

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

**Кваліфікаційна робота
магістра**

на тему: : Організаційна культура як чинник лояльності персоналу
промислового підприємства

Виконав: студент II курсу, групи 8.0538-з

спеціальності: 053 психологія

освітньої програми: 053 психологія

Севрук Дана Вікторівна

Керівник: к.психол.н., доцент кафедри психології

Іщук О.В.

Рецензент: к.психол.н., доцент кафедри

психології Грандт В.В.

Запоріжжя
2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет _____
Кафедра _____
Рівень вищої освіти _____
Спеціальність _____
(код та назва)
Освітня програма _____
(код та назва)
Спеціалізація _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
« _____ » _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ/ПРОЕКТ СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи (проекту) _____

керівник роботи _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від « _____ » _____ 20__ року № _____

2 Строк подання студентом роботи _____

3 Вихідні дані до роботи _____

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

6 Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7 Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|-------------------------------------|-------------------------------|----------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Студент _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 90 с., 12 рисунків, 2 додатки, 75 джерел.

Об'єкт дослідження: організаційна культура підприємства.

Предмет дослідження: вплив організаційної культури на лояльність персоналу.

Мета дослідження: дослідити вплив організаційної культури на особливості прояву організаційної лояльності персоналу.

Гіпотеза дослідження: співробітники промислового підприємства з домінуючим клановим типом організаційної культури мають високий рівень емоційної лояльності.

Методи дослідження:

- теоретичні методи (теоретико-порівняльний аналіз, синтез літератури з досліджуваної теми):

- емпіричні (психологічне анкетування).

Новизна дослідження: вперше емпірично досліджено організаційну культуру як чинник лояльності персоналу у співробітників промислового підприємства Запорізького регіону.

Результати дослідження можуть бути використані у практиці організаційного психолога задля поліпшення існуючої організаційної культури, лояльності персоналу, психологічного клімату промислових підприємств, для розробки мотиваційних програм та підбору персоналу в залежності від домінуючого типу організаційної культури підприємства

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ЛОЯЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ,
ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, ОРГАНІЗАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні аспекти психологічної оцінки організаційної культури та лояльності персоналу..... | 9 |
| 1.1. Методологічний аналіз поняття організаційна культура в психологічних науках | 9 |
| 1.2. Аналітичний огляд ефективних моделей організаційної культури | 20 |
| 1.3. Визначення поняття та існуючі концепції лояльності персоналу..... | 36 |
| 1.4. Психологічний аналіз взаємозв'язку організаційної культури підприємства та лояльності персоналу | 45 |
| РОЗДІЛ 2. Експериментальне дослідження організаційної культури як чинника лояльності персоналу промислового підприємства | 50 |
| 2.1 Методи, методика та процедура дослідження організаційної культури як чинника лояльності персоналу промислового підприємства..... | 50 |
| 2.2. Аналіз отриманих даних в результаті здійснення експериментального дослідження організаційної культури як чинника лояльності персоналу промислового підприємства | 53 |
| РОЗДІЛ 3. Психологічна тренінгова програма підвищення лояльності персоналу промислового підприємства за допомогою існуючої організаційної культури..... | 70 |
| 3.1. Тренінгова програма «Підвищення лояльності персоналу за допомогою навчання персоналу та корпоративних заходів»..... | 70 |
| ВИСНОВКИ..... | 88 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 91 |
| ДОДАТКИ..... | 98 |

ВСТУП

Актуальність дослідження впливу організаційної культури на різноманітні процеси промислового підприємства є безперечною, адже сьогодні український бізнес переживає не найкращі часи.

Нажаль стан українського сучасного працевлаштування складається таким чином, що працездатне населення, не залежно ані від віку, освіти, чи професійної кваліфікації має тенденцію до виїзду за кордон задля підвищення власного матеріального становища зі сторони іноземних роботодавців.

Шукаючи шляхи для отримання більшого матеріального прибутку заробітчани продають переважно свої фізичні вміння, працюючи переважно у сфері будівництва(укладальники плитки, мулярі, вантажники), промисловості(складальники обладнання, оператори верстатів), агросектору (збирання ягід та фруктів)інколи у сфері послуг (няні, продавці, перукарі)тощо, де не потрібні значні розумові здібності, вміння та навички. Нажаль тенденція до виїздів[11].

Система управління персоналом в Україні завжди мала звертати увагу на організаційну культуру підприємства та лояльність співробітників, адже зараз у зв'язку з міграцією працездатного населення за кордон для підвищення власного матеріального становища зі сторони іноземних роботодавців, лояльність співробітників є чи не єдине, що може втримати працівника на робочому місці.

Нажаль, тенденція до трудової міграції за кордон зростає з кожним роком, та не має тенденції знижуватися [5].У результаті чого підприємства різних галузей: агросектору, торгівлі, освіти та особливо галузі промисловості втрачають досвідчені кадри та мають дуже низьку вірогідність до «вливання нової крові в організацію» у вигляді працевлаштування молодих спеціалістів. Отже, на сьогодні, питання про підвищення лояльності персоналу за допомогою

технологій організаційної культури є одним з найактуальніших для промислових підприємств в Україні.

Окрім вищезазначеної проблеми зараз в країні уся економіка праці знаходиться у важкому стані, до нього відносяться воєнні дії, руйнація промислових об'єктів, транспортної інфраструктури, закриття ринку країною-агресором для вітчизняних виробників та різке зниження цін на всесвітньому ринку на продукцію вітчизняного сектору[16].

Для будь-якої компанії, що дбає про свою ефективність і довготривалу перспективу розвитку, важливим завданням є формування лояльності персоналу. Така необхідність зумовлена тим, що лояльність працівників є обов'язковою умовою виникнення професійної мотивації в руслі конкретної компанії. Лояльні працівники цінують своє робоче місце саме в цій компанії, вони не тільки самі прагнуть якнайкраще виконати свою роботу, але й спонукають до цього своїх колег. Важливість феномена лояльності для бізнесу підтверджується як західними, так і вітчизняними дослідниками.

Об'єкт дослідження: організаційна культура підприємства.

Предмет дослідження: вплив організаційної культури на лояльність персоналу.

Гіпотеза дослідження: співробітники промислового підприємства з домінуючим клановим типом організаційної культури мають високий рівень емоційної лояльності.

Мета дослідження: дослідити вплив організаційної культури на особливості прояву організаційної лояльності персоналу.

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретико-методологічні аспекти психологічної оцінки організаційної культури та лояльності персоналу.
2. Провести експериментальне дослідження організаційної культури як чинника лояльності персоналу промислового підприємства.

3. Розробити психологічну тренінгову програму підвищення лояльності персоналу промислового підприємства с за допомогою існуючої організаційної культури.

Методи дослідження: Використовувалися наступні емпіричні психодіагностичні методи організації дослідження: методика «Шкала організаційної лояльності» авторами якої є Дж. Мейер та Н. Аллен; методика «ОСАІ», авторами якої є К. Камерон і Р. Куїнн.

Практичне значення полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані у практиці організаційного психолога задля поліпшення існуючої організаційної культури, лояльності персоналу, психологічного клімату промислових підприємств, для розробки мотиваційних програм та підбору персоналу в залежності від домінуючого типу організаційної культури підприємства.

Наукова новизна дослідження: вперше емпірично досліджено організаційну культуру як чинник лояльності персоналу у співробітників промислового підприємства Запорізького регіону.

Надійність і вірогідність дослідження забезпечувалися: використанням надійних та валідних психодіагностичних методик, створення адекватних умов тестування робітників підприємства, застосуванням сучасних методів комп'ютерної обробки даних.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. **Методологічний аналіз поняття організаційна культура в психологічних науках**

У зарубіжній психологічній науці поняття «організаційна культура» розглядалося такими відомими вченими як Е. Шейн, Г. Хофштеде, Е. Холл, П. Друкер, Ч. Хенді, Г. Хофштед, С. Роббінз, У. Оучі, Е. Гоффман, Г. Мінцберг, Е. Петтігрю, Т. Діл, Е. Кеннеді, Р. Рюттінгер, Г. Трайс, Е. Долан, М. Кастельс, Р. Лінтон, Д. Денісон, К. Камерон, Р. Куїнн, Д. Коттер, Д. Хескет, Л. Аргоут, Д. Руссо.

Термін «корпоративна культура» як з'явився в XIX столітті. Він був сформульований і застосований німецьким фельдмаршалом на прізвище Мольтке, який застосовував його, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі. У ті часи взаємини регулювалися не тільки статутами, сходами честі, але й дуелями: рубець від шаблі був обов'язковим атрибутом приналежності до офіцерської «корпорації». Правила поведінки, як писані, так і неписані, склалися всередині професійних співтовариств ще в середньовічних гільдіях, причому порушення цих правил могли призвести до виключення їх членів із співтовариств [2].

Інтерес, щодо природи та змісту організаційної культури, та її складової «корпоративної культури» дослідники почали говорити у кінці 70-х років XX століття. Першим серед них був Т. Дж. Пітерс. Він на той час працював у консалтинговій компанії McKinsey, Який в 1977 році проаналізував аспект

символічного управління, щоб привернути професійного співтовариства менеджерів та консультантів до концепції «мейнстріму» у теорії організації.

Після цього він разом з Робертом Уотерманом в 1982 році показав переваги корпорацій з сильною ідеологією, що базується на широких ціннісних установках - це їхнє дослідження дало перший відчутний поштовх в дослідженні феномену організаційної культури. Через рік після цього Луїс Понд зі своїми колегами виступили редакторами першого системного викладу поглядів різних дослідників на проблеми символічного управління. У тому ж 1983 році Лінда Смірчіч досліджувала, як система прийнятих понять розвивається і підтримується в організаціях шляхом символічних організаційних процесів, а також показала, як ці поняття характеризують спільність організаційної культури та чесноти членів організації. Після цього були опубліковані ще кілька серйозних досліджень за авторством Томаса Серджованні і Джона Корбаллі, Алана Уілкінс та ін., які показали, що організаційною культурою можна і потрібно керувати. [4].

Детально почали досліджувати концепцію організаційної культури на початку 80-х років ХХ ст., тоді, коли постало питання, чому американські корпорації поступаються своїм японським конкурентам. Дослідження У. Оучі виявили, що причина цього відставання пов'язана з організаційною й національною культурою. Безперечний успіх японських організацій у конкурентній боротьбі у 60-70-х роках призвів до загального визнання значимості організаційної й національної культури. Організаційна культура з цього часу розглядається як важливий фактор конкурентної переваги [56].

Е. Шейн вважав, що організаційна культура являє собою сукупність колективних базових правил, які відкриті або вироблені певною групою людей по мірі того, як ця група вчилася вирішувати проблеми пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції та розроблені настільки добре, що вважаються цінними [70].

Г. Хофштеде - організаційна культура - це колективне програмування мислення, що виокремлює одну категорію людей від інших, також організаційна культура являє собою осмислення ритуалів, символів, цінностей [51].

Є. Холл виділив три положення організаційної культури :

1. Культура є набутою, а не вродженою.
2. Усі прояви культур взаємопов'язані, змінивши одну її частину, інші також зміняться.
3. Для усіх членів соціуму характерні єдині культурні цінності і культура саме визначає межі соціальних груп [16].

На думку Г. Хофштеда, культура визначається як колективне програмування думок, яке відрізняє одну групу людей [37].

П. Вейл визначає організаційну культуру як «унікальну загальну психологію організації» [42].

На думку М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі, організаційна культура – це атмосфера, або клімат, в організації мають назву культури. Культура відображає переважючі звички, звичаї та очікування в організації [27].

Подібне визначення дають А. Томпсон та А. Стрикленд: «Корпоративна культура є продуктом внутрішніх соціальних сил; вона являє собою взаємозалежну систему цінностей та норм поведінки, які превалюють в цій компанії». Вони підкреслюють, що кожна компанія має свій, тільки їй притаманний організаційний стиль, свою філософію та принципи, особливі методи вирішення проблем та прийняття рішень, свою ділову практику, свій кодекс цінностей, які мають найбільше значення для цієї компанії, а також особливу систему внутрішніх взаємовідносин. Вищеперераховані компоненти створюють поняття корпоративної культури, яке найбільш повно відображає так званий дух корпорації [32].

Г. Морган: вважав, що культура організації це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій

та інших засобів передачі основних цінностей, переконань та ідеології, що спрямовують діяльність підприємства у потрібне русло [61].

Д.Ньюстром і К. Девіс: назвали організаційну культуру набором припущень, переконань, цінностей і норм, які роздивляються усіма членами організації.

К. Шольц: вважав, що організаційна культура являє собою неявну, невидиму і неформальну свідомість організації, яка керує поведінкою людей та, сама формується під впливом їхньої поведінки» [12].

У.Оучі визначив поняття «організаційна культура» як символи, церемонії та міфи, що повідомляють членів організації про важливі уявлення про переконання та цінності» [47].

С.П. Роббінс пропонує розглядати організаційну культуру на основі десяти характеристик, найбільш цінуються в організації, а саме:

- особиста ініціатива;
- готовність робітника піти на ризик
- направленість дій
- узгодженість рішень
- забезпечення вільної взаємодії, допомоги і підтримки підлеглих з боку управлінських служб;
- перелік правил та інструкцій, які застосовуються для контролю та спостереження за поведінкою співробітників;
- ступінь ототожнення кожного співробітника з організацією;
- система винагород;
- готовність співробітника відкрито висловлювати свої думки;
- ступінь взаємодії всередині організації, за якої взаємодія виражена у формальній ієрархії та підпорядкованості [67].

У. Берк і Дж. Литвин визначають її як "набір явних і неявних правил, цінностей і принципів, які зміцнюють і направляють організаційну поведінку".

Т. Діл і А.Кеннеді дають наступне формулювання: "Це спосіб, яким ми тут ведемо справи".

Е. Жак - Культура підприємства - це образ мислення і спосіб дії, що увійшов в звичку, який в більшій чи меншій мірі поділяють всі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали "своїми" в колективі.

Л. Елдрідж, А. Кромбі вважали, що під культурою організації варто розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки, що визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей.

Х. Шварц, С. Девіс виокремили, що культура організації являє собою комплекс переконань і очікувань, що розділяються усіма членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, що в значній мірі визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп.

К. Голд розглядав корпоративну культуру - як унікальні характеристики, особливостей організації, того, що вирізняє її серед усіх інших в певній галузі.

М. Пакановській, Н. О. Доннел- Тружілло визначили, що організаційна культура - це не лише одна зі складових проблеми, це сама проблема в цілому. На їхню думку, культура - це не те, що організація має, а те, чим вона є.

Л. Смірціч - Організаційна культура є надбаними смисловми системи, що передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, що виконують репрезентативні, директивні та афективні функції і здатні створювати культурний простір, особливе відчуття реальності.

С. Мішон, П. Штерн розуміли організаційну культуру як сукупність поведень, символів, ритуалів і міфів, що відповідають поділюваним цінностям, властивим підприємствам, і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду.

В. Сате вважав, що культура являє собою набір важливих установок (часто тих, що вже не озвучуються), які поділяються членами того чи іншого суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, переконань.

Р. Кілманом, М. Сакстон виділили, що організаційна культура - це філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, аттїюди і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле та розділяються усіма її членами.

Д. Дреннан розглядав організаційну культуру - як все те, що для організації типово: її характерні риси, що превалюють відносини, зразки прийнятих норм поведінки.

А. Вільямс, П. Добсон, М. Уолтерс вважали, що культура - це загальні для всіх, відносно стійкі переконання, відносини і цінності, що існують усередині організації.

А. Фурнхам, Б. Гунтер виокремили, що це колективні для всіх вірування, установки та цінності, які існують в організації. Іншими словами, культура - це те, як ми тут працюємо [36].

А. Мак-Лін, Ж. Маршалл визначали, що організаційна культура є сукупністю традицій, цінностей, установок, переконань і відносин, які створюють всеосяжний контекст для всього, що ми робимо або про що думаємо, виконуючи роботу в організації.

Е. Браун робив акцент у визначенні організаційної культури, що це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.

Б. Карлофф розглядав культуру корпорації як певні позиції, точки зору, манери поведінки, в яких втілюються основні цінності, вираз цих цінностей втілено в організаційній структурі і в кадровій політиці.

М. Армстронг – визначав корпоративну культуру як сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх працівників даної організації. Вони можуть не бути чітко виражені, але при відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей і в значній мірі впливають на хід виконання роботи [45].

Б. Феган вважав, що організаційна культура – це історія, представлена в сьогоденні. Це ідеї, інтереси і цінності, що розділяються групою. Сюди входять досвід, навички, традиції, процеси комунікації та прийняття рішень, міфи, страхи, надії, устремління і очікування, реально випробувані вами або вашими співробітниками. Організаційна культура - це те, як люди ставляться до добре зробленої роботи, а також те, що дозволяє обладнанню та персоналу працювати гармонійно разом. Це клей, який тримає, це масло яке пом'якшує. Це те, чому люди займаються різною роботою в рамках компанії. Це те, як одні частини компанії бачать інші її частини і які форми поведінки вибирає для себе кожен підрозділ в результаті цього бачення. Вона проявляє себе відкрито в жартах і шаржах на стінах, або тримається під замком і оголошується тільки своїм. Це те, про що знають всі, за винятком, можливо, керівника [48].

Д. Ньюстром, К. Девіс розглядали організаційну культуру як- набір припущень, переконань, цінностей і норм, які поділяються усіма членами організації.

Д. Мартін вважав, що організаційна культура проявляється коли люди вступають в безпосередню взаємодію з організацією, вони стикаються з прийнятою у ній манерою одягатися, розповідями співробітників про те, що відбувається в організації, встановленими правилами і практикою роботи, загальноприйнятими нормами поведінки, традиціями, завданнями, системою оплати, жаргоном і жартами, які зрозумілі тільки членам організації і т.д. Ці складові елементи і є проявами організаційної культури [26].

Вже у 2000-х роках з'явилося визначення організаційної культури як динамічної системи правил.

Д. Мацумото визначив, що організаційна культура – це динамічна система правил, поділених членами організації. Такі правила включають в себе різноманітні психологічні конструкти, наприклад відносини, цінності, переконання, норми і поведінку. Це щось більше, ніж просто поведінкові практики, які ми спостерігаємо в повсякденному виробничій діяльності. Вона має відношення до глибоко вкорінених цінностей і переконань, які вважають важливими для себе не тільки окремі працівники, а й вся організація в цілому [29].

Вітчизняні дослідження проблеми організаційної культури проводилися наступними дослідниками: Дмитренко Г.О, Кириченко В.О., Максименко Т.В., О.О. Максименко О.О, Карамушка Л.М, Оборська С.В., Шершньова З.О., Е. Шарапова Е.О., Усачова В.В., В. О. Співак В. О., Т. Ю. Базаров Т. Ю.

Інтерес до дослідження організаційної культури у вітчизняній психології почав з'являтися вже в 30-ті роки ХХ ст. започаткувалося воно з того, що Г.А. Гастеев, керівник Центрального інституту праці увів поняття “організаційна культура”, і розглядав його як «культура продуктивності людини є передумовою її трудової культури», він розглядав соціально-психологічну культуру поведінки на виробництві «результується в підйомі загальної культури виробництва; культура рухів органічно переходить у культуру поведінки, а особиста культура — в колективну». [24].

Вчені, що досліджують організаційну культуру, намагалися визначити і розмежувати значення двох споріднених понять: «клімат» і «культура» в контексті організації. Більшість дослідників дійшла висновку, що культура є більш стабільною і тривалою характеристикою організації, та її важче діагностувати і оцінити. Організаційна культура пов'язана з почуттям приналежності до організації незалежно від ступеня комфортності повсякденній

робочій обстановки, і багато дослідників приходять до думки, що організаційна культура настільки невловима, що часом навіть самі співробітники організації не можуть точно сказати, в чому вона полягає [36].

У 1990-99-х роках організаційна культура розглядається більше в контексті корпоративної культури.

Р.Л. Кричевський вважав, що корпоративна культура охоплює більшу частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манера персоналу одягатися і встановлені стандарти якості, що випускається тощо [45].

Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев дотримувалися думки, що корпоративна культура - це сукупність типових для неї цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо або підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників організації. Вони входять в традицію, піддаються змінам і можуть бути опізнані за символами. Культура організації може розглядатися як вираз цінностей, які втілені в організаційній структурі і в кадровій політиці.[47].

В. В. Томілов робив акцент на тому, що корпоративна культура це сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації; це образ мислення, дії та існування. Культура корпорації може розглядатися як вираз основних цінностей в організаційній структурі; системі управління; кадровій політиці, надаючи на них свій вплив [51].

В. О. Співак: розглядав організаційну культуру як корпоративну культуру як систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, притаманних даній корпорації, що відображають її індивідуальність та сприйняття себе та інших у соціальному та речовому середовищі, що проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища. Він виділяє два типи культури: матеріальну, в яку виходять фізичні об'єкти, що створені людиною та нематеріальну духовну культуру, в яку

входять норми, правила, моделі поведінки, цінності, символи, ритуали традиції, мова.

Розмежовувати ці поняття почав вітчизняний психолог Т.Ю.Базаров. Він розглядав корпоративну культуру як ціннісно-нормативний простір, у якому існує корпорація що взаємодіє з іншими організаційними структурами, а організаційна культура - це інтегральна характеристика організації, а саме її цінностей, моделей поведінки, способів оцінки діяльності, що дана на мові певної типології. Організаційна культура - це складний комплекс припущень, бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації і задають загальні рамки поведінки, прийняті більшою частиною організації. Виявляється в філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати його поведінку в критичних ситуаціях [14].

Вже у двохтисячних роках вітчизняна психологія перейшла до поняття «організаційна культура».

Традиційно організаційна культура розглядається як набір найбільш важливих припущень, що приймаються усіма членами організації та ці припущення мають вираження у цінностях, заявлених в організації, що задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій. Цієї думки дотримуються такі вітчизняні вчені як О. С. Віханський, Б. Ф. Усманов, З. П. Румянцев [27].

На думку Т. Ю. Базарова, організаційна культура має прояв у філософії та ідеології управління організацією.

Т. О. Соломанидина розглядає організаційну культуру як «духовне поле компанії».

О.О. Блінов, О.В. Василевська – розглядали корпоративну культуру як набір найбільш важливих припущень, що прийняті членами організації та одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям

орієнтири їх поведінки та дій, які передаються через символічні засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного спілкування [43].

В.О. Погребняк вважав, що організаційна культура - це окрема сфера організаційної реальності, що складається з комплексів спеціалізованих та певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці робітників, що включають в себе систему сформованих міжособистісних відносин та об'єднує сукупності взаємопов'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу, що відбувається одразу в трьох відокремлених культурних просторах: виробничому, економічному і соціальному - перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому.

О.О. Максименко вважає, що культура організації - відносини, норми і цінності, стилі поведінки, які відтворюються між людьми, вважаючи ознака відтворення ключовим в аналізі та функціонуванні організаційної культури.

Е. О. Смірнов визначив організаційну культуру - як система суспільно-прогресивних формальних та неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва і сумісності організації між собою і з організацією, перспектив розвитку.

З.П. Румянцева розглядає організаційну культуру у контексті того, що виробляється організацією: спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії особистості.

С.В. Шекшня розглядає організаційну культуру як цінності, відносини, поведінкові норми, характерні для даної організації. Організаційна культура показує типовий для даної організації підхід до вирішення проблем. [34].

У даній роботі ми будемо дотримуватися визначення з великого психологічного словника під редакцією Б.Г. Мещерякова і В.П. Зінченка:

організаційна культура - це сукупність цінностей, переконань, способів мислення, а також символів, ритуалів і звичок, що є спільним для всіх співробітників підприємства та транслюються новим членам як нормативні та правильні [36].

1.2. Аналітичний огляд ефективних моделей організаційної культури

Модель організаційної культури За К.С. Куінном і Р.Е. Камероном

В основу даної моделі було покладено чотири групи критеріїв, які визначають стрижневі цінності організації:

1. гнучкість і дискретність;
2. стабільність і контроль;
3. внутрішній фокус та інтеграція;
4. зовнішній фокус та інтеграція.



Рис. 1.1 Модель організаційної культури За К. Куінном і Р. Камероном

На основі діагностики ступеню домінування тих чи інших усвідомлюваних цінностей співробітників по відношенню до різних аспектів робочого середовища можна діагностувати ступінь вираженості типів організаційної культури. Вони розробили 4 типи: ієрархічна культура, ринкова культура, кланова культура та адхократична культура.

Ієрархічна культура – найдавніша за часом виникнення культура – була виділена на основі аналізу работ Макса Вебера, який досліджував урядові організації 1800-х років. Ті часи характеризувалися початком промислової революції та організаціям потребувалося залишатися на такому ж рівні продуктивності виробництва, в умовах, що постійно ускладнювали роботу.

Класичні атрибути ієрархічної культури, що гарантують високу ефективність: правила, спеціалізація, система відбору за оцінюванням, ієрархія, роздільна власність, знеособлення та облік.

Організації з ієрархічною організаційною культурою характеризується як формалізоване та структуроване місце роботи. Робітниками на підприємстві керують процедури та правила.

Керівники – гарні координатори та організатори.

Важливим елементом діяльності є підтримання плавного ходу роботи організації.

Довготривале піклування фірми складає те, що вона організовує стабільність, передбачуваність та рентабельність.

Організацію об'єднують формальні правила та офіційна політика підприємства.

Організації, для яких характерна ієрархічна культура: ресторани швидкого харчування, об'єднані групи компаній, урядовим органам, юстиції. загалом дана організація домінує у великих організаціях та урядових органах, про що свідчить безліч стандартизованих процедур та велика кількість ієрархічних рівнів та акцент на підкріпленні правилами та нормами усіх сторін діяльності.

Ключові цінності концентруються навколо підтримання рентабельності, надійності, швидкості обслуговування та плавність виробничого процесу.

Підсумовуючи вищевикладене, можна підсумувати:

Ієрархічна культура - формалізоване та структуроване місце роботи

Керівники: гарні координатори та організатори праці

Турботу організації складає забезпечення стабільності, рентабельності та передбачуваності

Об'єднує співробітників - офіційна політика та формальні правила.

Успіх розцінюється як забезпечення чіткості та плавності виробництва та налагоджені форми процедури для усіх дій працівників.

Ринковий тип організаційної культури виокремився у 1960-ті роки ХХ ст. у період появи все більшої конкуренції серед багатьох підприємств. Даний тип характеризує організацію, яка функціонує як ринок: орієнтована на зовнішнє оточення, аніж на внутрішньо-організаційні справи. Увага фокусується на взаємодії із зовнішніми клієнтами, споживачами, постачальниками, професійні союзи тощо.

Внутрішній контроль у таких організаціях підтримується завдяки механізмам ринкової економіки, та грошовий обмін.

Фокус ринку налаштований на проведення операцій з іншими клієнтами задля досягнення конкурентних переваг.

Головні установки організації: велика прибутковість, підсумкові результати, сила в ринкових нішах, розтяжна мета та безпечні споживчі бази.

Основна мета у організацій з ринковим типом: конкурентоздатність та продуктивність. Мета досягається завдяки великому акценту на зовнішніх позиціях та контролі.

Базисні припущення ринкової культури:

1. Зовнішнє оточення є ворожим викликом, а не милістю долі.
2. Споживачі перебірливі та зацікавлені у придбанні цінностей.

3. Підприємство займається бізнесом з метою посилення свого положення в конкурентній боротьбі.

4. Головне завдання керівництва – ведення організації до підвищення продуктивності, результату і кінцевого прибутку.

5. Шлях до отримання максимальної продуктивності та прибутку – агресивна стратегія ведення бізнесу.

Підсумовуючи вищевикладене, можна підсумувати:

Ринкова культура – місце для роботи, що орієнтована на результат.

Керівники: тверді та суворі конкуренти, вони непохитні та вимогливі.

Організацію об'єднує прагнення до перемоги.

Довготривале піклування концентрується на конкурентних діях і досягненні розтягнутих у часі цілей.

Успіх розцінюється у термінах ринкової частки та проникнення на ринки збуту. Важливим елементом досягнення успіху є випередження суперників у конкурентній боротьбі та лідерство на ринку.

Кланова культура виокремилася в окремий тип після проведення досліджень японських організацій у другій половині 20 ст. даний тип культури нагадує більше велику дружню родину, аніж підприємство. організації з даним типом культури просякнуті відчуттям “ми -організації” та характеризуються згуртованістю колективу та спільними цінностями, цілями та ідеалами. правила та жорсткий регламент, який присутній в організаціях бюрократичного типу та конкуруючих центрів ринкової культури, в організаціях кланового типу замінює бригадна робота, залученість найманого персоналу у ведення бізнесу та корпоративні зобов'язання перед даними працівниками.

Основні характеристик роботи працівників:

Бригади працюють напівавтономно та отримують винагороду на основі результатів усієї бригади.

Самостійне працевлаштування та звільнення бригадами своїх співробітників.

Наявність так званих “гуртків якості” метою роботи яких є схвалення працівників.

Висловлювати припущення про поліпшення якості роботи та підвищенню показників діяльності організації.

Основні припущення кланової культури:

Із зовнішнім оточення легше впоратися, якщо організувати бригадну роботу та дбати про підвищення кваліфікації працівників бригад.

Споживачів треба сприймати як партнерів.

Фірма працює в бізнесі, що створює гуманне зовнішнє середовище.

Головне завдання керівництва – делегування найманим працівникам повноважень та полегшення їхньої участі в бізнесі, а також прояв прихильності роботі та організації загалом.

На думку авторів, даний тип організаційної культури є ефективним, коли в умовах швидкоплинності зовнішнього оточення керівникам важко робити далекоглядні плани та майбутнє невизначено, ефективним способом управління є впевненість у тому, що усі співробітники розділяють однакову мету та цінності.

До основних характеристик кланової культури можна віднести:

Мінімум рівнів керівництва в організації загалом.

Неофіційність та самоуправління, наприклад, кабінет керівника може використовуватися як конференц-зал.

Усі наймані працівники мають вплив на функціонування організації, наприклад володіння акціями компанії.

Згуртованість роботи – усі працівники об’єднані в бригади, які утворюються на добровільній основі.

Участь працівників у прийнятті усіх рішень стосовно організації.

Ротація працівників у виконанні завдань, наприклад, водії можуть займалися реєстрацією вантажу, який зазвичай перевозять.

Підводячи підсумки, можна зазначити:

Кланова культура являє собою дружнє місце роботи, і працівники мають багато спільного окрім робочих завдань та довіряють одне одному.

Керівники підприємства мислять як вихователі чи батьки.

Організація функціонує завдяки відданості традиціям.

Робиться акцент на високій обов'язковості фірмі та довготривалій вигоді від самовдосконалення особистості робітника. Велике значення має згуртованість колективу та організаційного клімату.

Успіх розцінюється як здоровий зовнішній організаційний клімат, піклування про людей. Звичною формою праці є бригадна робота та участь усіх співробітників у бізнесі.

Ієрархічна культура – найдавніша за часом виникнення культура – була виділена на основі аналізу работ Макса Вебера, який досліджував урядові організації 1800-х років. Ті часи характеризувалися початком промислової революції та організаціям потребувалося залишатися на такому ж рівні продуктивності виробництва, в умовах, що постійно ускладнювали роботу.

Класичні атрибути ієрархічної культури, що гарантують високу ефективність: правила, спеціалізація, система відбору за оцінюванням, ієрархія, роздільна власність, знеособлення та облік.

Організації з ієрархічною організаційною культурою характеризується як формалізоване та структуроване місце роботи. Робітниками на підприємстві керують процедури та правила.

Керівники – гарні координатори та організатори.

Важливим елементом діяльності є підтримання плавного ходу роботи організації.

Довготривале піклування фірми складає те, що вона організовує стабільність, передбачуваність та рентабельність.

Організацію об'єднують формальні правила та офіційна політика підприємства.

Організації, для яких характерна ієрархічна культура: ресторани швидкого харчування, об'єднані групи компаній, урядовим органам, юстиції. загалом дана організація домінує у великих організаціях та урядових органах, про що свідчить безліч стандартизованих процедур та велика кількість ієрархічних рівнів та акцент на підкріпленні правилами та нормами усіх сторін діяльності.

Ключові цінності концентруються навколо підтримання рентабельності, надійності, швидкості обслуговування та плавності виробничого процесу.

Підсумовуючи вищевикладене, можна підсумувати

Ієрархічна культура - формалізоване та структуроване місце роботи

Керівники: гарні координатори та організатори праці

Турботу організації складає забезпечення стабільності, рентабельності та передбачуваності

Об'єднує співробітників - офіційна політика та формальні правила.

Успіх розцінюється як забезпечення чіткості та плавності виробництва та налагоджені форми процедури для усіх дій працівників.

Адхократичний тип культури це тип, що з'явився у період переходу від домінування індустрії до домінування інформації. даний тип, на думку авторів, найбільш адекватно реагує на умови у яких відбувається життєдіяльність організацій, у XXI столітті.

Адхократичний тип являє собою культуру кардинально іншу, аніж усі попередні типи. Організація з адхократичною культурою має припущення, що ключ до успіху - новаторські зміни, які випереджують час.

Основою функціонування є розробка нової продукції, удосконалення послуг, планування розробки новітньої продукції.

Основне завдання керівництва – це прискорення підприємництва, освоєння нових напрямків роботи, заохочення творчого підходу до справи.

Найефективнішими керівниками є ті, що здатні передбачати майбутнє, новаторство, творчий підхід, та готовності йти на ризик задля отримання унікальних ресурсів

Через те, що в організаціях з адхократичним типом організаційної культури домінуючою є думка про те, що адаптація до середовища що постійно змінюється та постійні нововведення є основою для отримання нових ресурсів та як наслідок підвищення прибутку. Тому основний акцент має бути зроблений на передбаченні майбутнього та певній анархічності організації, але з підпорядкуванням внутрішній дисципліні підприємства.

Співробітники за даним типом культури виконують свої обов'язки у складі так званої «бригади», яка припиняє своє існування у той час як виконає поставлене перед нею завдання. Для наступного робочого завдання утворюється нова «бригада», а її склад залежатиме від особливостей завдання, яке потрібно буде виконати. Також такі групи легко піддаються реорганізації, якщо цього вимагають обставини. Основною метою є прискорити адаптивність, забезпечити високу лабільність та творчий підхід до роботи у ситуаціях, які є невизначеними, двозначними або сповнені розрізненою інформацією.

Типи організацій, яким притаманна адхократична культура, на думку авторів, це аерокосмічна промисловість, ІТ сфера та розробка програмного забезпечення, компанії, які надають висококваліфіковані послуги у сфері консультування та кіновиробництва.

Виклик: це необхідність виробництва новітньої продукції та надання унікальних послуг паралельно з адаптацією до нових умов ведення бізнесу та швидкоплинності змін і. як наслідок, нових можливостей.

Адхократична культура не використовує централізовану владу та

авторитарність та беззаперечність авторитетів. Влада передається від співробітника до співробітника або від однієї бригади до іншої в залежності від особливостей завдання, яке треба вирішити. У даній культурі, не зважаючи на колективну роботу, акцент робиться на індивідуальності схваленні ризику та здібності передбачати майбутнє. у роботі кожного з підрозділів організації беруть участь майже усі працівники, наприклад спілкування з клієнтами чи процесу розробки нових продуктів їх безпосереднього виробництва. іноді адхократичні блоки культури можуть виникати і на підприємствах з іншим типом організаційної культури.

Характеристики, за якими визначається наявність даної культури в організації або в окремому структурному підрозділі:

1. Відсутність будь-якої організаційної схеми, через те, що відділ змінюється досить часто і ці зміни швидкі для фіксування структури.
2. Тимчасовий фізичний простір - керівник не має певного офісу та організовує тимчасовий офіс для певних операцій тоді, коли вважає за потрібне.
3. Тимчасові ролі - відповідальність та звільнення від неї співробітників підрозділу залежить від характеру завдань, що ставляться перед робітниками клієнтом.
4. Новаторство та творчість - наймані працівники отримують стимули, які схвалюють у них формування новаторських рішень завдань та створення нових шляхів надання клієнтам послуг.

Підводячи підсумки, можна зазначити, що адхократична культура - це динамічна, новаторська та творча організація або підрозділ.

Співробітники готові жертвувати собою та йти на ризик, керівництво - вдало поєднує вміння передбачати майбутнє у межах організації та новаторство і орієнтація на ризик.

Основа діяльності підприємства це дії в умовах постійної діяльності, виробництва продукції та надання унікальних новітніх послуг клієнтам.

Важливим аспектом є готовність до швидких змін та “прийняття викликів оточення”.

Акцент у роботі таких підприємств - це швидке зростання та отримання найновіших технологій та ресурсів. успіх [70].

Визначається як виробництво унікальних продуктів та надання неповторних, оригінальних та нових послуг.

Однією з найрозповсюдженіших серед психологів моделей організаційної культури є модель за авторством Едгара Шейна.

На його думку на організаційну культуру впливають прямі та опосередковані механізми.

Він виділив три основних рівня організаційної культури:

1. Поверхневий або рівень артефактів і символів.
2. Підповерхневий або рівень цінностей.
3. Глибинний або рівень базових припущень.

До першого рівня організаційної культури відносяться артефакти, вони яскраво виражені та можуть бути ідентифіковані не тільки співробітниками організації, але й також можна побачити в наступних аспектах:

Фізичні артефакти – це фізичний простір організації, інтер’єр, дизайн приміщення, навіть стиль одягу співробітників, загальноприйнятий стиль поведінки працівників, сувеніри та винагороди і усе, що знаходяться на робочому місці працівників.

Мовленнєві артефакти – мова, що транслює культуру за допомогою манери мови, типу звуків, лозунгів та виразів, що використовуються в організації.

Історії та міфи які переважають у спілкуванні співробітників свідчать про те, який тип людей має бути зразковим для співробітників та у якому ключі має подаватися інформація, як слід поводитися у організації. Найбільш яскравим маркером правил поведінки на підприємстві є фрази «у нашій організації так

роблять», «на нашій фірмі так не кажуть», «на цьому заводі таке не прийнято робити». Ці історії та міфи можуть стосуватися як повсякденних робочих моментів, так і ключових подій і про історію організації в цілому.

Технології – частина загальної культури, через те, що вони формують та відображають основні цінності та припущення через операції, матеріали та знання.

Видимі традиції – мають своє відображення у церемоніях та ритуалах, соціальних практиках, традиціях керівництва та звичках роботи, що дає можливість побачити стиль роботи певної організації.

Символи – легко помітити при початковому контакті з організацією, але що вони насправді означають інколи зрозуміти досить важко, та не завжди можна розтлумачити вірно.

Другий рівень організаційної культури складають стандарти, цінності та правила поведінки та способи, вираження місії та стратегій та власної філософії компанії.

Ціннісні орієнтації та вірування можна побачити в проявах організації, а саме:

Моральні погляди, етичні правил, цінності та філософія компанії – кожна організація утворює окрему спільноту, необхідним атрибутом якої є створення власних цінностей та моралі.

Стратегія, та цінності – комплексний план управління компанією, що має на меті забезпечити координацію зусиль та залучення як споживачів так і громадськості загалом.

Кодекс поведінки та норми взаємин – збірка правил або неписані закони, що відображають фундаментальні принципи, що лежать в основі корпоративної культури та етики організації.

Цілі та цілепокладання – кінцевий результат, на досягнення якого спрямована це уся діяльність компанії, це вихідний момент для прогнозування та планування діяльності компанії, а також шляхи їх здійснення.

Місія та девізи – один з ключових показників організаційної культури підприємства, це служить метою існування компанії, окрім отримання матеріального прибутку, це є основою формування та існування організації. До складу місії входить вірування. Принцип побудови роботи, відображає мету створення підприємства, відмінність від інших учасників ринку та визначає ту роль, що хоче відображати дана організація у суспільстві.

До третього рівня організаційної культури відносяться базові припущення, які глибоко вкоренилися в ОК підприємства і вже розглядаються як очевидна і несвідома поведінка. Зсередини організації досить важко виокремити, що саме відноситься до базових припущень через те, що вони знаходяться на несвідомому рівні в кожного зі співробітників через давність виникнення та завжди беззаперечність виконання.

Припущення являє собою певну віру у сприйняття певних речей, таких як даність, факт, беззаперечне кредо. І як наслідок цього дії, пов'язані з даними припущеннями не сприймається як щось незвичне, невірне, що можна поставити під сумнів та ніколи такі дії не полягають оскарженню з боку працівників. У випадку, якщо певні припущення артикулюються та проговорюються, які здаються ізольованими, незрозумілими та суперечливими, то артефакти та цінності стають узгодженими один з одним та зрозумілими.

Можна виділити шість типів припущень, що формують модель для кожного підприємства:

1. Припущення про те, що являє собою «істина» в матеріальних та соціальних питаннях, яким чином взаємопов'язані реальність та істина та питання про те, чи повинна розкриватися істина.

2. Припущення про те, наскільки важливий час в групі і як визначати та вимірювати час.

3. Припущення про те, кому належить право розподіляти простір і яким саме чином його розподіляти, символічне значення простору довкола людей та роль, яку відіграє він у формуванні взаємозв'язків між людьми та межі між близькістю та недоторканою частиною життя співробітників.

4. Основні припущення про внутрішні або кінцеві аспекти людської сутності, та питання про те, чи являється вона гарною чи поганою та чи може бути вдосконаленою.

5. Припущення про зв'язок організації з довкіллям, про розуміння роботи та гри, а також про важливість діяльності та пасивності.

6. Припущення про правильність шляху спілкування людей один з одним та існуючих способів розподілу обов'язків та влади, відносних переваг співробітництва чи конкуренції, індивідуальної роботи чи групового співробітництва та основи лідерства – традиційна влада чи харизма або закон. Також включає в себе відповідні способи вирішення конфліктних ситуацій та конфліктів загалом і прийняття рішень.

Часто дані три рівні моделі організаційної культури зображуються у вигляді цибулини, через те, що вони відповідають трьом шарам: поверхневому, підповерхневому, глибинному. З чого можна зробити висновок, що чим глибше шар – тим складніше його ідентифікувати та вплинути.

Артефакти та символи, що являють собою поверхневий шар – легко піддаються зміні та легко адаптуються .

Цінності, які складають підповерхневий шар часто також містять у собі співробітників, так званих «героїв», які відіграють зараз або ж відігравали у історії компанії важливу роль та особистості яких викликають захоплення у колективу.

Глибинний шар – це базові припущення про те, як влаштований «світ організації» у відповідності до світосприйняття людей, що мають відношення до організації та інколи можуть не являтися її співробітниками. Такі припущення не усвідомлюються як щось інакше, віддільне від організації тому важко піддається ідентифікації та потребує досвіду та навичок у її змінненні [69].

У. Оучі розробив модель організаційної культури по типу «Z» на основі своїх досліджень організацій американської та японської культури.

Він виділив три основні типи організаційної культури:

Ринкова культура – характеризується переважанням відносин побудованих на вартості та орієнтацією на прибуток. Джерело влади у таких компаніях – власність ресурсів.

Бюрократична – характеризується переважанням чіткого регламенту, правил та процедур. Джерело влади – компетентність членів організації.

Кланова – доповнює ринкову та бюрократичну культуру, основа – внутрішні цінності та джерело влади у тих, хто формує і транслює, основа – внутрішні цінності та джерело влади у тих, хто формує і транслює.

У. Оучі у своєму дослідженні проаналізував сім змінних, що входять до складу організаційної культури, серед яких були:

- зобов'язання організації по відношенню до співробітника;
- оцінка виконання роботи;
- планування кар'єри;
- система контролю;
- прийняття рішень;
- рівень відповідальності;
- інтерес до людини.

Зобов'язання організації по відношенню до співробітника: в організаціях японських компаній, типових американських компаній та американських

компаніях типу «Z» високо цінується низька плинність кадрів, звільнення використовуються тільки у тому випадку, коли немає іншого шляху. Відмінним є те, якими шляхами підтримується дана культурна цінність і вказує на розбіжностях в типах організацій. У Японії використовується система однієї роботи на все життя, у американських установах – короткотривале працевлаштування, яке дозволяє особистості мати свободу вибору, але на практиці більшість американських службовців будують кар'єру в межах однієї установи [63].

Оцінка виконання роботи: усі три типи організацій проводять оцінювання співробітників, використовуючи кількісні та якісні методи вимірювання. Але у американських компаніях цінується швидке просування кар'єрними сходами, що засноване на оцінці роботи за допомогою великої кількості якісних вимірювань.

Планування кар'єри: кількість необхідних для виконання функцій у процесі просування кар'єрним сходами має значні відмінності між американським та японським компаніями. У американських організаціях переважає вузька спеціалізація, у японських – широка, організації типу «Z» пропонують помірну спеціалізацію, яка включає від трьох до п'яти функцій.

Система контролю: американські організації мають чітку формальну систему звітності; у японських – неформалізована та мало структурована система. Модель «Z»-організації має японську систему контролю, найбільш ефективним механізмом контролю, на думку У Оучі є організаційною культурою.

Прийняття рішень: американська організація – переважає індивідуальне прийняття рішень; японська і «Z»-організація – прийняття рішень на рівні групи та на основі консенсусу.

Рівень відповідальності: у американських організаціях також переважає індивідуальний; у японських - групова; у «Z»-організаціях – індивідуальна відповідальність, але зі збереженням колективного прийняття рішень. За даним

параметром організації «Z» має відбуватися узгодження між груповим прийняттям рішення та індивідуальною відповідальністю, на думку Оучі це відбувається завдяки використанню механізму активної участі в управлінні, що передбачає збереження за працівником останнього слова. Завдяки чому дані організації можуть бути збережені від прийняття невірних рішень через те, що за наслідки прийняття рішення колективно несе відповідальність співробітник індивідуально [54].

Інтерес до людини: американські підприємства бачать у співробітників тільки робітника, однак це обмежує можливості керування людиною в організації; японські ж підприємства як і підприємства «З» розглядають особистість в організації ширше, аніж звичайного робітника, одиницю в механізмі, стандартним є проявляти інтерес до особистого життя, інтересів, бажань та страхів, а також того, що саме надихає на роботу [47].

У. Холл також розробив власну класифікацію організаційної культури, яку назвав абеткою корпоративної культури,

А - поверхневий рівень, до нього відносяться артефакти та етикет, а також конкретні елементи культури, що можна побачити одразу: мова, стиль привітань, форма одягу та фізичне розташування приміщень: їхнє місце розташування, окремі чи об'єднані, закриті чи відкриті.

В - середній рівень, що складає поведінку та дії: стійкі зразки та стереотипи поведінки, шляхи прийняття рішень, ставлення до конфліктів та проблемних ситуацій та організацію групової роботи загалом.

С - ядро корпоративної культури: мораль, цінності та переконання. ціннісні судження більшості співробітників організації, що є "правильно або неправильно робити в нашій компанії" та питання етичності чи неетичності вчинків. на думку Холла у більшості організацій формується колективна точка зору на етичні питання і моральні цінності [33].

1.3. Визначення поняття та існуючі концепції лояльності персоналу

У загальному вигляді лояльність персоналу розглядається як вірність співробітників своїй організації.

На думку В. Доміняка вірний співробітник є таким, лише тоді, коли проявляє активність спрямовану на досягнення інтересів організації та поліпшення її становища на ринку. Отримання матеріального прибутку або розширення ринку збуту, отже, на реалізацію мети організації. У випадку, коли співробітник не несе збитків та шкоди організації, дотримується норм та правил, то такий співробітник є лише законослухняним, чесним, благонадійним, але не вірним організації [26].

Л. Г. Почебут разом з О. Е. Корольовою розглядали лояльне ставлення працівників до підприємства як установку або атітюд. Лояльний співробітник це то, що тримається у межах законності, та ставиться коректно та доброзичливо до організації у якій працює. Лояльне ставлення розцінюється як мотивація людини на користь організації, бажання відстоювати її інтереси у різних сферах бізнесу. [5].

Ю. Ю. Мілешкіна виділила поведінкові індикатори лояльності, а саме: більші витрати часу на роботу, аніж потрібно формально; відповідальність та сумлінність; праця співробітника як сприятливих так і в несприятливих умовах; дотримання встановлених норм і формальностей; націленість на взаємодію з іншими людьми для користі організації; постійне утримування контролю над ситуацією та творчий підхід до діяльності підприємства. [7].

О. С. Дейнека у визначенні терміну лояльності робить акцент на наявності взаємних зобов'язань між робітниками та роботодавцем: «працівники платять своєю лояльністю, а керівництво дбає про їхній добробут і задоволення їхніх особистих потреб». [5].

Вона використовує також поняття міжгрупова ідентифікація: лояльний до своєї організації працівник є відчуженим від інших груп.

Т. Н. Чистякова та Н. В. Моїсеєнко, які досліджували лояльність персоналу в конфліктологічному руслі визначали лояльного співробітника як людину, що ідентифікує себе з організацією у якій працює та пов'язує з діяльністю у ній усі свої життєві успіхи та невдачі. Лояльність сама ж розцінюється як готовність співробітників відповідати корпоративним очікуванням; формувати способи поведінки виходячи з тих рамок, що завдає організація або її керівництво; стійкість до впливу, що провокується ззовні; дотримання раніше прийнятих домовленостей; внутрішнє прийняття організаційних цілей та цінностей організації особистістю робітника; безоцінне та некритичне ставлення до життя в організації [6].

Е. В. Сидоренко, досліджуючи організаційну лояльність, виокремила ряд основних положень:

Організаційна прихильність – ототожнення людини з компанією, що проявляється у прагненні працювати у ній та сприяти її успіху.

Емоційна прихильність – психологічна прив'язаність співробітника до людей, місця роботи та справи, що він виконує.

Прихильність до розрахунку – прив'язаність до організації, що обумовлена будь-якими особистісними мотивами людини.

Прихильність з обов'язку - моральні зобов'язання залишатися в організації та виконувати свою роботу і досягати поставлених цілей.

Зарубіжні психологи мали наступний погляд:

Р. Кантер започаткувала концепцію афективної або емоційної лояльності яку розглядають, як форму психологічної прив'язаності до організації, набору сильних позитивних установок по відношенню до організації [21].

Лояльність розглядається як готовність соціальних акторів (діючих суб'єктів, індивідів) віддавати енергію та бути відданими організації та додаток емоційного фонду людини до групи. Вона виділила три типи лояльності:

Продовження – пов'язує когнітивну систему людини з її соціальними ролями.

Згуртованості – пов'язує емоційну систему зі стосунками.

Контролю - пов'язує оціночну систему з нормами.

Поведінковий підхід розглядає лояльність як ступінь готовності працівника продовжувати роботу в організації, бажання зберегти їй прихильність або як схвалювана поведінка, що виходить за межі формальних організаційних вимог. Рівень лояльності визначається як функція витрат на винагород, що пов'язані з приналежністю до певної професії та організації.

Поведінковий підхід спирається на припущенні про те, що ступінь відповідності між поведінкою людини та її діями залежить від певних умов:

- Ці дії повинні сприйматися як результат усвідомленого вибору.
- Вони повинні бути здійснені публічно.
- Відмова від них повинна сприйматися як пов'язана з труднощами та втратами.

втратами.

Як наслідок, поведінковий підхід передбачає формування у працівника лояльності як результату здійснення дій, що не дозволяють йому змінити свою позицію чи лінію поведінки [59].

На думку психолога К.В. Харського, лояльність визначає очікування, установки працівників та особливості їх робочої поведінки. Лояльні працівники використовують особистісні ресурси для досягнення максимальних результатів роботи, вони готові творчо підходити до вирішення робочих проблем, брати на себе відповідальність, докладати максимум зусиль для досягнення цілей компанії [43].

Найбільш розповсюдженою у світі стала трьох компонентна концепція за авторством Д. Мейер та Н. Аллен. Організаційну лояльність у ній розглядають як психологічний взаємозв'язок між працівником та організацією, що знижує вірогідність того, що він добровільно полишить її.

Згідно цієї концепції виділяється три компоненти лояльності:

Афективна лояльність: ідентифікація, залученість, емоційна прив'язаність до компанії, що виражається в тому, що співробітники залишаються, тому що самі цього хочуть.

Продовжена лояльність: усвідомлення співробітниками витрат, пов'язаних з залишенням організації, тобто залишаються працювати тому, що це вигідно.

Нормативна лояльність: усвідомлення зобов'язань перед організацією, тобто робітники залишаються працювати через те, що відчувають почуття обов'язку перед нею.

На основі аналізу змістовних теорій мотивації А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, було виділено дві групи факторів, що викликають задоволеність і незадоволеність працею та водночас впливають на формування лояльності працівників.

1. Внутрішні особистісні чинники, а саме психологічні особливості особистості працівників, базові мотиви особистості, кар'єрні орієнтації та задоволеність роботою.

2. Зовнішні ситуаційні чинники, а саме особливості організаційної культури компанії, тип організації, елементи корпоративної культури, атмосфера в колективі та соціальні характеристики працівника.

Найбільш відомою у світі є концепція, запропонована американськими фахівцями Джоном Мейером і Наталі Аллен. В основу даної концепції лягли три напрямки: емоційна прихильність до організації; ціна залишення організації; відчуття зобов'язань перед організацією. Д. Мейер і Н. Аллен описують лояльність як психічний стан або ставлення (установку). Цей психічний стан має

три зовсім різні складові, які, у свою чергу, дозволяють говорити про три види лояльності [41]:

- афективну (affective commitment);
- поведінкову (тривалу) (continuance commitment);
- нормативну (normative commitment).

Афективна складова являє собою ступінь ідентифікації працівника з організацією, його емоційну прихильність і причетність до організації. Працівники, в яких високий ступінь афективної лояльності, мають бажання залишатися у своїй організації зважаючи на позитивні почуття, які вони отримують на роботі: зокрема почуття задоволення від виконання певної роботи, почуття прийняття та згоди з основними цілями й цінностями компанії, прагнення запровадити в життя її місію. Афективна лояльність розвивається у випадку відчуття особистісної значущості та компетентності працівника і на основі організаційної підтримки. Для формування цього виду лояльності велике значення має сприятливий психологічний клімат в організації, позитивна атмосфера, розвинена корпоративна культура. Працівники будуть емоційно прив'язані до організації на основі відчуття того, що організація поводить з ними чесно і справедливо. Д. Шульц і С. Шульц зробили висновок, що працівники, в яких виражена афективна лояльність мають більший керівний, лідерський потенціал, ніж працівники з поведінковою лояльністю. Проте для працівників, в яких афективна складова є вираженою, існує загроза того, що в процесі організаційних змін втрачається відповідність між особистісними цінностями працівника і організаційними цінностями [39].

Поведінкова (тривала) лояльність формується у працівників внаслідок тривалої роботи в певній організації. Кожна людина, проводячи більшу частину часу на роботі, ще й в одній і тій самій організації, починає мимоволі ототожнювати себе з нею. Говорячи про своїх колег, працівник вживає займенник “ми”. Для працівника не байдуже те, що говорять і думають про його

організацію. Враховуючи те, що працівник доклав певного часу та зусиль для того, щоб досягти певного професійного росту та сформувати стосунки з колегами по роботі, йому важче втратити все це й перейти працювати в іншу організацію. Тривала складова – це свого роду усвідомлення працівником “ціни”, яку він заплатить у разі виходу з організації. Людина із високим рівнем тривалої лояльності залишиться в організації тому, що на її погляд, при виході з організації їй доведеться багато “заплатити”. Розвиток поведінкової складової залежить від того, чи існують фактори, які підвищують ціну звільнення з організації, а також від усвідомлення працівником того, що ця ціна існує. Передбачається, що тривала складова формується на основі двох передумов: величини інвестицій зроблених в організацію (час, зусилля, засоби тощо), і усвідомлення працівником можливих альтернативних варіантів роботи. На думку Д. Шульц і С. Шульц, для тривалої лояльності характерний зв’язок працівника й організації, заснований на таких чинниках, як пенсійні плани і стаж [39].

Нормативний вид лояльності – це ступінь усвідомлення працівником свого боргу перед організацією. Нормативно віддані працівники продовжують працювати, тому що переконані, що діють правильно й відповідно до норм моралі, вони залишаються в організації тому, що повинні так робити. Люди, які володіють високим рівнем нормативної лояльності, надають великого значення тому, що подумають інші про їхню роботу та про них. Вони не хочуть розчарувати своє керівництво і побоюються негативного сприйняття колегами їхнього рішення про відхід з організації. Нормативна лояльність може виникати в тих випадках, коли працівник відчуває себе зобов’язаним відшкодувати роботодавцеві витрати, пов’язані з його навчанням, відпочинком, бажання відплатити “добром за добро”. Інколи поштовхом для виникнення цього виду лояльності є родинне або культурне середовище працівника, котре наголошує на важливості лояльності до організації (батьки, культура, яка заохочує

довготривалу зайнятість). Нормативна лояльність є найскладнішою та найважливішою для дослідження, оскільки стрижневим у її формуванні є сильний моральний аспект.

1. Рівень зовнішніх атрибутів - працівники стають споживачами товару, що виробляє організація, в якій вони працюють.

2. Рівень поведінки - працівники дотримуються традицій, звичаїв, прийнятих в організації, спільно відпочивають, одним словом, беруть активну участь у корпоративних заходах. Для того, щоб у працівників виник даний рівень лояльності не потрібно докладати великих зусиль, окрім того, що корпоративна культура організації повинна бути добре розвиненою. Дисциплінованість – одна із складових цього рівня, працівники виконують вимоги дисципліни не стільки через небезпеку покарання, скільки в силу свого ставлення до організації. Цей рівень лояльності є прийнятним майже для всіх працівників, однак для працівників середньої та вищої ланки цей рівень лояльності є недостатнім.

3. Лояльність на рівні дій - пов'язана з професійною компетентністю. В цьому випадку працівник прагне опанувати необхідні професійні знання, уміння, навички, це прагнення призводить до підвищення ефективності діяльності. Наступним рівнем лояльності є лояльність на рівні переконань і цінностей. Цей рівень лояльності є найкращим для працівників вищої і середньої ланки. Працівники з таким рівнем лояльності є набагато стійкішими до спокус, їх складно переманити в іншу компанію, вони максимально віддають себе роботі, є ініціативними та активними у вирішенні завдань, критично ставляться до працівників, які порушують правила організації і завдяки цьому поліпшують діяльність підрозділу або організації в цілому. Працівники з лояльністю на рівні переконань легше переносять важкі для організації часи й залишаються працювати, керуючись почуттям причетності й відданості організації. Проте

таких працівників важко переконувати в необхідності змін, залучати їх до планування й здійснення нововведень.

Спеціаліст з дослідження лояльності персоналу, психолог К.В. Харський запропонував власну системну типологію лояльності персоналу. За основу було взято два критерії: локус контролю та час.

Локус контролю – розглядається як характеристика того, де у людини локалізується джерело його активності: в зовнішніх чинниках або всередині особистості. Люди розрізняються по тому, як і де вони локализують контроль над значними для себе подіями. При тому можливі два полярні типи такої локалізації: екстернальний і інтернальний. У першому випадку людина вважає, що відбуваються з ним події результат дії зовнішніх сил - випадку, інших людей тощо. У другому випадку людина інтерпретує значущі події як результат своєї власної діяльності.

Часова складова була обрана через те, що лояльність є динамічною характеристикою. Також час важливий у тих завданнях прогнозування лояльності співробітників.

Об'єднавши критерій локусу контролю та часу у вигляді вісі координатної площини було виділено чотири полярних типи лояльності персоналу: «Ветеран», «Мрійник», «Спадкоємець» та «Зомбі».

Лояльність типу «Ветеран» визначається колишнім досвідом та інтернальним локусом контролю. Даний тип лояльності дуже міцний, заснований на власному виборі та рішеннях. Він сформувався на у процесі довготривалої діяльності в одній і тій же організації, відповідно до цього даний тип здатний протистояти спокусі від конкурентів. На «Ветерана» мають малий вплив події теперішнього часу та майбутні події, через те, що система упереджень та цінностей людини змінюється повільно.

Вплив «Ветерана» на співробітників компанії полягає в тому, що інші співробітники працюючи в одному колективі стають більш лояльними, а

цінності компанії закріплюються. Довготривалі перспективи для компаній в яких є співробітники даного типу є більш привабливою, аніж відсутність «Ветеранів». Для формування такої лояльності вимагається від трьох до п'яти років.

«Мрійник» - лояльність даного типу заснована на інтернальному локусі контролю, але на відміну від попереднього типу він орієнтований на майбутнє та лояльність пов'язана з очікуваннями, які є у людини відносно роботи в організації.

У перші роки діяльності підприємства даний тип лояльності можна відстежити у керівників та співробітників, що були причетні до її створення, вони захоплені спільними планами та мріями.

Перевагами співробітників з даним типом лояльності є відповідальність та активна життєва позиція. Такі співробітники через інтернальний локус контролю свідомо будують плани та беруть на себе відповідальність за їх виконання. Таких співробітників не треба контролювати та додатково мотивувати, через їхній ентузіазм вони самі собі контролери.

Для співробітників компанії лояльність типу «Мрійник» найбільш ефективна на початку діяльності організації, вона надихає менш співробітників, але з плином часу для реалізації планів та мрій стає менше простору, тому з плином часу такі «Мрійники» перетворюються на «Ветеранів».

Лояльність типу «Послідовник» визначається екстернальним локусом контролю та минулим досвідом. Лояльний співробітник приймає рішення не сам, а його підштовхують до прийняття рішень інші люди, умови тих ситуацій, в яких він опиняється. Даний тип більше, аніж інші піддається навіюванню або переконанню.

Основною перевагою «Спадкоємця» є те, що його відносно просто сформувати за допомогою психологічних методів: індивідуальні бесіди, психологічно коректно сформовані гасла, мотиваційна система співробітників.

Велике значення для даного типу мають традиції компаній, духовні цінності, спадковість традицій в колективі.

Відносно колег «Спадкоємця», можна зазначити те, що даний тип легко піддається деструктивному впливу нелояльних співробітників чи конкурентів, через це легко керувати даним типом.

Тип «Зомбі» заснований на поєднанні екстернального локусу контролю та орієнтацією на майбутнє. Даний тип є найбільш уразливим та хитким. Він формується через утворення у свідомості співробітника привабливих картин майбутнього, але якщо ці «прекрасні картини» не стануть дійсністю, зникає лояльність до того, хто їх створював, найчастіше цими людьми стають керівники і через це підринається лояльність до усього підприємства в цілому [45].

1.4. Психологічний аналіз взаємозв'язку організаційної культури підприємства та лояльності персоналу

При дослідженні впливу організаційної культури на діяльність організації основною складністю є визначення впливу на конкретні показники. Організаційна культура складається з артефактів, цінностей і базових уявлень, всі складові неможливо виміряти кількісними показниками, незважаючи на їхній відчутний вплив на діяльність організації вони є досить тимчасовими і не піддаються підведенню під якісь рамки.

К. Камерон і Р. Куїнн виділили чотири типи організаційної культури: ієрархічна, кланова, ринкова, адхократична. Кожна організаційна культура розуміє лояльність по-своєму і кожній притаманні певні риси лояльності персоналу.

Автор Батуріна О.В. запропонувала визначення лояльності, відповідне для адхократичного типу культури. А саме їй були виявлені ряди відмінностей про погляди на лояльність залежно від займаної позиції[4].

Якщо говорити про співробітника, то його точкою зору буде або позитивне, або нейтральне ставлення до організації. Якщо ж йдеться про керівника, то якщо сумлінно виконуються усі доручення і в компанії проявляються дружні стосунки в колективі, що склався, присутній командний дух, то так проявляється відданість організації. Лояльний співробітник прагне до того, щоб затриматися в цій організації набагато довше, знаходить переваги, поєднує свої зусилля з роботою інших людей. Лояльність співробітника ґрунтується на його задоволеності діяльністю в організації і проявляється тоді, коли приходить усвідомлення того, що його власні життєві плани співпадають із стратегічними цілями в розвитку цієї організації. Лояльний співробітник організації не лише розділятиме її цінності, але і буде вірити, що він реалізується в ній як професіонал, буде мати перспективи для зростання. Такий співробітник буде залучений в усі справи компанії, йому будуть цікаві усі її зміни і, звичайно ж, він братиме участь в них. Оскільки співробітник розділятиме цінності компанії, то і правила, наказані в ній йому будуть не байдужі. Увага, що приділяється співробітникові, в компанії не залишиться непоміченим і співробітник домагатиметься його з новою силою, роблячи і відкриваючи щось нове і просуваючи свою компанію вперед, до нових вершин. Усвідомлюючи, що він може щось принести своїй компанії, зробити її краще, він це робитиме, і з кожним разом все краще, головне, щоб це було помічено, щоб на це звертали увагу. А якщо він усвідомлюватиме, що робить це тільки просто так, тому що потрібно або, навпаки, навіть нікому не потрібно і нікому не цікаво, то лояльність його згасатиме. Постійний рух повинен відбуватися в компанії, щось повинно змінитися, усе старе повинне залишатися у минулому, а в

сьогоденні повинно бути нове, поліпшене. Загалом, лояльний співробітник буде тільки у тому випадку, якщо він знатиме, що для нього створені усі умови для розвитку і зростання, а також цінності компанії співпадають з його особистими цінностями.

Лояльність кланової організаційної культури ґрунтована на взаємовідносинах, які передбачають почуття і емоції, що випробовуються близькими один одному людьми. Почуття спільності, причетності до радощів і бід іншої людини, згуртованості і сімейності. Делегування повноважень показують висока довіра до членів бригади, яке вони повинні виправдовувати. Прояв відданості справі і самій організації - це природно, тому що в сім'ї інакше бути не може. Для кланової культури лояльність персоналу ґрунтована на тому, що співробітники проявляють вірність і відданість компанії, незалежно від того успіхи у неї на даний момент або невдачі, вони залучені в долю компанії, гордяться своєю приналежністю до неї, хочуть і роблять багато що для її процвітання.

Можна сказати про те, що саме клановий тип організаційної культури найближче пов'язаний з поняттям "лояльність" і застосовує найбільш ефективні методи і механізми для побудови лояльності і підтримки на потрібному рівні. У клановій організаційній культурі є присутніми такі механізми для побудови і підтримки лояльності персоналу: неофіційність і самоврядування, бригадна форма роботи, мінімальна кількість ієрархічних рівнів, тривала гарантія зайнятості, підтримка командного духу, поширення і підтримка неформальних зв'язків між співробітниками організації, заохочення частих і прямих зв'язків, власність найнятих робітників, участь найманих робітників в ухваленні рішень.

Для цієї організаційної культури найбільшою мірою підходить типологія, описана К.В. Харським у своїй книзі "Благонадійність і лояльність персоналу"[63].

У своїй публікації він приділив особливу увагу "неблагодійності" і саме про поняття "лояльності" там говориться не виключно з позиції неспричинення шкоди, але і з іншої точки зору, яка є отриманням потенційної користі. Харським були запропоновані різні рівні лояльності : демонстративна (відкрита) нелояльність, прихована нелояльність, нульова лояльність, лояльність на рівні зовнішніх атрибутів, лояльність на рівні ідентичності лояльність на рівні вчинків і поведінки та лояльність на рівні переконань.

Лояльність, яка знаходиться на рівні вчинків і поведінки пов'язана з дослідженні усім традиціям, звичаям, ритуалам, які прийняті в організації. Традиціями можуть бути різні стандарти, пов'язані, зі спілкуванням з клієнтами, формальні чи неформальні корпоративні заходи тощо. Співробітники, які лояльні до цієї організації, із задоволенням будуть приймати участь в подібних заходах. Для цього рівня лояльності також характерна висока дисциплінованість. Співробітники дотримуються вимог дисципліни не тому, що за невиконання можливе покарання, а в силу свого відношення до організації та її керівництва [58].

У рамках ієрархічної культури, під лояльністю розумітиметься віддане і обов'язкове для усіх співробітників наслідування усіх правил, регламентів, інструкцій, норм організації. Лояльний співробітник такої організації - це співробітник, що не порушує дисципліни, виконує все вчасно, діючи за усіма правилами, та підкоряється керівництву підприємства і не проявляє власної ініціативи.

Найбільш відповідним поняття лояльності для цього типу організаційної культури розуміють автори Т.Н.Чистякова і Н.В. Моїсеєнко [23]. Для них лояльність - це здатність відповідати корпоративним очікуванням; також формувати способи поведінки, виходячи із заданих рамок, створених організацією або керівництвом; бути стійким до провокувальної дії зовні; дотримуватися раніше прийнятих домовленостей; внутрішньо

приймати організаційні цілі і цінності. Визначення вірного співробітника вони визначають як співробітника, який "ідентифікує себе з організацією, де він працює, зв'язує з діяльністю в ній свої успіхи і невдачі в усіх сферах життя".

Звідси лояльність розуміється як готовність наслідувати усі правила і рамки, які задає організація, йде прагнення виправдати очікування і домагатися цілей, виконувати усі вимоги і завдання організації. І зовсім не важлива зміна правил, лояльні співробітники наслідуватимуть їх беззаперечно. Співробітники, для яких важливо, щоб все завжди йшло рівно і був чітких план усіх дій, будуть лояльними до такої організації, де є присутніми чіткі правила і є контроль за їх виконанням

Для культури ринкового типу лояльність персоналу буде залежати від того, наскільки вони глибоко розділяють ринкові цінності і орієнтири. Хорошою заробітною платою і додатковим і виплатами можна купити" лояльність персоналу в ринковому типі організаційної культури.

Відповідною типологією лояльності для цього типу культури буде являтися типологія І.Г. Чумаріна. Автор пропонує вважати лояльним співробітником того, хто добровільно наслідує законні правила і процедури організації. Лояльний співробітник добровільно наслідує законні правила і процедури організації [47].

РОЗДІЛ 2

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Методи, методика та процедура дослідження організаційної культури як чинника лояльності персоналу промислового підприємства

У якості методу вимірювання особливостей організаційної культури була обрана методика «OCAI», яка дозволяє виокремити чотири протилежних типи організаційної культури та в порівнянні з іншими методиками, має меншу кількість питань, що сприяє уникненню пропусків у заповненні опитувальника та займає меншу кількість часу.

Для визначення переважного типу організаційної культури було обрано методику «OCAI», авторами якої є К. Камерон і Р. Куїнн. Дана методика базується на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей» чотири типи організаційної культури будуються на основі цієї моделі. Дана методика була розроблена на основі аналізу емпіричного дослідження 39 індикаторів, що були запропоновані Д.Т. Кембеллом, які являли собою набір параметрів для вимірювання організаційної культури. У результаті дослідження було виокремлено два найважливіших індикатора та чотири основні цінності. Дана методика призначена для оцінки ефективності організаційної культури та визначення аспектів, які закладені в основу корпоративної культури досліджуваної організації.

Чотири типи організаційної культури у чистому вигляді зустрічаються доволі рідко, тому найчастіше в кожній організації присутні декілька типів

одночасно, але в різному обсязі. Методика «OCAI» призначена для виміру найважливіших характеристик в організації, загальний стиль керівництва, фундаментальні принципи компанії, цінності та ідеї спільні для співробітників, стратегічні цілі підприємства, критерії успіху, характерні для досліджуваної організації.

У даній методиці респондентам пропонується 6 пунктів стосовно основних характеристик на підприємстві, їхнє завдання розподілити 100 балів по усім чотирьом підпунктам стосовно типу організаційної культури.

Результати методики оцінюються в градаціях:

A –кланова культура

B – адхократична культура

C – ринкова культура

D – бюрократична культура

У якості методу вимірювання організаційної лояльності була обрана методика «Шкала організаційної лояльності», тому що в порівнянні з іншими методами вимірювання організаційної лояльності є високовалідною (альфа Кронбаха 0.84, коефіцієнт кореляції складає 0,86) та дозволяє вимірювати три незалежних та відносно непов'язаних між собою компоненти лояльності

Методика «Шкала організаційної лояльності» авторами якої є Дж. Мейер та Н. Аллен. Дана методика являє собою варіант із трьох шкал у відповідності до авторської моделі яка вміщує в себе вісім питань у кожній шкалі. Виділяють три підходи до лояльності, що виявляють характер зв'язку між співробітником і організацією, а саме: афективну, продовжену та нормативну лояльність. Шкала афективної лояльності вимірює ступінь емоційної прив'язаності, ідентифікації та залучення співробітника. Продовжена лояльність вимірює ступінь усвідомлення співробітником того, як витрати, що асоціюються з його звільненням з організації пов'язують його з нею. Нормативна лояльність відповідає ступеню відповідальності робітника перед організацією.

Методика містить опитувальник з 18 твердженнями, відношення до яких у респондента ранжується від 1 до 7 балів у відповідності зі згодою з ним респондента. Отримані результати виявляють переважний тип організаційної лояльності персоналу у типах: афективна, продовжена і нормативна.

Опитувальник задоволеності роботою оцінює ефективну реакцію співробітника на роботу та специфічні її аспекти. Даний опитувальник вимірює 9 аспектів праці, а саме: заробітна плата, просування, керівництво, додаткові пільги, залежні винагороди, умови виконання, характер роботи, колеги, інформування. Кожен з аспектів оцінюється 4 пунктами .

Опитувальник містить 36 тверджень, які оцінюються респондентами від 1 до 6, де 1 відповідає абсолютній незгоді, а 6 – абсолютній згоді. Обробка відбувається для кожного аспекту, тобто підшкали окремо усередненням відповідей на відповідні пункти. Загальна оцінка розраховується вирахуванням середнього балу усіх пунктів опитувальника. [15]

Для проведення дослідження було взято 60 співробітників підприємства: офісні працівники та працівники виробництва. Респонденти були віком від 23 до 55 років, обох статей.

Для проведення дослідження були використані наступні методики: методика «Шкала організаційної лояльності» авторами якої є Дж. Мейер та Н. Аллен; методика «OCAI», авторами якої є К. Камерон і Р. Куїнн; соціометрія, автор Дж. Морено; опитувальник задоволеності роботою.

Дослідження проводилося у робочий час співробітників підприємства. Усі методики були зібрані у тестовий зошит, який містив паспортичку, у якій досліджувані вказували свій вік, стать і відділ; безпосередньо самі методики та інструкції до них. Після отримання тестового зошиту, кожен респондент був ознайомлений із тим, що проводиться психологічне дослідження, він має відповідати якнайбільш щиро та після завершення проходження методик необхідно віднести заповнений та підписаний зошит до кабінету психолога.

2.2. Аналіз отриманих даних в результаті здійснення експериментального дослідження організаційної культури як чинника лояльності персоналу промислового підприємства

За результатами методики «OCAI», яка спрямована на визначення типу організаційної культури були отримані наступні результати:

Домінуючий тип організаційної культури у всієї організації є тип А - кланова культура, що складає 29%, та тип С, ринкова культура, що складає 28% усі інші типи мають від 25 % (В- адхократична культура) до 18% (D – ієрархічна), що можна побачити з рис. 2.2

Можна зробити висновок, що кланова та ринкова культура є домінуючими та основними типами організаційної культури, усі інші типи культури присутні в організації, але набагато менше. Організація орієнтована на підтримку співробітників, вірність традиціям, відданість підприємству, та промислове підприємство орієнтоване на результат, головною метою якого є виконання поставленого завдання.

Керівник відділу, майже як батько, через піклування про розвиток співробітників, але водночас – вимагає від підлеглих високих результатів у роботі. Працівники роблять акцент на згуртованості та бригадній роботі, що дозволяє досягати високих показників праці та їм бути сильними конкурентами ринку.

Успіх розцінюється як піклування про клієнтів та досягнення високих показників якості продукції і внаслідок чого утримування лідерських позицій на ринку.

Лідери організацій з таким типом організаційної культури є сильними конкурентами, але водночас піклується про працівників організації, дбає про їхній розвиток, співробітники роблять акцент на згуртованості та колективній роботі та об'єднані прагненням до перемоги,

Успіх визначається як турбота про людей, позитивне ставлення клієнтів через високу якість продукції і як наслідок - доля проникнення на ринки та випередження суперників, займання лідерства на ринку.

Трохи менше організації притаманна новаторство, готовність йти на ризик задля досягнення результату. Підприємство мало схоже на організацію, яку об'єднує офіційна політика та формальні правила.

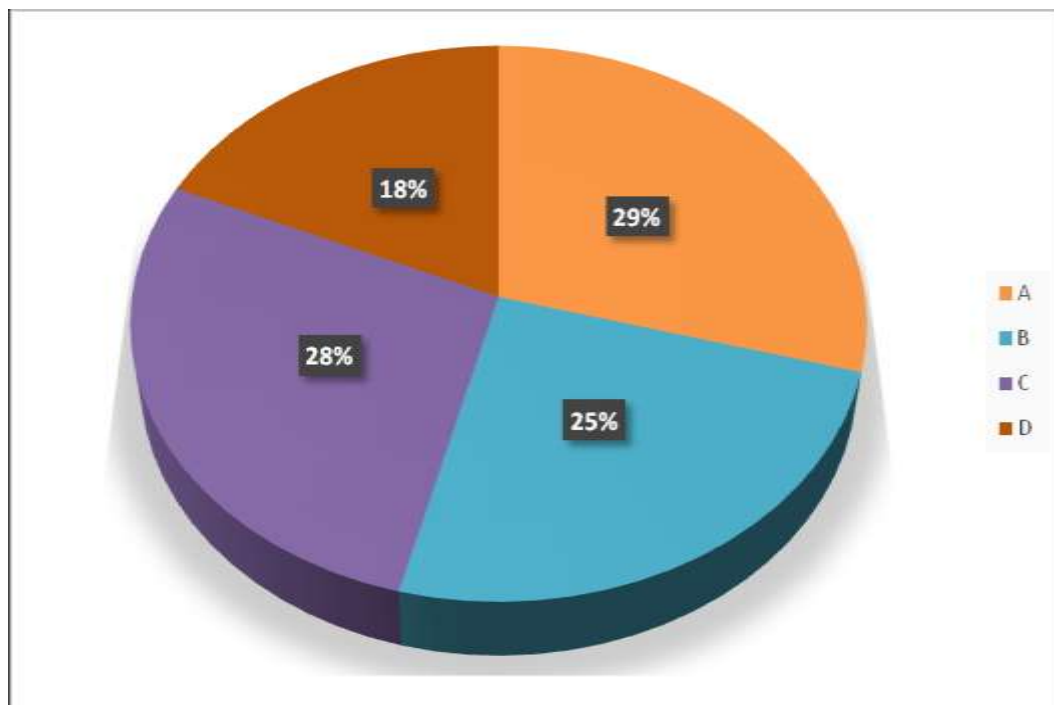


Рис. 2.2 Порівняльна характеристика типів організаційної культури на підприємстві в цілому (А – кланова культура, В – адхократична культура, С – ринкова культура, D – бюрократична культура)

У бухгалтерії домінує тип В (адхократична культура), що складає 33%, трохи менше відсотків отримав тип С – ринкова культура 29%, менш притаманним є тип А (кланова культура) має 23% і найменш притаманним для бухгалтерії є тип D (бюрократична культура) – 15% відповідно, що продемонстровано на рис.2.2.

Співробітників готові йти на ризик, приймати нестандартні рішення, завдяки досягненню кінцевої мети - отримання результату і матеріального прибутку. Завдяки роботі Керівник відділу – новатор, а успіх вирішується як розвиток та надбання нових ресурсів для працездатності відділу і як наслідок – усього підприємства. Третім за проявом організаційної культури є домінуюча на підприємстві кланова культура, а співробітники бухгалтерії як члени колективу підтримують дружню теплу атмосферу та згуртованість колективу задля продуктивної роботи.

Найменш характерним є тип D, який є бюрократичним типом. Даний тип об'єднує співробітників за формалізованими правилами та офіційною політикою. Даний тип є найменш вираженим, тому що домінуючий тип - адхократична культура, яка протиставляється бюрократичному. Хоча на підприємстві найбільш бюрократичним відділом має бути бухгалтерія через формалізовану суть роботи, але за результатом дослідження ми бачимо, що у відділі домінує адхократична культура.

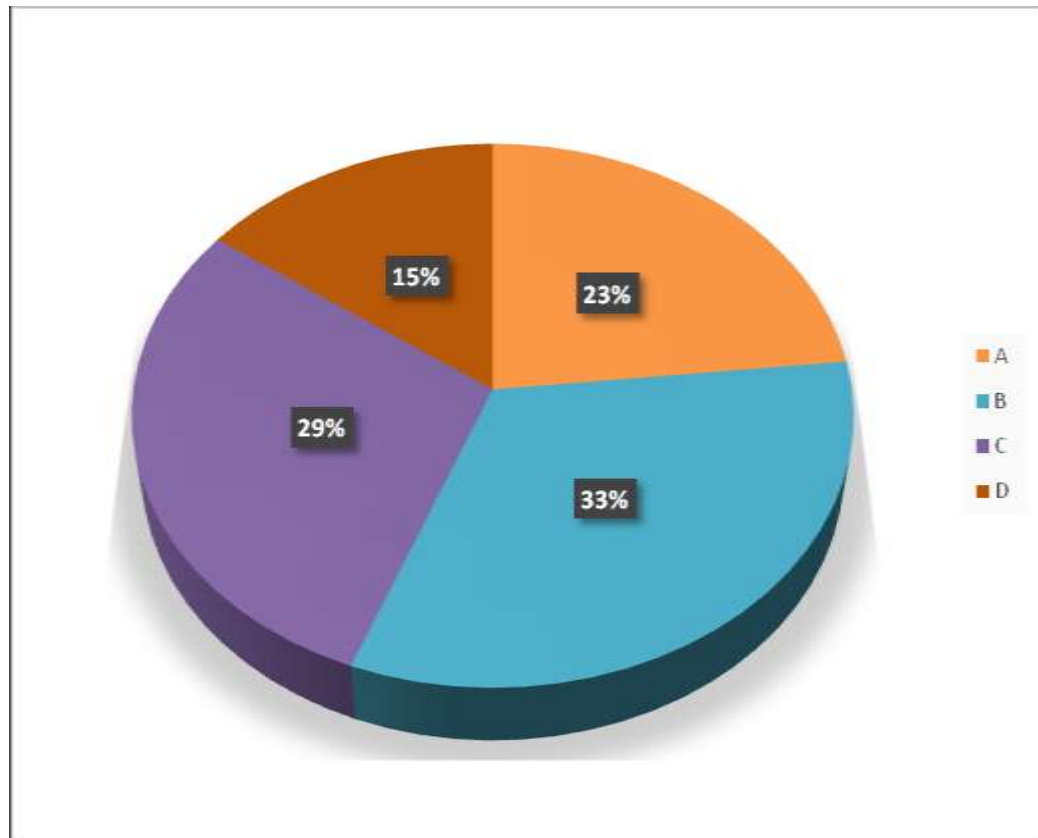


Рис. 2.3 Порівняльна характеристика типів організаційної культури у відділі «Бухгалтерія» (А – кланова культура, В – адхократична культура, С – ринкова культура, D – бюрократична культура)

Адміністрація організації має домінуючий тип А(кланова культура) – 32%, другорядний тип В(адхократична культура) – 30%, на третьому місці – ринкова культура (С=27%). найменш поширеним є тип D - бюрократична культура – (11%). Це демонструється на рис. 2.3.

Адміністрація, як лідер організації має вплив на тип організаційної культури підприємства і задає організаційну культуру. Домінуючим у нього є типи кланової та адхократичної культури.

Керівництво для власної організації виступає в ролі батьків або вихователів, через піклування про розвиток співробітників і очікування від них

новаторських рішень та свободи вибору. Адміністрація робить акцент на ініціативності співробітників та колективній роботі.

Успіх розцінюється як піклування про клієнтів, надання унікальних продуктів і внаслідок чого - утримування лідерських позицій на ринку.

Керівництву не характерний бюрократичний тип – будування роботи в організації через формальні та суворі правила.

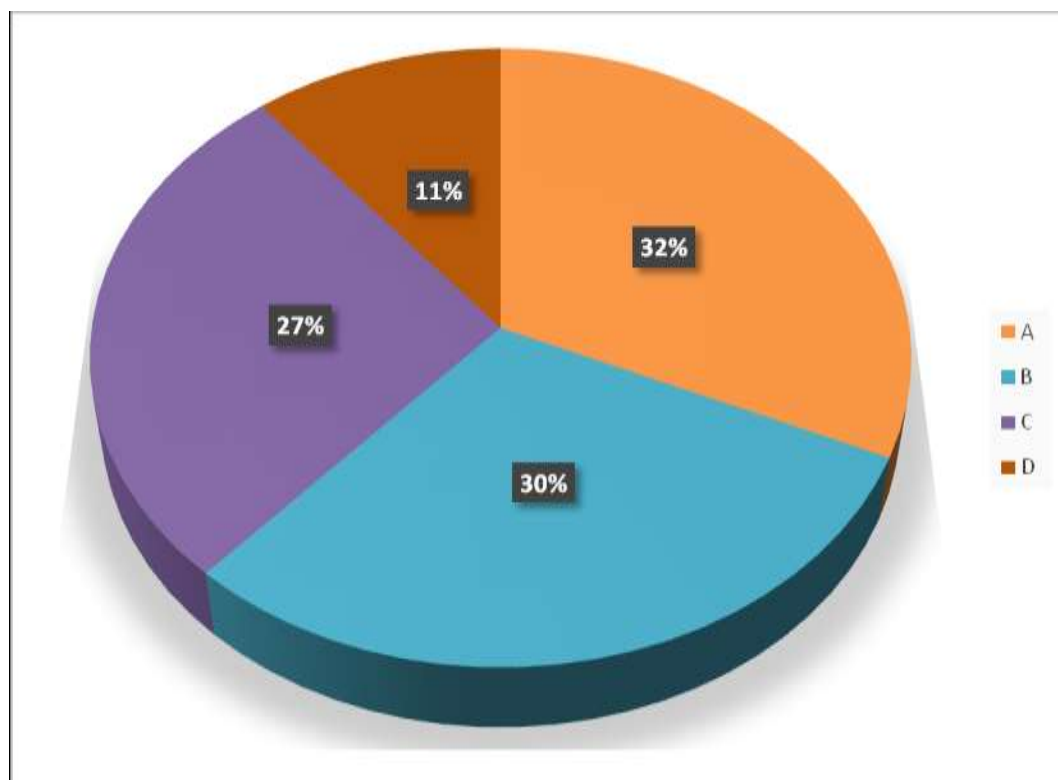


Рис. 2.4 Порівняльна характеристика типів організаційної культури у адміністративному відділі (A – кланова культура, B – адхократична культура, C – ринкова культура, D – бюрократична культура)

У цеху лазерної обробки металу домінує тип А, що є клановою культурою (32%), на другому місці стоять майже однаково присутні у відділі типи ринкової (С – 26%) та бюрократичної (D – 25%) культури і найменш притаманний тип В(адхократична культура) - 17%. Що демонструється на рис. 2.4.

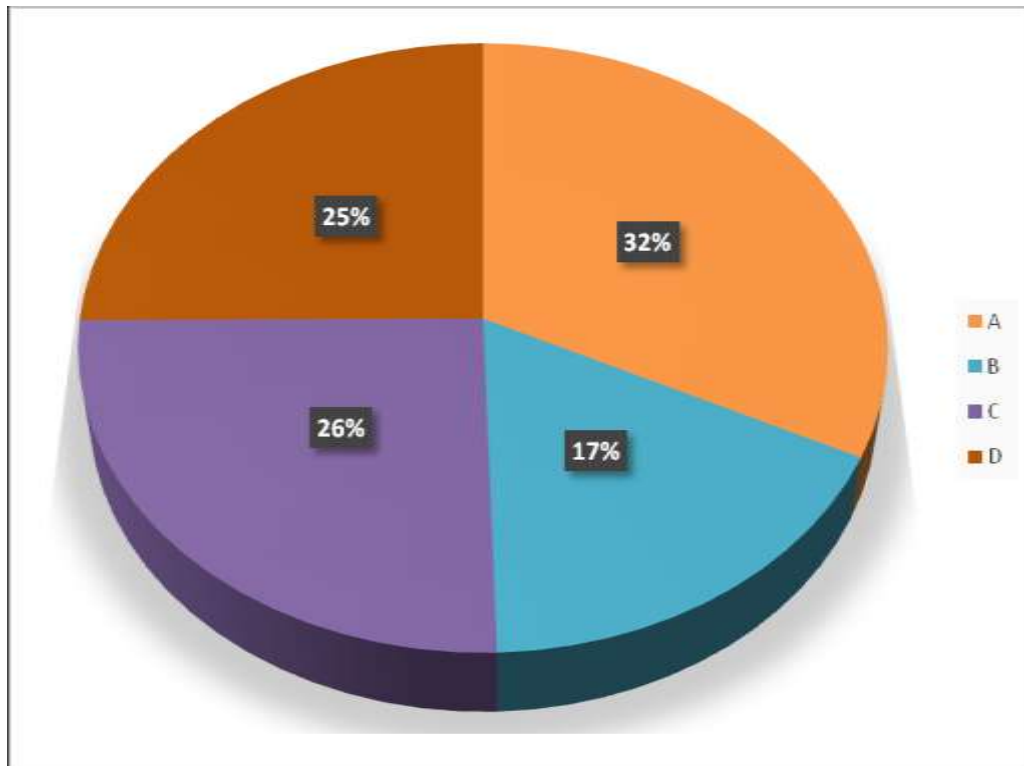


Рис. 2.5 Порівняльна характеристика типів організаційної культури у цеху лазерної обробки металу. (А – кланова культура, В – адхократична культура, С – ринкова культура, D – бюрократична культура)

У конструкторському відділі домінує ринковий тип культури (С – 32%) та, трохи менш характерний для даного відділу тип А - кланова культура (31%), на третьому місці є тип адхократичної культури(В – 21%) та найменш притаманним є тип D, що є бюрократичною культурою – 16%. . Це демонструється на рис.2.5

Для даного відділу характерна ринкова культура, він орієнтований на зовнішнє оточення, а успіх оцінюється як підсумковий результат та матеріальний прибуток. Організаційна культура усього підприємства має прояв у конструкторському відділі: відчуття дружньою командою, спрямованою на досягнення успіху через надійність, обов'язковість і якість виконання роботи.

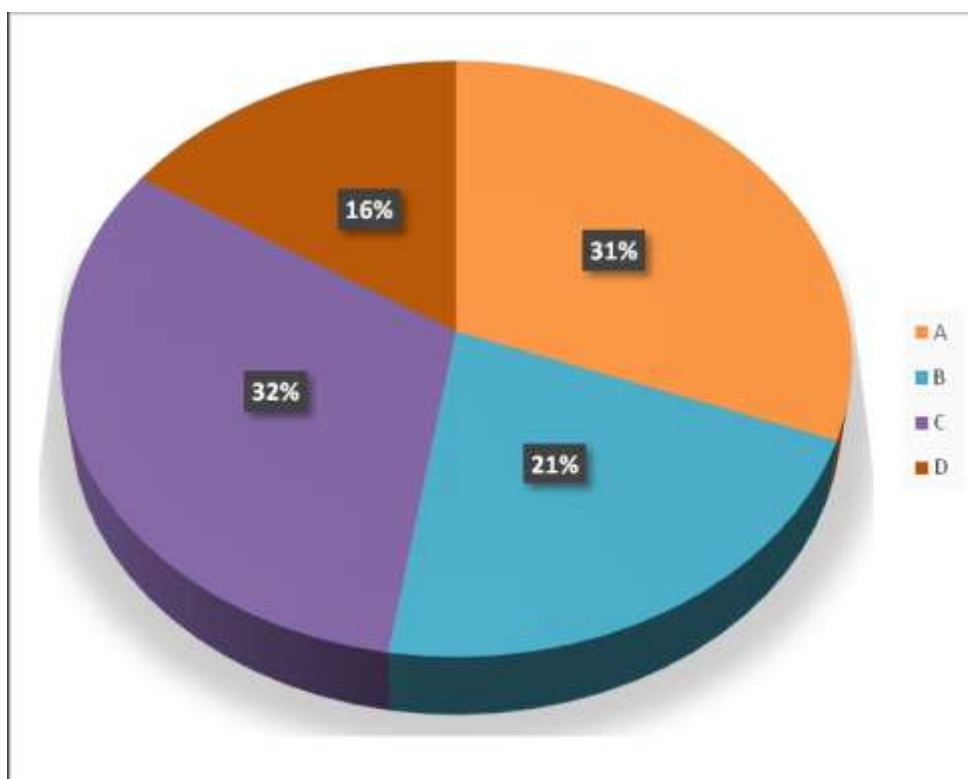


Рис. 2.6 Порівняльна характеристика типів організаційної культури у конструкторському відділі (А - кланова культура, В – адхократична культура, С – ринкова культура, D – бюрократична культура)

Відділ збуту має основний тип корпоративної культури С, що є ринковою культурою(32%) менше притаманні типи В(адхократична культура) і А(кланова) -24% і 27%, менше за все притаманний тип D – бюрократична культура (17%). Це демонструється на рис 2.6

Даний відділ має ринкову культуру відділу і його орієнтація спрямована на зовнішніх клієнтів та на досягнення матеріального прибутку. Спілкування у колективі відбувається на засадах дружньої сім'ї та колективного виконання своїх обов'язків, робітники використовують новаторські методи для вирішення своїх завдань. Найменше вони використовують формальні відносини у своєму колективі та традиційні способи досягнення мети.

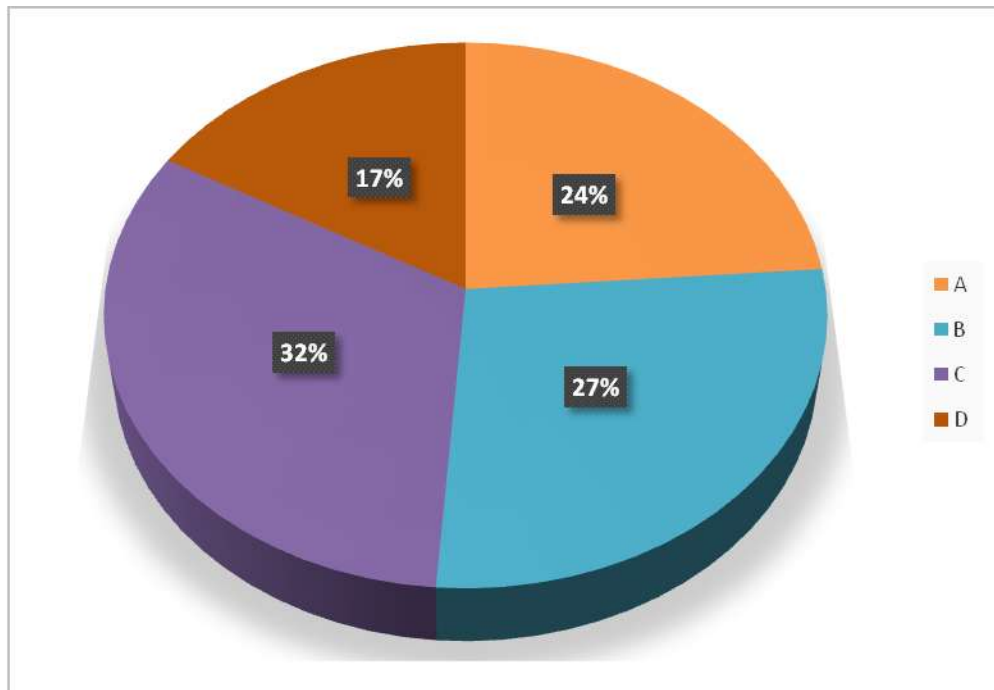


Рис. 2.7 Порівняльна характеристика типів організаційної культури у відділі збуту (A - кланова культура, B – адхократична культура, C – ринкова культура, D – бюрократична культура)

У цеху складання продукції основним типом організаційної культури є клановий тип - A=31% трохи менше притаманний тип C – ринкова культура (26%) і тип B - адхократична культура (25%) менш за все притаманний тип D – бюрократична (18%). Це демонструється на рис. 2.7

Керівник відділу транслює співробітникам організаційну культуру усього підприємства – підтримання традицій, орієнтація на довгострокове співробітництво, піклування про працівників. Ринкова культура привносить орієнтацію на досягнення кінцевого результату, а не процесу виробництва.

Також вони мають ринкову культуру, як домінуючий тип культури і тому орієнтовані на досягнення кінцевого результату, а не процесу виробництва

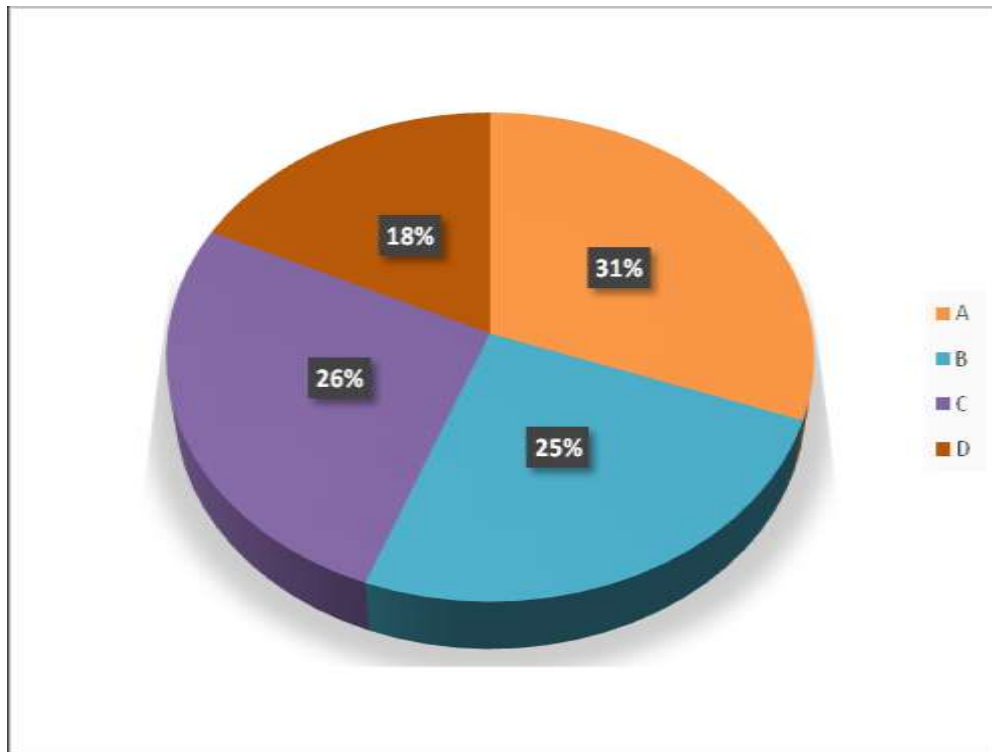


Рис. 2.8 Порівняльна характеристика типів організаційної культури у цеху складання продукції. (А - кланова культура, В – адхократична культура, С – ринкова культура, D – бюрократична культура)

За результатами методики «Шкала організаційної лояльності» співробітники організації показали наступні результати:

Працівники мають високий рівень афективної лояльності, що складає 38%. Нижчим є рівні нормативної та продовженої лояльності – по 31 %. Це демонструється на рис.2.8

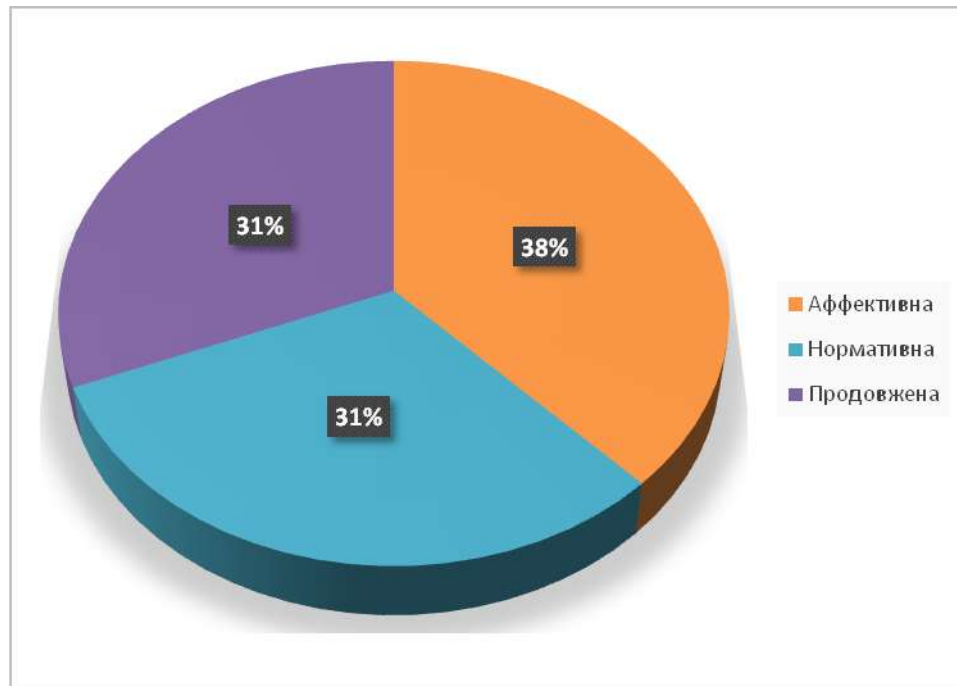


Рис. 2.9 Порівняльна характеристика складових лояльності персоналу на підприємстві в цілому

Працівники організації мають високий ступінь залученості та емоційної прив'язаності до власної організації. Вони залишаються працювати через те, що розділяють цілі організації.

Вони показали середні результати з дослідження компонентів нормативна та продовжена лояльність, а отже працівники організації мають середній ступінь відчуття важливості своїх обов'язків перед організацією, та ступінь усвідомлення того, які витрати понесе організація понесе, якщо співробітник вирішить її покинути.

Результати, які ми отримали за допомогою методик, що досліджували організаційну культуру та організаційну лояльність підтверджують одна одну.

Організаційна культура – клановий тип, тобто «організація сімейного типу», спрямована на підтримку співробітників, піклування про них та клієнтів, за результатами методики OCAI. І співробітники прив'язані до організації

емоційно, тобто ідентифікують себе з нею та захоплені працею, за результатами методики шкала організаційної лояльності.

За результатами методики лояльності працівники цеху складання продукції отримали наступні результати: 37% афективна лояльність, 31% нормативна і 32% - продовжена. можна зробити висновок, що робітники цього підрозділу мають найбільш виражену емоційну складову лояльності, тобто відчують задоволення від виконання своєї роботи, емоційно прив'язані та працюють тут через те, що самі цього хочуть. менше але майже однаково притаманно їм нормативна і продовжена лояльність.

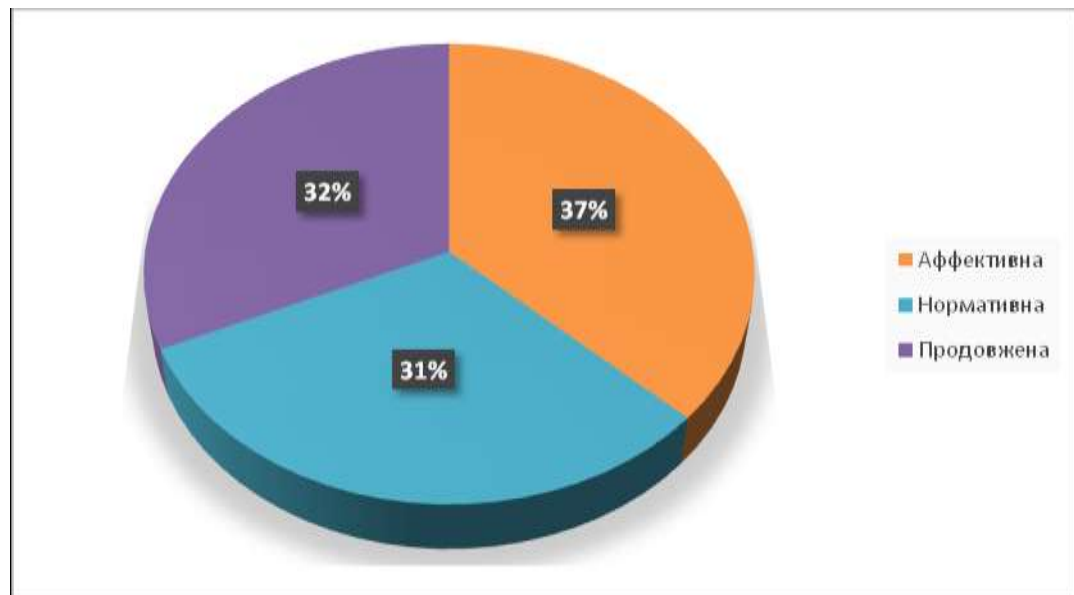


Рис. 2.10 Порівняльна характеристика складових лояльності персоналу у цеху складання продукції

У цеху лазерної обробки металу домінує афективна лояльність 40%, менше притаманна нормативна (33%) і найменше продовжена(27%). отже, у відділі працюють співробітники, що отримують задоволення від роботи та ідентифікують себе підприємством. Менше співробітники працюють в організації через те, що мають почуття обов'язку та усвідомлюють витрати, пов'язані з їхнім звільненням.

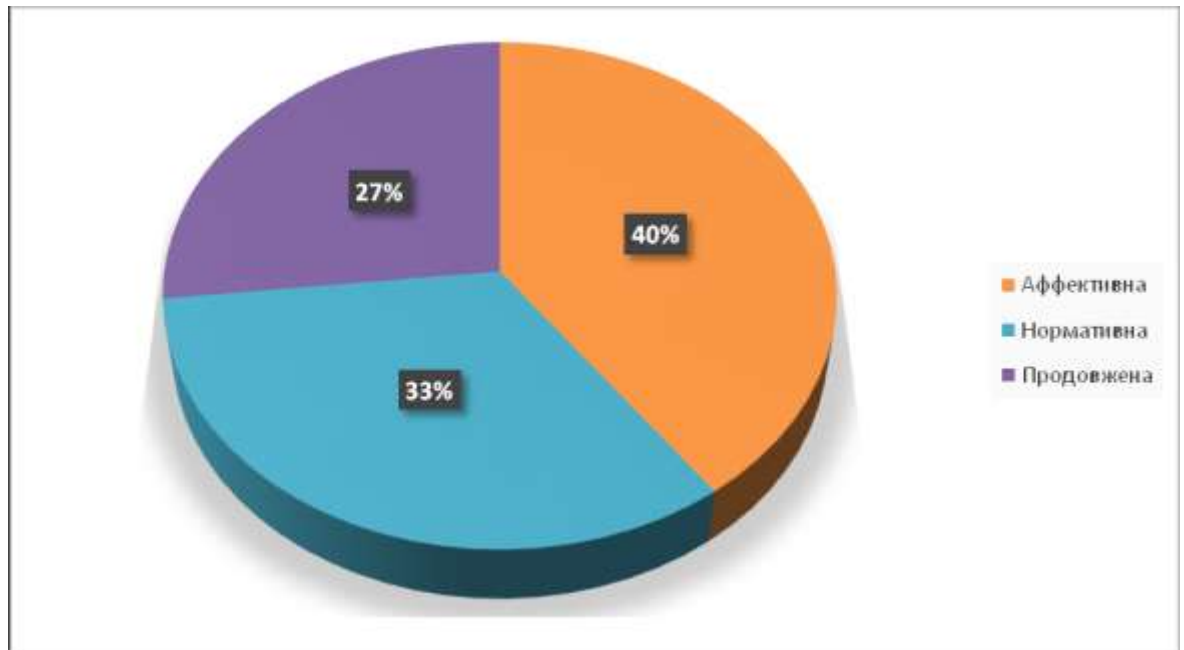


Рис. 2.11 Порівняльна характеристика складових лояльності персоналу у цеху лазерної обробки металу

У конструкторському відділі картина відмінна від показників виробництва. Домінує нормативна та афективна лояльність – 38% та 36%, менше притаманна продовжена – 26%. З чого можна зробити висновок, що: відчують високий рівень зобов'язань перед підприємством та ідентифікують себе з ним. Працюють на цьому підприємстві, через те, що відчують узгодженість між власними цінностями та місією компанії, відчують обов'язок перед організацією.

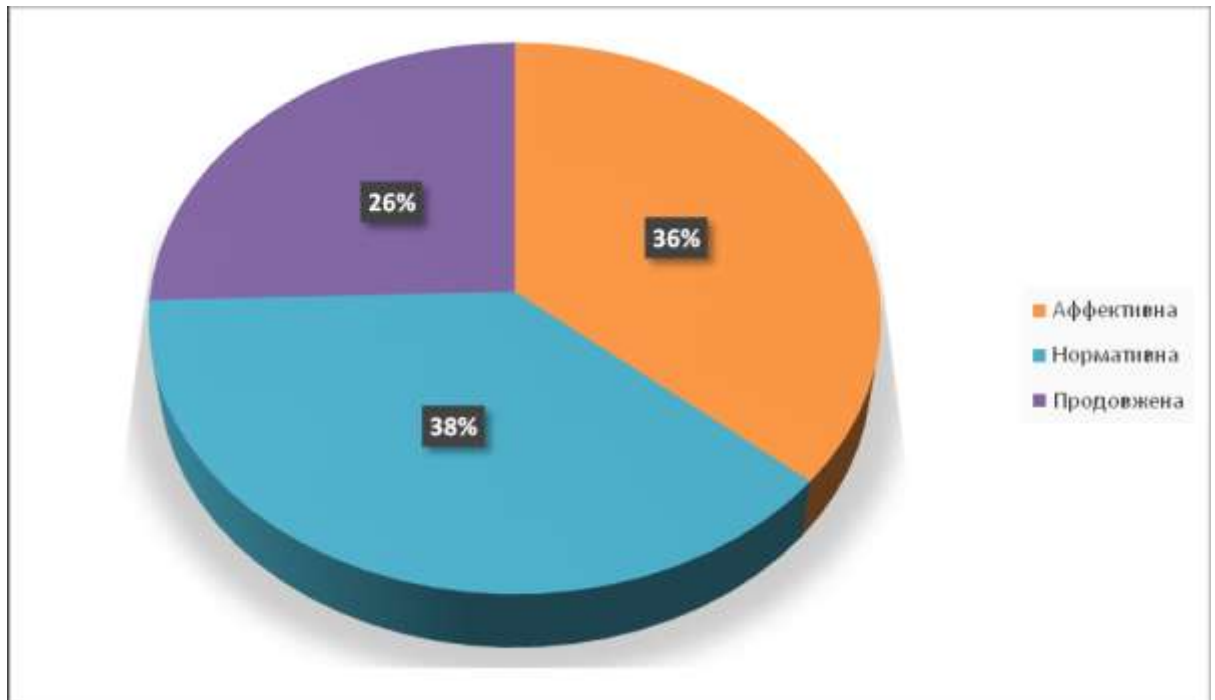


Рис. 2.12 Порівняльна характеристика складових лояльності персоналу у конструкторському відділі

У відділі збуту простежується тенденція як і на усьому підприємстві домінування афективної складової лояльності (39%) та продовжена (33%), найменш притаманна нормативна лояльність (28%). співробітники відділу збуту емоційно прихильні, люблять робити свою справу, усвідомлюють витрати, пов'язані з їхнім звільненням. Їх тримає на роботі власне бажання та тому, що це вигідно.

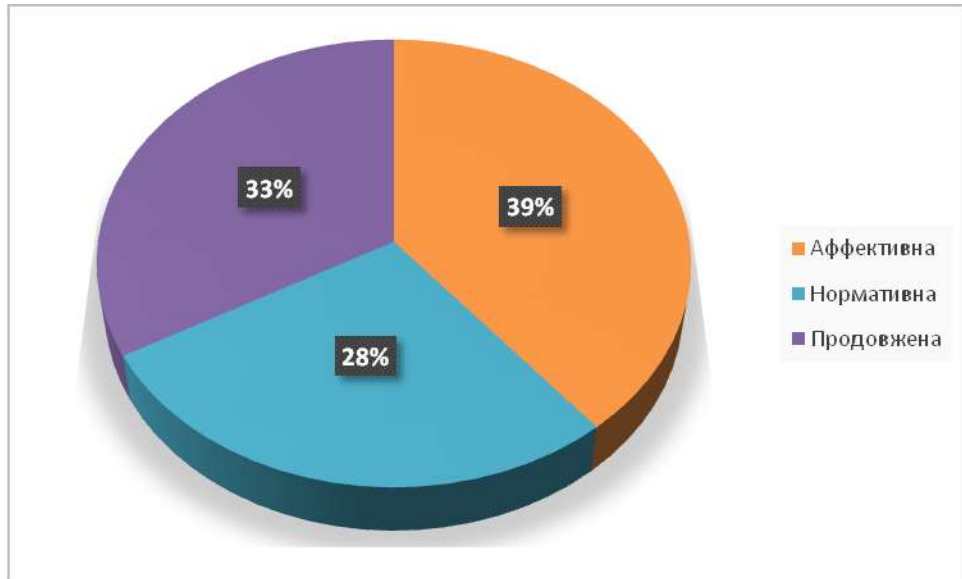


Рис. 2.13 Порівняльна характеристика складових лояльності персоналу у відділі збуту

У відділі бухгалтерії результати з дослідження лояльності наступні: домінує афективна (35%) та нормативна (34%) лояльність, трохи менше притаманна продовжена лояльність (31%).

Співробітники працюють на цьому підприємстві через те, що отримують задоволення від своєї праці, вони емоційно залучені та ідентифікують себе з організацією. також, через те, що бухгалтерія досить відповідальний відділ, співробітники відчувають свої зобов'язання та відчувають почуття обов'язку перед нею.

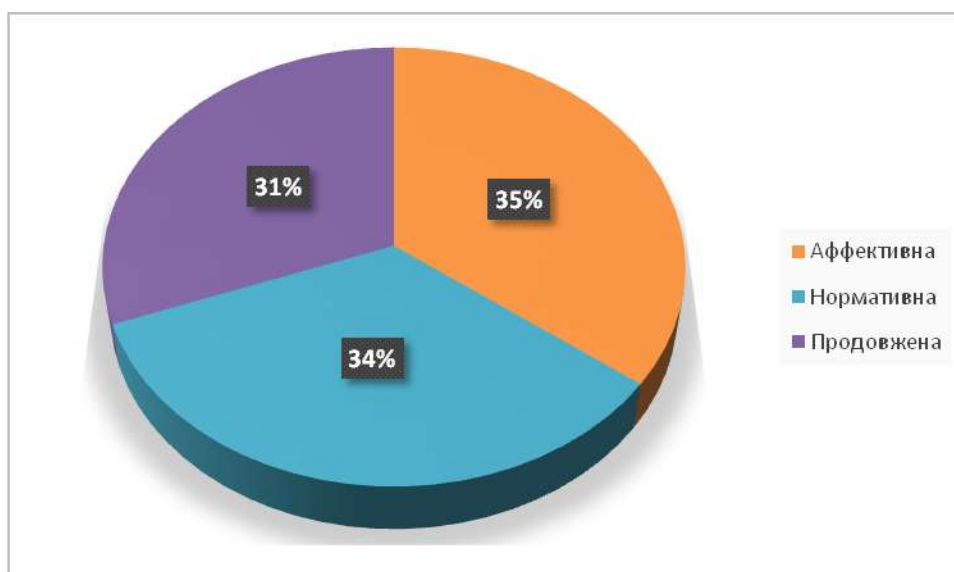


Рис. 2.14 Порівняльна характеристика складових лояльності персоналу у відділі бухгалтерії

Адміністрація підприємства як і усе підприємство загалом має також домінуючий тип лояльності афективна (39%), менш притаманна - продовжена лояльність (34%) і найменше - нормативна (27%).

Отже, керівництво ідентифікує себе з організацією, відчуває позитивні емоції від своєї роботи зокрема так і від роботи колективу загалом, має узгодженість між власними цінностями та основними цілями й цінностями компанії.

Також усвідомлює свої зобов'язання перед співробітниками і власну “цінність” роботи на цьому підприємстві. це свідчить про те, що внесок, що зробило керівництво досить великий і на даний момент, адміністрація не готова полишити організацію без шкоди для її функціонування.

Також керівники підприємства переконані, що діють правильно й відповідно до норм моралі, залишаються в організації тому, що повинні так робити, працюють заради гарної репутації фірми.

Найменше керівництво спирається на нормативний аспект роботи, воно не працює заради норм моралі, залишатися в організації тому, що повинні так робити та не побоюються негативного сприйняття колегами.

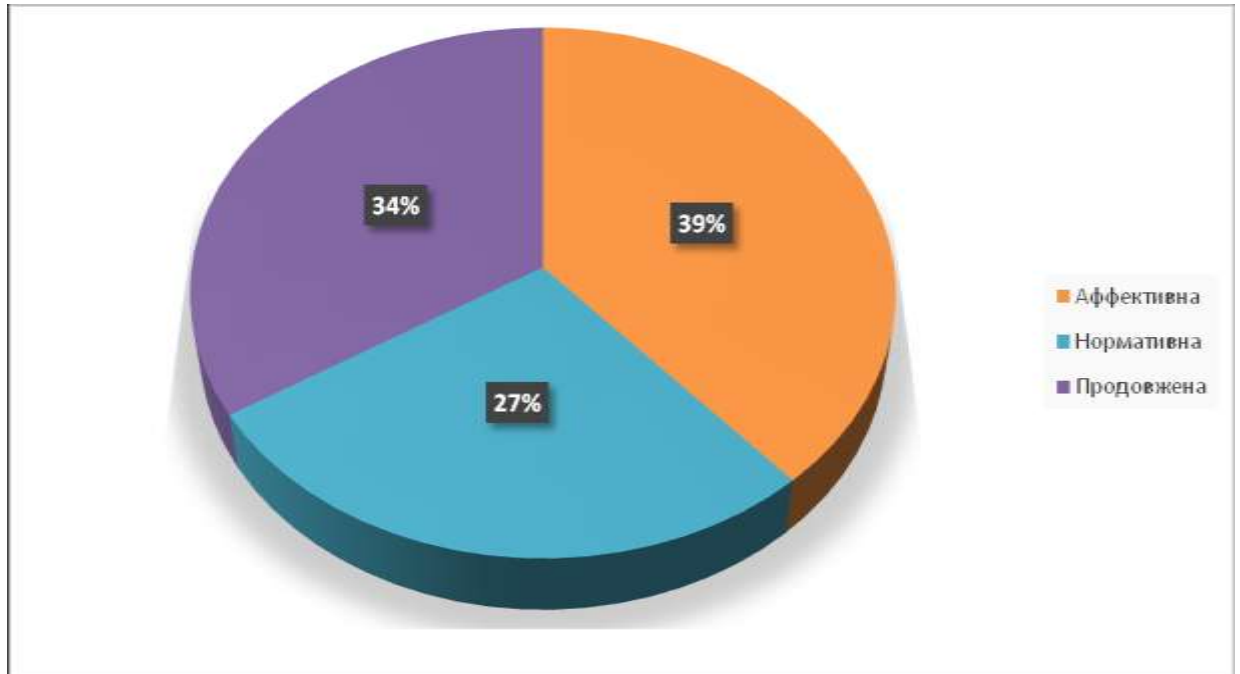


Рис. 2.15 Порівняльна характеристика складових лояльності персоналу в адміністративному відділі

Отже, ми можемо зробити висновок за результатами шкали організаційної лояльності при порівнянні результатів за кожним відділом окремо:

На підприємстві загалом домінує афективна лояльність, тобто співробітники відчують себе частиною організації, вони відчують задоволення від власної роботи та розділяють цілі організації.

У відділі адміністрації, збуту та складання продукції другим за домінуванням є продовжена лояльність, тобто, ми можемо сказати, що важливим є для цих відділів є матеріальний прибуток та витрати організації, та усвідомлення того, що зміниться у їхньому житті та функціонуванні організації у випадку розриву трудових відносин.

Конструкторський відділ, бухгалтерія та відділ лазерної обробки металу має другим - нормативну лояльність, тобто відчуття зобов'язань перед організацією, бажання працювати так, щоб їхньою роботою були задоволені колеги та керівництво.

РОЗДІЛ 3

ПСИХОЛОГІЧНА ТРЕНІНГОВА ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ІСНУЮЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1. Тренінгова програма «Підвищення лояльності персоналу за допомогою навчання персоналу та корпоративних заходів»

Лояльний співробітник – це той, якому подобається працювати в даній організації та він готовий тут залишатися, не тільки через матеріальне стимулювання. Окрім того, лояльний співробітник здатен поставити інтереси компанії вище своїх, він самовіддано виконує свої обов'язки, часто перевищуючи задані обсяги робіт, залишається вірним компанії попри зміни на ринку праці. Компанії зацікавлені в таких співробітників і намагаються їх залучити, втримати, та зробити більш лояльними.

Потрібно враховувати, що лояльність всередині компанії часто залежить від самої компанії. Співробітник, що нещодавно влаштувався в організацію зазвичай не мають високої лояльності, але підприємство може підвищувати лояльність співробітників і утримувати її на високому рівні за допомогою існуючої корпоративної культури. Це може здійснюватися через щотижневі зібрання, корпоративи, тренінги і навчальні програми.

Через те що домінуючими типами організаційної культури є Клановий та Ринковий, а саме організація виглядає як сімейна, дружня і тепла атмосфера в колективі та випередження конкурентів, зайняття і утримання лідерських позицій на ринку:

Підвищення лояльності персоналу за допомогою кланової культури. Можна виокремити декілька підрозділів, на які можна поділити підвищення лояльності[73]:

1. Керування структурними підрозділами.
2. Керування міжособистісними взаємовідносинами .
3. Керування вдосконаленням інших.

Керування структурними підрозділами включає в себе щотижневі зібрання співробітників:

- Підведення підсумків та оцінки минулого тижня. Результати роботи бригад, підрозділів у вигляді невеликої статистики, інформація в якій відфільтрована саме для них.
 - Побудова планів на наступний тиждень. Графік виконання завдань.
 - Інформаційна складова: донести певні зміни в роботі, нововведення, новини з професійної області, які можуть поліпшити роботу в цілому.
 - Обговорення питань, що накопичилися за час роботи. Обмін думками, погляд на роботу співробітників, їх ідеї, коментарі.
 - Заохочення ефективно працюючих підрозділів.
 - Корпоративна частина. На зборах даний матеріал освоюється швидше і запам'ятовується. Можна відразу на місці донести інформацію абсолютно всім і докладно пояснити.
 - Нематеріальна мотивація без таких зборів зводиться до мінімуму[48].
 - Похвала, заохочення, зазначений керівником значний внесок працівника під час зборів, виступає в ролі нематеріальної мотивації.
 - Несвоєчасне донесення інформації, або її втрата зовсім. Зібрання на початку зміни - це круто, але щось можна упустити і не повідомити співробітнику. Як правило, до зібрання готуються, втрата інформації зводиться до мінімуму. Проблема в повноцінному освоєнні співробітниками даної

інформації під час зібрання. На ранкових п'ятихвилинках у вузькому колі це зробити дуже легко[53].

Керування міжособистісними взаємовідносинами включає в себе тимблдинги, корпоративні свята, корпоративні дати, святкування днів народження співробітників[34].

Тимблдинг – організація дозвіллевих заходів для колективу.

Колективна робота провокує і зіштовхує учасників. Згуртування колективу відбувається при роботі з конфліктами в групі. Процес протікає болісно, і через це організації звертаються до психологічних ігор для згуртування колективу.

Згуртування колективу відбувається максимально комфортно і непомітно для учасників. Тимблдинг реалізує психологічну функцію згуртування колективу. У процесі тимблдинга виділяються ролі учасників, мотивація і конфліктні ситуації. Психологічні ігри допомагають усвідомити учасниками конфлікту, його причини та способи вирішення. Тимблдинг дає мотивацію до дій. Вмотивовані співробітники охочіше працюють разом. При ясній і чіткій меті легше формується тактика поведінки. В учасників є розуміння, що мета ефективніше досягати командою. Учасники підлаштовуються один під одного, допомагають і беруть на себе відповідальність.

Дані події можна проводити 1-2 рази на рік. Тимблдинг може проходити як у вигляді певних психологічних ігор чи спортивних командних змагань. [61].

Психологічний тимблдинг:

1. Гра можливостей

Час: 5-6 хвилин

Кількість учасників: одна або кілька невеликих груп

Матеріали: будь-які предмети

Мета: розвиток творчості, креативності мислення, включення в тренінгову роботу.

Інструкція: Видається одному гравцю з кожної групи випадковий предмет. Гравці по черзі виходять вперед і показують групі, як можна використовувати цей предмет. Решта учасників повинні вгадати, що саме показує гравець. Показувати слід мовчки. Варіанти використання повинні бути максимально нестандартними.

2. Полювання за скарбами

Час: 1 година.

Кількість учасників: дві або кілька невеликих груп.

Матеріали: ручка і папір.

Мета: це гарна вправа на розвиток командного духу, допомагає тимчасово розбити звичні компанії і спонукає співпрацювати з колегами з інших команд і відділів. Управління командою проекту після цього стане простіше.

Правила: розбити команду на групи з двох або більше осіб. Скласти список різних безглузвих завдань для кожної групи. Наприклад, зробити селфі з незнайомою людиною, зробити знімок будівлі або об'єкта поблизу офісу і т. п. Треба дати кожній групі список і не забути призначити термін, до якого вони повинні виконати всі завдання. Перемагає група, яка впорається із завданнями швидше за всіх. За бажанням можна створити власну систему підрахунку балів відповідно до складності завдань.

3. Ідеальний квадрат

Час: 15-30 хвилин

Кількість учасників: 5-20 чоловік

Матеріали: довгий шматок мотузки, пов'язаний кінцями, і пов'язка на очі для кожного учасника.

Мета: гра допомагає покращити навички спілкування та керівництва. Попросивши деяких учасників команди мовчати всю гру, можна тренувати вміння довіряти, дозволяючи учасникам команди вести один одного в потрібному напрямку.

Правила: поставити співробітників в коло і дати їм в руки мотузку. Попросити кожного зав'язати собі очі і покласти мотузку на підлогу. Потім попросити всіх відійти від мотузки на невелику відстань. Далі знову повернутися до мотузки і постаратися вкласти її рівним квадратом, не знімаючи пов'язки з очей. Щоб зробити гру цікавіше, обмежте час виконання завдання. Щоб ускладнити завдання, попросіть деяких учасників команди не розмовляти.

4. Вправа «Мінне поле»

Час: 15-30 хвилин.

Кількість учасників: 4-10 чоловік (парна кількість).

Матеріали: різні невеликі предмети, кілька пов'язок на очі.

Мета: ця гра розрахована на тренування довіри, навичок спілкування та вміння слухати.

Інструкція: знайти відкритий простір (наприклад, порожню парковку або парк). Хаотично розкласти на землі принесені з собою предмети (конуси, м'ячі, пляшки тощо). Розбити учасників на пари і попрохати одного гравця з кожної пари зав'язати собі очі. Другий гравець повинен провести свого партнера з одного кінця «мінного поля» в інший так, щоб не зачепити жодну міну, використовуючи при цьому тільки усні вказівки. Учасник з зав'язаними очима не повинен вимовляти ні слова. Щоб ускладнити завдання, визначте маршрути, за якими повинен рухатися учасник із зав'язаними очима.

5. Вправа «Вірю - не вірю»

Час: 10-15 хвилин

Кількість учасників: п'ять або більше осіб

Мета: налагодження контакту, особливо для нещодавно сформованих команд. Вона допомагає не робити поспішних висновків про колег і дає інтровертам можливість розповісти дещо про себе.

Правила: попрохати учасників сісти в коло обличчям один до одного. Кожен повинен згадати три правдивих факту про себе і придумати один

помилковий. Брехня при цьому повинна виглядати правдиво. Потім попросіть по черзі розповісти три правдивих і один помилковий факти в довільному порядку, не кажучи, який з фактів невірний. Після розповіді одного учасника решта повинні вгадати, який з фактів - помилковий.

До спортивних командних змагань для *тімбілдіngu* можна віднести командну гру в лазертаг, змагання з командних видів спорту (футбол, теніс), причому співробітники мають бути у неоднорідних командах, тобто найменш знайомі співробітники або співробітники з різних структурних підрозділів.

Корпоративне святкування нового року.

Корпоративна новорічна вечірка - важлива подія в кожній компанії. Вечірка сприяє створенню теплої і дружньої обстановки в колективі. На новорічному корпоративні можна згадати про досягнення компанії за рік, відзначити лідерів і зарядитися позитивною енергією, забувши про всі негаразди і краще познайомитися з усіма співробітниками в неформальній, неофіційній обстановці.

Корпоративне святкування важливих для усіх співробітників дат, наприклад, дат заснування підприємства або професійні свята, такі як день енергетика, день, металургів.

Корпоративи виконують наступні функції:

- згуртування колективу і створення сприятливої атмосфери в організації компанії;
- знайомство співробітників один з одним і з керівниками в неформальній обстановці;
- можливість подякувати співробітникам за спільну роботу, відзначити успіхи фірми в цілому і когось із співробітників персонально;
- розвиток творчих здібностей співробітників і емоційна підзарядка.

Святкування днів народження співробітників – важливий елемент згуртування співробітників та підвищення лояльності до підприємства та можливість неформального спілкування.

Святкування днів народження співробітників може включати в себе привітальні листівки, повішені в ході організації, або на дошці оголошень, корпоративні подарунки на дні народження або ювілеї від керівництва та їхнє привітання власноруч або особисто підписані листівки.

Особистісний розвиток персоналу

На сучасному етапі розвитку ринку праці його потреби виявляються пов'язані не тільки з утриманням співробітників завдяки матеріальній мотивації. Основна ставка зараз багатьма великими компаніями робиться на людський фактор розвитку.

До особистісного розвитку персоналу можна віднести:

Відвідування співробітниками навчальних тренінгів або програм не пов'язаних безпосередньо з роботою: наприклад, курси з іноземної мови, які сплачує роботодавець або запрошує викладача іноземної мови для проведення курсів у співробітників на робочому місці.

Спортивна складова розвитку, яка може включати в себе:

Спортивні командні ігри: футбол, теніс, пінг-понг, велосипедні перегони тощо

колективні заняття спортом: абонемент в басейн ,фітнес-залу чи на оздоровчу аеробіку чи йогу.

Відвідування співробітниками навчальних тренінгів або програм не пов'язаних безпосередньо з роботою:

Підвищення лояльності персоналу за допомогою ринкової культури. Можна виокремити декілька структурних частин, на які можна поділити підвищення лояльності:

1. Підвищення конкурентоздатності.

2. Стимулювання до активності найманих працівників.
3. Керування обслуговуванням клієнтів .

Підвищення конкурентоздатності розглядається як підвищення продуктивності таких відділів промислового підприємства як відділ збуту конструкторський відділ та цехи.

Тренінг для підвищення продажів для відділу збуту.

1. Вправа-криголам «Серветка»

Час: 5-6 хвилин

Кількість учасників: до 10

Матеріали: паперові серветки

Мета: розвиток комунікабельності, включення в тренінгову роботу.

Правила: Тренер пускає по колу серветки і просить взяти «скільки потрібно» кожному. Після він просить кожного учасника розповісти про себе стільки фактів, скільки серветок у нього в руках. Факти повинні мати безпосереднє відношення до теми тренінгу (наприклад: мої способи виконати план продажів).

2. Вправа «Східний базар»

Час: 15-25 хвилин

Розмір групи: від 10 до 25 учасників.

Мета: усвідомити, які навички та стратегії є корисними у перемовинах і спілкуванні з клієнтами.

Опис вправи: Тренер: «Які асоціації виникають у вас при згадці словосполучення «східний базар»? (Крики, торг, запах їжі і прянощів, буйство фарб, жвава торгівля).

Чудово! Ось через пару хвилин ми з вами і влаштуємо такий східний ринок. Але попередньо треба підготуватися ».

Кожен учасник отримує вісім невеликих листочків (стікерів). На кожному з листочків розбірливо напишіть своє ім'я та кожному записку складіть текстом

всередину кілька разів, щоб не було видно вашого імені. Підготовлені записки учасники складають на стіл (краще помістити в барвисту коробку). Перемішуємо гірку записок.

«Тепер ми з вами вирушимо на східний ринок. Кожен по черзі підходьте до гірки і витягайте 8 папірців. Протягом наступних 5 хвилин вам доведеться вмовляннями, спорами, обміном знайти і повернути собі всі вісім листочків з вашим ім'ям. Перші два покупці, яким вдасться швидше за всіх придбати "дорогоцінний товар" (8 папірців зі своїм ім'ям) підійдуть до тренера і будуть вважатися переможцями».

Дуже корисно буває провести відеозйомку «базару», щоб потім учасники побачили з боку свої і чужі стратегії поведінки у вправі.

Обговорення вправи:

Питання до переможців: Що вам дозволило так швидко впоратися із завданням?

Питання до всіх учасників: Яку тактику ви використовували під час торгу? (Можливі тактики: активний пошук, очікування, активний обмін, намагалися обвести партнера навколо пальця, намагалися вийти відразу на всю аудиторію і ін.) Які висновки, якщо переносити все сказане на нашу роботу, можна зробити?

3. Вправа «Продай літак»

Час: 15-20 хв.

Розмір групи: від 8 до 25 учасників.

Опис вправи: Для вправи тренер викликає одного продавця і 4-5 покупців. Вони виходять в центр групи. Решта учасників стають спостерігачами.

Інструкція для продавця: Ви - продавець літаків. У вашому авіасалоні представлені літаки на будь-який смак. Ви пропонуєте покупцям літаки, як тільки вони почують підходящу пропозицію, покупець повертається до вас обличчям. Це означає, що він купує літак. Ви не можете задавати питання покупцям. Всі покупці мають можливість придбати літак.

Ваша завдання-максимум: домогтися того, щоб всі покупці розгорнулися (купили літак).

Інструкція для покупців: Ви потенційні покупці літака. Ви можете купити літак, якщо вам сподобається пропозиція, і можете не купити, якщо пропозиція вам не сподобається. Поки продавець каже, ви стоїте спиною до продавця. Як тільки ви чуєте підходяще вам пропозицію, ви повертаєтеся обличчям до продавця. У продавця буде 3 хвилини на продаж літака.

Обговорення вправи:

Після того, як три хвилини пройшли, тренер підводить підсумки:

Скільки покупців розгорнулося - «купили» літак, хто літак не купив і чому?

Питання до продавця: чи були труднощі при продажу і чому? Як можна було б швидше продати літак?

Питання до покупців: чому купили / не купили літак?

Сьогодні навчання робітників є одним з найефективніших умов для підвищення власної продуктивності та як наслідок підвищення якості виготовлення продукції чи надання послуг.

До навчання людей робітничих професій можна віднести: семінари, лекції, навчальні тренінги, навчальні курси, атестації для підвищення розряду.

Також ефективним буде регулярний перегляд нормування праці робітників цеху: нормування праці підвищення ефективності роботи, зменшення часу на виготовлення деталей, зменшення кількості операцій, як результат зменшиться витрати часу та/або підвищиться якість деталей та підвищиться якість виготовлення продукції.

Для конструкторського відділу окрім відвідування навчальних програм для персоналу для підвищення кваліфікації та лояльності персоналу важливо буде відвідування профільних виставок:

— знаходження постачальників сировини, обладнання, витратних матеріалів;

- ефективні рішення та ідеї для оптимізації виробництва і підвищення продуктивності;

— залучати кваліфікований персонал;

— підтримувати відносини з партнерами.

Стимулювання активності найманих працівників:

Способи поліпшення мотивації праці прийнято ділити на матеріальні і нематеріальні.

Перший спосіб відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Він включає як елементи вдосконалення системи заробітної плати, надання можливості персоналу брати участь у власності і прибутку підприємства. Безумовно, мотиваційний механізм оплати праці є важливим, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтримці трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним для досягнення короточасних підйомів продуктивності праці [16].

Матеріальна мотивація включає:

- Заробітну платню.
- Регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей служби, різноманітні державні та релігійні свята).
- Нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі).
- Інші грошові виплати (відсотки від підписаних контрактів, гонорари).

Не менш важливою є нематеріальна мотивація.

- Можливість користуватися закладами безкоштовно або мати знижки на послуги.

- Путівки на відпочинок чи літні табори для дітей.
- Квитки на концерти, в кіно, театр.
- Позачергові вихідні дні зі збереженням заробітної плати.
- Покращення технічного оснащення стану робочого місця.
- Участь у прийнятті стратегічно важливих рішень [42].

Управління обслуговуванням клієнтів: стандарти роботи відділу збуту.

Стандарти роботи менеджера з продажу - встановлений керівництвом порядок дій комерсанта, який передбачає проходження основних етапів взаємодії з клієнтом і критерії, які стосуються професіоналізму фахівця. Професійний стандарт і менеджер з продажу - ключові елементи процесу, який "налаштовує" керівник.

До стандартів відносяться: рекомендації, що полегшують життя спеціаліста. Готові відповіді і програми навчання допомагають новачкові адаптуватися в компанії, а досвідченим співробітникам - вийти на новий рівень, "розгойдавши" особистий поріг.

Стандарти містять такі пункти:

Холодні дзвінки: етапи проведення дзвінків за «холодною» базою прописуються в документах компанії, співробітник спілкується з клієнтом за допомогою скрипту - це алгоритм бесіди з клієнтом, де на будь-які його питання або тези заздалегідь приготовлені відповіді. Визначення бажань клієнта: виявлення потреби клієнта в чіткій формі та бажання цю потребу задовольнити. [7].

Робота з запереченнями: виявити ставлення людини до ваших слів і при наявності розбіжностей - подолати їх.

Для підвищення продуктивності роботи, та як наслідок підвищення конкурентоздатності ефективними є тренінгові заняття.

Тренінг для підготовки до перемовин за допомогою холодних дзвінків

1. Вправа-криголам «Як ми схожі!»

Час: 10-15 хвилин.

Розмір групи: 10-20 чоловік.

Матеріали: папір, олівці, приз.

Мета: можливість учасникам краще пізнати один одного, а також обговорити питання, пов'язані з встановленням контакту зі співрозмовником, покупцем, клієнтом тощо.

Інструкція: Тренер просить групу розбитися на пари і пояснює, як буде проходити вправа. Кожна пара повинна якомога швидше знайти і записати по 10 характеристик, вірних для них обох. Не можна писати загальнолюдські відомості, такі як «у мене дві ноги». Можна вказати, наприклад, рік народження, місце навчання, хобі, сімейний стан і т.д.

Після того як 10 характеристик записані, кожен член групи обирає іншого партнера і повторює те ж саме з ним.

Той, хто швидше за всіх знайде по 10 якостей, які об'єднують його з п'ятьма іншими учасниками, отримує приз.

Обговорення. Є люди, які легко знаходять спільну мову з кожним, з ким спілкуються. З будь-якою людиною вони знайдуть те, що їх об'єднує, і зможуть побудувати на цьому контакт. До кожного клієнта можна знайти свій ключик.

2. Вправа «Важкий співрозмовник»

Час - 40 - 45 хвилин.

Розмір групи: 8-10 учасників.

Мета: Ця вправа в тренінгу буде корисною для тих менеджерів з продажу, які часто ведуть переговори з клієнтом по телефону, підвищення комунікативних навичок, визначити ефективні стратегії для спілкування з клієнтом телефоном.

Інструкція: Спочатку кожен менеджер записує на листку паперу, продаж якому клієнту для них найважча, можна записувати думки на дошці. Після цього в центрі кімнати ставляться два стільці спинками один до одного, це допоможе змодельювати ситуацію телефонної розмови. Один з менеджерів виконує роль важкого клієнта, найбільш ефективно це зробить той, хто озвучив проблемного клієнта, а другий менеджер з продажу повинен визначити тип клієнта і знайти до нього підхід і продати, відпрацювавши заперечення. Якщо діалог заходить в глухий кут, то тренеру потрібно поміняти учасника.

Після роботи кожної пари необхідно провести обговорення: наскільки важко було розмовляти з таким клієнтом, що було найважче, як надходили в таких випадках, а що хотілося зробити насправді, які орієнтири вибирали собі при побудові комунікації з таким клієнтом.

3. Вправа "Корекція"

Час – 10-15 хвилин.

Розмір групи: парна кількість від 8 до 14 учасників.

Мета: навчитися відчувати стилістику мови, вміння підлаштовування до особливостей мовлення співрозмовника.

У даній вправі учасники розбиваються на пари і спілкуються на вільну тему, сидячи спина до спини. Завдання - підлаштуватися під темп мови співрозмовника. Якщо співрозмовник говорить швидко, то теж прискорюватися, якщо повільно, то сповільнюватися. Навчитися відчувати стилістику мови, інтонації. Підстроювання відбувається по черзі, спочатку один учасник намагається підлаштуватися, потім інший. Час на вправу по 2 хвилини в кожную сторону. Далі йде обговорення: Вийшло чи ні, чому? Чи було комфортно, коли до вас підбудувалися? Чи помічали ви це?

Тренінг для визначення бажань клієнта:

1. Вправа криголам «Я очікую...»

Матеріали: папір для записів.

Час: 5-15 хвилин.

Розмір групи: не обмежується.

Матеріали: папір для записів.

Мета: допомога учасникам тренінгу точніше сформулювати свої очікування від майбутнього навчання, а також сприяють тому, щоб учасники максимально відкрито ділилися своїми думками, почуттями і побоюваннями і т.д.

Інструкція: Тренер роздає учасникам папір і просить написати їх надії і побоювання, пов'язані з майбутнім тренінгом. Наприклад: «Я сподіваюся, що тренінг допоможе мені вирішити проблему з моїм клієнтом, я побоююся, що тренінг буде нудним». Підписувати записки не потрібно.

Всі записки здаються тренеру. Тренер зачитує записки по одній, і група обговорює, що потрібно зробити для того, щоб ці надії виправдалися, а побоювання залишилися лише побоюваннями.

2. Вправа «Так чи ні?»

Час - не обмежується.

Розмір групи: 6-10 учасників

Мета: вдосконалити навички задавання різних запитань, що є дуже важливим умінням на етапі виявлення потреб клієнта.

Інструкція: Учасникам групи озвучуються загадки, які часто мають несподівану кінцівку, для розгадування якої дозволяється задавати тільки закриті питання, на які можна відповісти тільки «так» чи «ні».

Приклад: яскравий спалах - і людина мертва ... З першого разу нікому не вдається прийти до правильної відповіді: це був дресирувальник левів в цирку. Під час виконання свого коронного номера, засування голови в відкриту пащу лева, один з глядачів в першому ряду вирішив зробити знімок, лев злякався спалаху і закрив рот, перекусивши приборкувач шию.

Учасники групи можуть тільки ставити запитання, спочатку тільки закриті. Ставлячи питання учасники повинні прийти до розгадки. Після цього слід нагадати членам групи теорію воронки питань (відкриті, закриті, альтернативні) і дати їм ще одну загадку, на цей раз вже дозволивши скористатися всіма типами питань [36].

3. Вправа «Слухай більше, говори менше»

Мета: допоможе у відпрацюванні навичок активного слухання і виявлення потреб клієнта.

Час - 30 - 40 хвилин,

Розмір групи : будь-який, але кратний 3

Мета: допоможе у відпрацюванні навичок активного слухання і виявлення потреб клієнта.

Інструкція: Для кожної трійки потрібні шаховий годинник або годинник із секундною стрілкою. Розмова ведуть 2 менеджера з продажу, що беруть участь на вправі в тренінгу. Вони просто розмовляють один з одним. Але, в ході бесіди повинні з'ясувати, наприклад, плани на найближчі вихідні. Третій учасник буде виступати секундантом. Він повинен відзначати час, коли співрозмовник закінчив фразу. Ідеальне співвідношення слухання і говоріння має бути 70:30.

В ході виконання вправи менеджери повинні закріпити, що хід бесіди контролює той, хто використовує прийоми активного слухання і каже в два рази менше, ніж слухає. Бесіда триває 3 хвилини, потім учасники міняються ролями за годинниковою стрілкою. Коли всі учасники пройшли всі ролі, проводиться обговорення: які навички активного слухання були використані, які питання слід задавати, щоб отримувати великі відповіді, за допомогою чого вдалося розговорити співрозмовника.

Тренінг робота з запереченнями

1. Гра-розминка «Австралійський дощ»

Мета: забезпечити психологічне розвантаження учасників.

Час: 5 хвилин

Кількість учасників: не обмежена.

Інструкція: Учасники стають в коло. Інструкція: Чи знаєте ви що таке австралійський дощ? Ні? Тоді давайте разом послухаємо, який він. Зараз по колу ланцюжком ви будете передавати мої рухи. Як тільки вони повернуться до мене, я передам наступні. Слідкуйте уважно!

- В Австралії піднявся вітер. (Ведучий тре долоні).
- Починає капати дощ. (Клацання пальцями).
- Дощ посилюється. (Почергові хлопки долонями по грудях).
- Починається справжня злива. (Удари по стегнах).
- А ось і град - справжня буря. (Тупіт ногами).
- Але що це? Буря стихає. (Удари по стегнах).
- Дощ вщухає. (Хлопки долонями по грудях).
- Рідкісні краплі падають на землю. (Клацання пальцями).
- Тихий шелест вітру. (Потирання долонь).
- Сонце! (Руки вгору).

Після вправи питання для обговорення:

1. Чи легко вам було виконувати цю вправу?
 2. Не заплутувалися ви в ході виконання завдань?
 3. Ваші враження проведеною вправою?
2. Вправа «Білий і чорний ангел»

Час: не обмежується.

Кількість учасників: 6-10.

Мета: допомагає побачити, як відбувається процес прийняття рішення покупцем про укладання угоди.

Інструкція: Потрібно троє учасників, їх можна змінювати під час проведення гри наступні рази. Посередині стоїть учасник-клієнт, праворуч від нього білий ангел, він аргументує на користь здійснення угоди, а чорний ангел

виступає проти. Клієнт нічого не говорить, тільки слухає аргументи обох ангелів, якщо аргумент переконав його, він робить крок вперед, якщо немає - залишається на місці.

Під час обговорення потрібно підкреслити, які аргументи були найбільш значущими, як можна було відпрацювати ще заперечення чорного ангела. Гра в тренінгу з продажу проводиться кілька разів, щоб кожен з учасників побував в ролі білого ангела.

3. Вправа «Мені потрібно подумати та відмовити»

Час: не обмежується.

Кількість учасників: 6 - 10.

Мета: допомога досвідченим менеджерам прокачати навик роботи з запереченнями, а молодим фахівцям отримати додаткову практичне тренування в роботі з відмовами.

Інструкція: обирається один менеджер, хто буде працювати з запереченнями. Він сідає на стілець в центрі. Решта учасників вправи на тренінгу стають навколо нього і починають заперечувати по черзі: «Мені потрібно подумати», «Зараз я зайнятий», «Це дорого» і т.д. той, хто сидить на стільці повинен пропрацювати кожне заперечення, мінімально обдумуючи відповідь. У нього два обмеження: він не може говорити слово «ні» і сперечатися з «клієнтом».

Після закінчення вправи обговорюється, наскільки важко було відповідати на заперечення, які є найбільш складними та можливе створення переліку найбільш ефективних відповідей на різні заперечення. [41].

ВИСНОВКИ

У ході кваліфікаційної роботи магістра було розглянуто та проаналізовано: поняття організаційної культури в психологічних науках, підвищити лояльність ваших співробітників і утримувати її на високому рівні, ефективні моделі організаційної культури. А також проведено психологічний аналіз взаємозв'язку організаційної культури підприємства та лояльності персоналу.

Теоретичний аналіз психологічної літератури з досліджуваної нами проблеми дає підстави зробити висновок, що

Організаційна культура визначається як сукупність цінностей, переконань і способів мислення, символів, ритуалів і звичок, які є загальним наданням усіх членів організації та передаються новим членам як правильні, нормативні.

Лояльність персоналу – це характеристика, яка визначає прихильність персоналу до своєї організації, схвалення її цілей, засобів і способів їх досягнення та відкритість трудових мотивів для підприємства.

Було поставлено такі практичні завдання:

1. Дослідити теоретико-методологічні аспекти психологічної оцінки організаційної культури та лояльності персоналу
2. Провести експериментальне дослідження організаційної культури як чинника лояльності персоналу промислового підприємства
3. Розробити психологічну тренінгову програму підвищення лояльності персоналу промислового підприємства с за допомогою існуючої організаційної культури.

Завдання дослідження були виконані та одержані наступні результати:

Теоретичний аналіз психологічної літератури з досліджуваної нами проблеми дає підстави зробити висновок, що

Організаційна культура визначається як сукупність цінностей, переконань і способів мислення, символів, ритуалів і звичок, які є загальним наданням усіх членів організації та передаються новим членам як правильні, нормативні.

Лояльність персоналу – це характеристика, яка визначає прихильність персоналу до своєї організації, схвалення її цілей, засобів і способів їх досягнення та відкритість трудових мотивів для підприємства.

За результатами інтерпретації емпірично одержаних даних, можна наступний зробити висновок, що кланова та ринкова культура є домінуючими та основними типами організаційної культури, усі інші типи культури присутні в організації, але набагато менше. Організація орієнтована на підтримку співробітників, вірність традиціям, відданість підприємству, та промислове підприємство орієнтоване на результат, головною метою якого є виконання поставленого завдання.

Керівники підприємства сприймаються як батьки або вихователі, через піклування про розвиток співробітників, але водночас – вимагає від підлеглих високих результатів у роботі. Працівники роблять акцент на згуртованості та бригадній роботі, що дозволяє досягати високих показників праці та їм бути сильними конкурентами ринку.

Успіх розцінюється як піклування про клієнтів та досягнення високих показників якості продукції і внаслідок чого утримування лідерських позицій на ринку.

Лідери організацій з таким типом організаційної культури є сильними конкурентами, але водночас піклується про працівників організації, дбає про їхній розвиток, співробітники роблять акцент на згуртованості та колективній роботі та об'єднані прагненням до перемоги,

Успіх визначається як турбота про людей, позитивне ставлення клієнтів через високу якість продукції і як наслідок - доля проникнення на ринки та випередження суперників, займання лідерства на ринку.

На підприємстві загалом домінує афективна лояльність. тобто співробітники відчують себе частиною організації, вони відчують задоволення від власної роботи та розділяють цілі організації.

Працівники організації мають високий ступінь залученості та емоційної прив'язаності до власної організації. Вони залишаються працювати на підприємстві через те, що самі цього хочуть, розділяють цінності та цілі організації.

Було розроблено тренінгові програму, що спрямована на підвищення лояльності персоналу за допомогою існуючого типу організаційної культури, та спрямована на основні відділи промислового підприємства: відділ збуту, конструкторський відділ та виробничі цехи та на підприємство загалом.

У цілому ж можна констатувати, що гіпотеза про те, що співробітники промислового підприємства з домінуючим клановим типом організаційної культури мають високий рівень емоційної лояльності, віднайшла своє експериментальне підтвердження.

Практичне значення полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані у практиці організаційного психолога задля поліпшення існуючої організаційної культури, психологічного клімату промислових підприємств, для розробки мотиваційних програм та підбору персоналу в залежності від домінуючого типу лояльності кандидата до підприємства.

Подальші дослідження з даної теми можуть бути пов'язані з дослідженням організаційної культури як чинника лояльності персоналу на підприємствах інших галузей, наприклад, державних установах чи агросектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранская С.С. Проблема этимологии понятия «организационная лояльность». *Вестник КГУ им. Н.А.Некрасова*. Кострома : 2010, № 2. С. 301–304.
2. Батаршев А.В. Психодиагностика в управлении: практическое руководство : учеб.-практ. пособ, Москва : Дело, 2005. 220 с.
3. Білозір М. Трудова міграція: куди їдуть українці та чому не хочуть працювати вдома. URL: https://zik.ua/news/2018/04/02/trudova_migratsiya_kudy_idut_ukrainsi_ta_chomu_ne_hochut_pratsyuvaty_vdoma_1297401
4. Большой психологический словарь. – 4-е изд., расширенное / сост. и общ. ред. Б.Г. Мещеряков, В.П. Зинченко. Москва : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2009. 811с.
5. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова. Москва : Гардарика, 2001. 416 с.
6. Гринева Е. Прочный фундамент организационной культуры. *Управление персоналом*. Харьков : 2012. №12. С.12–14.
7. Грошев И. В., Юрьев В. М. Менеджмент организационной культуры. Москва : МПСИ МОДЭК, 2010. 420 с.
8. Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура : учеб. пособ : Москва : ЮНИТИ, 2004. 288 с.
9. Дейнека О. С. Экономическая психология: учеб. пособ. Санкт-Петербург : Издательство Санкт-Петербургского университета, 2000. 270 с.

10. Доминьяк В. Организационная лояльность: основные подходы . *Менеджер по персоналу*. Харьков, 2006. №4. С. 34-40.
11. Ерастова, А. В. Управление формированием и развитием организационной культуры. *Кадры*. 2012. № 9. С. 10-15
12. Занковский А.Н. Организационная психология: Москва : Флинт: МПСИ, 2002. 165 с.
13. Іщук О.В. Система мотивації персоналу на прикладі приватного підприємства. *Проблеми сучасної психології: збірник наукових праць Державного вищого навчального закладу “Запорізький національний університет” та Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України* / під ред. С.Д. Максименка, Н.Ф. Шевченко, М.Г. Ткалич. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. – №1 (13) С. 60 – 67
14. Кабаченко Т.С. Психология управления: учеб. пособ. Москва : Флинт, 2001. 430 с.
15. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры /. под ред. И. В. Андреевой. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с.
16. Карамушка Л.М., Сняданко І.І. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств): навч. посіб. Київ; Львів : Край, 2010. 212 с.
17. Карташова Л.В., Т.В. Никонова Т.В., Т.О. Соломанидина Т.О. Организационное поведение: учебник. Москва : ИНФРА-М, 2001. 324 с.
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие /под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. Москва : ИНФРА-М, 2008. 365 с.
19. Клещев А.Г. Развитие организационной культуры фирмы. Кострома : Кострома, 2009. 135 с.
20. Ковров А.В. Лояльность персонала. Москва : Бератор, 2004. 168 с.

21. Козлов В. В. Корпоративная культура. Москва: Альфа-Пресс, 2009. 253 с.
22. Колесникова Л., Перекрестов В. Организационные структуры и культура предпринимательства. *Вопросы экономики*. 2000. - №8. - с. 15 - 31.
23. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2001. 128 с.
24. Коротков Э. М. Организационное поведение. Москва : Тюмень, 2002. 262 с.
25. Кошелева С.В. Организационная психология : конспект лекций. Санкт-Петербург : Сова, 2005. 364 с.
26. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Социальная психология малой группы: учебн пособ. Москва : Аспект Пресс, 2001. 318 с.
27. Ладанов И. А. Социокультура организации. *Управление персоналом*. Москва : 1999. № 5. С. 16-21.
28. Лебедева, А.В. Организационная культура с позиций ресурсного подхода. *Новый университет. Серия: Экономика и право*. Киев : 2012. №7-8. С. 11-15.
29. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / под. ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипнюка. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 432–443 с.
30. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений. *Управление персоналом*. Санкт-Петербург: Питер, 2002. №1. С. 70-92.
31. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания: учеб. пособ. Кострома : КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. 157 с.

32. Марасанов Г.И. Организационная культура – теоретическая абстракция или существенный фактор развития организации? Психология в организационном консультировании. Москва : Когито-Центр, 2009. 218 с.
33. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 2000, 704 с.
34. Мизелева Г. Корпоративная культура: взгляд изнутри. *Справочник по управлению персоналом*. Москва : 2004. № 3. С. 14.
35. Мучински П. Психология, профессия, карьера. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 539 с.
36. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
37. Оксинайд, К. Э. Организационное поведение: учебник. Москва : Кнорус, 2009. 480 с.
38. Организационная культура. / под. ред. Н.И. Шаталовой. Москва : Экзамен, 2006. 652 с.
39. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». Москва : Флинт: МПСИ, 2002. 648 с.
40. Организационная психология: хрестоматия / сост. Л.В. Винокуров, И.И. Скриник Санкт-Петербург : Питер, 2001. 165 с.
41. Організаційна культура: Навчально-методичний посібник навчальної дисципліни “Філософські засади державного управління” / за. ред. О.Ю. Оболенського, С.В. Сьоміна, А.О. Чемериса, С.В. Загороднюка, О.Л. Приходько, Л.О. Воронько. Київ : НАДУ, 2007. 32 с.
42. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. Москва : Логос, 2002. 224 с.
43. Погодина А.В. Модели корпоративной культуры вузов. *Психологическая наука и образование*. Санкт-Петербург: 2008. №5. С. 92– 97.

44. Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления. *Вопросы управления предприятием*. Киев. 2005. №1 (13). С. 54– 59.

45. Почебут Л. Г., Чикер, В. А. Организационная социальная психология: учеб. пособ, Почебут Л. Г. Оценка лояльности сотрудника к организации. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. Санкт-Петербург : Речь, 2001. 294 с.

46. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда и человеческого достоинства. Москва : Издательский центр «Академия», 2001. 480 с.

47. Рачинський А.П. Організаційна культура і стратегічне управління персоналом: особливості взаємозв'язку. *Державне управління: теорія та практика*. 2007. №1.С. 45-67.

48. Резник, Ю. М., К. А. Кравченко К. А. Сущность организационной культуры в современной организации. *Управление персоналом*. Москва : 2012. № 8. С. 63-69

49. Реньш М.А. Организационная психология : учеб. пособ. Екатеринбург : ГОУ ВПО, 2009. 255 с.

50. Робота за кордоном для українців: топ найперспективніших країн
URL: <https://m.znaj.ua/society/roboata-za-kordonom-dlya-ukra%D1%97nts%D1%96v-najkrasch%D1%96-kra%D1%97ni>

51. Родионова Е А. Организационная психология : учеб. пособ. Санкт-Петербург : СПбПУ, 2014. 80 с.

52. Силин А. Н., Резник С. Д. Организационное поведение: Учебник для вузов. Тюмень : Вектор Бук, 2003. 218 с.

53. Собкевич О. В., Шевченко А. В., Михайличенко К. М., Русан В. М., Белашов Є. В. Реальний сектор економіки України: пріоритети розвитку в умовах зміни вектора економічної політики. Київ : НІСД, 2017. 40 с.

54. Соловейчик А. В. Организационное поведение. *Журнал Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена*. Москва : 2010. № 125. С. 56-78.
55. Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах. Москва : Инфра-М, 2013. 395 с.
56. Спивак В.А. Корпоративная культура. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 335 с.
57. Титова, С.В. Методика исследования организационной культуры фирмы: практический опыт. *Мир современной науки*. Москва : 2013. №2. С. 53-59.
58. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учеб. пособ. Москва : Инфра-М, 2012. 151 с.
59. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва : Юнити, 1998. 425 с.
60. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. Москва : Юнити, 2002. 470 с.
61. Харский К.В. Благонадёжность и лояльность персонала. Санкт-Петербург : Питер 2003. 496 с.
62. Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. Санкт-Петербург : Речь, 2003. 176 с.
63. Чистякова Т. Н., Моисеенко Н. В. О лояльности, организационных конфликтах и развитии организации (заметки на полях исследования). Москва : Новая перспектива, 2000. 250 с.
64. Чудакова Е. А. Система управления удовлетворенностью и лояльностью персонала. *Управление человеческим потенциалом*. Москва : 2005. № 3. С. 35–41.
65. Чумарин И. Г. Люди и организации: деструктивное противодействие. Санкт-Петербург : ИМАТОН-М, 2000. 120 с.

66. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 336 с.
67. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 350 с.
68. Элвессон М. Организационная культура. Харьков : Гуманитарный Центр, 2005. 460 с.
69. Allen N. J., Meyer J. P. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity / *Journal of Vocational Behavior*, 1996. №. 49. P. 252-276.
70. Cameron K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Addison-Wesley Prentice Hall, 1999. 221 p.
71. Kilmann, R.H., Saxton, M J., R Serpa R.H. Gaining control of the corporate culture. San Francisco : Jossey-Bass, 1985. 451 p.
72. McGuire S. Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation. Washington : The George Washington University, 2003. 608 p.
73. Michon C. La dynamisation sociale. Paris : Éditions d'Organisation, 1985. 115 p.
74. Ouchi, W. G. Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading : Addison-Wesley Publishing Company. 1990. 192 p.
75. Schein E.H. Organizational Psychology. Prentice – Hall International Editions, 1998. 280 p.

Додаток А

Стимульний матеріал

Опитувальник К. Камерон і Р. Куїнн ОСАІ

Цей опитувальник призначений для оцінки шести ключових вимірів організаційної культури. На запропоновані питання не існує ані правильних, ані невірних відповідей, так само, як не існує правильної або неправильної культури. Щоб ваша оцінка організаційної культури була максимально точною, постарайтеся відповідати на питання уважно і, по можливості, об'єктивно. Кожне з шести питань передбачає чотири варіанти відповідей. Розподіліть бали 100-бальної оцінки між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає вашій організації.

| | |
|--|---|
| | |
| 1. Найважливіші характеристики | |
| | Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої сім'ї. Люди виглядають мають багато спільного |
| | Організація дуже динамічна і проїнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик |
| | Організація орієнтована на результат. Головна турбота - домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети |
| | Організація дуже структурована і жорстко контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами |
| Усього: | 00 |
| 2. Загальний стиль лідерства в організації | |

| | | |
|--|---|----|
| | | |
| | Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити | |
| | Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику | |
| | Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, наступальності, орієнтації на результат | |
| | Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ | |
| | Усього: | 00 |
| | 3. Управління працівниками | |
| | Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням спільної діяльності, однотайності та участі колективу в прийнятті рішень | |
| | Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи і самобутності кожного. | |
| | Стиль керівництва в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень. | |
| | Стиль керівництва в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах. | |
| | Усього: | 00 |

| | |
|---|--|
| | |
| 4. Сутність організації, що пов'язує її | |
| | Організацію пов'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість є головною якістю організації |
| | Організацію пов'язують воєдино прихильність новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах |
| | Організацію пов'язує воєдино акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми - неабияка наступальність і перемога |
| | Організацію пов'язують воєдино формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації |
| Усього: | 00 |
| 5. Стратегічні цілі | |
| | Організація загострює увагу на підтримці високої довіри, відкритості та співучасті |
| | Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються проби нового і пошуку нових можливостей |
| | Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягнення. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку надання аналогічних послуг |
| | Організація акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше контроль і плавність ведення справ |
| Усього: | 00 |

| | |
|--|----|
| | |
| 6. Критерії успіху | |
| Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою і турботою про людей | |
| Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою і турботою про людей | |
| Організація визначає успіх на базі конкурентного лідерства (випередження конкурентів) | |
| Організація визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат | |
| Усього: | 00 |

Додаток Б

Анкета-опитувальник Дж. Мейера і Н. Аллен «Шкала організаційної лояльності»

Нижче наведено ряд тверджень, що відбивають думки і почуття, що виникають у людей по відношенню до організації, в якій вони працюють. На основі Ваших думок і почуттів по відношенню до організації, в якій Ви зараз працюєте, оцініть, будь ласка, ступінь Вашої згоди або незгоди з кожним твердженням, обвівши відповідну цифру від 1 до 7 (1 - абсолютно не згоден, 7 - абсолютнозгоден).

| | Твердження | Шкала ступеню згоди з твердженням | | | | | | |
|----------|--|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Я був би радий до відходу на пенсію працювати в цій організації. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | На даний момент я бачу необхідність в продовженні роботи в цій організації. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | Я не відчуваю ніяких зобов'язань по відношенню до цієї організації. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | Я сприймаю проблеми цієї організації як свої власні. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | Мені було б важко піти з цієї організації прямо зараз, навіть якщо б я цього хотів. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | Зараз я не відчуваю себе вправі покинути цю організацію, навіть якщо це буде вигідно для мене. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | У мене немає відчуття приналежності моєї організації. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | | |
|-----------|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 | Якщо я зараз піду з організації, багато в моєму житті зруйнується. | | | | | | | |
| 9 | Якби я зараз пішов з цієї організації, то відчував би себе винним. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10 | Я не відчуваю теплих почуттів по відношенню до цієї організації. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11 | Мені здається, що у мене дуже мало варіантів працевлаштування, щоб розглядати можливість відходу з цієї організації. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 | Ця організація заслуговує моєї відданості. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 | Я не відчуваю себе членом колективу в моїй організації | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14 | Я міг би розглядати можливість роботи в іншому місці, якщо б не отримував від цієї організації так багато. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15 | Було б неправильно піти з цієї організації прямо зараз через моїх зобов'язань перед іншими людьми. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16 | Ця організація багато значить для мене особисто. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17 | Пішовши з цієї організації, я втратив би багатьох можливостей. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18 | Я багато чим зобов'язаний цій організації.. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |