і точний, не використовує владу у своїх інтересах, вимагає від підлеглих лише те, що вони мають робити згідно зі своїми службовими обов'язками в) уникає суперечок, легко піддається впливу в питаннях, що стосуються виконання завдань, використовує владу для отримання ресурсів, необхідних для виконання робіт г) дбає про особисті потреби інших, використовує своє становище для забезпечення можливостей, що стимулюють роботу підлеглих | |

| | | |
|---|--|--|
| 2 | Гарний підлеглий: а) працелюбний, сумлінний і відданий інтересам свого керівника б) відповідальний і надійний, виконує свої обов'язки і уникає дій, що можуть засмутити керівника в) прагне зробити свій внесок у вирішення питань, висуває ідеї і пропозиції, разом з тим, залюбки поступається іншим, більш компетентним і здібним г) дуже зацікавлений у розвитку свого потенціалу, не має упереджень щодо отримання допомоги, навчання, з повагою ставиться до потреб і цінностей інших, залюбки допомагає їм | |
| 3 | Гарний член організації передусім виконує: а) особисті накази керівника б) обов'язки, вимоги стосовно власної ролі і наслідую звичні взірці поведінки в) дії і вимоги, що випливають із завдань або професійних обов'язків, із можливостей, енергії і матеріальних ресурсів г) особисті інтереси | |
| 4 | Люди, які досягають успіху в організації: а) розважливі, суперничають одне з одним, мають сильне прагнення влади б) відповідальні, віддані організації в) компетентні і незамінні, з великим бажанням робити справу г) ефективні і компетентні в особистих взаєминах, прагнуть допомогти рости і розвиватись іншим співробітникам | |
| 5 | Ставлення організації до співробітників: а) так, ніби їх час і енергія повністю залежать від людей, що стоять вище за службовим становищем б) часом і зусиллями співробітників організації розпоряджаються в межах контракту, дотримуються права і обов'язки з обох боків в) як до партнера, що пов'язує свої вміння і здібності з загальною справою г) як до цікавої і цінної людини, що має свої права | |

| | | |
|---|---|--|
| 6 | Співробітниками керують і на них впливають: а) особистими проявами економічної і політичної сили (винагороди і покарання) б) безособовими проявами економічної і політичної сили, щоб нав'язати методи і норми виконання робіт в) за допомогою обіцянок і обговорення вимог, що висувуються як постановка завдань, які сприяють досягненню мети шляхом відповідної діяльності вмотивованої особистості г) внутрішній інтерес і задоволення від очікуваної роботи і/або участь, підкування про потреби інших людей, які виконують цю діяльність | |
| 7 | Один зі співробітників має право контролювати діяльність іншого: а) якщо в цього співробітника більше авторитету і влади в організації б) якщо він має право керувати іншими в) якщо в нього більше знань про виконуване завдання г) якщо інший розуміє, що допомога і керівництво першого може сприяти його росту і знанням | |
| 8 | Підстави для постановки завдань: а) особисті потреби і думки тих, хто знаходиться при владі б) формальне розподілення обов'язків і відповідальності в системі в) вимоги до ресурсів і експертні оцінки для виконання робіт г) особисті прагнення і необхідність набуття знань окремими членами організації | |
| 9 | Робота здійснюється завдяки: а) отриманню винагороди, страху покарання або особистої відповідності окремим впливовим особам б) виконанню обов'язків, що підкріплені санкціями і особистою відданістю організації або системі в) задоволенню від роботи і досягненню і/або через особисту відданість ідеї г) любові до роботи заради самої роботи й інтересу і повазі до вимог і цінностей співробітників | |

| | | |
|----|--|--|
| 10 | Люди працюють разом: а) коли цього вимагає вище керівництво або коли розуміють, що можуть використовувати одне одного для особистої вигоди б) коли координація і обмін визначаються формальною системою в) коли їх спільний внесок є необхідним для досягнення мети г) коли співробітництво є особисто прийнятним, стимулює і заохочує до змагань | |
| 11 | Суперництво: а) за особисту владу і вигоду б) за посаду з високим статусом в формальній системі в) за максимальний внесок у виконанні завдань г) за увагу до будь-яких особистих вимог | |
| 12 | Конфлікт: а) контролюється втручанням вищого керівництва і досить часто ним заохочується, для того щоб зберегти свою владу б) вирішується з посиланням на правила, процедури поведінки і визначення відповідальності в) вирішується через обговорення якості результатів роботи г) вирішується за допомогою відкритого і вичерпного обговорення особистих вимог і цінностей | |
| 13 | Рішення: а) приймаються людиною, що наділена владою б) приймаються людиною, яка зобов'язана це робити в) приймаються людиною, яка краще за інших ознайомена з завданням г) приймаються людьми, які в цьому дуже зацікавлені і для яких важливий результат | |

| | | |
|----|--|--|
| 14 | <p>Управління й інформаційна структура:</p> <p>а) наказ поширюється згори донизу в простій піраміді, тому будь-хто вище в піраміді має владу над тим, хто нижче. Інформація надходить нагору шляхом послідовних розпоряджень</p> <p>б) директиви поширюються згори донизу, інформація йде згори в межах функціональних пірамід, які з'єднуються нагорі. Влада і відповідальність обмежуються співробітниками, розташованими нижче в піраміді. Перехресний функціональний обмін обмежено</p> <p>в) інформація про вимоги, що ставляться до завдання і проблем, йде від центру, що вирішує завдання, згори і назовні, при цьому той, хто краще за все розв'язує проблему, визначає необхідні ресурси і підтримку решти частин організації. Координуюча рада може встановити порядок черговості і рівні ресурсів на основі інформації з усіх центрів вирішення завдання. Структура може змінюватись відповідно до сутності і особливостей завдання</p> <p>г) інформація і вплив йдуть від людини до людини на основі зв'язків, в які вільно вступають заради роботи, знань, взаємопідтримки і задоволення. Координуюча функція може встановити загальні рівні внесків, що необхідні для збереження організації. Ці завдання визначаються за загальною згодою</p> | |
| 15 | <p>На оточення реагують так, ніби це:</p> <p>а) джунглі, де всі проти всіх, і той, хто не експлуатує інших, сам експлуатований</p> <p>б) впорядкована і раціональна система, де конкуренція обмежена законом, а конфлікти вирішуються шляхом переговорів і компромісів</p> <p>в) сукупність невизначених форм і систем, які потрібно переформувати і покращити шляхом організації</p> <p>г) комплекс потенційних небезпек і можливостей</p> | |

Обробка результатів

Підрахуйте, будь ласка, бали за кожним із чотирьох варіантів твердження за всіма 15 характеристиками, а саме: загальна кількість балів по відповідям у варіантах: а,б,в, г, окремо анкеті №1 і анкеті №2.

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

а - в організації домінує культура;

б - в організації домінує культура ролі;

в - в організації домінує культура завдання;

г - в організації домінує культура особистості.

Магазин Інтертоп в торговому-розважальному центрі «Sky Mall»

| № | стать | вік | Стиль керівництва | Сирі бали за методикою | Стиль корпоративної культури | Сирі бали за методикою |
|----|----------|-----|-------------------|------------------------|------------------------------|------------------------|
| 1 | жіноча | 22 | Демократичний | 7 | Культура особистості | 87 |
| 2 | жіноча, | 19 | Ліберальний | 8 | Культура завдань | 93 |
| 3 | чоловіча | 23 | демократичний | 10 | Культура завдань | 90 |
| 4 | жіноча | 30 | Ліберальний | 8 | Культура влади | 85 |
| 5 | жіноча | 19 | Авторитарний | 9 | Культура особистості | 91 |
| 6 | жіноча | 27 | Демократичний | 12 | Культура ролі | 79 |
| 7 | чоловіча | 19 | демократичний | 6 | Культура завдань | 90 |
| 8 | жіноча | 25 | демократичний | 8 | Культура завдань | 86 |
| 9 | чоловіча | 21 | демократичний | 9 | Культура особистості | 87 |
| 10 | жіноча | 26 | ліберальний | 8 | Культура ролі | 82 |
| 11 | чоловіча | 24 | демократичний | 7 | Культура завдань | 94 |
| 12 | жіноча | 40 | демократичний | 8 | Культура завдань | 86 |
| 13 | чоловіча | 19 | демократичний | 11 | Культура завдань | 88 |
| 14 | чоловіча | 20 | демократичний | 14 | Культура влади | 90 |
| 15 | жіноча | 18 | демократичний | 7 | Культура завдань | 79 |
| 16 | чоловіча | 26 | демократичний | 8 | Культура завдань | 84 |
| 17 | жіноча | 23 | Авторитарний | 9 | Культура завдань | 86 |
| 18 | чоловіча | 22 | демократичний | 9 | Культура особистості | 85 |
| 19 | жіноча | 28 | Демократичний | 13 | Культура ролі | 89 |
| 20 | жіноча | 29 | Авторитарний | 10 | Культура ролі | 92 |

Магазин Інтертоп в торговому-розважальному центрі «River Mall»

| № | стать | вік | Стиль керівництва | Сирі бали за методикою | Стиль корпоративної культури | Сирі бали за методикою |
|---|----------|-----|-------------------|------------------------|------------------------------|------------------------|
| 1 | чоловіча | 23 | демократичний | 8 | Культура влади | 79 |
| 2 | жіноча | 35 | ліберальний | 10 | Культура ролі | 88 |
| 3 | чоловіча | 22 | авторитарний | 8 | Культура ролі | 89 |
| 4 | жіноча | 18 | ліберальний | 9 | Культура влади | 78 |
| 5 | чоловіча | 19 | ліберальний | 13 | Культура ролі | 94 |

| | | | | | | |
|----|----------|----|---------------|----|----------------------|----|
| 6 | жіноча | 28 | ліберальний | 9 | Культура завдань | 83 |
| 7 | чоловіча | 22 | ліберальний | 10 | Культура ролі | 86 |
| 8 | жіноча | 33 | ліберальний | 9 | Культура влади | 80 |
| 9 | чоловіча | 22 | ліберальний | 8 | Культура ролі | 90 |
| 10 | жіноча | 27 | ліберальний | 11 | Культура особистості | 78 |
| 11 | чоловіча | 18 | авторитарний | 10 | Культура влади | 75 |
| 12 | чоловіча | 24 | ліберальний | 11 | Культура ролі | 87 |
| 13 | жіноча | 34 | демократичний | 8 | Культура ролі | 82 |
| 14 | жіноча | 23 | ліберальний | 7 | Культура ролі | 85 |
| 15 | жіноча | 25 | ліберальний | 8 | Культура ролі | 91 |
| 16 | жіноча | 39 | ліберальний | 9 | Культура завдань | 79 |
| 17 | жіноча | 36 | ліберальний | 9 | Культура ролі | 90 |
| 18 | жіноча | 32 | ліберальний | 13 | Культура завдань | 86 |
| 19 | чоловіча | 18 | ліберальний | 14 | Культура ролі | 87 |
| 20 | жіноча | 18 | ліберальний | 8 | Культура ролі | 82 |

Магазин Інтертоп в торговому-розважальному центрі «Lavina Mall»

| № | стать | вік | Стиль керівництва | Сирі бали за методикою | Стиль корпоративної культури | Сирі бали за методикою |
|----|----------|-----|-------------------|------------------------|------------------------------|------------------------|
| 1 | чоловіча | 23 | ліберальний | 9 | Культура влади | 96 |
| 2 | жіноча | 35 | авторитарний | 12 | Культура влади | 92 |
| 3 | чоловіча | 22 | авторитарний | 14 | Культура ролі | 85 |
| 4 | жіноча | 18 | авторитарний | 9 | Культура завдань | 81 |
| 5 | чоловіча | 19 | ліберальний | 8 | Культура влади | 90 |
| 6 | жіноча | 28 | демократичний | 7 | Культура влади | 97 |
| 7 | чоловіча | 22 | авторитарний | 5 | Культура ролі | 83 |
| 8 | жіноча | 33 | авторитарний | 9 | Культура влади | 80 |
| 9 | чоловіча | 22 | авторитарний | 7 | Культура влади | 89 |
| 10 | жіноча | 30 | авторитарний | 8 | Культура ролі | 71 |
| 11 | жіноча | 19 | авторитарний | 6 | Культура завдань | 76 |
| 12 | жіноча | 27 | ліберальний | 8 | Культура влади | 86 |
| 13 | чоловіча | 19 | демократичний | 7 | Культура влади | 89 |
| 14 | жіноча | 25 | авторитарний | 12 | Культура влади | 87 |
| 15 | чоловіча | 21 | авторитарний | 11 | Культура влади | 85 |
| 16 | жіноча | 26 | демократичний | 8 | Культура особистості | 72 |
| 17 | чоловіча | 24 | ліберальний | 10 | Культура особистості | 80 |
| 18 | жіноча | 40 | авторитарний | 15 | Культура влади | 96 |
| 19 | чоловіча | 19 | авторитарний | 12 | Культура влади | 93 |
| 20 | чоловіча | 20 | авторитарний | 14 | Культура влади | 90 |

Кореляції

| | | стиль керівництва | корпоративна культура |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|
| стиль керівництва | Кореляція Пірсона | 1 | ,221* |
| | Знч.(1-сторон) | | ,045 |
| | N | 60 | 60 |
| корпоративна культура | Кореляція Пірсона | ,221* | 1 |
| | Знч.(1-сторон) | ,045 | |
| | N | 60 | 60 |

*. Кореляція значима на рівні 0.05 (1-сторон.).

Кореляції

| | | | корпоративна культура | соціально-психологічний клімат |
|-------------|--------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------------|
| ро Спирмена | корпоративна культура | Коефіцієнт кореляції | 1,000 | ,350** |
| | | Знч. (2-сторон) | | ,006 |
| | | N | 60 | 60 |
| | соціально-психологічний клімат | Коефіцієнт кореляції | ,350** | 1,000 |
| | | Знч. (2-сторон) | ,006 | |
| | | N | 60 | 60 |

** . Кореляція значима на рівні 0.01 (2-стороння).

Тренінг з побудови корпоративної культури

ЗАНЯТТЯ №1

Вступне слово

Для того щоб група працювала продуктивно, щоб кожний учасник почувався комфортно й міг ефективно діяти, потрібно узгодити правила роботи групи. Учасники по черзі називають правила, а тренер записує.

Правила

1. говорити від свого імені;
 - конфіденційність;
 - тут і тепер;
 - не перебивати;
 - висловлюватись тією мовою, якою зручно;
 - правило «Стоп».

Вправа на знайомство «Хто Я?»

Мета: налагодження психологічного контакту для подальшої роботи.

Хід роботи: Назвати свої: ім'я, і, охарактеризувавши себе, 10 разів відповісти на питання « хто я?». Почнемо з мене. Я Аня. Практичний психолог. Дочка. Дружина. Мама. Теща. Бабусі. Подруга. Кохана. Невістка. Вчитель. Сусідка і т. д. Коментар. Ось і познайомились.

Вправа «Очікування».

Мета: визначити сподівання учасників від подальшого тренінгу, з'ясувати відповідність заняття потребам аудиторії.

Хід роботи: Учасникам пропонується сформулювати власні очікування від тренінгу, починаючи словами: «Від заняття я очікую ... », а потім записати їх на різнокольорових папірцях у вигляді квітів і розмістити у нижній частині плакату. Якщо очікування справдяться, то в кінці заняття ми можливо створимо «букет».

Вправа -руханка для емоційного «розігріву»

Хід роботи: Зайвий стілець прибрати. Всі сидять, а тренер стоїть (йому не вистачає стільця). Він каже: «Ураган для тих, хто народився навесні». Усі, хто народився навесні, встають зі свого місця і намагаються сісти на інше. Той, кому не вистачило стільця стає ведучим і каже: «Ураган для тих, у кого довге волосся» (коротке волосся, хто любить ходити до школи, бачив море, любить каву, шоколад, свою роботу, своїх дітей ...)

Вправа «Снігова куля»

Мета: з'ясувати рівень обізнаності учасників щодо поняття «соціально-психологічний клімат».

Хід вправи: учасникам по черзі пропонується відповісти на питання як вони розуміють, що таке соціально-психологічний клімат і наскільки ця тема є актуальною зараз. Всі думки учасників записуються на ватмані, який передається від одного учасника до іншого. Проводиться за

допомогою методу мозкового штурму, під час якого важливо дати можливість висловитися всім учасникам.

ЗАНЯТТЯ №2

Привітання

Вправа «Спільність поглядів»

Мета: активізувати учасників, налаштуватися на подальшу ефективну роботу, створити позитивні емоційні установки на довірливе спілкування.

Хід вправи. Учасники діляться на групи (5-6 осіб), які розходяться по різних місцях в кімнаті. Кожна команда складає список із 7 якостей, які вважаються гравцям яайбільш важливими для роботи в колективі, наприклад, вміння уважно слухати, здатність поставити себе на місце іншого, повага до партнера, ясве мисленвя, довір'я, фантазія, мудрість, тактовність, толерантність, вимогливість до себе і до інших (5 хв). Тепер кожна команда повинна проранжувати всі ці якості за їх важливістю для роботи в колективі (5 хв). Після цього команди сходяться разом і презентують результати своєї діяльності. витягнутих руках. Тепер треба поставити його на підлогу, але при цьому не нахилитися і не згинати коліна. Кидати стілець теж не можна». Нехай учасник спробує усі способи, які приходять йому в голову. Найпростіше (і єдине) рішення -це попросити допомоги в інших учасників, які можуть взяти стілець і поставити його на місце не порушивши умов.

Мозковий штурм. «Корпоративна культура в організації-це ... »

Мета: розширити пізнання корпоративної культури в організації.

Хід роботи: Учасникам пропонується закінчити речення «Корпоративна культура в організації -це ... »

Обговорення. Коментар. Корпоративна культура -потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всіх працівників організації на спільні цілі. Головний показник розвиненої корпоративної культури організації-це переконаність усіх співробітників що їх організації ї-найкраща. Коли різні за характером, віком, переконаннями люди об'єднуються для досягнення єдиної мети й при цьому ототожнюють себе з установою, тоді лише говоримо про корпоративний дух. Корпоративна культура сприяє підвищенню якості роботи набагато ефективніше, ніж будь-які інші сучасні інноваційні технології. Але варто врахувати, що елементи корпоративної культури організації мають бути прийняті не тільки керівництвом але, у першу чергу, співробітниками.

Вправа «Землетрус»

Мета:розширити досвід спілкування учасників, розвивати комунікативні вміння та навички, сприяти формуванню альтернативних поглядів на ситуації ділового спілкування.

Хід роботи: Шавовні колеги! Нас тут присутніх -16 осіб. Справа-8 осіб-І група. Зліва -8 осіб -ІІ група. А тепер уявіть собі , що наші групи потрапили у зону землетрусу. Кімната в якій ми знаходимося тепер, являє собою реальну загрозу для життя, так як в будь-який момент може завалитися стеля. Що роблять за звичай у такій ситуації? На жаль, люди часто починають панікувати, впадають в істерику, всі одночасно стараються прорватися до виходу і тим самим гублять себе. Вам необхідно прийняти рішення про те, хто і в якій послідовності буде виходити із кімнати. При цьому треба пам'ятати, що шанси першої людини залишитися живою -100 %, адже у неї достатньо часу , щоби спокійно, але швидко вийти із приміщення. Шанси другої людини вже дещо менші, так як загроза наростає. У третьої людини шанс ще зменшується. Ви прекрасно розумієте, що в людях, яка буде останньою в черзі виходу з будинку, шанс мізерний. Стеля може власти з хвилини на хвилину. Але з початку ви приймете це рішення самостійво. Для цього берете листок, переписуєте імена всіх присутніх, а потім з правою стороною поряд з кожним поставите порядковий номер, який відповідав би черзі виходу з приміщення, розмірковуючи приблизно так:

«Першою повинна вийти Оля, тому що вона наймолодша. Другою піде Аня, тому що ... ». Приймаючи рішення, майте на увазі, що ви повинні визначити чергу для всіх членів групи до останньої години. Коли ви приймете індивідуальне рішення, потрібно сісти в коло і приступити до вироблення групового рішення, пам'ятаючи, що рішення буде прийняте тільки тоді, коли за нього проголосують всі члени групи. Про час, який є у вашому розпорядженні, невідомо, тому що стеля може впасти через хвилину, а може через п'ять хвилин. Головне залишитися живою. Якщо ви не зможете домовитись, ви загнете всі, так як евакуація почнеться тільки після того, як кожен буде знати свою чергу, тобто після прийняття всіх рішень.

Інтерпретація. Якщо група зуміла прийняти всі рішення при 100 % голосуванні, варто привітати всіх учасників з благополучним завершенням і попросити їх подумати, що саме допомогло вийти із такої критичної ситуації. Якщо група не змогла прийняти за відведений час рішення по кожній людині, то ведучий оголошує, що всі учасники загинули і просить подумати над причинами, які призвели до трагедії.

Вправа «Хто керує»

Мета: виявлення керуючих функцій на шляху до досягнення цілі, усвідомлення різниці між героєм та лідером, прояснення можливості використання в кожній ролі різноманітних ресурсів.

Хід вправи: необхідно розбитися на пари, відповідати на дані питання та дотримуватися наступного алгоритму роботи. 1. Яка Ваша ціль, чого Ви прагнете? 2. За що конкретно Ви відповідаєте? Ким Ви керуєте? Якими ресурсами Ви керуєте? 3. На одному листку А4 намалюйте дерево «Лідер», а на іншому листку – дерево «Герой». 4. Назвіть 3 основні характеристики першого та другого дерев. 5. Проаналізуйте всі 6 характеристик обох дерев. Подумайте котрі з них допоможуть Вам у досягненні цілі, а котрі зможуть завадити. 6. В чому для Вас полягає різниця між «Лідером» та «Героєм». Яких результатів Ви б хотіли досягти відносно вашої цілі? 7. До яких результатів зазвичай прагне «Лідер», а до яких «Герой»? Яких результатів Ви плануєте досягти відносно вашої цілі? 8. Яких 3 пункти важливо запропонувати для того, щоб ваше керівництво було максимально ефективним?

ЗАНЯТТЯ №3

Привітання

Вправа «Стоп критик»

Мета: усвідомлення можливостей користі від критики на шляху до досягнення певної мети, аналіз стратегій реагування на критику, виявлення сильних сторін особистості.

Хід вправи: необхідно дати визначення поняттю «критика» та описати що Ви відчуваєте коли критикують ваші емоції, погляди, думку, вірування; що Ви відчуваєте коли критика стосується вашого Его та чим вона відрізняється від першої; що Ви відчуваєте коли критика стосується вашої репутації; котра з них трьох найбільш не важлива для Вас. Потрібно зробити 3 фото свого «внутрішнього критика»:

- мій критик в душі;
- мій критик в голові;
- мій критик моєї репутації.

А також ще 3 фото:

- мій стан всередині на критику душі;
- мій стан всередині на критику Его;

□мій стан всередині на критику репутації. Наступний етап – розгляд у парах отриманих фото. Визначте за шкалою з 10 балів рівень вашої стійкості до кожного виду критики. Подумайте над котрою з вищеперерахованих видів критики потрібно більше всього попрацювати. Які прості з ваших дій можна внести у ваш план до кінця дня, тижня, місяця, року, щоб посилити вашу стійкість до критики?

Вправа «Погода»

Мета: розширити досвід спілкування учасників, розвивати комунікативні вміння та навички, сприяти формуванню альтернативних роглядів на ситуації ділового спілкування.

Хід вправи: учасники об'єднуються у дві групи за допомогою карток з малюнками. Кожна група отримує картку із завданням. Картка 1 – розіграти ситуацію спілкування членів колективу при позитивному соціально-психологічному кліматі. Картка 2 – розіграти ситуацію спілкування членів колективу при негативному соціально-психологічному кліматі. Запитання для обговорення: -Які емоції викликали у Вас розіграні учасниками ситуації спілкування? -Чи сподобалося Вам те, що відбувалося? -Яка поведінка учасників рольової гри впливала на перебіг подій? -Якою була б ваша поведінка в реальній ситуації? -Які комунікативні вміння та навички Ви розвивали під час участі в грі? -Які висновки Ви можете зробити для себе? Після того, як кожна група продемонструє ситуацію, важливо дати час учасникам на вихід з ролі з метою попередження проєкції прийнятих під час гри типів поведінки на реальні ситуації спілкування. Необхідно обговорити емоційні стани учасників і спостерігачів. Як варіант проведення рольової гри: психолог може завчасно підготувати ситуації для кожної групи.

Вправа «Безлюдний острів»

Мета: зняття внутрішньої напруги, створення позитивної емоційної атмосфери, сприяти усвідомленню значущості колективу в житті людини.

Хід вправи: необхідно уявити, що Ви опинились на безлюдному острові. На острові є все необхідне для підтримання безтурботного життя людини (теплий клімат, їжа, вода, відсутні хижі тварини та небезпечні комахи тощо). Подумайте і скажіть, чим Ви будете займатися в умовах абсолютної свободи. Учасникам дається 5–7 хвилин на роздуми. Після цього в довільному порядку учасники розповідають свої історії. А тепер уявіть, що на острові Ви безтурботно прожили декілька років. Поміркуйте та дайте відповіді на наступні питання: -Чи зміниться Ваша поведінка? -Які нові потреби та бажання у Вас можуть виникнути? Чому? Під час виконання вправи важливо сприяти настрою зацікавленості, та творчого підходу кожного учасника. Гра дає можливість учасникам розслабитися і посміятися. При проведенні даної вправи психологу слід заохочувати присутніх до активної участі, за необхідності тренер також приймає участь в обговоренні.

Вправа «Емпатійні рухи»

Мета: зблизити учасників тренінгу за рахунок тактильного контакту, покращення взаєморозуміння, розвинути навички невербального спілкування.

Хід вправи: психолог об'єднує учасників в пари (на власний розсуд), при цьому вони стоять обличчям один до одного. Він розповідає учасникам, які дії вони повинні виконувати мовчки.

Варіанти дій: 1. Привітатися із допомогою рук. 2. Поборотися руками. 3. Помиритися руками. 4. Висловити підтримку із допомогою рук. 5. Висловити радість. 6. Побажати удачі. 7. Попрощатися руками. Тренер не оцінює результати роботи, оскільки кожен присутній при виконанні вправи додає до поданої інформації власний суб'єктивний досвід, емоції та переживання. Після виконання завдання учасники в парах можуть помінятися партнерами.

ЗАНЯТТЯ №4

Привітання

Вправа-розминка «Комплімент»

Мета: активізувати учасників, налаштуватися на подальшу ефективну роботу, створити позитивні емоційні установки на довірливе спілкування.

Хід вправи: учасники групи висловлюють компліменти один одному, які характеризують найбільш виразні комунікативні якості іншого учасника. Перший говорить комплімент і кидає м'яча учаснику, якому цей комплімент адресований. Він, у свою чергу, кидає м'яча іншому учаснику, якому хоче сказати свій комплімент. Гра продовжується дотих пір, поки кожен з учасників не отримає свій комплімент. При виникненні труднощів при висловлюванні компліментів із зазначенням комунікативних якостей, психолог пропонує озвучити комплімент в довільній формі.

Вправа «Бар'єри»

Мета: визначити можливі причини виникнення непорозумінь з колегами, об'єднати учасників тренінгу спільною роботою та актуалізувати аналітичне мислення.

Хід вправи: учасники групи мають створити стіну непорозуміння, яка може вирости між колегами. Кожен повинен проаналізувати причини непорозумінь, спираючись на власний досвід спілкування. Тренер пропонує учасникам висловити власну точку зору, котру записує на «цеглинах бар'єру непорозумінь», які малює на ватмані. У випадку, коли варіанти відповідей співпадають, психолог робить позначку на «цеглині» (наприклад «+»). Таким чином кількість позначок свідчить про пріоритетність певної точки зору учасників тренінгу. Наприкінці роботи психолог робить висновок, що «бар'єр непорозуміння» можна зруйнувати та перетворити на дрібні камінчики, застосовуючи набуті на тренінгу знання та навички. Психолог звертає увагу учасників на необхідність висловити власну точку зору, навіть якщо аналогічний варіант вже був названий.

Вправа «Ритм»

Мета: формування команди, дослідження групової динаміки, розвиток спонтанності, зняття емоційної напруги.

Хід вправи: учасникам пропонується стати в коло. Психолог знайомить їх з першим слабким ритмом – 3 хлопки в долоні (з інтервалом 4 секунди), потім з другим середнім ритмом – 3 хлопки в долоні (з інтервалом 2 секунди), з третім сильним ритмом – 3 хлопки в долоні (без інтервалу). Завдання учасників – почути, який ритм задає психолог і повторити його разом. Робота продовжується доки учасники не навчаться слухати психолога і правильно разом відтворювати ритм.

Вправа на саморегуляцію «Дерево».

Мета: згуртування групи, сприяння усвідомленню важливості проведення заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності своєї команди.

Хід роботи: Ведучий пропонує всім стати в коло на деякій відстані одне від одного. Кожен учасник сильно натискає п'ятками на підлогу, руки стискає в кулачках, міцно стискає зуби. Ведучий: «Ти -могутне, міцне дерево, у тебе сильне коріння, і ніякі вітри тобі не страшні. У складних життєвих ситуаціях, коли тобі боляче, чи тине знаєш як чинити, -стань сильним і могутнім деревом. Скажи собі, що ти сильний, у тебе все буде гаразд, і все в тебе вийде добре і гарно! Це поза впевненої людини. Потім учасники беруться за руки, піднімають їх вгору, продовжують натискувати п'ятками підлогу. «Ми разом -велика сила. Одинокому дереву важко в негоду; набагато, легше якщо це цілий гай. Разом нам не страшні ніякі проблеми!». Після цього ведучий пропонує учасникам розслабитись, припинити натискувати п'ятками на підлогу, різко струхнути руками, розслабити м'язи обличчя; доторкнутися до чогось холодного.

Привітання

Вправа «Мій настрій»

Мета: діагностувати емоційний стан учасників в групі, отримати зворотній зв'язок.

Хід вправи: учасникам необхідно роздати аркуші паперу та фломастери. Психолог пропонує досліджуваним намалювати малюнок, який відповідає їх настрою наданий момент. Потім кожен презентує свій малюнок і пояснює, чому саме з таким зображенням в нього асоціюється настрій.

Вправа «Корпоратив»

Мета: згуртувати учасників групи шляхом групового прийняття рішення, отримати досвід безконфліктного спілкування, розвинути в групі стосунки взаємоповаги та взаєморозуміння, творчого підходу до виконання завдання, розвинути спостережливість та навички невербального спілкування.

Хід вправи: учасники групи мають уявити що вони присутні на робочій нараді, де обговорюється питання корпоративного свята. Необхідно прийняти спільне рішення щодо організації даного свята. Психолог роздає учасникам картки, в яких зазначені наступні ролі: □ «лідер» – ініціатор думок членів колективу, координатор їх роботи; □ «миротворець» – підтримує гармонію стосунків між членами колективу; □ «агресор» – вносить суперечності, блокує та перешкоджає роботі членів колективу; □ «байдужий» – уникає спілкування, не приймає участі в колективних заходах.

Учасники, які отримали однакові картки, об'єднуються у 4 групи. Кожна група обговорює поставлене завдання з точки зору своєї ролі протягом 7–10 хвилин. По закінченню обговорення група обирає представника, який виходить в центр тренінгової кімнати. 4 обраних учасники програють ситуацію. Вони повинні продемонструвати поведінку, яка відповідає рольовим очікуванням (вимоги до певної ролі). Інші учасники тренінгу уважно спостерігають за діями «акторів» та аналізують особливості їх поведінки за наступними питаннями.

Запитання для обговорення: -Які емоції у Вас викликала ця гра? -Як Ви себе відчували в певній ролі? -Яким чином вам вдалося визначити, хто з членів групи буде виконувати роль? -Як Ви вважаєте, чи вдалося «акторам» дійти згоди та прийняти оптимальне групове рішення? -Який досвід Ви отримали в ході проведення рольової гри? Дана вправа дає можливість співробітникам поглянути на проблеми, які можуть виникати під час міжособистісного спілкування з колегами. Під час виконання даної вправи необхідно звернути увагу учасників на доцільність використання отриманих під час попередньої роботи в тренінгу досвіду безконфліктного спілкування на основі взаємоповаги та взаєморозуміння. Група самостійно обирає «акторів».

Вправа «Долонька»

Мета: усвідомлення власних позитивних якостей, згуртування колективу.

Хід вправи: на аркуші паперу необхідно обвести свою долоню, а потім по черзі підійти до 5 учасників тренінгу (колег) і попросити щоб кожен з них написав по одній вашій позитивній якості (1 обведений палець – 1 якість). Дана техніка дозволяє подивитися на себе очима оточуючих, а саме дізнатися які позитивні якості вони у Вас помічають.

Вправа «З'ясувався реалізації очікувань».

Мета: обговорення проробленої роботи.

Хід роботи: Наш тренінг підходить до кінця. Якщо справдились ваші очікування, то перемістіть ваші квіти, будь ласка, у вазу. Якщо -ні, залишайте на місці. -тепер продовжимо речення «Які форми роботи на тренінгу мені найбільше сподобались (або не сподобались?)» Біля дошки

усміхався професор Донаті, який насправді не зголив собі волосся, оскільки був уже геть лисий і голову мав подібну до більярдної кулі.

ЗАНЯТТЯ №6

Привітання

Вправа «Інсталяція»

Мета: пробудження творчої активності, визначення своїх особистісних особливостей, уникнення емоційних бар'єрів між членами команди, командоутворення.

Хід вправи: групі пропонується із підручних матеріалів, з того що є в кімнаті, створити скульптуру на задану тему. Тема вибирається згідно з питанням, котре буде вирішуватися. Особлива увага приділяється тому, щоб в процесі роботи зверталася увага на думку кожного її учасника. В ході проведення вправи ведучий дізнається хто в групі є лідером та на що орієнтовані решта учасників.

Вправа «Секрет Джованні»

Мета: вправа демонструє учасникам ефективність кооперації, допомагає їм усвідомити роль внутрішньої командної дисципліни і важливість вміння чути один одного. Також вона дає можливість побачити і оцінити роль лідера в команді.

Хід роботи: Кожен член групи отримує одну або кілька карток, на яких написано по одній фразі. Кількість отримуваних учасниками карток залежить від кількості людей в групі. При необхідності число карток можна збільшити.

На картках написані наступні фрази:

1. Джованні слухає тільки музику в стилі кантрі.
2. У Джованні алергія на кішок.
3. Джованні лисий.
4. У Джованні немає машини.
5. Джованні не вміє готувати.
6. Єдина прикраса Джованні - перстень з печаткою.
7. Егон Айгенсінн - тренер Джованні.
8. Егон Айгенсінн лежить в ліжку з грипом.
9. Лізи Лонгбайн зараз немає в місті.
10. Вона знімає свій перший фільм «Мисливець».
11. Гаррі Піттбул абсолютно невинний.
12. Джованні дуже пихатий.
13. Тітка Роза - в Африці на сафарі.
14. Джованні ніколи не їсть суп.
15. Поблизу від квартири Марвіна немає дерев.
16. Белло любить грати під ліжком Джованні.
17. Белло не у воді.
18. Джованні любить тварин.
19. У Джованні є собака Белло.

20. Белло шість років.
21. Егон Айгенсінн часто ходить в оперу.
22. У Гаррі Піттбула є одна пристрасть: він пече кекси
23. Ліза Лонгбайн любить діаманти.
24. Гаррі Піттбул часто ходить на риболовлю.
25. Джованні придбав державні цінні папери.

Далі ведучий зачитує наступний текст:

«Джованні Великий - знаменитий важкоатлет. Сьогодні він дуже схвильований. Схвильований він тому, що відмовився виступати ввечері в показовому виступі, в якому бере участь його лютий суперник Гаррі Піттбулл. Джованні сказав: "Я не можу піти туди, поки я не знайшов це».

Ваше завдання - розкрити секрет Джованні. Зробити це можна, якщо звести всю наявну на картках інформацію воедино. Вся робота виконується усно. Показувати свою картку іншим забороняється. Ніхто не має права робити ніяких записів. Завдання буде вважатися виконаним, якщо дані відповіді на три питання:

- Що втратив Джованні?
- Хто це викрав?
- Де це знаходиться?

Кожен учасник отримує копію Програми.

Що було втрачено?

- I. Маленьке кошеня
- II. Квиток в оперу
- III. Перука
- IV. Червоний кабріолет
- V. Рецепт кексу
- VI. Діамантовий перстень

Хто це викрав?

- Белло, собака
- Егон Айгенсінн, тренер Джованні
- Ліза Лонгбайн, його подруга
- Гаррі Піттбул, його суперник
- Його улюблена тітка Роза

Де це знаходиться?

1. У міському парку
2. Під ліжком
3. У пральній машині
4. На дереві
5. У його купальному халаті

Учасники обговорюють завдання та пропонують завершені варіанти відповідей ведучому. Ведучий відповідає тільки «так» чи «ні».

При цьому ведучому необхідно застерегти учасників від простого перебору варіантів і при пред'явленні відповіді вимагати його обґрунтування.

Правильна відповідь: Загублено перуку. Його викрала собака Белло. Перука знаходиться під ліжком.

Правильна відповідь складно знайти, якщо в групі не проявиться лідер, який візьме на себе виконання координаційної функції. Відповідно, виконання даної вправи на третьому етапі тренінгу дає можливість молодшим командирам проявити організаційні здібності: організувати обговорення і керувати процесом пошуку рішення.

Обговорення.

Коли група знайшла відповідь, підведіть підсумки:

- Як група організувала свою роботу?
- Як використовувалася інформація, що міститься в картках? Чи всі учасники надали свою інформацію в розпорядження інших?
- Якою була атмосфера під час роботи?
- Чи всі пропозиції були серйозно розглянуті?
- Чи вів в якийсь час розмову (а значить, і розслідування) хтось один?
- Що могло б пройти краще, ніж пройшло?
- Які висновки особисто ви зробили з цього експерименту?

Висновок:

- Виходячи з викладеного, приходимо до висновку, що толерантність є невід'ємною складовою корпоративної культури педагогічного колективу та власне вчителя і полягає в обов'язку людини завжди поступатися чимось іншій людині. І в цьому виявляється висока повага однієї людини до іншої, справжня моральна краса у взаєминах між людьми, у забезпеченні гідного і справедливого ставлення до всіх співробітників, створенні атмосфери взаєморозуміння і взаємоповаги. Кожен працівник має сприяти налагодженню доброзичливих стосунків у колективі, які будуються на таких принципах, як чесність, повага і довіра. Як би вчитель і навчальний заклад не прагнули звести свою взаємодію тільки до виконання певних робіт на робочому місці, у них цього ніколи не вийде. Взаємодія людини з організацією завжди ширша, оскільки людина не може бути зведена до стану машини, а організаційне оточення – до робочого місця. Людина має багатопланову структуру особистості, а також у взаємодію з організацією вона вступає не як механізм, що виконує конкретні дії і операції, а як розумна і свідома істота, що володіє стремліннями, бажаннями, емоціями, настроєм, має уяву, що розділяє певні вірування і дотримується певних норм моралі.

Вправа «Характер корпоративної культури»

Мета: навчити аналізувати вимоги до корпоративної культури педагога, його позитивні сторони.

Хід вправи: Учасники об'єднуються в 4 групи. Вони повинні назвати основні чинники, що впливають на характер корпоративної культури, відповідно до створених груп.

Психолог:

- Характер корпоративної культури виявляється через систему відносин:

1. відношення працівників до своєї професійно-трудової діяльності;

2. відношення до освітнього закладу як до об'єктивної умови здійснення професійно-трудової діяльності і реалізації свого відношення до неї;
3. функціональні і міжособові відносини співробітників як суб'єктивна умова реалізації свого відношення і до діяльності, і до підприємства.

Завдання для груп:

1. група 1 — відношення працівників до своєї професійно-трудової діяльності;
2. група 2 — відношення до освітнього закладу;
3. група 3 — функціональні і міжособові відносини співробітників

Презентація чинників

Рефлексія

- Що допомагало виконувати вправу?

Вправа “Подарунок” На завершення пропоную вправу, що дозволить дарувати подарунки. Подарунки повинні бути від душі. Отже, подивіться уважно одне на одного, спробуйте відгадати, який душевний подарунок кому потрібен. А тепер по черзі подаруємо одне одному свої подарунки, не забуваючи бути доброзичливими і щирими. Наприклад, Олю, я дарую тобі радість і посмішку. (... спокій, милосердя, дружбу, любов, мир, розраду, кохання і т. д.) Дякую вам за увагу. Бажаю миру, радості, любові, добра та успіхів!