

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет соціальних наук
(повне найменування інституту, факультету)

Психологія
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр
(ступінь вищої освіти)

на тему: Вплив корпоративної культури на взаємовідносини співробітників
організації
(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи СН-110
Спеціальності 053 Психологія
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Психологія

ШАПОВАЛ О. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СТАДНИК А. Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент КОВАЛЬ В.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет соціальних наук
 Кафедра «Психологія»
 Ступінь вищої освіти бакалавр
 Спеціальність 053 Психологія
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Психологія
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« 19 » _____ лютого 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ШАПОВАЛ Олени Валеріївни

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Вплив корпоративної культури на взаємовідносини співробітників організації»

керівник проєкту (роботи) кандидат соціологічних наук, доцент СТАДНИК Альона Георгіївна

(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «15» березня 2024 року № 70

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 05 червня 2024 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) 84 сторінки, 6 таблиць, 9 рисунків, 53 джерела, 2 додатки

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Навести характеристику корпоративної культури організації як психологічного феномену. Визначити психологічні аспекти формування взаємовідносин співробітників організації. Окреслити вплив корпоративної культури на взаємовідносини працівників організації. Провести емпіричне дослідження впливу корпоративної культури на взаємовідносини співробітників Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя та проаналізувати результати. Розробити пропозицій щодо вдосконалення корпоративної культури та покращення взаємовідносин співробітників організації (на прикладі відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя).

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Рис.1.1. Основні функції корпоративної культури організації, Рис.1.2. Структура корпоративної культури організації, Рис.1.3. Типи корпоративних культур організацій, Рис.2.1. Рівень розвитку корпоративної

культури Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя, Рис.2.2 Сформованість критеріїв корпоративної культури у відділенні №2 компанії Delivery м. Запоріжжя, Рис.2.3 Профіль корпоративної культури відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя, Рис.2.4 Профіль міжособистісних відносин у трудовому колективі відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя, Рис. 2.5 Розвиток міжособистісних відносин в колективі, Рис.2.6 Покрокова модель розвитку корпоративної культури, Таблиця 2.1 Характеристика вибірки (кадрового складу Відділення №2 компанії, Таблиця 2.2 Результати діагностики рівня розвитку корпоративної культури Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя (за методикою «Рівень корпоративної культури»), Таблиця 2.3 Результати діагностики головних критеріїв формування корпоративної культури за методикою «Рівень корпоративної культури» (середні показники) (n=32), Таблиця 2.4 Результати діагностики формування міжособистісних відносин між членами трудового колективу №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя за методикою: Тест «Суб'єктивна оцінка міжособистісних відносин СОМО», Таблиця 2.5 Результати статистичного аналізу загального показника міжособистісних відноси, Таблиця 2.6 Кореляція впливу корпоративної культури на взаємини співробітників організації (на прикладі відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя)н у трудовому колективі відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя .

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	СТАДНИК А.Г. доцент	15.04.2024	28.04.2024
2	СТАДНИК А.Г. доцент	29.04.2024	12.05.2024
Нормок-ь	ГАРМАШ А.О., викладач	04.06.2024	04.06.2024

7. Дата видачі завдання «19» лютого 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми та затвердження завдання на дипломний проєкт (роботу)	19.02.2024	
2	Збір матеріалу та вивчення літературних джерела дипломний проєкт (роботу)	21.02.2024	
3	Затвердження теми	15.03.2024	
4	Складання змісту	18.03.2024	

5	Виконання першого розділу	15.04.2024	
6	Виконання другого розділу	29.04.2024	
7	Виконання третього розділу	13.05.2024	
8	Формування висновків	23.05.2024	
9	Перевірка роботи керівником	27.05.2024	
10	Оформлення дипломного проєкту (роботи)	30.05.2024	
11	Нормоконтроль та перевірка на запозичення	19.05.2024	
12	Попередній захист дипломного проєкту(роботи)	05.06.2024	
13	Подання роботи на кафедру	05.06.2024	
14	Одержання відгуку та рецензії	07.06.2024	
15	Захист дипломної роботи	13.06.2024	

Студент(ка)

(підпис)

Олена ШАПОВАЛ

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Альона СТАДНИК

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 84 с., 9 рис., 6 табл., 2 дод., 53 джерела.

Об'єкт дослідження: корпоративна культура.

Предмет дослідження: взаємовідносини співробітників організації.

Мета дослідження: вивчення впливу корпоративної культури на взаємовідносини між працівниками та виявлення шляхів їх покращення..

Завдання:

1. Навести характеристику корпоративної культури організації як психологічного феномену.

2. Визначити психологічні аспекти формування взаємовідносин співробітників організації.

3. Окреслити вплив корпоративної культури на взаємовідносини працівників організації

4. Провести емпіричне дослідження впливу корпоративної культури на взаємовідносини співробітників Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя та проаналізувати результати.

5. Розробити пропозицій щодо вдосконалення корпоративної культури та покращення взаємовідносин співробітників організації (на прикладі відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя).

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості розробки рекомендацій для управління корпоративною культурою з метою покращення взаємовідносин між співробітниками та покращення ефективності діяльності організації.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ВЗАЄМОВІДНОСИНИ СПІВРОБІТНИКІВ,
ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФЕНОМЕН, ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ,
ПОКРАЩЕННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН, ВПЛИВ НА ОРГАНІЗАЦІЮ

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ВЗАЄМОВІДНОСИНИ СПІВРОБІТНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	11
1.1 Характеристика корпоративної культури організації як психологічного феномену	11
1.2 Психологічні аспекти формування взаємовідносин співробітників організації.....	23
1.3 Вплив корпоративної культури на взаємовідносини працівників організації.....	34
Висновки до першого розділу.....	43
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ВЗАЄМОВІДНОСИНИ СПІВРОБІТНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ (на прикладі діяльності відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя)	44
2.1. Організація та проведення емпіричного дослідження впливу корпоративної культури на взаємовідносини співробітників Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя	44
2.2 Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження	51
2.3 Розробка пропозицій щодо вдосконалення корпоративної культури та покращення взаємовідносин співробітників організації (на прикладі відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя).....	64
Висновки до другого розділу	71
ВИСНОВКИ.....	73
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасному світі корпоративна культура є одним з ключових елементів успішної діяльності будь-якої організації. Вона визначає цінності, стандарти поведінки та співробітництва, які прийняті в компанії, і впливає на взаємовідносини між співробітниками. Важливо розуміти, що корпоративна культура формується не лише зовнішніми правилами та процедурами, але й внутрішніми переконаннями та цінностями.

Правильно побудована корпоративна культура сприяє формуванню позитивного робочого середовища, покращує комунікацію та допомагає досягненню цілей компанії. Вона стимулює командну роботу, сприяє взаємопідтримці та взаємоповазі серед працівників, допомагає покращенню взаємовідносин між співробітниками. Колектив, де панує атмосфера взаємоповаги та сприятливих умов для спілкування, має більше шансів на успіх та досягнення поставлених цілей. Крім того, корпоративна культура впливає на ставлення співробітників до своєї роботи та компанії в цілому. Якщо у колективі панує позитивний настрій, сприятлива атмосфера та можливості для саморозвитку, працівники почувають себе задоволеними та мотивованими до досягнення успіху. Така атмосфера сприяє збереженню талановитих кадрів у компанії та позитивно впливає на продуктивність праці.

Вплив корпоративної культури на взаємовідносини співробітників стає предметом все більшого дослідження у галузі менеджменту та психології.

Теоретичне підґрунтя дослідження базується на теоріях організаційної поведінки, соціальної психології, культурології та менеджменту.

Дослідженню корпоративної культури як важливого фактору в системі управління персоналом займалися такі вчені як: Є. Ходаківський, Ю. Богоявленська, Т. Грабар, С. Рей, З. Кісіль, Д. Швець, Є. Капітонов, Г. Зінченко, Т. Лапіна, В. Співак та ін.

Наукові дослідження з проблематики корпоративної культури організації включають в себе концепцію «моделі трьох рівнів корпоративної культури» Е. Шейна, де вчений розглядає артефакти (зовнішні символи), виховання (норми та цінності) та основні припущення (невидимий рівень), моделей Ч. Хенді, Дж. Зонненфельда, К. Кемерона і Р. Квінна та ін. вчених, які класифікують типи корпоративної культури.

В дослідженні було розглянуто теорії, що описують міжособистісні відносини: теорія обміну (Дж. Хоманс, П. Блау), теорія символічного інтеракціонізму (Дж. Мід, Г. Блумер), теорія управління враженнями (Е. Гоффман), психоаналітична теорія (З. Фрейд) та ін.

Питанням дослідження проблеми взаємовідносин співробітників сучасних компаній присвячені праці: Л. Дикого, О. Жавнерчик, А. Журавльова. М. Коробкіної та ін.

Психологічним аспектам міжособистого спілкування співробітників організації присвячено дослідження: Н. Волянчук, Г. Ложкіна, О. Винославської, В. Моляко та ін.

Ряд авторів розглядали у своїх роботах значущість корпоративної культури в управлінні кадрами та досліджували вплив корпоративної культури на взаємовідносини співробітників організації: А. Литвинчук, В. Єфімов, А. Калюжний та ін.

Результати аналізу наукових джерел показали, що проблема вивчення впливу корпоративної культури на взаємовідносини співробітників організації достатнього висвітлення у науковій літературі не знайшла, що й визначило актуальність дослідження.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура.

Предмет дослідження – взаємовідносини співробітників організації.

Метою дослідження є вивчення впливу корпоративної культури на взаємовідносини між працівниками та виявлення шляхів їх покращення.

Гіпотеза: передбачається, що високорозвинена корпоративна культура позитивно впливає на взаємовідносини співробітників організації.

Завдання:

1. Навести характеристику корпоративної культури організації як психологічного феномену.
2. Визначити психологічні аспекти формування взаємовідносин співробітників організації.
3. Окреслити вплив корпоративної культури на взаємовідносини працівників організації
4. Провести емпіричне дослідження впливу корпоративної культури на взаємовідносини співробітників Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя та проаналізувати результати.
5. Розробити пропозицій щодо вдосконалення корпоративної культури та покращення взаємовідносин співробітників організації (на прикладі відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя).

Фундаментальні принципи дослідження засновані на узагальнюючих положеннях психології, що відбивають найбільш суттєві властивості об'єктивної дійсності формування взаємовідносин співробітників організації. До таких принципів відносять: принцип об'єктивного дослідження психіки, діалектичний, історичний, структурно-системний і принцип цілісності.

Методологічну та теоретичну основу дослідження складають функціональний підхід до аналізу впливу корпоративної культури на взаємовідносини співробітників (Г. Захарчин, З.Шершньова, Е. Шарапова, В. Усачева, К. Франкич та ін.), фундаментальні принцип психології міжособистісних відносин (Г. Андрєєва, Н. Богомоллова Н., Л. Петровська, О. Бабякта ін.).

Достовірність дослідження була забезпечена вихідним методологічним аналізом теоретичних положень психології, застосуванням комплексу діагностичних методів, адекватних цілям та завданням дослідження (тестування). У дослідженні використовувався комплекс наукових методів, адекватних об'єкту, предмету та завданням дослідження:

1. Теоретичні методи: аналіз та узагальнення наукових літературних джерел – для визначення стану розробленості проблеми та теоретичних засад дослідження впливу корпоративної культури на взаємовідносини співробітників організації; індукція, дедукція, синтез, угруповання.

2. Емпіричні: експеримент – психодіагностика співробітників Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя за обраними методиками (Методики: Тест-анкета «Рівень корпоративної культури» (КК); Тест «Суб'єктивна оцінка міжособистісних відносин СОМО»).

3. Статистичні методи: статистичний аналіз, табличний та графічний аналіз.

Емпірична база та вибірка: дослідження проводилося у м. Запоріжжя протягом січня-квітня 2024 року на базі компанії Delivery, місто Запоріжжя – Відділення №2: вул. Космічна, 119. Вибірка склала 32 особи (чоловіки та жінки) – штатні співробітники Відділення №2 компанії Delivery.

Наукова новизна. Дослідження має наукову новизну через аналіз специфічних аспектів впливу корпоративної культури на взаємовідносини співробітників організації.

Теоретичне значення полягає у розширенні знань про взаємозв'язок між корпоративною культурою та внутрішньою динамікою взаємовідносин співробітників організацій.

Практична значущість полягає у можливості розробки рекомендацій для управління корпоративною культурою з метою покращення взаємовідносин між співробітниками та покращення ефективності діяльності організації.

Структура роботи. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, переліку використаних літературних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ВЗАЄМОВІДНОСИНИ СПІВРОБІТНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Характеристика корпоративної культури організації як психологічного феномену

На сучасному етапі розвитку економіки є досить відомим той факт, що майже кожна успішна організація має свою корпоративну культуру – сукупність найважливіших положень діяльності компанії, зумовлених місією та стратегією розвитку, які знаходять своє відображення у соціальних нормах та цінностях більшості працівників. Така культура дозволяє відрізнити організацію, створює атмосферу ідентифікації для її членів, зміцнює соціальну стабільність та є контролюючим механізмом, який спрямовує та формує відносини та поведінку працівників.

Поняття корпоративної культури було вперше введено Е. Шейном, який визначив її як «сукупність цінностей, уявлень, норм та практик, які визначають спосіб функціонування та взаємодії в організації» [51].

К. Томас характеризує корпоративну культуру як сукупність поглядів, цінностей, норм і практик, які формують спосіб діяльності та поведінку працівників в організації [53], а Д. Коттер вважає, що корпоративна культура є системою спільних цінностей та переконань, які сприяють створенню сприятливого середовища для досягнення стратегічних цілей організації [50].

Г. Хаєт визначає поняття «корпоративна культура» як сукупність норм, цінностей, взаємовідносин та способів поведінки, які характеризують організацію та впливають на способи діяльності її членів [40].

Зазначені автори розглядають корпоративну культуру як систему цінностей, норм, практик та способів поведінки, яка формує спосіб функціонування та взаємодії в організації та зауважують на те, що корпоративна культура впливає на стиль лідерства, комунікацію та розвиток персоналу, що має ключове значення для успішності організації.

Корпоративна культура організації є психологічним феноменом, який визначається системою цінностей, вірувань, норм, символів та практик, що присутні у даній організації. Вона впливає на спосіб спілкування між співробітниками, прийняття рішень, ставлення до ризику та інші аспекти життєдіяльності організації [14].

У психології поняття «корпоративна культура» трактується як сукупність моделей поведінки, які придбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність та поділяються більшістю членів організації. На думку більшості науковців, компонентами корпоративної культури є: прийнята система лідерства; стилі вирішення конфліктів; чинна система комунікації; становище індивіда у створенні; прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали.

Зміст і роль корпоративної культури організації М. Артеменко охарактеризував так: «...сукупність переконань, відносин, норм поведінки й цінностей, загальних всім співробітників цієї організації. Вони можуть бути не чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій та взаємодій людей та значною мірою впливають на хід виконання роботи» [7].

Сутність корпоративної культури – це специфічна форма існування взаємозалежної системи, що включає ієрархію цінностей, які домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, які переважають у ній на певному етапі розвитку [33]. Корпоративна культура є системою матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих компанії, що відображають її індивідуальність і сприйняття у соціальному та речовому середовищі.

Вирізняють такі джерела формування корпоративної культури: система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації; способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, у тому числі й особисті цінності керівників організації; уявлення про оптимальну та допустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньо-групових цінностей, що склалися в колективі [25].

Загалом корпоративну культуру можна визначити, як сукупність зв'язків, що підтримують організаційні відносини людей. Започатковано корпоративну культуру на формальних та неформальних правилах та нормах діяльності, що включають такі елементи, як: стиль керівництва, звичаї, традиції, віра, символіка, особливості поведінки персоналу, показники задоволеності працівників умовами праці, перспективи розвитку тощо [11].

Корпоративна культура підприємства дозволяє вирішити дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція) [7]. Завдяки своїм специфічним функціям та спрямованості (позитивною чи негативною) корпоративна культура може значно впливати на взаємини у колективі, трудову поведінку, мотивацію саморозвитку працівників та ін.

Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистої значущості професійно-трудової діяльності більшості співробітників. Корпоративна культура має бути тим, переважно невидимим фактором діяльності організації, який живить усі процеси і поєднує воедино всі елементи та механізми менеджменту підприємства та забезпечує при цьому раціональність та гармонію дій персоналу.

Мета корпоративної культури організації полягає в створенні сприятливого середовища для співробітників, що сприяє їхньому задоволенню роботою, мотивації, розвитку та досягненню цілей організації.

Завданнями корпоративної культури організації є[1]:

1. Стимулювання співробітників до досягнення цілей організації.
2. Посилення комунікації та сприяння взаєморозумінню між співробітниками.
3. Формування позитивного іміджу організації на зовнішньому ринку працевлаштування.

Принципи корпоративної культури – це базові вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток. Принципи корпоративної культури

включають в себе відкритість, довіру, співпрацю, взаємоповагу та відповідальність.

Основні функції корпоративної культури організації включають (рис.1.1):

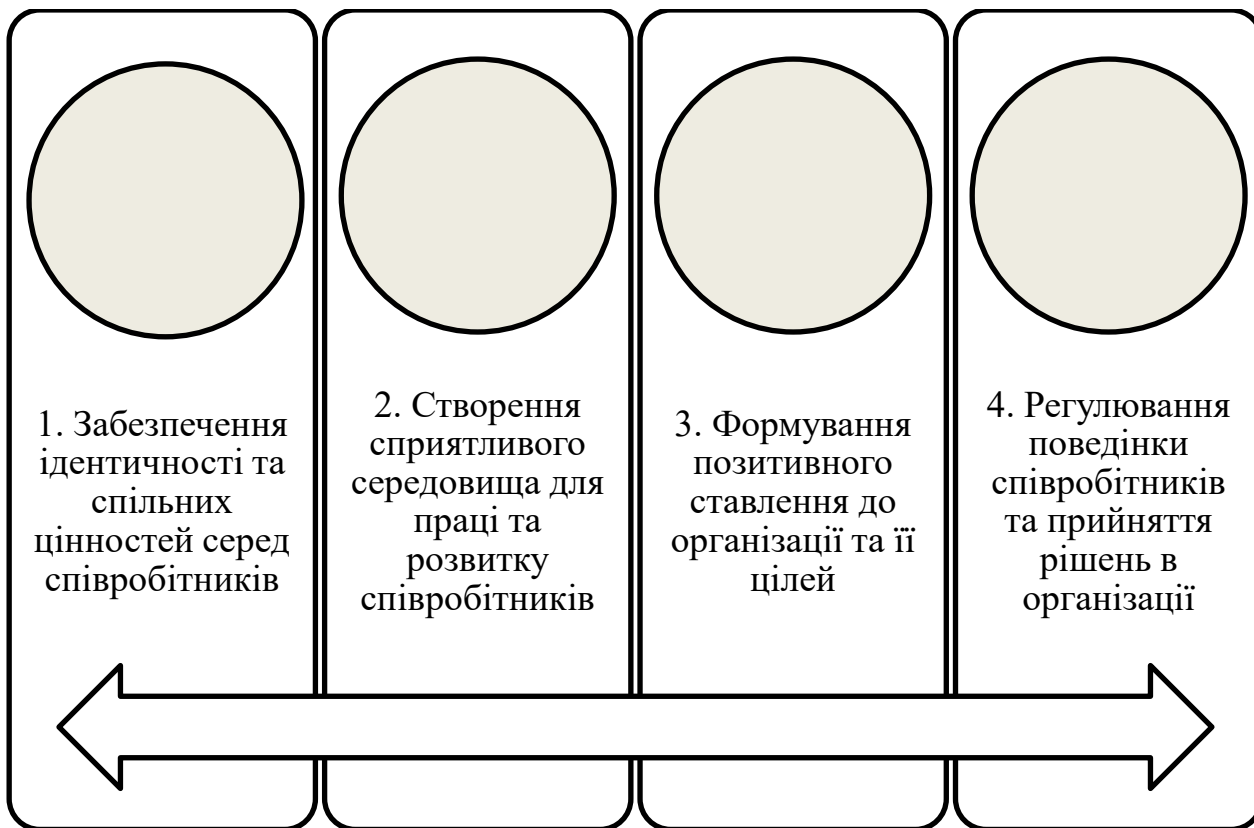


Рис.1.1. Основні функції корпоративної культури організації

Корпоративна культура організації – це сукупність цінностей, вірувань, норм, традицій та поведінкових стандартів, які визначають спосіб функціонування та взаємодії працівників в компанії. Загалом, корпоративна культура є складною системою, яка формується під впливом багатьох факторів та грає важливу роль у життєдіяльності організації.

О.І. Бала та О.В. Мукан стверджують про те, що корпоративна культура виконує такі функції: надання співробітникам організаційної ідентичності, визначення внутрішнього уявлення про підприємство та його головні цінності, що є важливим джерелом самоідентифікації персоналу як команди, а також впливає на рівень компетенції та трудовий менталітет – як складові трудового потенціалу [9].

Автори відзначають функцію корпоративної культури у наданні допомоги новим співробітникам швидко адаптуватися і долучитися до ефективної роботи, правильно сприймати явища, що відбуваються на підприємстві. Корпоративна культура стимулює прояв індивідуальної та колективної відповідальності і під час поставлених завдань.

Джерела формування корпоративної культури організації можуть бути різноманітними [28]:

1. Лідерство топ-менеджменту – стиль управління та цінності керівництва впливають на формування корпоративної культури.
2. Історичний контекст – минуле організації, її досягнення та невдачі також впливають на корпоративну культуру.
3. Робоче середовище – способи комунікації, колективні заходи, структура організації також впливають на формування культури.
4. Зовнішнє середовище – конкуренція на ринку, законодавство та соціокультурні тенденції можуть також впливати на корпоративну культуру.

Загалом, корпоративна культура є складною системою, яка формується під впливом багатьох факторів та грає важливу роль у життєдіяльності організації.

Існують різні підходи до визначення структури корпоративної культури та її рівнів. Нами було виокремлено два рівні корпоративної культури (рис.1.2) [19; 23]: внутрішній, глибинний, онтологічний (сутнісний), несвідомий – корпоративний дух та зовнішній – рівень актуалізації (зовнішніх проявів та формальних ознак) корпоративної культури.

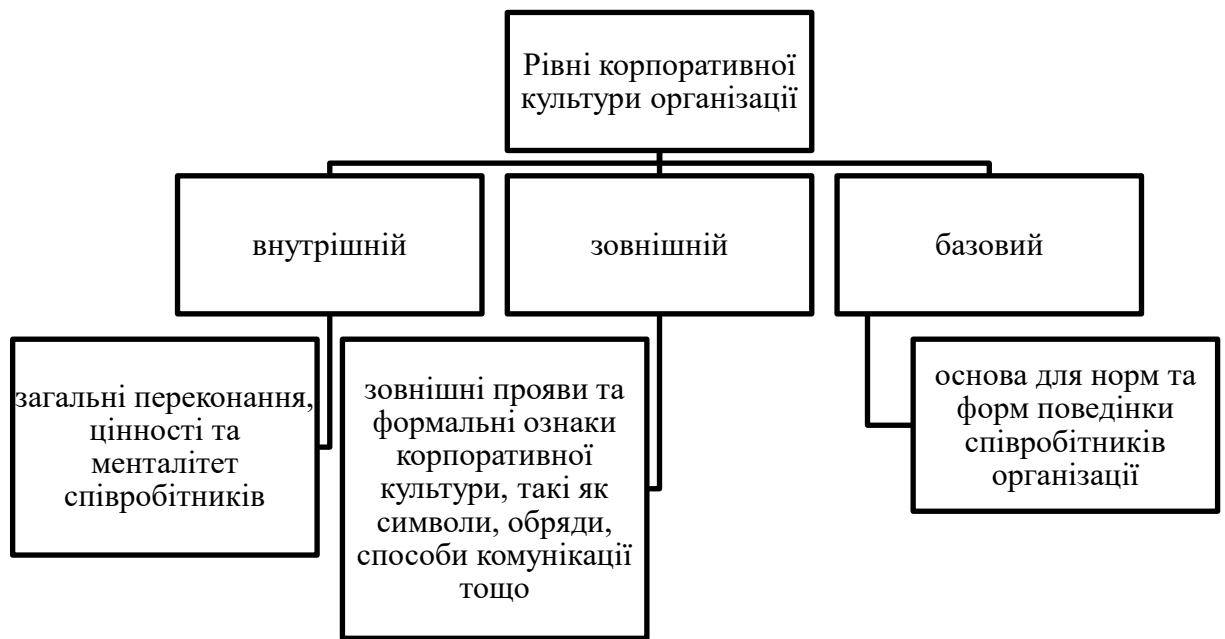


Рис.1.2. Структура корпоративної культури організації

Корпоративна культура може бути розглянута на трьох рівнях: внутрішньому (глибинному, онтологічному) та зовнішньому.

Рядом науковців зазначається, що корпоративна культура реалізується на трьох основних рівнях: зовнішній, що включає унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії; базовий, який становить основу для норм та форм поведінки членів колективу, які поділяють та декларують засновники, авторитетні працівники та є ключовою ланкою, яка формує єдність поглядів та дій усіх співробітників та внутрішній, що включає незадекларовані правила, що регулюють відносини співробітників компанії як між собою та з зовнішнім світом[29].

Внутрішній рівень (корпоративний дух): відображає сутність корпоративної культури та цінності, які її визначають.

Внутрішній рівень корпоративної культури визначається загальними переконаннями, цінностями та менталітетом співробітників. Корпоративний дух формується через взаємодію між співробітниками, керівництвом та організаційною структурою компанії. Цей рівень відображає несвідомі аспекти корпоративної культури, які впливають на поведінку та розвиток організації.

Зовнішній рівень (рівень актуалізації): включає зовнішні прояви та формальні ознаки корпоративної культури, такі як символи, обряди, способи комунікації тощо. Зовнішній рівень корпоративної культури може бути спостережений через структуру організації, стиль керівництва, систему мотивації та інші зовнішні аспекти. Цей рівень визначає зовнішню репутацію компанії та сприйняття її споживачами, партнерами та громадськістю.

Розвиток корпоративної культури потребує уваги до обох рівнів – внутрішнього та зовнішнього. Важливо пам'ятати, що внутрішня сутність корпоративного духу визначає зовнішню актуалізацію корпоративної культури. Працюючи над покращенням корпоративного духу, компанія може позитивно впливати на свою зовнішню репутацію та успіх на ринку.

Структура корпоративної культури може бути представлена у вигляді «культурної ландшафту» організації, який включає такі елементи [37]:

- артефакти: видимі прояви корпоративної культури, такі як: символи, обряди, фотографії, дизайн офісу тощо.
- значення: основні принципи та цінності, якими керується організація.
- поведінка: способи діяльності та взаємодії працівників в організації.
- системи: структури та процедури, якими керується організація для досягнення своїх цілей.

Загальна структура корпоративної культури включає центральну ідею або мету організації, яка визначає її спрямованість і стратегію розвитку, а також способи реалізації цих цілей через цінності, норми, традиції та поведінки працівників.

Складові корпоративної культури можуть включати такі елементи [36]:

1. Цінності: основні принципи, якими керується організація і які визначають її діяльність. Цінності можуть бути спрямовані на клієнтів, якість продукції, інновації, соціальну відповідальність тощо.

2. Вірування: переконання та уявлення, які впливають на способи діяльності організації та взаємодію її працівників.

3. Норми: правила поведінки та стандарти, якими керуються працівники в організації. Норми можуть включати етичні стандарти, стиль комунікації, робочий графік тощо.

4. Традиції: звичаї, які виникли в організації та передаються з покоління в покоління. Традиції можуть бути пов'язані з святкуванням річниць компанії, корпоративними заходами тощо.

Загальний висновок наукових досліджень полягає в тому, що корпоративна культура організації грає ключову роль у формуванні успішності та стабільності організації. Вона впливає на мотивацію співробітників, їх задоволення роботою, комунікацію та інші аспекти організаційного життя.

О. Тарасова розуміє корпоративну культуру як систему взаємопов'язаних цінностей, принципів діяльності підприємства, певних поведінкових норм, законів, традицій, що закріплені і реалізуються на підприємстві. На думку дослідниці, саме цінності організації є ядром корпоративної культури, що формують форми поведінки співробітників організації. Саме цінності, що поділяються та декларуються засновниками та найбільш авторитетними членами організації, найчастіше стають тією ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників, формується єдність поглядів та дій, а, отже, забезпечується досягнення цілей організації [39].

Корпоративна культура організації має бути спрямована таким чином, щоб працівники організації бачили у своєму розвитку піднесення та підвищення ефективності діяльності підприємства, щоб у них формувалися переконання, цінності, схильності до навчання та розвитку.

Характер корпоративної культури описується системою ознак, визначених за декількома критеріями: позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності, її саморозвитку, а також цінність організації; негативна корпоративна культура відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві

загалом є позитивним, проте для окремого співробітника з погляду його саморозвитку та самореалізації – не вигідним. Таким чином, за своїм змістом корпоративна культура є системою цінностей, правил та норм поведінки у конкретній організації, це система взаємовідносин та спілкування людей, які в ній працюють. Це складне явище, яке включає матеріальне і духовне, діяльність, поведінка працівників, а також ставлення самої організації до зовнішнього середовища і до своїх працівників.

Наукові дослідження з проблематики корпоративної культури організації включають в себе концепцію «моделі трьох рівнів корпоративної культури» Е. Шейна, де вчений розглядає артефакти (зовнішні символи), виховання (норми та цінності) та основні припущення (невидимий рівень) [52]

Існує кілька моделей, які класифікують типи корпоративної культури. Відомий британський науковець, що вніс значний внесок у розуміння корпоративної культури, Ч. Хенді, виділив чотири типи корпоративної культури: культура влади, рольова культура, завдання-орієнтована культура та особистісно-орієнтована культура [42].

Дж. Зонненфельд виділяє чотири типи культур: «бейсбольна команда», «клубна культура», «академічна культура», «оборонна культура» («фортеця»). Кожна з культур по-різному впливає на організацію та відображається на кар'єрі працівників.

Автори моделі конкуруючих цінностей, К. Кемерон і Р. Квінн, на основі Competing Values Framework визначають чотири типи корпоративної культури: інноваційна, кланова, ієрархічна та ринкова [5].

1. Культура клану (Clan Culture): характеризується як дружня та колективна, де співробітники відчують себе як одна велика родина. Основні цінності – співпраця, комунікація та підтримка. Організації з цією культурою зазвичай вкладають багато у навчання та розвиток своїх працівників.

2. Культура ієрархії (Hierarchy Culture): характеризується як структурована та формалізована, з великою увагою до процедур та правил.

Основні цінності – ефективність, надійність та організованість.

Організації з цим типом культури часто мають чітко визначену ієрархію та процедури.

3. Культура ринку (MarketCulture): характеризується як конкурентна та результативна, з фокусом на досягнення цілей та ринкову позицію.

Основні цінності – конкуренція, результативність та інновації.

Організації з цим типом культури зазвичай дуже орієнтовані на ринок та готові до змін.

4. Культура адгократії (AdhocracyCulture): характеризується як динамічна та інноваційна, з акцентом на творчий підхід та експерименти.

Основні цінності – гнучкість, інновації та ризик. Організації з цим типом культури часто стимулюють своїх працівників до новаторства та пошуку нових шляхів досягнення цілей.

У процесі ідентифікації важливих для організації культурних цінностей менеджери повинні враховувати зовнішнє середовище, а також стратегію і цілі компанії. Більшістю науковців виділяється чотири типи корпоративних культур, у яких по-різному співвідносяться цінності стратегії та зовнішнього середовища. Вони відрізняються за двома показниками: відповідністю ступеню гнучкості або рівню стабільності, що задаються зовнішнім середовищем; внутрішньою чи зовнішньою стратегічною націленістю компанії[7].

Відповідно до цих показників формуються чотири типи корпоративної культури: адаптивна, орієнтована на результати, кланова і бюрократична (рис.1.3).

1. Адаптивна корпоративна культура: характеризується гнучкістю, відкритістю до змін та інноваційним підходом.

Основні цінності: адаптивність, відкритість до нових ідей та готовність до змін. Організації з адаптивною культурою зазвичай швидко реагують на зміни на ринку та внутрішні фактори, шукаючи нові способи досягнення успіху.

Адаптивна культура виникає в середовищі, яке вимагає від організації швидкого реагування і прийняття рішень у ситуаціях підвищеного ризику. У такій культурі робиться наголос на розвиток цінностей, що сприяють якомога швидшому виявленню, інтерпретації та трансляванню сигналів зовнішнього середовища у нові поведінкові відгуки компанії. У компаніях із такою культурою співробітники мають право самостійно приймати рішення і визначати дії відповідно до потреб, що виникають.

2. Культура, орієнтована на результати: ця культура характеризується концентрацією на досягненнях, результативності та ефективності.

Основні цінності: цілеспрямованість, результативність та високий ступінь виконання поставлених завдань. Організації з цим типом культури часто мають чітко визначені цілі та метрики успішності, що дозволяє їм ефективно керувати процесами та досягати результатів[51].

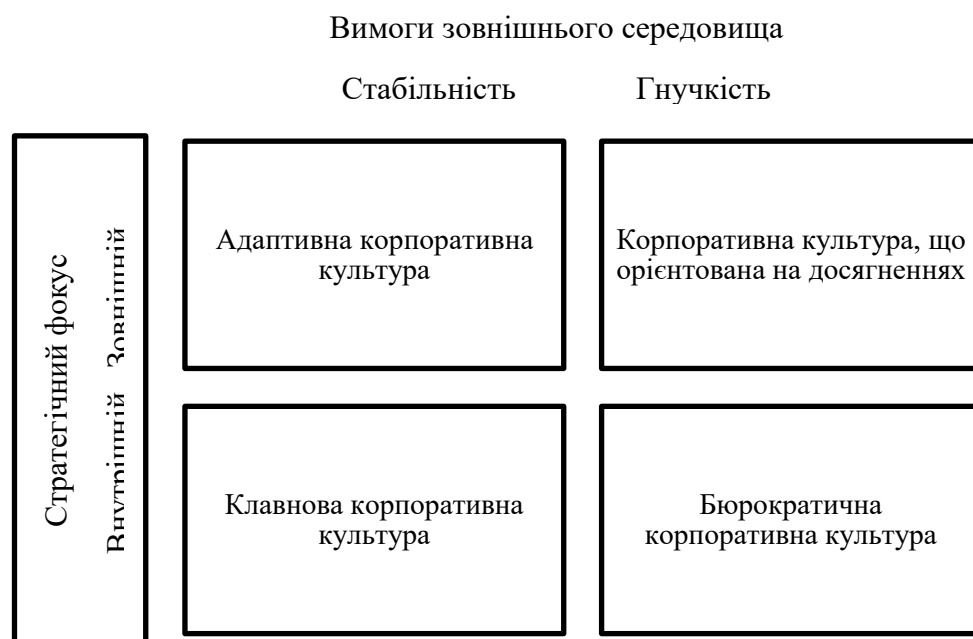


Рис.1.3. Типи корпоративних культур організацій

Культура, орієнтована на результат, характерна для організацій, діяльність яких відбувається в середовищі, що не потребує особливої гнучкості та чітких змін і полягає в обслуговуванні відомих клієнтів. Для таких компаній головна орієнтація – на результат, тому основними цінностями в

такій культурі є конкурентоспроможність, особиста ініціатива, готовність багато працювати. Прагнення до перемоги і досягнення високих цілей – цементуюча основа подібних організацій.

3. Кланова корпоративна культура: характеризується як дружня та колективна, де співробітники відчують себе як частина великої родини.

Основні цінності: співпраця, підтримка та комунікація.

Організації з клановою культурою надають велике значення командному дусі, взаємодопомозі та розвитку спільностей серед працівників.

Кланова культура має внутрішню спрямованість. Основна увага в ній приділяється залученню працівників до процесу прискореної відповідності їх діяльності змінам у зовнішньому середовищі. Основні цінності цієї культури – задоволення потреб працівників, атмосфера турботи, сімейних відносин. В організаціях із такою культурою цінується кооперація, враховуються інтереси як покупців, так і співробітників, не акцентується увага на відмінностях у статусі працівників.

4. Бюрократична корпоративна культура: характеризується формалізованими процедурами, ієрархічною структурою та чітко визначеними правилами.

Основні цінності: організованість, дисципліна та стабільність.

Організації з бюрократичною культурою часто мають складну систему управління та велику увагу до дотримання процедур та правил [23].

Бюрократична культура вирізняється внутрішньою спрямованістю та орієнтацією на стабільність зовнішнього середовища. У цій культурі найбільше цінуються дотримання правил і заощадливість, заохочується методичний раціональний і упорядкований підхід у всіх аспектах.

Кожен тип культури має свої особливості та переваги, і важливо вибрати той, який найбільше відповідає цілям та потребам конкретної організації.

Розуміння різних типів корпоративної культури дозволяє організаціям побудувати ефективну стратегію управління персоналом та досягти поставлених цілей.

1.2 Психологічні аспекти формування взаємовідносин співробітників організації

Трудовий колектив співробітників сучасної організації є групою об'єднаних загальними цілями і завданнями людей, які досягли в процесі соціально цінної спільної діяльності високого рівня розвитку. У трудовому колективі між співробітниками формується особливий тип міжособистісних відносин, що характеризуються високою згуртованістю як ціннісно-орієнтованою єдністю, колективістським самовизначенням, колективістською ідентифікацією, соціально цінним характером мотивації міжособистісних виборів, високою референтністю членів колективу по відношенню один до одного, об'єктивністю результати спільної діяльності [26].

У процесі взаємодії між співробітниками організації розвиваються особисті стосунки як система взаємозв'язків людей між собою у різних групах. Взаємини можуть бути офіційними та неофіційними, діловими та особистими. При цьому. міжособистісні взаємини людей пов'язані з суспільними відносинами та визначаються ними.

Міжособистісні взаємини – це взаємодія між людьми, яка базується на взаємодії, спілкуванні, взаєморозумінні та взаємодопомозі. Це ключовий аспект соціальних відносин, який визначає, як люди сприймають один одного, взаємодіють та співпрацюють у різних сферах життя. Це система установок, орієнтації та очікувань, стереотипів та інших диспозицій, з яких члени трудового колективу сприймають і оцінюють один одного. Ці диспозиції опосередковуються змістом, цілями, цінностями та організацією спільної діяльності, одночасно виступаючи основою формування соціально-психологічного клімату у створенні[29].

Міжособистісні взаємовідносини – це взаємозв'язки між людьми, що суб'єктивно переживаються, об'єктивно відбиваються в характері і способах взаємних впливів, що надаються людьми один на одного в процесі спільної діяльності та спілкування.

Психологічні аспекти формування взаємовідносин співробітників в організації відіграють ключову роль у побудові ефективного колективу та досягненні спільних цілей. Взаємодія між співробітниками базується на ряді психологічних факторів, таких як комунікація, співробітництво, взаєморозуміння, конфлікти та способи їх вирішення, лідерство та багато інших.

Одним з ключових аспектів формування взаємовідносин є емоційний інтелект співробітників, який визначає їхню здатність розуміти та керувати своїми емоціями, а також емпатію до інших. Це допомагає покращити комунікацію, розв'язувати конфлікти та покращувати загальний клімат в колективі.

Засновником теорії людських відносин вважається Е. Мейо. Різноманітні теоретичні підходи до дослідження взаємовідносин співробітників організацій показують, що це складний процес, що ґрунтується на обміні ресурсами, ролях та соціальних зв'язках. Розуміння цих теорій може допомогти організаціям покращити комунікацію та сприяти позитивним взаємовідносинам серед персоналу.

Існує декілька теорій, що описують міжособистісні відносини: теорія обміну (Дж. Хоманс, П. Блау), теорія символічного інтеракціонізму (Дж. Мід, Г. Блумер), теорія управління враженнями (Е. Гоффман), психоаналітична теорія (З. Фрейд) та ін.[16]

Теорія символічного інтеракціонізму (Дж. Мід, Г. Блумер) – це підхід до вивчення міжособистісних взаємин, який акцентує увагу на символах, якими люди користуються для сприйняття свого оточення та спілкування з іншими. Ця теорія показує, як індивіди взаємодіють через сприйняття та інтерпретацію символів. Згідно з теорією міжособистісної взаємодії (символічного інтеракціонізму), люди реагують не лише на вчинки інших людей, а й на їхні наміри. Вони «розгадують» наміри інших людей, аналізують вчинки, ніби ставлячи себе на їхнє місце та беручи їхню роль. З позиції символічного інтеракціонізму взаємодія між людьми піддається розгляду як безперервний

діалог, в процесі якого люди спостерігають, осмислюють наміри один одного і реагують на них.

До символічного інтеракціонізму примикає етнометодологія, основоположником якої є Гарфінкель. Предметом вивчення в етнометодології є прийняті на віру правила, що визначають, коли доречно щось сказати чи промовчати та ін., і таким чином регулюють взаємодію між людьми [18].

Теорія міжособистісних відносин У. Шутце об'єднала у собі низку гіпотез, які прагнуть пояснити міжособистісну поведінку. Основною ідеєю теорії є те, що кожен індивід має характерний спосіб соціальної орієнтації стосовно інших, і ця орієнтація визначає його міжособистісну поведінку. Теоретично вченим була наведена спроба пояснити міжособистісну поведінку індивідів в колективі з урахуванням трьох головних потреб: включення, контролю та афекту. При цьому, на думку вченого, типи міжособистісної поведінки як адаптивні механізми виникають у певний спосіб. Так, надто велике включення веде до соціально надмірної, а надто маленьке – до соціально дефіцитної поведінки. Підвищений контроль призводить до авторитарної поведінки, а недолік контролю – до абдикратичної. Занадто сильна афекція тягне за собою чуттєво надмірну поведінку, а занадто слабка призводить чуттєво дефіцитної поведінки.

Теорія управління враженнями (Е. Гоффман) – це погляд на міжособистісні взаємини, який акцентує увагу на тому, як люди створюють певне враження про себе перед іншими. Ця теорія вказує на те, що люди активно керують своїм враженням на інших, використовуючи різні стратегії та техніки[32].

Психоаналітична теорія (З. Фрейд) є поглядом на міжособистісні взаємини через призму психоаналітичного підходу. Згідно з теорією, поведінка людини у міжособистісних взаєминах може бути пояснена через її психологічну структуру, психоемоційний стан та дитинство.

Теорія соціального обміну (Social Exchange Theory) розвинута Г.Хоманом та П.Блау в середині 20-го століття визначає взаємовідносини між

співробітниками як обмін ресурсами, де кожна сторона очікує отримати вигоду від іншої сторони взаємовідносини між людьми як процес обміну ресурсами.

Теорія обміну— це концепція, що розглядає міжособистісні взаємини як обмін ресурсами між людьми. Згідно з цією теорією, взаємодія між людьми базується на постійному обміні користю та витратами. Люди вибирають партнерів для спілкування, які можуть приносити їм користь та задоволення. Дані процеси пояснюються положеннями, заснованими на психологічній теорії біхевіоризму, згідно з яким поведінка людини підпорядкована основному правилу: чим частіше соціальна дія особистості винагороджується, тим частіше вона прагне робити цю дію. Так, у випадку, коли людина очікує на позитивний, необхідний результат від взаємодії з іншою людиною, контакт триває. У випадку, коли людина розуміє, що не отримає очікуваного, контакт обривається.

Основними аспектами теорії є [17]:

1. Ресурси: люди у взаємодії обмінюються різними ресурсами, такими як інформація, підтримка, матеріальні блага тощо. Ці ресурси можуть бути фізичними, емоційними або соціальними.

2. Вигода: кожна сторона в обміні очікує отримати вигоду або користь. Обмін ресурсами відбувається з метою задоволення потреб і досягнення своїх цілей.

3. Взаємовідносини: Взаємодія між людьми базується на принципах обміну, де кожна сторона сподівається отримати більше, ніж витратила.

Теорія ролей (Role Theory), розвинута американськими психологами Р Бернсоном та Р. Лазарусом у другій половині 20-го століття, вказує на те, що взаємодія між співробітниками базується на їх ролях в організації та взаємодії цих ролей.

Ця теорія вказує на те, що взаємодія між людьми базується на їх ролях в соціальних системах, таких як сім'я, організація або суспільство. Основні аспекти теорії ролей:

1. Роль: кожна людина має свою унікальну роль у соціумі, яка визначається очікуваннями оточуючих та соціальними нормами.

2. Виконання ролей: люди взаємодіють між собою на основі своїх ролей, сприймаючи і виконуючи певні функції та обов'язки.

3. Конфлікти ролей: іноді у людини може виникати конфлікт між ролями, коли очікування в одному контексті не узгоджуються з очікуваннями в іншому.

Теорія соціального обміну та теорія ролей надають розуміння процесу взаємодії між людьми в соціальних системах. Обидві теорії показують, що сприятливий обмін ресурсами та виконання ролей сприяють позитивним взаємовідносинам та ефективності в організаціях.

Теорія соціальних мереж (Social Network Theory), розвинута Грановеттером, досліджує взаємодію між співробітниками через їх соціальні зв'язки та мережі [47].

Кожна з теорій надає свою унікальну перспективу на механізми міжособистісних взаємин, що допомагає розширити нашу уяву про соціальне середовище. Розуміння різних теоретичних поглядів на міжособистісні взаємини допомагає краще зрозуміти процеси спілкування та взаємодії між людьми, може сприяти покращенню комунікації, конфліктного розв'язання та побудови ефективних взаємодій у робочому та особистому житті.

Дослідження в області психологічних аспектів формування взаємовідносин співробітників організації показують, що успішна комунікація та сприятливий мікроклімат у колективі сприяють покращенню результативності роботи та задоволенню працюючих. Наприклад, дослідження Д. Гоулмена показують, що спроможність керувати власними емоціями та розуміти емоції інших сприяє успішному лідерству та побудові ефективних команд.

Іншим важливим аспектом досліджень є роль конфліктів у взаємовідносинах між співробітниками. Дослідження К. Томаса та Ральфа Килманата розроблена вченими модель конфлікту показали, що існують різні

типи конфліктних ситуацій та стратегії їх вирішення, які можуть забезпечити позитивний результат для всього колективу [53].

Результати чисельних сучасних досліджень показують, що психологічні аспекти взаємовідносин мають значущий вплив на робочий процес та клімат в організації. Розуміння емоційного інтелекту, комунікації, конфліктних ситуацій та інших психологічних аспектів допомагає покращити взаємодію між співробітниками та досягти сприятливих результативних показників.

На думку науковців, проблеми взаємовідносин співробітників організації у процесі виробництва є визначальним чинником, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємств. У сучасній психології фігурує безліч думок щодо місця міжособистісних відносин у життєдіяльності організації. Кожна людина приносить у трудовий колектив певний досвід: може бути досвід спілкування, досвід ефективного реагування певні ситуації. Для того щоб забезпечити синтез такого досвіду, людина повинна вміти керувати своїми почуттями та емоціями в колективі, де від діяльності та унікальних рішень її членів залежить виконання певних службових обов'язків та успіх організації загалом. На сьогоднішній день міжособистісні відмінності у сприйнятті ситуацій дуже часто призводять до порушення морально-психологічного клімату, поділу колективу на частини, іноді його руйнування.

На думку більшості науковців колектив є вищою формою соціальної організації, заснованою на ідейній спільності та відносинах товариського співробітництва та взаємодопомоги його членів. На думку дослідників, групова діяльність складається із взаємодії індивідів при спільному вирішенні певних завдань (економічних, виробничих та ін.), найважливішою умовою якої є міжособистісні взаємини. Під трудовим колективом розуміється спільність людей, які входять в один структурний підрозділ, пов'язані спільною діяльністю та вирішують загальне виробниче завдання [43].

Величезне значення на формування сприятливої психологічної обстановки та успішної праці грає характер спілкування між членами групи.

Стійкі комунікативні зв'язки дозволяють працівникам динамічне обмінюватися інформацією, взаємозбагачуватись необхідними відомостями.

Міжособистісні взаємини в колективі організації є ключовим аспектом успішної співпраці та досягнення спільних цілей. Ці взаємини можуть бути формальними, офіційними та неформальними, неофіційними, і кожен тип має свої психологічні аспекти.

Формальні – це відносини, які визначаються відповідними інструкціями, положеннями, посадовими обов'язками кожного члена колективу, тобто. формальними установками. Неформальні – це справжні людські відносини між членами колективу, зумовлені реальною позицією кожного члена колективу. Вони виникають всупереч волі керівництва, і групи, що спонтанно утворилися, вступають у регулярні взаємодії, при яких вони досягають певних поглядів на хід подій, що відбуваються в організації.

Формальні міжособистісні взаємини в колективі базуються на структурованих правилах та регуляціях, які визначаються організаційною культурою та ієрархією. У таких взаєминах важливу роль відіграють статус, посадове положення та взаємодія між підлеглими та керівництвом. Психологічний аспект формування формальних міжособистих взаємин полягає у встановленні довіри, розумінні специфіки ролей та виконання обов'язків, а також управлінні конфліктами та сприянню сприятливому робочому середовищу [35].

Неформальні міжособистісні взаємини в колективі організації формуються на основі особистих симпатій, інтересів та спільних цілей між працівниками. Це може бути дружба, партнерство або навіть конфліктні стосунки. Важливим психологічним аспектом у формуванні неформальних міжособистих взаємин є взаєморозуміння, емпатія, взаємна підтримка та розв'язання конфліктних ситуацій.

Одним із ключових факторів успішних міжособистих взаємин в колективі є комунікація. Вона сприяє побудові довіри, взаєморозуміння та сприятливого клімату для спільної діяльності. Також важливою є

психологічна підтримка, емоційна інтелектуальна розвиненість, уміння слухати та розуміти інших.

У практиці організаційного управління важливо розуміти та урахувати психологічну складову формування міжособистих взаємин. Сприятливий психологічний клімат у колективі сприяє покращенню продуктивності, задоволеності працею та загального благополуччя всього колективу. Тому важливо надавати увагу психологічним аспектам у будь-яких взаєминах між працюючими людьми.

Як правило, більшість людей одночасно є членами офіційного колективу та неформальних груп, тому гарне ставлення з товаришами вони цінують вище за подяку начальства. Відповідно до психоаналітичної теорії, засновником якої є З. Фрейд, взаємодії людей визначаються скоріше підсвідомим, ніж свідомим вибором. Зрозуміло, розібратися в цих відносинах важко, оскільки такі фактори, що лежать в основі деяких з них, як: заздрість, ненависть, користь і ін., можуть ретельно ховатися, маскуватися. Характер взаємин у колективі залежить від цілей колективу, накопиченого досвіду, психологічних особливостей працюючих та інших чинників конкретної обстановки.

В колективі організації можуть спостерігатися різні стилі міжособистого спілкування, які впливають на взаємини між працівниками та на загальну атмосферу в колективі. Розглянемо деякі з найпоширеніших стилів міжособистого спілкування[16]:

1. Агресивний стиль: цей стиль характеризується нав'язливим, домінуючим та конфліктним способом спілкування. Людина, яка використовує агресивний стиль, може бути ворожо налаштованою, критичною та неуважною до інших. Цей стиль сприяє виникненню конфліктів та руйнує позитивну атмосферу в колективі.

2. Пасивний стиль: при пасивному стилі спілкування людина уникає конфліктів, не виражає своїх потреб та думок, і часто погоджується з іншими навіть у разі незгоди. Це може призвести до внутрішньої незадоволеності та низької самооцінки.

3. Асертивний стиль: асертивний стиль спілкування є оптимальним, оскільки він базується на здатності виражати свої думки та почуття відверто та без агресії. Людина, яка користується асертивним стилем, вміє встановлювати границі, вислуховувати інших та шукати компромісні рішення.

4. Маніпулятивний стиль: цей стиль спілкування характеризується використанням хитрощів, обману та контролю над іншими для досягнення своїх цілей. Маніпулятивний стиль може порушувати довіру та створювати напругу в колективі.

5. Колаборативний стиль: колаборативний стиль сприяє спільному пошуку рішень, враховуючи потреби всіх сторін. Цей стиль сприяє сприятливим міжособистим взаєминам, сприяє розв'язанню конфліктів та покращенню співпраці в колективі.

Кожен стиль має свої переваги та недоліки, і важливо уміти адаптувати своє спілкування до конкретної ситуації. Асертивний стиль є найбажанішим для побудови здорових міжособистих взаємин, оскільки він дозволяє ефективно взаємодіяти з іншими, залишаючись при цьому впевненим у собі та поважаючи права інших людей.

У роботах Є. Гаврилова та О. Городова йдеться про те, що взаємини членів організації можна структурувати за кількома напрямками [13]. Так, виробничо-функціональні відносини впливають із поділу та кооперації праці та мають два різновиди: відносини по горизонталі між працівниками, які мають однакове соціальне становище; відносини по вертикалі (організаційно-управлінські), тобто відносини між керівниками та підлеглими. За визначенням дослідника, у складній системі взаємовідносин, взаємодій у трудовому колективі люди займають певні позиції, засновані на їхньому неофіційному особистому авторитеті в цій групі людей. Таким чином, трудовий колектив є системою пов'язаних між собою офіційних позицій, займаючи які працівники мають певні права та обов'язки, і систему неофіційних позицій, заснованих на реальному авторитеті членів колективу та ступеня їх впливу на групу.

У численних роботах, присвячених дослідженню груп та колективів, показано вплив організації спільної діяльності та рівня розвитку групи на формування міжособистісних відносин та становлення згуртованості, ціннісно-орієнтаційної єдності членів трудового колективу організації. Тому, як пояснювальний принцип вивчення формування міжособистісних відносин, А. Петровським було запропоновано принцип діяльного опосередкування міжособистісних відносин, який спирається на загально-психологічну теорію діяльності Л. Виготського. Вченими підкреслюється, що у міжособистісних відносинах членів організації є два аспекти: діловий і емоційний» [35]. При цьому ділові відносини зумовлені технологією праці, безпосередньо пов'язані з її розподілом та кооперацією. Емоційний аспект міжособистісних відносин складається з комплексу переживань, що супроводжують побудову контактів. Емоційна основа міжособистісних відносин включає афекти, емоції та відчуття.

Велика роль в організації професійної діяльності належить комунікативним процесам, що пов'язано з самою організацією багатьох видів професійної діяльності – їх суб'єкт-суб'єктним характером, що передбачає необхідність постійних контактів між працівниками. На сьогоднішній день успішність будь-якої організації залежить від того, наскільки керівник може не лише активізувати трудову поведінку підлеглих, а й поєднувати їхні зусилля. Згуртованість колективу особливо важлива, якщо його діяльність є інформаційно та інтелектуально насиченою. У цьому випадку, міжособистісні стосунки стають головним чинником згуртованості, оскільки вони здатні суттєво впливати на спілкування, ефективність обміну важливої інформації в моменти прийняття важливих швидких рішень.

Особливості міжособистісних відносин зумовлені характером спільної діяльності індивідів, наявністю спільної мети. Слід зазначити, що важливим фактором розвитку міжособистісних відносин у колективі є етап його життєвого циклу (формування, становлення, зрілість, старіння колективу), толерантність індивідів, лояльність по відношенню до колег. До кожного

етапу формування трудового колективу характерні різні типи відносин, норми поведінки, правила, дисципліна, тому керівник має контролювати ситуацію.

Вченими акцентується увага на суб'єктно-суб'єктні зв'язки, яким властива постійна взаємність та мінливість. Очевидно, що це пов'язано з активністю обох сторін. Особливість формування взаємовідносин співробітників організації вказує на афективну (емоційну), гностичну (когнітивну, інформаційну), поведінкову (практичну, регулятивну) складові реальної взаємодії співробітників професійного колективу. Перша (емоційна) відбиває їх емоційні стани, що виникає у процесі взаємодії. Друга – когнітивна – включає всі психічні процеси, пов'язані з пізнанням навколишньої дійсності і себе: відчуття, сприйняття, пам'ять, мислення, уява. Поведінкова складова характеризує зовнішні прояви взаємодії: результати діяльності, вчинки, міміку, жести, мову [3].

На нашу думку, подібне виділення складових міжособистісної взаємодії в організації дозволяє глибше проникнути в природу та механізми багатьох соціально-психологічних феноменів: спілкування, сприйняття та розуміння людини людиною, сумісності та спрацьованості, емпатії. При цьому різні види міжособистісних взаємин припускають включення в спілкування тих чи інших рівнів характеристик особистості. Психологічно якісними вважаються міжособистісні відносини, які викликають в членах колективу почуття приналежності, переконують людей, що вони знаходяться в небезпеці, зміцнюють самоповагу.

Таким чином, у психологічній літературі міжособисті відносини характеризуються як основна складова взаємодії між членами організації, яка завдяки взаєморозумінню та за допомогою взаємодопомоги забезпечує результат спільної діяльності. При цьому конструктивність чи деструктивність взаємовідносин у трудовому колективі залежить від ступеня досягнення між співробітниками згоди та узгодженості у процесі взаємодії.

1.3 Вплив корпоративної культури на взаємовідносини працівників організації

Корпоративна культура є одним з ключових елементів діяльності успішної організації. Вона визначає цінності, підходи та норми, які керують діяльністю компанії і впливають на спосіб спілкування та взаємодії між персоналом. В основу діяльності будь-якої організації покладено трудові взаємини між керівництвом та співробітниками, між колегами. Трудова взаємодія розглядається як обов'язок, укладений між вільними особистостями, які повністю зберігають свою особистісну свободу в рамках трудових відносин.

Корпоративна культура не обмежується лише стінами офісу, вона проникає в усі сфери життя працівників і впливає на їхні стосунки не лише на робочому місці, а й за його межами. Чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншій мірі персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства [6].

Перш за все, корпоративна культура визначає стиль лідерства в організації. Лідерство впливає на тон і атмосферу в колективі, на ставлення керівництва до підлеглих та на загальний клімат в компанії. Якщо лідерство сприяє взаєморозумінню, співпраці та підтримці, то це позитивно впливає на взаємовідносини серед персоналу. Навпаки, авторитарний стиль керівництва може призвести до конфліктів і напружених стосунків між працівниками.

Крім того, корпоративна культура формує способи комунікації в організації. Якщо в компанії цінуються відкритий діалог, взаємоповагу та взаємодопомогу, то це сприяє побудові довгострокових та довірливих взаємин між працівниками. Навпаки, якщо комунікація характеризується конфліктами, недовірою та непорозумінням, то це може призвести до розладу та дезорганізації в колективі.

Нарешті, корпоративна культура впливає на ставлення до розвитку персоналу та побудову кар'єри. Якщо в компанії прагнуть до постійного самовдосконалення та надають можливостей для професійного зростання своїм працівникам, то це стимулює їх до активної участі у житті організації та позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність.

Отже, корпоративна культура організації має значний вплив на взаємовідносини між персоналом. Вона формує стиль лідерства, способи комунікації та ставлення до розвитку працівників. Тому важливо будувати корпоративну культуру, яка сприяє позитивним взаєминам у колективі та сприяє досягненню успіху організації.

В основу корпоративної культури закладено цінності, які реалізуються через норми та правила та становлять корпоративну нормативну систему, яка регулює поведінку людей в організації [10].

Відносини є обов'язковим елементом життя та діяльності людини, вони формуються для людей у процесі спілкування та роботи. Відомо, що у соціальній психології відносини за характером поділяють на дві групи: ділові та особистісні. Система корпоративних взаємовідносин побудована насамперед на ділових взаєминах, що ґрунтуються на відповідальності людей за виконувану ними роботу, на зобов'язаннях, які люди беруть на себе у спільній діяльності, або на обов'язках, що покладаються на них. Міжособистісні стосунки доповнюють структуру ділових відносин та збагачують її у системі корпоративних відносин.

Офіційні взаємовідносини вимагають застосування певної моделі корпоративної поведінки, у якій відокремлені соціальний ранг та соціальна роль, рівність чи відмінність соціальних статусів. При цьому офіційні взаємовідносини між співробітниками організації побудовані на взаємоповазі, толерантності та визнанні співробітниками однакових можливостей.

Взаємовідносини персоналу в організації можуть значно відрізнятися в залежності від типу корпоративної культури. Ось деякі загальні

характеристики взаємовідносин персоналу для різних типів корпоративної культури [21]:

1. Авторитарна культура: у таких організаціях влада та контроль зосереджені в руках верхівки керівництва. Взаємовідносини між співробітниками можуть бути досить формальними, і працівники можуть відчувати себе менш вільними у вираженні своїх ідей та думок.

2. Патерналістична культура: в цьому типі організацій керівництво ставить себе у роль «батька», який захищає та дбає про своїх працівників. Взаємовідносини можуть бути доброзичливими та підтримуючими, але при цьому персонал має менше можливостей для самовираження та самостійності.

3. Задаче-виконавча культура: у цих організаціях акцент зроблений на результативність та виконання поставлених завдань. Взаємовідносини можуть бути спрямовані на досягнення цілей, а працівники можуть сприймати один одного як союзників у досягненні спільних цілей.

4. Інноваційна культура: в таких організаціях стимулюється творчий підхід та пошук нових ідей. Взаємовідносини можуть бути спрямовані на сприяння спільному творчому процесу, сприяння ідеям та інноваціям.

Загалом, тип корпоративної культури визначає, яким чином формуються взаємовідносини персоналу в організації. Розуміння цього може допомогти керівництву створити сприятливе середовище для співпраці та ефективного функціонування колективу.

Корпоративна культура є силою внутрішнього середовища організації, яка визначає групове і індивідуальне поведінка співробітників. Тому варто говорити про корпоративність, яка характеризує найвищий ступінь інтеграції: це об'єднання не лише за функціями діяльності, а й за людськими взаємовідносинами всередині організації та стосовно організації загалом – її місії, цілей та стану.

Соціально-психологічну сутність корпоративної культури розкривають через такі параметри: інтеграція (створення ефективних ділових відносин серед підрозділів та співробітників організації); диференціація та адаптація,

яка забезпечує стабільність виживання організації в умовах, що змінюються, запорукою якої є наявність в організації чітко злагодженої системи інформаційних та комунікаційних процесів, гнучкість, здатність до оперативного реагування на зміни.

Корпоративна культура організації сприймається як важливий елемент ділового життя сучасної корпорації, невід'ємна частина системи ефективного внутрішньо-фірмового управління. У сучасній концепції психології управління корпоративна культура розглядається як вирішальний фактор формування внутрішньо-корпоративного механізму прийняття рішень, що забезпечує єдність дій співробітників, контроль та стимулювання поведінки працівників фірми. Метою корпоративної культури у системі управління персоналом є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства [18]. При цьому взаємовідносини в організації є проявом корпоративної культури співробітників та їхньої особистої загальної культури. У той же час вони формують таку своєрідну змінну і важливу для людини характеристику організації як її соціально-психологічний клімат, який відображає уявлення людей про стан корпоративної культури, їхнє відчуття комфорту чи дискомфорту в системі корпоративних відносин.

Існує залежність між інтенсивністю ділової та міжособистісної взаємодії співробітників (виконання спільних проєктів, співробітництво окремих підрозділів тощо) та рівнем розвитку корпоративних відносин та корпоративної культури організації. У той самий час має місце і зворотний процес – уявлення співробітників про характер корпоративних відносин впливають на подальший їх розвиток, отже, і стан корпоративної культури.

Корпоративна культура складається з непростих відносин: господарів компанії з топ-менеджерами та рядовими співробітниками; керівників – з підлеглими; співробітників – з колегами та керівництвом; компанії – із зовнішніми партнерами. У цих взаємовідносинах формуються загальні цінності, поведінкові норми та правила, ритуали та міфи [30].

Значний вплив на корпоративну культуру має модель поведінки та вчинки вищого керівництва організації, менеджерів та самих співробітників. Тож якщо в організації декларується цінність взаємної поваги співробітників, а керівник грубить своїм підлеглим, то про формування належної корпоративної культури говорити не доводиться. Як тільки перша особа починає поводитися відповідно до декларованих в організації цінностей, можна вимагати того ж таки від інших співробітників організації.

Корпоративна культура впливає на взаємовідносини працівників в організації на різних рівнях. Вона визначає способи спілкування, ставлення до роботи та колег, цінності і підходи до розв'язання конфліктів. Перелічимо деякі з основних аспектів впливу корпоративної культури на взаємовідносини працівників [14]:

1. Сприяння співпраці: якщо корпоративна культура підтримує співпрацю та командну роботу, працівники будуть більш схильні співпрацювати між собою, ділитися ідеями та допомагати один одному.

2. Стимулювання толерантності: культура, що підтримує різноманітність і толерантність, сприяє створенню позитивного середовища для всіх працівників. Це сприяє покращенню взаємовідносин та зменшенню конфліктів.

3. Формування сприятливого середовища: якщо корпоративна культура позитивно налаштована, працівники будуть відчувати себе комфортно та заохочені до праці. Це може позитивно вплинути на їхню продуктивність та задоволення від роботи.

4. Встановлення цінностей організації: корпоративна культура визначає цінності, якими керується організація. Якщо ці цінності вирізняються високим стандартом етики та професіоналізму, працівники будуть сприймати їх як важливий фактор у взаємовідносинах.

Загалом, корпоративна культура надає значний вплив на взаємовідносини працівників у організації, і будь-які зміни у цьому напрямку

можуть позитивно або негативно вплинути на робоче середовище та результативність колективу.

Корпоративна культура та міжособистісні взаємини в колективі взаємопов'язані між собою, зокрема, спостерігається прямий та зворотній зв'язок між ними. Формування взаємовідносин персоналу компанії може значно відрізнятись в залежності від соціально-психологічного клімату, який панує в організації. Розрізняють сприятливий, несприятливий та нейтральний соціально-психологічний клімат [38].

Сприятливий соціально-психологічний клімат означає, що у організації домінують позитивні взаємовідносини між співробітниками. Несприятливий клімат означає, що домінують негативні відносини співробітників, при нейтральному соціально-психологічному кліматі в організації спостерігається кількісне балансування позитивних та негативних відчуттів співробітників про одне одного, що призводить до їхньої взаємної компенсації, байдужості.

Сприятливий соціально-психологічний клімат можливо охарактеризувати наступним чином: у такому середовищі працівники відчують себе комфортно та мають підтримку. Взаємовідносини між колегами можуть бути дружніми та довірливими. Комунікація в організації є відкритою та ефективною, проявляється взаємоповага та взаєморозуміння між працівниками.

У середовищі із несприятливим соціально-психологічним кліматом може панувати конфліктність та напруга між працівниками. Взаємовідносини між персоналом можуть бути холодними та формальними, а комунікація може бути ускладненою або навіть агресивною. Проявляються конфлікти та недовіра між колегами [8].

Нейтральний соціально-психологічний клімат характеризується досить поверхневими та беземоційними взаємовідносинами персоналу. Комунікація може бути обмеженою та функціональною. Взаємодія між працівниками може бути лише на робочому рівні, без особистих зв'язків.

Слід зауважити на те, що соціально-психологічний клімат в організації має значний вплив на формування взаємовідносин персоналу. Сприятливе середовище сприяє покращенню комунікації, покращенню співпраці та збудженню творчого потенціалу працівників, тоді як несприятливий або нейтральний клімат може призвести до конфліктів, стресу та низької продуктивності [17].

Соціально-психологічний клімат відбиває емоційний компонент культури певного типу. Він визначається ступенем сформованості, силою та потужністю культури організації. У той самий час важливим чинником соціально-психологічного комфорту співробітників є відповідність актуального типу корпоративної культури (того, що у конкретний момент) і того, якому співробітники віддають перевагу (який бажаний їм).

Серед корпоративних цінностей, що регулюють взаємини з колегами, називають такі: повага, толерантність, комунікабельність, співпраця, партнерство, взаємовиручка, уважність у відносинах. Корпоративна культура передбачає вироблення стереотипів поведінки, які відбивають систему цінностей, норм; сприяють вирішенню низки соціальних проблем особистості, групи та суспільства загалом; посилюють залучення працівників до справ організації; формують імідж організації; посилюють систему соціальної стабільності, що сприяє подоланню криз. У міру впровадження в організації корпоративна культура стає загальновизнаною, визначає її подальший розвиток і задає тон її подальшої діяльності, надає сильний вплив на менеджерів середньої ланки і задає їх імідж в очах працівників і для оточуючих.

Рядом дослідників зазначається, що корпоративні відносини та корпоративна культура мають не лише позитивний вплив на розвиток колективу та організації загалом. Є випадки, коли особистість почувається досить некомфортно у системі корпоративних відносин. У процесі формування корпоративної культури як сукупності цінностей, уявлень та передбачень відбувається об'єднання більшості співробітників організації, які

сприймають і поділяють цінності організації відповідно до сформованого в них рівня корпоративної культури. У той же час виникає питання щодо відносин більшості з тією часткою співробітників, які з певних причин не відповідають цінностям, наслідком чого і стає виникнення корпоративних конфліктів [45].

Сучасні керівники та керівники розглядають культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників та полегшувати продуктивне спілкування між ними. Керівники виступають як носії та виразники корпоративної культури підприємства. На всіх стадіях розвитку організації управлінська культура її лідерів багато чому визначає культуру організації.

Вплив корпоративної культури на співробітників та керівників різниться. При впливі корпоративної культури на співробітника, коригується його поведінка, всі його дії спрямовуються у потрібне керівництву русло. Вплив в основному проявляється, коли співробітник перебуває в організації, поза нею він є слабким.

Поведінку керівників корпоративна культура визначає не лише під час їхнього перебування в організації, а й поза нею. Корпоративна культура формує образ керівника. Створення та підтримка іміджу керівника – важлива об'єктивна умова успіху у діловій сфері. Саме тому в організації має підтримуватись і культивуватись культура, яка виступає не тільки потужним інструментом впливу на поведінку співробітників, а й формує імідж керівників усіх рівнів управління, що дозволяє найбільш ефективно здійснювати їм свої обов'язки та будувати оптимальні взаємини з персоналом, колегами, постачальниками, клієнтами організації. та іншими людьми, які так чи інакше пов'язані з компанією [24].

Авторитарна (директивна) корпоративна культура негативно впливає на морально-психологічний клімат у колективі, веде до зниження ініціативи та особистої відповідальності працівників. Відсутній зворотний зв'язок у

відносинах підлеглий-начальник викликає взаємне непорозуміння, недомовки і може зашкодити діяльності організації загалом. Ліберальна корпоративна культура може призвести до деморалізації трудового колективу та зриву всієї роботи організації.

Ядром корпоративної культури є цінності. Соціальні, моральні та культурні цінності створюють у єдності корпоративну культуру суспільства загалом та окремих організацій зокрема. На їх основі визнаються норми та форми поведінки та спілкування членів трудового колективу, які формують модель поведінки та взаємовідносин. Організація, яка створена на єдності світогляду та ціннісних установок її членів, стає самодостатньою та динамічною. Якщо рівень культури у організації низький, то в ній спостерігається внутрішня конкуренція між працівниками за владу, статус, вплив [31].

Таким чином, в результаті дослідження теоретичних аспектів впливу корпоративної культури на взаємовідносини співробітників організації нами було отримано можливість для формулювання наступних висновків:

У системі управління персоналом проблема міжособистісних взаємовідносин співробітників організації у процесі виробництва є визначальним фактором, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності компанії.

Корпоративна культура впливає на взаємовідносини працівників в організації на різних рівнях. Вона визначає способи спілкування, ставлення до роботи та колег, цінності і підходи до розв'язання конфліктів. Тип корпоративної культури визначає, яким чином формуються взаємовідносини персоналу в організації. Розуміння цього може допомогти керівництву створити сприятливе середовище для співпраці та ефективного функціонування колективу.

Висновки до першого розділу

1. Корпоративна культура організації являє собою комплексний психологічний феномен, що визначається системою цінностей, вірувань, норм, традицій та звичок, які формують спосіб мислення, поведінку та спілкування працівників. Ця культура впливає на ставлення колективу до роботи, спілкування, взаємодії та співпраці, а також на загальний клімат в організації. Вона може бути як позитивною (сприяє розвитку та успіху), так і негативною (гальмує розвиток та спричиняє конфлікти).

Метою корпоративної культури є формування такої поведінки та взаємовідносин персоналу, що сприятиме досягненню цілей організації.

2. Психологічні аспекти формування взаємовідносин співробітників організації включають в себе такі аспекти:

- емоційна атмосфера: настрій та емоції працівників впливають на їхню взаємодію та сприйняття один одного.

- комунікація: якість спілкування, взаєморозуміння та вислуховування інших мають велике значення для формування позитивних взаємовідносин.

- сприйняття лідерства: взаємини між керівниками та підлеглими визначаються рівнем довіри, авторитету та підтримки.

3. Корпоративна культура надає значний вплив на взаємовідносини працівників організації через такі механізми: встановлення загальних цінностей та норм, що сприяють формуванню спільної ідентичності та спрощують сприйняття одне одного; створення певних стандартів поведінки та комунікації, що допомагають уникати конфліктних ситуацій та покращують взаємодію; розвиток позитивного робочого середовища, що сприяє збереженню мотивації працювати разом та досягати спільних цілей.

Отже, корпоративна культура організації як психологічний феномен має значний вплив на формування взаємовідносин між співробітниками та на загальний клімат у колективі. Її розвиток та покращення можуть сприяти позитивним змінам у взаємодії працівників.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ВЗАЄМОВІДНОСИНИ СПІВРОБІТНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ (на прикладі діяльності відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя)

2.1. Організація та проведення емпіричного дослідження впливу корпоративної культури на взаємовідносини співробітників Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя

Емпіричне дослідження впливу корпоративної культури на взаємини співробітників організації ґрунтувалося на теоретичних положеннях, розглянутих у першому розділі. Проведене дослідження може бути корисним для компанії Delivery, щоб покращити клімат та ефективність роботи у відділенні №2 в м. Запоріжжя.

Корпоративна культура визначається як сукупність цінностей, норм, традицій та підходів до роботи, які характеризують певну організацію. У випадку діяльності Відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя, корпоративна культура грає важливу роль у формуванні та підтримці взаємовідносин між співробітниками та ефективності діяльності відділення загалом.

По-перше, корпоративна культура визначає загальні цінності та принципи, якими керуються працівники Відділення №2. Якщо в організації панує атмосфера взаємоповаги, співпраці та підтримки, то співробітники будуть більш схильні до конструктивного спілкування та взаємодопомоги. Навпаки, якщо корпоративна культура характеризується конфліктами та напруженістю, то це може негативно вплинути на взаємовідносини між працівниками.

По-друге, корпоративна культура формує стиль лідерства та комунікації в організації. Якщо керівництво сприяє взаєморозумінню, вислуховуванню думок працівників та позитивному підходу до вирішення конфліктних

ситуацій, то це сприяє покращенню міжособистісних взаємин. Навпаки, якщо керівництво демонструє авторитарний стиль управління, це може призвести до виникнення конфліктів та недовіри серед працівників.

Також, корпоративна культура визначає ступінь важливості командної роботи та колективного духу. Якщо працівники почуваються частиною одностудій команди, сприймають спроби покращити процеси роботи як загальне досягнення, то це сприяє зближенню та зміцненню взаємовідносин.

Отже, корпоративна культура надає значний вплив на взаємовідносини серед співробітників Відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя. Важливо пам'ятати про значення позитивного психологічного клімату, сприятливих умов для сприйняття та взаємодопомоги, щоб забезпечити гармонійну та продуктивну робочу атмосферу.

Актуальність дослідження впливу корпоративної культури на взаємовідносини співробітників у відділенні №2 компанії Delivery в м. Запоріжжя полягає в тому, що корпоративна культура впливає на ефективність роботи колективу, задоволеність працівників та їхню продуктивність. Дослідження цього питання може допомогти керівництву компанії виявити конкретні аспекти корпоративної культури, які негативно впливають на взаємовідносини між співробітниками відділення №2 компанії Delivery; зрозуміти, як поліпшити взаємовідносини серед персоналу та покращити загальний клімат в організації.

Організація та проведення емпіричного дослідження відбувалась за наступним планом:

1. Постановка мети дослідження: визначення конкретних цілей та завдань дослідження.
2. Визначення об'єкта та предмета дослідження: у цьому випадку об'єктом буде корпоративна культура, а предметом – взаємовідносини співробітників.

3. Вибір методології та інструментарію для дослідження. Розробка методики дослідження: визначення інструментарію для збору та аналізу даних (спостереження, психологічне тестування).

4. Визначення вибірки: обрання групи співробітників відділення №2 для участі у дослідженні.

5. Збір та аналіз даних: проведення опитувань, спостережень або інтерв'ю з учасниками дослідження та подальший аналіз результатів.

6. Формулювання висновків та рекомендацій із вдосконалення корпоративної культури та взаємовідносин серед співробітників: на основі отриманих даних скласти висновки про вплив корпоративної культури на взаємовідносини та запропонувати конкретні заходи для поліпшення ситуації.

Об'єкт дослідження – корпоративна культура компанії Delivery м. Запоріжжя

Предмет дослідження – взаємовідносини співробітників Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя.

Метою проведення емпіричного дослідження є вивчення впливу корпоративної культури на взаємовідносини співробітників організації.

Гіпотеза: передбачається, що високорозвинена корпоративна культура позитивно впливає на взаємовідносини співробітників організації.

Завдання:

1. Проаналізувати наукові праці та дослідження з проблеми впливу корпоративної культури на взаємовідносини співробітників організації.

2. Провести психологічне емпіричне дослідження впливу корпоративної культури на взаємовідносини співробітників організації.

3. Представити аналіз отриманих результатів.

4. Розробити рекомендації із вдосконалення корпоративної культури та взаємовідносин серед співробітників.

Емпіричне дослідження проходило у чотири етапи:

На першому етапі дослідження було проведено докладний аналіз науково-методологічної літератури щодо проблеми впливу корпоративної

культури на взаємовідносини співробітників організації, аналізувалися бібліографічні джерела та методики психологічної діагностики на тему дослідження. На цьому етапі дослідження також було визначено вихідні теоретичні основи дослідження: мета, об'єкт, предмет дослідження, завдання, гіпотеза.

На другому етапі виходячи з висновків, зроблених за результатами теоретичного аналізу проблеми, визначалися шляхи науково-психологічного дослідження впливу корпоративної культури на взаємовідносини співробітників організації. На цьому етапі підбиралися методики діагностики, формувалася вибірка.

На третьому етапі було проведено діагностику корпоративної культури та взаємовідносин співробітників Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя відповідно до обраних методик, було визначено вплив корпоративної культури на взаємовідносини співробітників організації.

На четвертому етапі було проведено обробку та аналіз результатів діагностики, розроблено рекомендації із вдосконалення корпоративної культури та взаємовідносин серед співробітників Відділення №2 компанії Delivery та сформульовано висновки.

Обробка результатів проводилася за двома напрямками: якісна та кількісна обробка з використанням комп'ютерної програми для психологів – SPSS-24. Достовірність результатів встановлювалася за допомогою непараметричних критеріїв Spearman Rank Order Correlations. Як мінімальний поріг достовірності приймався $p < 0,05$.

Операціоналізація базових понять:

Рівень корпоративної культури: поняття відображає сукупність цінностей, норм, традицій, звичаїв, підходів до роботи та взаємодії працівників у певній організації. Рівень корпоративної культури визначається тим, наскільки працівники дотримуються спільних цінностей, як вони сприймають і виконують правила та норми організації, а також наскільки вони сприймають та відчують себе частинами колективу.

Суб'єктивна оцінка міжособистісних відносин: це оцінка, яку людина дає своїм взаємодіям з іншими людьми на основі своїх власних переживань, емоцій та сприйняття. Суб'єктивна оцінка може бути різною для кожної людини і залежить від її особистих досвідів, ставлення до інших людей та контексту взаємодій.

Дисгармонія міжособистісних відносин в колективі характеризується наступними шкалами:

Напруженість: це стан, коли міжособистісні взаємодії характеризуються підвищеним рівнем напруги, стресу та конфліктності. Працівники можуть відчувати напруження у спілкуванні та співпраці з іншими колегами.

Відчуженість: це відчуття віддаленості, незрозуміння та відсутності зв'язку між людьми. Взаємодія стає формальною та поверхневою, а працівники можуть відчувати себе виключеними або неоціненими у колективі.

Конфліктність: це наявність конфліктних ситуацій та незгод у міжособистісних взаємодіях. Конфлікти можуть виникати через розбіжності у поглядах, цінностях, методах роботи або особистих характеристиках працівників.

Агресивність: це прояви агресивності, ворожості та негативного ставлення у міжособистісних взаємодіях. Прояви агресивності можуть бути вербальними, невербальними або поведінковими і можуть призводити до конфліктних ситуацій та негативного клімату у колективі.

Дисгармонія міжособистісних взаємин може значно поглибитися, якщо не буде прийнято швидких заходів для її усунення та покращення атмосфери в колективі.

У дослідженні використовувався комплекс наукових методів, адекватних об'єкту, предмету та завданням дослідження:

1. Теоретичні методи: аналіз та узагальнення наукових літературних джерел – для визначення стану розробленості проблеми та теоретичних засад дослідження впливу корпоративної культури на взаємовідносини співробітників організації; індукція, дедукція, синтез, угруповання.

2. Емпіричні: експеримент – психодіагностика співробітників Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя за обраними методиками (Методики: Тест-анкета «Рівень корпоративної культури» (КК); Тест «Суб'єктивна оцінка міжособистісних відносин СОМО»).

3. Статистичні методи: статистичний аналіз, табличний та графічний аналіз.

Опис методик:

1. Тест-анкета «Рівень корпоративної культури» (КК), що дозволяє оцінити ідеологію управління та організації соціально-економічної системи, що діє в компанії за критеріями: робота, комунікації, управління, мотивація та мораль.

Індекс корпоративної культури (КК) визначається за загальною сумою отриманих балів.

Найбільша кількість балів – 290, найменша – 0.

Показники свідчать про рівень розвитку корпоративної культури («КК»):

- 261 - 290 – дуже високий;
- 175 - 260 – високий;
- 115 - 174 – середній;
- нижче 115 – має тенденцію до деградації.

2. Тест «Суб'єктивна оцінка міжособистісних відносин СОМО» (С. Духновський) складається з 40 питань і призначена для визначення характеристик дисгармонії міжособистісних відносин за шкалами: напруженість, відчуженість, конфліктність та агресивність у відносинах між людьми, які виступають індикаторами їхньої дисгармонічної.

Рівні виразності критеріїв за шкалами:

- 8-10 – високий рівень;
- 4-7 – середній рівень;
- 0-3 – низький рівень.

Підсумковий бал свідчить про рівень формування міжособистісних відносин:

- 29-40 – високий рівень;
- 17-28 – середній рівень;
- 4-16 низький рівень.

Експериментальна база та вибірка:

Дослідження проводилося у м. Запоріжжя протягом січня-квітня 2024 року на базі компанії Delivery, місто Запоріжжя – Відділення №2: вул. Космічна, 119.Вибірка склала 32 особи.

Компанія «DELIVERY» почала роботу в 2001 році. Основною спеціалізацією організації є надання транспортних та логістичних послуг для сектору B2B (суб’єкти підприємницької діяльності та корпоративний сектор) як на території України, так і за її межами. На сьогодні, компанія нараховує: понад 300 вантажних відділень; 27 сортувально-розподільчих центрів; 12 регіональних офісів з обслуговування клієнтів; понад 500 рейсів щодня.

В емпіричному дослідженні взяли участь 32особи(чоловіки та жінки) – співробітники Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя. Вік працівників відділення від 21 до 38 років, середній вік працівників відділення складає: 29,5 років.

Таблиця 2.1

Характеристика вибірки (кадрового складу Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя)

Підрозділ: Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя	Штатна чисельність	Середній вік
Керівник: начальник відділення №2	1	29,5±8,24
менеджери	12	
вантажники	19	
Всього	32	

Дослідження впливу корпоративної культури на взаємовідносини співробітників Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя проводилося у природних умовах життя та діяльності піддослідних. Випробуваним було

запропоновано тестовий матеріал згідно з обраними нами методиками для проведення діагностики.

Достовірність дослідження була забезпечена вихідним методологічним аналізом теоретичних положень психології, застосуванням комплексу діагностичних методів, адекватних цілям та завданням дослідження, використанням математико-статистичних процедур обробки даних. Статистична та математична обробка емпіричних даних виконувалася з використанням програм: EXEL, комп'ютерної програми для психологів – SPSS-24.

2.2 Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження

На початку емпіричного дослідження нами було проведено діагностику співробітників Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя за методикою «Рівень корпоративної культури» (КК), результати якої представлені в табл.2.2-2.3 (Додаток А).

Таблиця 2.2

Результати діагностики рівня розвитку корпоративної культури Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя (за методикою «Рівень корпоративної культури»)

Рівень розвитку корпоративної культури	Кількість, осіб	Питома вага (%)
низький	2	6,25
середній	25	78,125
високий	5	15,625
всього	32	100

Як бачимо в таблиці 2.2, внаслідок проведеної діагностики було виявлено, що більшістю співробітників Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя рівень розвитку корпоративної культури оцінюється як середній – 25 осіб (78,12%). На цьому рівні організація має базову корпоративну культуру, але вона неоднаково втілена серед співробітників. Комунікація може бути вдосконалена, але ще не досягла оптимального рівня.

5 співробітників відділення оцінили рівень КК на високому рівні (15,62%) (рис.2.1). На цьому рівні корпоративна культура визначена як ключовий фактор успіху організації. Вона повністю інтегрована у всі аспекти діяльності компанії, сприяючи створенню сприятливого середовища для співробітників, покращуючи комунікацію, мотивацію та мораль колективу.

Встановлено, що 2 співробітників (6,25%) Відділення №2 компанії Delivery визначають рівень корпоративної культури як низький. В даних працівників відсутня чітка внутрішня система цінностей та норм, яка б підтримувала спільний дух та співпрацю серед співробітників. Комунікація є неефективною, відсутній стимул для розвитку та покращення роботи.

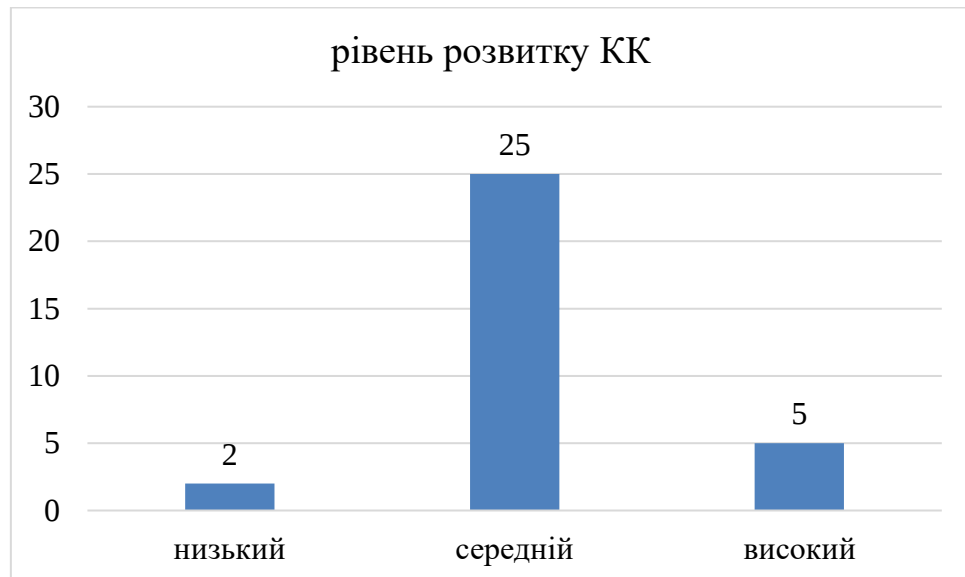


Рис.2.1. Рівень розвитку корпоративної культури Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя

Як видно з рисунку 1.1, результати діагностики показали, що в відділенні №2 компанії Delivery м. Запоріжжя базовим є середній (недостатній) рівень розвитку корпоративної культури. Проблема недостатнього розвитку корпоративної культури відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя є серйозною та може впливати на ефективність та успішність діяльності організації. На середньому рівні розвитку корпоративної культури можуть виникати різноманітні проблеми, які перешкоджають співпраці, комунікації та досягненню спільних цілей.

Однією з причин недостатнього розвитку корпоративної культури може бути відсутність чіткої системи цінностей та норм, яка б підтримувала спільний дух та співпрацю серед співробітників. Це може призводити до конфліктів, непорозумінь та низького рівня мотивації серед персоналу.

Іншою причиною може бути неефективна комунікація між співробітниками та керівництвом. Відсутність взаємодії та обміну інформацією може ускладнювати процеси прийняття рішень та впливати на загальний колективний дух.

Також, недостатня увага до розвитку та підтримки корпоративної культури з боку керівництва може призводити до її стагнації та втрати актуальності. Без постійного оновлення та покращення корпоративної культури, вона може втратити свою цінність та вплив на колектив.

Для подолання цих проблем необхідно звернути увагу на розвиток корпоративної культури як одного з ключових елементів успішної діяльності організації. Керівництво повинно активно працювати над формуванням чітких цінностей, підтримувати високий рівень комунікації та мотивації серед співробітників, а також інвестувати у програми розвитку корпоративної культури. Такий підхід допоможе покращити робочий процес, збільшити продуктивність та покращити сприятливе середовище для всього колективу.

Далі нами було розглянуто кожен критерій корпоративної культури Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя, середні показники групи працівників представлені в таблиці 2.3.

Робота: на високому рівні корпоративної культури спостерігається висока продуктивність та ефективність роботи колективу. Компанія має чітко визначену стратегію та цілі, якими керуються всі співробітники.

Характеризуючи отримані в результаті емпіричного дослідження дані (табл.2.3) слід зазначити, що середній показник за критерієм робота є найбільш вираженим і має найвищий рейтинг серед факторів, що становлять корпоративну культуру ($46,65 \pm 10,85$), що свідчить про те, що сам зміст роботи та умови задовольняють очікування більшості співробітників відділення. В

результаті діагностики лише 4 співробітників Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя (12,5%) не задоволені своєю роботою та прагнуть перейти з компанії на інше місце роботи.

Таблиця 2.3

Результати діагностики головних критеріїв формування корпоративної культури за методикою «Рівень корпоративної культури» (середні показники) (n=32)

Descriptive Statistics						
Критерій	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Dispersion
Робота	32	14.00	60.00	46.6563	10.85271	117.781
Комунікації	32	16.00	48.00	40.0313	7.60511	57.838
Управління	32	12.00	36.00	30.6562	5.27079	27.871
Мотивація та мораль	32	14.00	54.00	34.9688	8.24419	67.967
Індекс КК	32	56.00	188.00	152.3125	29.15414	849.964

Як видно з таблиці 2.3, характеризуючи чинник комунікації відзначимо, середні значення у ньому достатньо високі і становлять $(40,03 \pm 7,6)$, це свідчить, що у відділенні значну увагу приділяється комунікаційної системи та мови спілкування у колективі. Ефективна комунікація є ключовим елементом успішної корпоративної культури. На високому рівні спостерігається взаємодія між всіма рівнями управління та співробітниками, що сприяє виробленню єдиного стратегічного плану та спрощує процеси прийняття рішень.

Необхідно зазначити, що керівництво поштового відділення не приділяє уваги розробки мотиваційних заходів та підвищення лояльності працівників до підприємства, не використовує соціальної мотивації та ін.

Характеризуючи фактор «управління» та результати, отримані за даним критерієм у середньому по групі, слід зазначити, що вони мають нижчий рейтинг в оцінці співробітниками $(30,65 \pm 5,27)$ (рис.2.2). Співробітники Відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя досить низько оцінюють менеджмент діяльності своєї організації, що говорить про недостатньо виражену компетентність керівництва відділенням та необхідність реалізації

заходів щодо вдосконалення системи управління даного структурного підрозділу компанії Delivery у м. Запоріжжя.

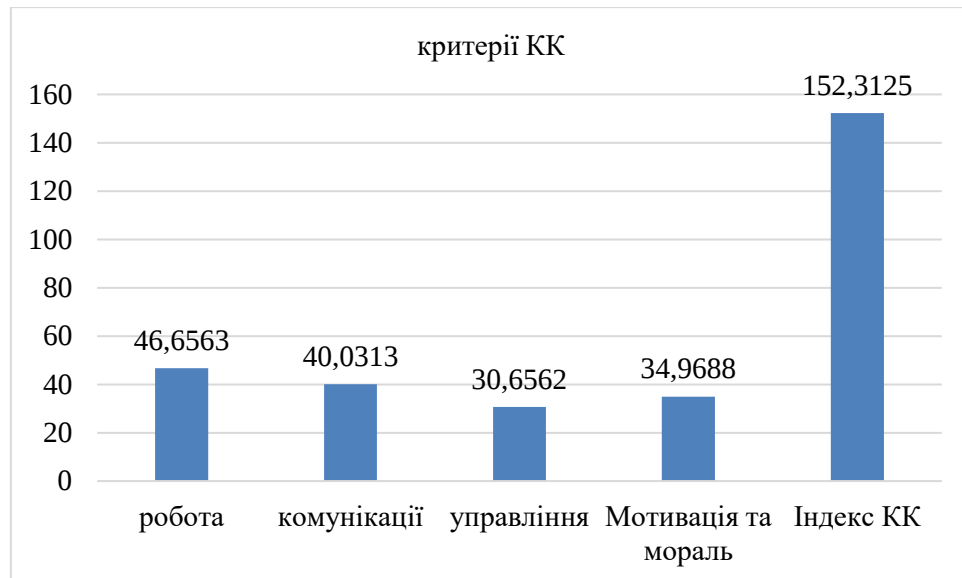


Рис.2.2 Сформованість критеріїв корпоративної культури у відділенні №2 компанії Delivery м. Запоріжжя

Як видно з рисунку 2.2, стриманий результат фактору «мотивації та мораль» ($34,96 \pm 8,24$) – досить низький, це свідчить про те, що в організації не приділяється достатньої уваги мотивації та стимулювання персоналу. На рівні корпоративної культури спостерігається невисока мотивація співробітників, яка не базується на заохоченні досягнень та розвитку. Недостатньо висока мораль колективу свідчить про незадоволення значної кількості працюючих своєю діяльністю та взаємодією з колегами.

Керівництво поштового відділення використовує неефективні мотиваційні моделі та не застосовує інструменти, що стимулюють ефективність роботи співробітників та знижують плинність кадрів та не використовують важіль, за допомогою якого можна позитивно вплинути на ділову активність працівників.

Профіль корпоративної культури відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя наведено на рис.2.3.

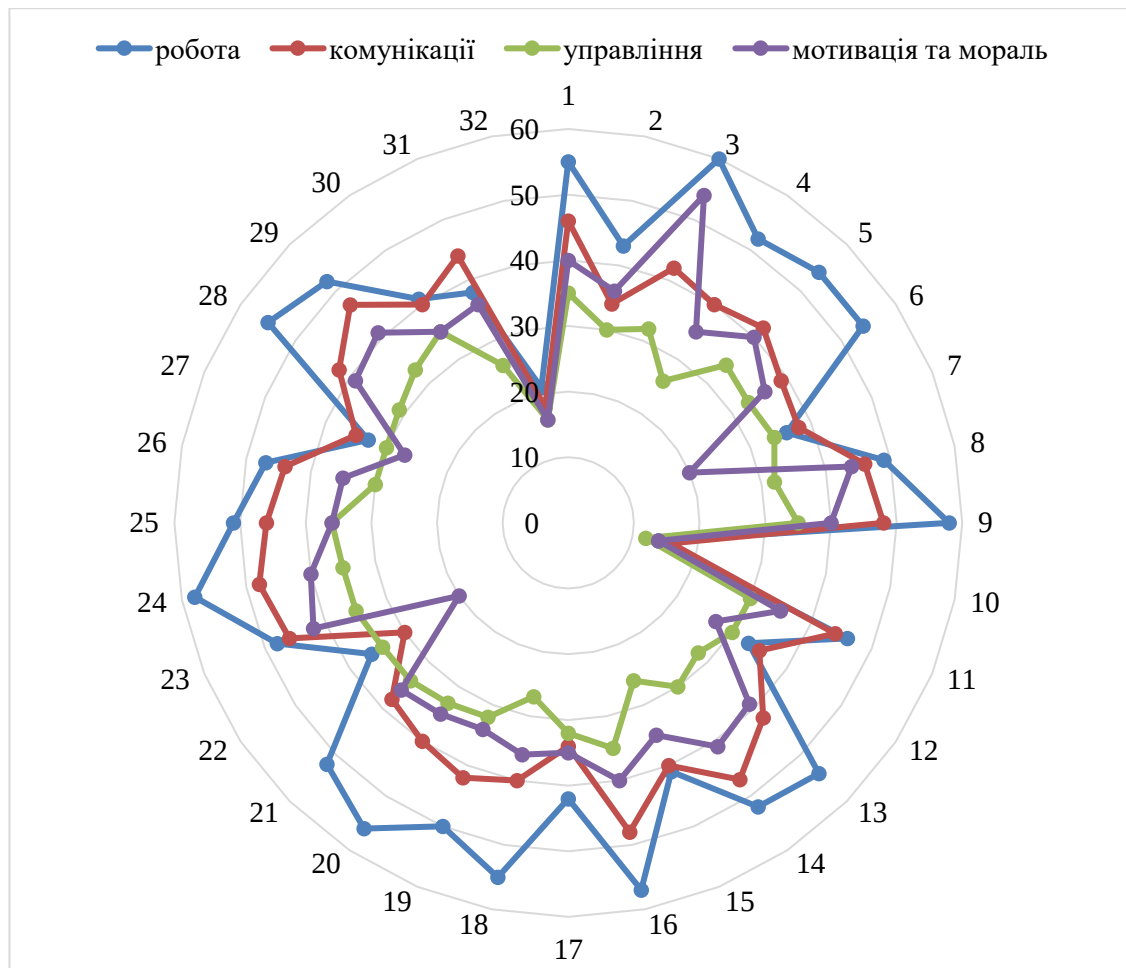


Рис.2.3 Профіль корпоративної культури відділення №2 компанії Delivery м. Запоріжжя

На жаль, керівники досліджуваного відділення не враховують у своїй роботі те, що мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, і навіть мобілізації наявного кадрового потенціалу компанії, отримання максимальної віддачі використання трудових ресурсів. У відділенні не розглядається залежність системи заохочень співробітників залежно від обсягу виконаних робіт, результатів та якості праці.

Індекс корпоративної культури загалом по відділенню складає $(152,31 \pm 27,15)$ недостатній (нижче за середній) рівень розвитку корпоративної культури при дисперсії 849,964. Отримані показники індексу корпоративної культури для відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя вказують на те,

що рівень розвитку корпоративної культури в цьому підрозділі є недостатнім і нижчим за середній.

Середнє значення індексу складає 152,31, що означає, що загальний стан корпоративної культури відділення не відповідає очікуванням або не досягає стандартів, які можна було б вважати задовільними. Додатково, стандартне відхилення велике і складає 27,15, що свідчить про значну варіабельність оцінок та можливих проблем у рівні корпоративної культури серед співробітників.

Дисперсія індексу корпоративної культури становить 849,964, що демонструє широкий розкид даних навколо середнього значення. Це може вказувати на різноманіття оцінок та поглядів співробітників на корпоративну культуру та можливих причин недостатнього розвитку.

Медіанне значення індексу складає 159, що є показником, який розташований посередині впорядкованого ряду оцінок. Це може свідчити про те, що половина співробітників оцінюють корпоративну культуру нижче цього значення, а інша половина – вище.

Загалом, отримані показники свідчать про необхідність удосконалення корпоративної культури в відділенні №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя для покращення співпраці, комунікації та досягнення спільних цілей. Надалі рекомендується провести аналіз причин недостатнього розвитку культури та розробити стратегію для її поліпшення.

Далі нами було проведено діагностику формування міжособистісних відносин між членами трудового колективу відділенні №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя, результати якої представлені в табл. 2.4.

Отримані результати дослідження формування міжособистісних відносин свідчать про наступне: як бачимо в таблиці 2.4, найяскравіше вираженим чинником в формуванні міжособистісних взаємовідносин в колективі відділенні №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя є напруга.

Таблиця 2.4

Результати діагностики формування міжособистісних відносин між членами трудового колективу №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя за методикою: Тест «Суб'єктивна оцінка міжособистісних відносин СОМО»

Фактор	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Напруга	32	7.00	14.00	9.8750	1.82721
Відчуження	32	4.00	14.00	7.5000	2.22884
Конфліктність у відносинах	32	3.00	8.00	5.4688	1.39085
Агресія у відносинах	32	2.00	7.00	4.4375	1.21649
Рівень міжособистісних відносин	32	18.00	38.00	27.2813	4.90052

Як видно в таблиці 2.4, фактор напруженості у взаємних відносинах є найбільш вираженим, за чинником напруженість відносин було отримано доволі високий результат рівний $9,87 \pm 1,82$ – вище за середні значення, що свідчить про виражену напруженість взаємовідносин в досліджуваному трудовому колективі. Більшість співробітників відділення не відчують суб'єктивний емоційний добробут і затишок у взаємовідносинах з колегами, в колективі присутні серйозні труднощі й проблеми у відносинах, що не завжди успішно вирішуються. Загалом, більшість працівників не в повній мірі задоволені тим, як складаються відносини з колегами.

Слід зазначити, що у досліджуваному трудовому колективі у 9 осіб (28,12%) отримано високі показники за цим фактором. Це говорить про дисгармонічні взаємовідносини з іншими членами трудового колективу.

Отримані показники в групі співробітників відділення за фактором «відчуженість у відносинах» знаходяться на середньому, помірному рівні ($7,5 \pm 2,22$), це говорить про те, що більшість співробітників відділення не почуваються добре серед колег, не прагнуть встановлювати довірчі відносини з ними, не відчують, що їх розуміють чи намагаються зрозуміти. Отримані за цим критерієм результати свідчать про відсутність симпатії більшості працівників відділення до групи, що негативно характеризує морально-психологічний клімат у колективі (рис. 2.4).

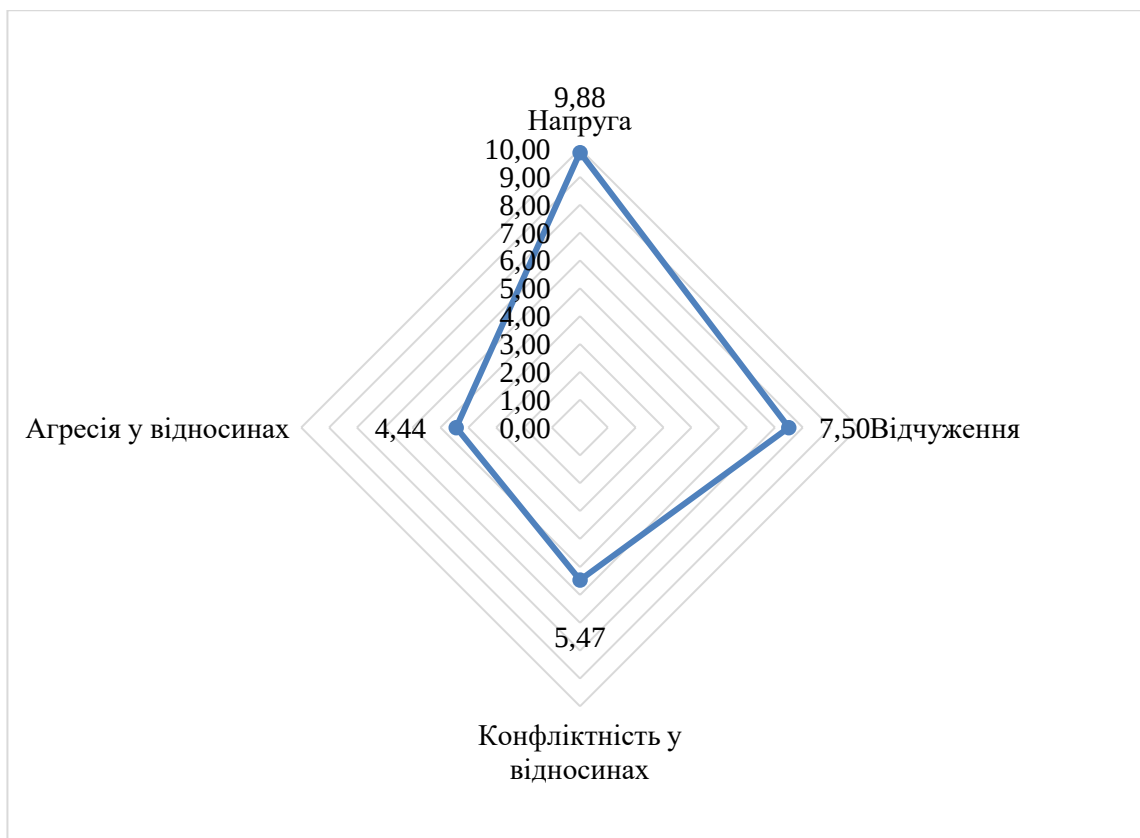


Рис.2.4 Профіль міжособистісних відносин у трудовому колективі відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя

За фактором «конфліктність у відносинах» було отримано такі результати: $5,46 \pm 1,39$ (середні значення), що свідчить про відсутність значного протистояння та нерозв'язних протиріч у трудовому колективі. Зазначимо, що труднощі і протиріччя, що виникають у колективі, знаходять конструктивне вирішення. При цьому члени трудового колективу орієнтовані на спільний пошук рішення, що задовольняє інтереси всіх сторін.

За фактором «агресія у відносинах» отримано результат: $4,43 \pm 1,21$ – нижче за середній рівень агресивності у відносинах. Це свідчить про виражене прагнення більшості членів колективу зайняти позицію «на рівних» та властиву тактовність та дружелюбність. Так, у процесі здійснення трудової діяльності 90,63% обирають стратегію співробітництва, відчують щирість та безпосередність у відносинах.

У 3 членів трудового колективу (9,38%) спостерігаються можливі прояви люті, ворожості та заздрості, їм властива негативна критика та роздратування по відношенню до відсутніх співробітників.

Втім, напруга та відчуження у відносинах в колективі характеризуються високими показниками та можуть бути викликані різними факторами, такими як недостатня комунікація, недовіра до колег та керівництва, недоліки у співпраці та взаємодії між співробітниками. Це може призвести до погіршення атмосфери в колективі, зниження продуктивності та загального стану корпоративної культури.

Рівень міжособистісних відносин у трудовому колективі відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя знаходиться на середньому рівні (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Результати статистичного аналізу загального показника міжособистісних відносин у трудовому колективі відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя

Результати розрахунку			Статистика	Стд. помилка
Рівень МВ	Середнє		27.2813	.86630
	95% дов.інтервал для середнього	Нижня границя	25.5144	
		Верхня границя	29.0481	
	5% усічене середнє		27.2431	
	Медіана		26.0000	
	Дисперсія		24.015	
	Стд. відхилення		4.90052	
	Мінімум		18.00	
	Максимум		38.00	
	Розмах		20.00	
	Міжквартильний розмах		6.75	
	Асиметрія		.310	.414
	Експес		-.445	.809

Як бачимо в таблиці 2.5, середні значення за підсумковим показником формування міжособистісних взаємин у колективі співробітників відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя перебувають на недостатньому рівні та свідчать про формування не досить гармонійних взаємин у колективі.

Взаємини між співробітниками носять не достатньо стабільний характер, що передбачає погіршення взаємодії групи та викликає в співробітниках негативні почуття, емоційний дискомфорт. Проте, результати спостереження показали, що незважаючи на напруження у відносинах є тенденція у прагненні більшості співробітників відділення враховувати індивідуальні особливості одне одного, а відносини у трудовому колективі мають відкритий, природний характер.

Індекс міжособистих відносин для відділення складає $(27,28 \pm 4,9)$ (рис.2.5), що свідчить про недостатній (нижче за середній) рівень розвитку міжособистих відносин серед співробітників. Дисперсія цього індексу становить 24,01, що означає значну варіабельність оцінок та наявність можливих проблем у взаємодії між співробітниками. Медіанне значення індексу дорівнює 26, що позначається як середнє значення впорядкованого ряду оцінок.

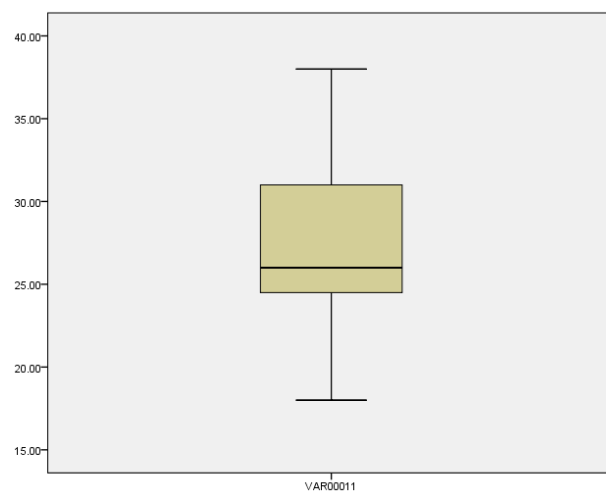


Рис. 2.5 Розвиток міжособистісних відносин в колективі

Отже, отримані показники свідчать про необхідність удосконалення міжособистих відносин в колективі для поліпшення співпраці, комунікації та загального клімату в організації. Рекомендується провести аналіз причин конфліктних ситуацій та розробити стратегію для покращення міжособистих взаємин серед співробітників. Для підтвердження висунутої раніше гіпотези про те, що високорозвинена корпоративна культура позитивно впливає на взаємовідносини співробітників організації, з допомогою коефіцієнта

кореляції нами було виявлено вплив головних критеріїв формування корпоративної культури на взаємовідносини співробітників організації, результати представимо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Кореляція впливу корпоративної культури на взаємини співробітників організації (на прикладі відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя)

Фактор		Робота (Р)	Комунікації (К)	Управління (У)	Мотивація та мораль (М)	Корпоративна культура (КК)	Міжособистісні відносини (МВ)
P	PearsonCorrelation	1	.831**	.690**	.857**	.956**	.827**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32
K	PearsonCorrelation	.831**	1	.737**	.810**	.932**	.953**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32
Y	PearsonCorrelation	.690**	.737**	1	.559**	.788**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32
M	PearsonCorrelation	.857**	.810**	.559**	1	.914**	.946**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32
KK	PearsonCorrelation	.956**	.932**	.788**	.914**	1	.984**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	32	32	32	32	32	32
MB	PearsonCorrelation	.827**	.953**	.876**	.946**	.984**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32
**. Кореляція значуща на рівні 0.01 (2-сторін.).							
*. Кореляція значуща на рівні 0.05 (2-сторін.).							

Нами було доведено гіпотезу щодо впливу корпоративної культури на взаємовідносини співробітників організації. Як бачимо в таблиці 2.6, присутній тісний позитивний кореляційний зв'язок між показником рівня корпоративної культури відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя та рівнем сформованості міжособистих відносин ($R=.984^{**}$) свідчить про те, що

за зростанням рівня корпоративної культури рівень міжособистих відносин у колективі буде також зростати.

В результаті проведеного аналізу було виявлено, що на формування взаємовідносин співробітників організації найбільший вплив мають такі фактори корпоративної культури, як: комунікації ($R=.953^{**}$), мотивація та мораль ($R=.946^{**}$). Гарна комунікація сприяє зменшенню конфліктів, покращує робочий процес та сприяє формуванню дружнього колективу, а високий рівень мотивації й моралі сприяє формуванню стабільних дружних відносин в колективі.

Виявлено також тісний прямий зв'язок між рівнем формування міжособистих взаємин в колективі та критеріями формування корпоративної культури: робота ($R=.827^{**}$) та управління ($R=.876^{**}$). Зв'язок рівня міжособистих відносин з критерієм корпоративної культури «робота» свідчить про те, що коли співробітники задоволені своєю роботою та оточуючим середовищем, це сприяє покращенню взаємовідносин в колективі. При ефективному керівництві організацією та високорозвинутої корпоративної культури, управління позитивно впливає на співробітників, це сприяє створенню сприятливого робочого середовища та формує позитивні взаємовідносини між співробітниками. Корпоративна культура має значний вплив на формування взаємоспілкування в колективі, оскільки вона формує цінності, норми та стандарти поведінки для всього персоналу. Якщо корпоративна культура позитивна та розвинута, це сприяє покращенню міжособистих взаємин, зближенню колективу, покращенню комунікації та сприяє створенню сприятливого робочого середовища.

Отже, для успішного формування позитивного взаємоспілкування в колективі необхідно активно розвивати всі аспекти корпоративної культури, звертаючи увагу на роботу, комунікації, управління, мотивацію та мораль працю. Високий рівень цих критеріїв сприятиме покращенню якості роботи та загального клімату в організації.

2.3 Розробка пропозицій щодо вдосконалення корпоративної культури та покращення взаємовідносин співробітників організації (на прикладі відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя)

Результати показали, що міжособистісні взаємовідносини в досліджуваному колективі недостатньо позитивні. Отже, їх необхідно продовжувати розвивати для чого необхідно провести заходи із вдосконалення корпоративної культури.

Вдосконалення корпоративної культури та покращення взаємовідносин співробітників є ключовими аспектами успішної діяльності будь-якої організації. На прикладі відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя можна розглянути, як впровадження конкретних стратегій та ініціатив може сприяти покращенню внутрішнього клімату та створенню сприятливого середовища для взаємоспілкування співробітників.

По-перше, важливо розробити чітку стратегію з метою вдосконалення корпоративної культури в організації. Це може включати проведення тренінгів з комунікаційних навичок, розвиток програми мотивації та стимулювання працівників до саморозвитку. Наприклад, компанія Delivery може запровадити щотижневі зустрічі для обговорення питань та ідей з участю всього колективу відділення №2.

По-друге, необхідно активно працювати над покращенням взаємовідносин між співробітниками. Це може бути досягнуто шляхом організації корпоративних заходів, спортивних змагань чи групових проєктів. Також важливо стимулювати взаємодопомогу та сприяти формуванню дружнього колективу.

По-третє, керівництву важливо показувати приклад та бути активним учасником у всіх ініціативах щодо покращення корпоративної культури. Лідерство починається зверху, тому важливо, щоб керівництво показувало приклад усім працівникам. Розроблена нами покрокова модель розвитку корпоративної культури наведена на рисунку 2.6:

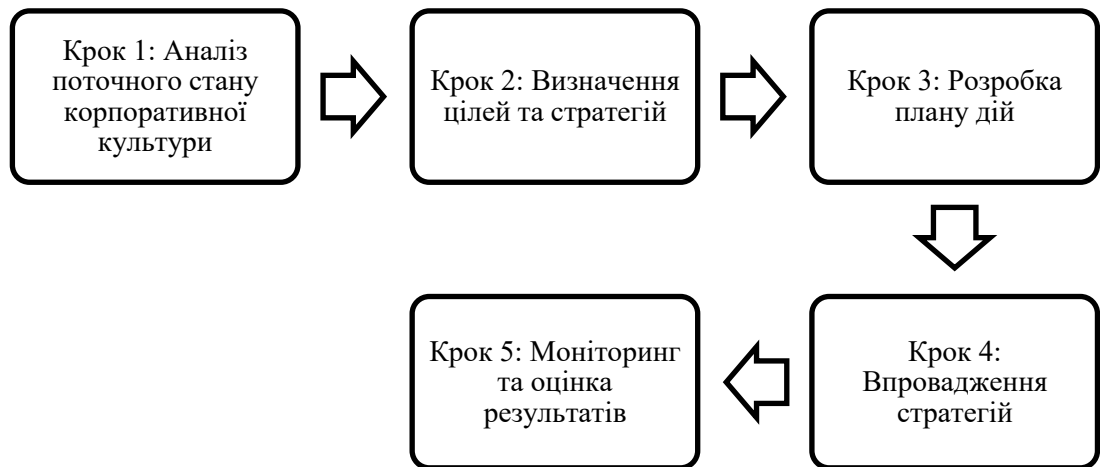


Рис.2.6 Покрокова модель розвитку корпоративної культури

Крок 1: Аналіз поточного стану корпоративної культури. Провести оцінку поточного стану корпоративної культури, виявити сильні та слабкі сторони, визначити основні аспекти, які потребують вдосконалення.

Крок 2: Визначення цілей та стратегій. Розробити конкретні цілі та стратегії для покращення корпоративної культури. Визначити ключові напрямки розвитку, які сприятимуть покращенню взаємовідносин та сприятливому робочому середовищу.

Крок 3: Розробка плану дій. Створити детальний план дій з конкретними кроками та відповідальними особами. Включити в нього різноманітні ініціативи, такі як тренінги, заходи, комунікаційні програми тощо.

Крок 4: Впровадження стратегій. Провести впровадження запланованих стратегій та ініціатив. Забезпечити необхідну підтримку та ресурси для успішного впровадження.

Крок 5: Моніторинг та оцінка результатів. Постійно моніторити та оцінювати результати впроваджених стратегій. Здійснювати корективні дії для досягнення поставлених цілей.

План дій із розвитку корпоративної культури у відділені №2 компанії Delivery:

1. Аналіз поточного стану корпоративної культури

Відповідальна особа: HR-менеджер

Провести опитування співробітників для оцінки поточного стану корпоративної культури.

Проаналізувати результати опитування для виявлення сильних та слабких сторін корпоративної культури.

2. Визначення цілей та стратегій

Відповідальна особа: Топ-менеджер, керівник відділення

Розробити конкретні цілі та стратегії для покращення корпоративної культури у відділенні Delivery.

Визначити ключові напрямки розвитку, такі як: покращення комунікації, сприяння співпраці та позитивного робочого середовища.

Стратегії для покращення корпоративної культури у відділенні Delivery можуть включати такі ключові напрямки розвитку:

Розвиток комунікації: запровадження регулярних зустрічей з командою для обговорення важливих питань та ідей; впровадження внутрішнього порталу або чату для спілкування та обміну інформацією; організація тренінгів з комунікаційних навичок для співробітників.

Сприяння співпраці: створення командних проектів та завдань для підтримки співпраці між різними підрозділами; організація тимбілдингових заходів та корпоративних подій для зміцнення взаємодії між колегами; впровадження системи заохочення та визнання успіхів команди.

Розвиток лідерських якостей: проведення тренінгів та семінарів з розвитку лідерських навичок для керівників та співробітників; створення програми менторства для нових працівників з метою передачі досвіду та підтримки; поширення культури взаємоповаги та взаємопідтримки серед всього колективу.

Забезпечення позитивного робочого середовища: створення зон для відпочинку та релаксації на робочому місці; впровадження програми психологічної підтримки та консультування для співробітників; проведення

анкетування та опитувань для виявлення потреб персоналу та побажань щодо умов праці.

Ці стратегії спрямовані на створення сприятливого середовища для розвитку корпоративної культури у відділенні Delivery, покращення комунікації та сприяння співпраці між працівниками, а також розвиток лідерських якостей та позитивного робочого середовища.

3. Розробка плану дій

Відповідальна особа: HR-менеджер

Створити детальний план дій з конкретними кроками та відповідальними особами.

Включити в нього різноманітні ініціативи, такі як тренінги, заходи, комунікаційні програми тощо.

4. Впровадження стратегій

Відповідальна особа: HR-менеджер, керівник відділення №2 Delivery

Провести впровадження запланованих стратегій та ініціатив.

Забезпечити необхідну підтримку та ресурси для успішного впровадження.

5. Моніторинг та оцінка результатів

Відповідальна особа: HR-менеджер

Постійний моніторинг та оцінка результатів впроваджених стратегій.

Розроблений план допоможе компанії Delivery систематично працювати над розвитком корпоративної культури у відділенні, забезпечуючи плавний процес змін і покращень.

У результаті реалізації запропонованих стратегій та ініціатив можна очікувати покращення взаємовідносин між співробітниками в офісі Delivery у Запоріжжі. Стабільне та дружнє робоче середовище сприятиме покращенню продуктивності, зменшенню конфліктів та збереженню перспективних працівників. В результаті, компанія Delivery отримає значне покращення своєї репутації як сучасного та привабливого роботодавця.

Впровадження в роботу відділень компанії Delivery тренінгів з ефективної міжособистісної взаємодії, які є досить привабливим та ефективним методом формування оптимальної лінії поведінки учасників трудового колективу дає можливість за допомогою рольових ігор, групових дискусій та вирішення нестандартних завдань змінити негативно сформовані стилі міжособистісної взаємодії на ефективні моделі міжособистісного спілкування.

Нами була запропонована до реалізації у відділеннях компанії Delivery тренінгова програма розвитку взаємовідносин в колективі.

Назва тренінгу: «Покращення взаємовідносин в колективі»

Мета тренінгу: покращення комунікації, сприяння співпраці та формування дружнього колективу.

Тривалість тренінгу: 1 день (6 годин)

Методика: комбінація лекцій, групових вправ, дискусій та рольових ігор.

Завдання тренінгу:

1. Обґрунтування важливості та розвиток ефективної комунікації в колективі.
2. Розвиток навичок слухання та висловлювання своїх думок.
3. Робота в команді: сприяння співпраці та взаємодопомозі.
4. Розвиток емоційного інтелекту для покращення міжособистісних взаємин.
5. Визначення ролі конструктивного фідбеку та взаємодопомоги в колективі.

План дій:

1. Вступна лекція про важливість взаємовідносин у колективі.
2. Групова дискусія на тему «Як покращити комунікацію в колективі».
3. Рольова гра «Вирішення конфліктних ситуацій».
4. Тренування навичок активного слухання.
5. Групове завдання на сприяння співпраці та взаємодопомозі.

6. Заключне обговорення та план подальших кроків для покращення взаємовідносин.

Розроблена тренінгова програма сприятиме покращенню взаємовідносин у колективі, сприяючи створенню дружнього та сприятливого робочого середовища.

В результаті реалізації впровадження тренінгових програм щодо формування оптимальної лінії взаємодії прогнозується підвищення рівня формування позитивної міжособистісної взаємодії та конфлікто-стійкості, зниження рівня агресивності у членів колективу, а також зміна стилів поведінки. Призначення тренінгу полягає в тому, щоб навчити членів трудового колективу ефективної поведінки у різних ситуаціях, розвинути у них відповідні навички взаємодії.

При аналізі корпоративної культури досліджуваної організації було встановлено, що не всі співробітники відділення задоволені побудованою в організації системою мотивації персоналу та управлінням у своїй організації.

Керівнику відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя необхідно змінювати чи вдосконалювати обрану стратегію управління. Від того, наскільки ефективно функціонує система управління трудовими ресурсами підприємства, залежить рівень підготовки компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, зміна корпоративної культури управління.

Для підвищення ефективності системи управління організацією слід більше уваги приділяти економічним та соціально-психологічним методам управління, покращити корпоративну культуру співробітників, використовувати моральне та матеріальне стимулювання праці, сприяти створенню приємного соціально-психологічного клімату. Слід також звернути увагу на підвищення освіти та кваліфікації працівників відділення.

Велике значення у вдосконаленні системи управління набуває соціально орієнтованого управління. Сучасні реалії диктують необхідність комплексного введення керівником відділення у практику організації

соціально орієнтованого управління, що не тільки не суперечить економічним цілям, а й є реальним ефективним механізмом вирішення таких завдань, як досягнення конкурентоспроможності, адаптації до динамічного зовнішнього середовища, задоволення потреб персоналу та клієнтів, що в цілому сприятиме підвищенню рівня корпоративної культури та рівня ефективності надання послуг, а це в свою чергу означатиме загальне підвищення ефективності діяльності компанії.

Нами було відзначено, що визначальними соціальними факторами для працівників відділення є матеріальне становище, побудова міжособистісних взаємин та позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, перспективи зростання, рівень задоволеності роботою, соціально-побутове обслуговування, професіоналізація та соціалізація особистості.

У досліджуваному відділенні необхідне вжиття заходів щодо посилення зацікавленості працівників у результатах своєї праці, мають бути вжиті заходи щодо вдосконалення системи мотивації, а саме впроваджено ефективні форми матеріального та морального стимулювання працівників за якісні досягнення у роботі у вигляді премій, надбавок до місячного окладу, річного винагороди та ін.

Як моральні «стимули» можуть бути впроваджені: проведення культурно-масових та фізкультурно-оздоровчих заходів, проведення вечорів та концертів, організація спільних поїздок та проведення корпоративних свят та ін.

Серед нематеріальних засобів мотивації слід запровадити стимулювання працівників відділення вільним часом. В рамках чого, за підсумками трудових показників кожного члена колективу, рекомендується надання за бажанням співробітників відгулів, додаткових вихідних. Як методи стимулювання необхідно надавати співробітникам компанії можливості просування службовими сходами, підвищувати роль персоналу в організації управління, давати можливість підвищувати кваліфікацію, проходити додаткове навчання.

Необхідно відзначити, що розвиток корпоративної культури у співробітників компанії можливий лише за умови підтримки сприятливого психологічного клімату в колективі шляхом удосконалення міжособистісних взаємин між його членами. Удосконалення корпоративної культури, перетворення її на потужний потенціал, який спонукає та поєднує всі починання, може стати одним із важелів підвищення ефективності функціонування організації та сприяти покращенню взаємовідносин в колективі організації.

Висновки до другого розділу

Результати експериментального дослідження показали, що в відділенні №2 компанії Delivery м. Запоріжжя базовим є середній (недостатній) рівень розвитку корпоративної культури. Проблема недостатнього розвитку корпоративної культури відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя є серйозною та може впливати на ефективність та успішність діяльності організації. На середньому рівні розвитку корпоративної культури можуть виникати різноманітні проблеми, які перешкоджають співпраці, комунікації та досягненню спільних цілей. Отримані результати діагностики формування міжособистісних відносин свідчать про те, що найяскравіше вираженим чинником в формуванні міжособистісних взаємовідносин в колективі відділенні №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя є напруга. Отримані показники в групі співробітників відділення за фактором «відчуженість у відносинах» знаходяться на середньому, помірному рівні ($7,5 \pm 2,22$), це говорить про те, що більшість співробітників відділення не почуваються добре серед колег, не прагнуть встановлювати довірчі відносини з ними, не відчують, що їх розуміють чи намагаються зрозуміти. Отримані результати свідчать про відсутність симпатії більшості працівників відділення до групи негативно характеризує морально-психологічний клімат у колективі, середні значення за підсумковим показником формування міжособистісних взаємин у

колективі співробітників відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя перебувають на недостатньому рівні та свідчать про формування не досить гармонійних взаємин у колективі. Проте, результати спостереження показали, що незважаючи на напруження у відносинах є тенденція у прагненні більшості співробітників відділення враховувати індивідуальні особливості одне одного, а відносини у трудовому колективі мають відкритий, природний характер.

Виявлено, що на формування взаємовідносин співробітників організації найбільший вплив мають такі фактори корпоративної культури, як: комунікації ($R=.953^{**}$), мотивація та мораль ($R=.946^{**}$). Гарна комунікація сприяє зменшенню конфліктів, покращує робочий процес та сприяє формуванню дружнього колективу, а високий рівень мотивації й моралі сприяє формуванню стабільних дружніх відносин в колективі. Виявлено також тісний прямий зв'язок між рівнем формування міжособистих взаємин в колективі та критеріями формування корпоративної культури: робота ($R=.827^{**}$) та управління ($R=.876^{**}$). Зв'язок рівня міжособистих відносин з критерієм корпоративної культури «робота» свідчить про те, що коли співробітники задоволені своєю роботою та оточуючим середовищем, це сприяє покращенню взаємовідносин в колективі. При ефективному керівництві організацією та високорозвинутої корпоративної культури, управління позитивно впливає на співробітників, це сприяє створенню сприятливого робочого середовища та формує позитивні взаємовідносини між співробітниками.

Отже, для успішного формування позитивного взаємospілкування в колективі необхідно активно розвивати всі аспекти корпоративної культури, звертаючи увагу на роботу, комунікації, управління, мотивацію та мораль працю. Високий рівень цих критеріїв сприятиме покращенню якості роботи та загального клімату в організації. Удосконалення корпоративної культури, перетворення її на потужний потенціал, що спонукає та об'єднує всі починання, може стати одним із важелів підвищення ефективності функціонування відділення пошти

ВИСНОВКИ

За результатами нашого дослідження ми дійшли наступних висновків:

1. Корпоративна культура організації являє собою комплексний психологічний феномен, що визначається системою цінностей, вірувань, норм, традицій та звичок, які формують спосіб мислення, поведінку та спілкування працівників. Ця культура впливає на ставлення колективу до роботи, спілкування, взаємодії та співпраці, а також на загальний клімат в організації. Вона може бути як позитивною (сприяє розвитку та успіху), так і негативною (гальмує розвиток та спричиняє конфлікти).

Метою корпоративної культури є формування такої поведінки та взаємовідносин персоналу, що сприятиме досягненню цілей організації.

2. Психологічні аспекти формування взаємовідносин співробітників організації включають в себе такі аспекти:

–емоційна атмосфера: настрій та емоції працівників впливають на їхню взаємодію та сприйняття один одного.

–комунікація: якість спілкування, взаєморозуміння та вислуховування інших мають велике значення для формування позитивних взаємовідносин.

–сприйняття лідерства: взаємини між керівниками та підлеглими визначаються рівнем довіри, авторитету та підтримки.

3. Корпоративна культура надає значний вплив на взаємовідносини працівників організації через такі механізми: встановлення загальних цінностей та норм, що сприяють формуванню спільної ідентичності та спрощують сприйняття одне одного; створення певних стандартів поведінки та комунікації, що допомагають уникати конфліктних ситуацій та покращують взаємодію; розвиток позитивного робочого середовища, що сприяє збереженню мотивації працювати разом та досягати спільних цілей.

Отже, корпоративна культура організації як психологічний феномен має значний вплив на формування взаємовідносин між співробітниками та на

загальний клімат у колективі. Її розвиток та покращення можуть сприяти позитивним змінам у взаємодії працівників.

4. Результати діагностики показали, що в відділенні №2 компанії Delivery м. Запоріжжя базовим є середній (недостатній) рівень розвитку корпоративної культури. Проблема недостатнього розвитку корпоративної культури відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя є серйозною та може впливати на ефективність та успішність діяльності організації. На середньому рівні розвитку корпоративної культури можуть виникати різноманітні проблеми, які перешкоджають співпраці, комунікації та досягненню спільних цілей.

Однією з причин недостатнього розвитку корпоративної культури може бути відсутність чіткої системи цінностей та норм, яка б підтримувала спільний дух та співпрацю серед співробітників. Це може призводити до конфліктів, непорозумінь та низького рівня мотивації серед персоналу.

Іншою причиною може бути неефективна комунікація між співробітниками та керівництвом. Відсутність взаємодії та обміну інформацією може ускладнювати процеси прийняття рішень та впливати на загальний колективний дух.

Також, недостатня увага до розвитку та підтримки корпоративної культури з боку керівництва може призводити до її стагнації та втрати актуальності. Без постійного оновлення та покращення корпоративної культури, вона може втратити свою цінність та вплив на колектив.

Отримані результати дослідження формування міжособистісних відносин свідчать про те, що найяскравіше вираженим чинником в формуванні міжособистісних взаємовідносин в колективі відділенні №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя є напруга. Отримані показники в групі співробітників відділення за фактором «відчуженість у відносинах» знаходяться на середньому, помірному рівні ($7,5 \pm 2,22$), це говорить про те, що більшість співробітників відділення не почуваються добре серед колег, не прагнуть встановлювати довірчі відносини з ними, не відчувають, що їх розуміють чи

намагаються зрозуміти. Отримані за цим критерієм результати свідчать про відсутність симпатії більшості працівників відділення до групи, що негативно характеризує морально-психологічний клімат у колективі, середні значення за підсумковим показником формування міжособистісних взаємин у колективі співробітників відділення №2 компанії Delivery у м. Запоріжжя перебувають на недостатньому рівні та свідчать про формування не досить гармонійних взаємин у колективі. Взаємини між співробітниками носять не достатньо стабільний характер, що передбачає погіршення взаємодії групи та викликає в співробітниках негативні почуття, емоційний дискомфорт. Проте, результати спостереження показали, що незважаючи на напруження у відносинах є тенденція у прагненні більшості співробітників відділення враховувати індивідуальні особливості одне одного, а відносини у трудовому колективі мають відкритий, природний характер.

Для подолання цих проблем необхідно звернути увагу на розвиток корпоративної культури як одного з ключових елементів успішної діяльності організації. Керівництво повинно активно працювати над формуванням чітких цінностей, підтримувати високий рівень комунікації та мотивації серед співробітників, а також інвестувати у програми розвитку корпоративної культури. Такий підхід допоможе покращити робочий процес, збільшити продуктивність та покращити сприятливе середовище для всього колективу. В результаті проведеного аналізу було виявлено, що на формування взаємовідносин співробітників організації найбільший вплив мають такі фактори корпоративної культури, як: комунікації ($R=.953^{**}$), мотивація та мораль ($R=.946^{**}$). Гарна комунікація сприяє зменшенню конфліктів, покращує робочий процес та сприяє формуванню дружнього колективу, а високий рівень мотивації й моралі сприяє формуванню стабільних дружніх відносин в колективі.

Виявлено також тісний прямий зв'язок між рівнем формування міжособистих взаємин в колективі та критеріями формування корпоративної культури: робота ($R=.827^{**}$) та управління ($R=.876^{**}$). Зв'язок рівня

міжособистих відносин з критерієм корпоративної культури «робота» свідчить про те, що коли співробітники задоволені своєю роботою та оточуючим середовищем, це сприяє покращенню взаємовідносин в колективі. При ефективному керівництві організацією та високорозвинutoї корпоративної культури, управління позитивно впливає на співробітників, це сприяє створенню сприятливого робочого середовища та формує позитивні взаємовідносини між співробітниками. Корпоративна культура має значний вплив на формування взаємодії в колективі, оскільки вона формує цінності, норми та стандарти поведінки для всього персоналу. Якщо корпоративна культура позитивна та розвинута, це сприяє покращенню міжособистих взаємин, зближенню колективу, покращенню комунікації та сприяє створенню сприятливого робочого середовища.

Отже, для успішного формування позитивного взаємодії в колективі необхідно активно розвивати всі аспекти корпоративної культури, звертаючи увагу на роботу, комунікації, управління, мотивацію та мораль праці. Високий рівень цих критеріїв сприятиме покращенню якості роботи та загального клімату в організації.

Таким чином, ми виявили наявність слабких місць у структурі взаємовідносин співробітників поштового відділення.

Удосконалення корпоративної культури, перетворення її на потужний потенціал, що спонукає та об'єднує всі починання, може стати одним із важелів підвищення ефективності функціонування відділення пошти

Удосконалення корпоративної культури організації є важливим етапом у розвитку будь-якого підприємства. Корпоративна культура визначає цінності, стандарти поведінки та співробітництва, які прийняті в компанії, і має значний вплив на взаємовідносини між співробітниками, їхню продуктивність та загальний успіх організації.

Перш за все, для удосконалення корпоративної культури необхідно провести аналіз існуючої ситуації. Важливо зрозуміти, які цінності та норми домінують в компанії, як вони впливають на співробітників та як можна

покращити цей стан. Наприклад, якщо виявлено проблеми з комунікацією або взаєморозумінням серед колективу, необхідно вжити заходи для покращення цих аспектів.

Далі, важливо визначити цілі та завдання удосконалення корпоративної культури. Це може бути створення сприятливої робочої атмосфери, підвищення рівня довіри серед співробітників, покращення системи мотивації та стимулювання працівників до саморозвитку.

Один з ключових кроків удосконалення корпоративної культури є залучення працівників до процесу. Важливо створити можливості для активного участю співробітників у формуванні нових цінностей та стандартів, що сприятиме їхньому включенню та покращенню комунікації всередині колективу.

Крім того, необхідно постійно вдосконалювати корпоративну культуру, оцінюючи її ефективність та вплив на діяльність компанії. Важливо слухати думки та враховувати потреби співробітників, а також реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Удосконалення корпоративної культури організації – це складний процес, який вимагає часу, зусиль та пильності. Проте, правильно побудована корпоративна культура сприятиме покращенню взаємовідносин між співробітниками, збереженню талановитих кадрів та досягненню успіху компанії в цілому.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдеев В.І. Корпоративна культура організацій ХХІ століття: зб. Наукових праць. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 403 с
2. Алтуніна І.Р. Соціальна психологія: Підручник. Харків: Форт, 2015. 427 с.
3. Андрєєва Г.М. Соціальна психологія: Підручник для вищих навчальних закладів. Харків: Тім Пабліш Груп, 2020. 363 с.
4. Андрієнко Є.В. Соціальна психологія: Навчальний посібник для студ. установ вищої. проф. освіти. Київ: Академія, 2019. 264 с.
5. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. - №3(93). с.64-72
6. Аносова А. В. Комунікативна культура в сучасній педагогічній практиці: навч.-метод. посіб. *Департамент освіти і науки Київ. обл. держ. адмін., Київ. обл. ін-т післядиплом. освіти пед. кадрів*, Київ. 2017. 168 с.
7. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна*. 2010. № 917. С. 91–99.
8. Баклицький, І. О. Психологія праці : підручник. 2-е вид., переробл. і допов. Київ: Знання, 2008. 656 с.
9. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наука й економіка*. 2021. № 682. С. 11–15.
10. Бетіна О.Б. Організаційна культура: Навчальний посібник. Харків: Оберіг, 293 с.
11. Белінська Є.П. Соціальна психологія: Хрестоматія. Одеса: Фенікс, 2019. 456 с.
12. Веракса Н.Є. Соціальна психологія: Підручник для студ. установ вищої. проф. освіти. Київ: Академія, 2014. 224 с.

13. Гаврилов Є.П., Гришаєв С.П. Психологія праці та кадрового менеджменту у схемах та таблицях. Київ: КноРус, 2011. 248 с.
14. Гераськіна М.Г. Соціальна психологія: Навчальний посібник для студентів вузів. Київ: ЮНІТІ-ДАНА, 2011. 615 с.
15. Гудімова А. Х. Психологія праці: метод. рекомендації до самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 053 «Психологія». Одеса: Одес. нац. Ун-т. ім. І.І. Мечникова, 2023. 25 с.
16. Гулевич О.А. Соціальна психологія: Підручник та практикум для академічного бакалаврату. Харків: Тім Пабліш Груп, 2020. 452 с.
17. Денісова Ю.В. Соціальна психологія: Навчальний посібник. Львів: ПАІС, 2019. 172 с.
18. Дика Л.Г. Соціальна психологія праці: Теорія та практика. Львів: ПАІС, 2021. 442 с.
19. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. *Гуманітарний часопис*. 2011. № 1. 37 с.
20. Закаблук Г. О. Формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах нестабільності. *дис. ... кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)*. Запоріжжя, 2015. 190 с.
21. Ілляшенко С.М., Овчаренко М.І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 115–118.
22. Калініна Т.О., Кожанова Є.П. Фізіологія і психологія праці. Харків: Видво ХНЕУ, 2015. 268 с.
23. Капітонов Є.О., Зінченко Г.П. Корпоративна культура: теорія та практика. Одеса: Фенікс, 2021. 352 с.
24. Карпенко Г.В. Психологія праці та вибір професії: Навчально-методичний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 168 с.

25. Карпіловська С.Я., Мітельман Р.Й., Синявський В.В. Основи професіографії: Навчальний посібник. К.: МАУП, 2017. 148 с.
26. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с.
27. Кириченко В.В. Психологія праці та інженерна психологія: навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 240 с.
28. Коваленко О. Г., Павлик Н. В., Становських З. Л., Бастун М. В. Психологічний супровід особистісного розвитку дорослих: подолання професійних криз та особистісних дисгармоній. Київ: Літера ЛТД, 2019. 167 с.
29. Козаченко Г.В. Основи корпоративного управління. Луганськ: Вид-во СПУ, 2011. 480 с.
30. Мазяр О. В., Кириченко В. В. Психологія праці: модульний курс: навч. посібник. Житомир, 2015. 190 с.
31. Мельник Л. П. Психологія управління: курс лекцій. Міжрег. Акад. упр. персоналом (МАУП). 2-е вид., стер. Київ: МАУП, 2002. 176 с.
32. Москаленко В. В. Соціальна психологія : підручник. Київ: ЦУЛ, 2015. 624 с.
33. Мяленко В. В. Психологія професійної самореалізації молоді. Київ: ЦУЛ, 2016. 104 с.
34. Психологія праці та інженерна психологія: навчальний посібник для студентів денної і заочної форм навчання спеціальності 053 «Психологія». 2-ге вид, перероб. і доп. / укладач О.С. Юрков. Мукачєво: МДУ, 2018. 187 с.
35. Скворчевська Є.Л. Психологія праці: навч. посібник. Харків: Форт, 2022. 160 с.
36. Слабко Я.Я. Сутнісна характеристика культури організації. *Держава та регіони*. 2013. №3. С.234-238.
37. Смоленюк П.С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. *Наука й економіка*. 2010. № 1. С. 123–128.

38. Смоленюк П.С. Управління персоналом: корпоративна культура і управління. *Наука й економіка*. 2016. № 7. С. 119–136.
39. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3 (19). С. 28–32.
40. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 403 с.
41. Ходаківський Є.І. Психологія управління: навч. посіб.. Київ : ЦУЛ, 2008. 608 с.
42. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2020. вип. 17. С. 44-59.
43. Чумак В. Психологія праці: навч. посібник. Харків: Форт, 2017. 159 с.
44. Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual review of sociology*.
45. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
46. Cameron, K., Quinn, R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
47. Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*.
48. Hofstede, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
49. Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*.
50. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.

51. Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons.
52. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
53. Thomas, C. (1999). Building a culture for sustaining change. Industrial and Commercial Training.

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати діагностики корпоративної культури

№	робота	комунікації	управління	мотивація та мораль	Індекс КК	рівень Кк
1	55	46	35	40	176	високий
2	43	34	30	36	143	середній
3	60	42	32	54	188	високий
4	52	40	26	35	153	середній
5	54	42	34	40	170	середній
6	54	39	33	36	162	середній
7	36	38	34	20	128	середній
8	49	46	32	44	171	середній
9	58	48	35	40	181	високий
10	14	16	12	14	56	низький
11	46	44	30	35	155	середній
12	33	35	30	27	125	середній
13	54	42	28	39	163	середній
14	52	47	30	41	170	середній
15	41	40	26	35	142	середній
16	57	48	35	40	180	високий
17	42	34	32	35	143	середній
18	55	40	27	36	158	середній
19	50	42	32	34	158	середній
20	56	40	33	35	164	середній
21	52	38	34	36	160	середній
22	36	30	34	20	120	середній
23	48	46	35	42	171	середній
24	58	48	35	40	181	високий
25	51	46	36	36	169	середній
26	47	44	30	35	156	середній
27	33	35	30	27	125	середній
28	55	42	31	39	167	середній
29	52	47	33	41	173	середній
30	41	40	35	35	151	середній
31	38	44	26	36	144	середній
32	21	18	16	16	71	низький

Додаток Б

Результати діагностики міжособистісних взаємовідносин

№	напруженість відносин	відчуження	конфліктність	агресія	рівень МВ
1	9	6	5	5	25
2	7	4	3	4	18
3	10	7	8	6	31
4	7	6	4	4	21
5	11	6	7	5	29
6	8	8	4	3	23
7	9	8	6	2	25
8	9	6	5	5	25
9	12	8	8	4	32
10	14	12	4	5	35
11	8	6	5	4	23
12	10	6	6	3	25
13	9	7	6	4	26
14	10	8	5	5	28
15	12	8	6	7	33
16	10	6	5	5	26
17	8	4	3	4	19
18	10	7	8	6	31
19	8	6	4	4	22
20	11	6	7	5	29
21	8	8	4	3	23
22	9	8	6	2	25
23	9	7	5	5	26
24	12	8	8	4	32
25	14	12	4	5	35
26	8	7	5	4	24
27	10	6	6	3	25
28	9	7	6	4	26
29	10	8	5	4	27
30	12	8	6	5	31
31	11	12	6	6	35
32	12	14	5	7	38