

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГІЇ

Кафедра соціальної психології

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

**ЗВ'ЯЗОК МІЖ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ І ПСИХОЛОГІЧНИМ
БЛАГОПОЛУЧЧЯМ СПІВРОБІТНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

**на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
за спеціальністю 053 «Психологія»**

Здобувача вищої освіти 2 курсу
спеціальності 053 «Психологія»
денної форми навчання
Максима ЧЕРНИША

Науковий керівник:
кандидат психологічних наук, доцент
Олег СОСНЮК

Роботу рекомендовано до захисту на ЕК №3

Протокол №____ від_____ року

Завідувач кафедри соціальної психології

_____ Тетяна ТРАВЕРСЕ

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИВЧЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ МІЖ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА ПСИХОЛОГІЧНИМ БЛАГОПОЛУЧЧЯМ.....	9
1.1. Поняття організаційної культури: основні підходи та моделі.....	9
1.2. Психологічне благополуччя: теоретичні засади та ключові компоненти.	15
1.3. Вплив організаційної культури на психологічне благополуччя працівників промислових підприємств.....	23
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ МІЖ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА ПСИХОЛОГІЧНИМ БЛАГОПОЛУЧЧЯМ.....	31
2.1. Організація дослідження: етапи та процедура проведення.....	31
2.2. Характеристика вибірки дослідження.....	36
2.3. Методи та інструментарій дослідження організаційної культури та психологічного благополуччя.....	44
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	52
3.1. Аналіз емпіричних даних щодо зв'язку організаційної культури та психологічного благополуччя.....	52
3.2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури для підвищення психологічного благополуччя працівників.....	72
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі, де промислові підприємства відіграють ключову роль в економіці, організаційна культура стала одним із визначальних факторів, що впливають на ефективність діяльності організації та добробут її працівників. Організаційна культура, як сукупність цінностей, норм, традицій і практик, формує унікальне робоче середовище, яке може сприяти або перешкоджати психологічному благополуччю співробітників. Психологічне благополуччя, у свою чергу, є важливим показником, що визначає не лише індивідуальну продуктивність працівників, а й загальну атмосферу в колективі, рівень плинності кадрів, здатність організації адаптуватися до змін і її конкурентоспроможність на ринку.

Психологічне благополуччя, як багатогранне поняття, включає емоційну стабільність, задоволеність роботою, відчуття сенсу життя, позитивне самосприйняття, автономію, компетентність і якісні соціальні зв'язки (за К. Ріфф, Е. Дінером, М. Селігманом). У промислових підприємствах, де працівники часто стикаються з високими вимогами до продуктивності, фізичними та психологічними навантаженнями, а також ієрархічною структурою управління, психологічне благополуччя набуває особливого значення. Негативна організаційна культура, що характеризується авторитарним стилем управління, низьким рівнем довіри, браком підтримки чи визнання досягнень, може призводити до професійного вигорання, хронічного стресу, зниження мотивації та зростання плинності кадрів. Натомість сприятлива організаційна культура, заснована на цінностях співпраці, відкритості та підтримки, сприяє формуванню відчуття безпеки, залученості та задоволеності роботою, що позитивно впливає на психологічний стан працівників.

У психологічній науці поняття організаційної культури та психологічного благополуччя активно досліджуються як взаємопов'язані феномени.

Організаційна культура визначається як система спільних переконань і цінностей, які спрямовують поведінку працівників і формують їхнє сприйняття робочого середовища (Е. Шейн). Моделі організаційної культури, такі як модель Г. Хофстеде, типологія К. Камерона та Р. Квінна (OCAI), або підхід Д. Денісона, дозволяють класифікувати культури за їхніми характеристиками (наприклад, кланові, ієрархічні, ринкові чи адхократичні) та аналізувати їхній вплив на працівників. Психологічне благополуччя, за визначенням К. Ріфф, включає шість ключових компонентів: самоприйняття, позитивні стосунки з іншими, автономія, управління середовищем, наявність мети в житті та особистісне зростання. Інші дослідники, такі як Е. Дінер і М. Селігман, акцентують увагу на суб'єктивному благополуччі, що включає задоволеність життям і позитивні емоції.

В Україні питання організаційної культури та психологічного благополуччя працівників промислових підприємств досліджуються в працях Л. Карамушки, О. Креденцер, Т. Водоп'янової, О. Лозінської, які звертають увагу на специфіку національного контексту, зокрема вплив економічної нестабільності, воєнного стану та культурних особливостей на робоче середовище. Водночас більшість досліджень зосереджена на загальних аспектах організаційної культури або психологічного благополуччя, тоді як зв'язок між цими феноменами в контексті промислового сектору залишається недостатньо вивченим. Промислові підприємства мають унікальні особливості, такі як чітка ієрархія, стандартизовані процеси, високий рівень формалізації та специфічні умови праці, що можуть посилювати або послаблювати вплив організаційної культури на психологічне благополуччя.

Сучасні виклики, такі як економічна нестабільність, глобалізація, технологічні зміни та воєнний стан в Україні, додатково ускладнюють забезпечення психологічного благополуччя працівників. У промисловому секторі, де часто застосовуються застарілі підходи до управління персоналом, а психологічний комфорт працівників не є пріоритетом, виникає потреба у створенні організаційної культури, яка б сприяла зниженню стресу,

підвищенню мотивації та формуванню позитивного робочого клімату. Дослідження зв'язку між організаційною культурою та психологічним благополуччям дозволяє не лише зрозуміти механізми їхньої взаємодії, але й розробити практичні рекомендації для керівників і HR-фахівців, спрямовані на покращення умов праці, зниження плинності кадрів і підвищення загальної ефективності підприємства.

Особливим аспектом проблеми є недостатня кількість емпіричних досліджень, які б комплексно аналізували зв'язок між організаційною культурою та психологічним благополуччям працівників промислових підприємств в українських реаліях. Більшість наявних досліджень зосереджені на корпоративному секторі або сфері послуг, тоді як промислові підприємства мають специфічні умови, такі як фізичні навантаження, зміновий графік роботи, високий рівень формалізації та обмежені можливості для самовираження. Крім того, сучасні реалії, включаючи воєнний стан, додають додаткові стресові фактори, які впливають на психологічний стан працівників і вимагають адаптації організаційної культури до нових умов.

Таким чином, обрана тема дослідження є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Теоретична актуальність полягає в необхідності поглиблення знань про механізми взаємодії організаційної культури та психологічного благополуччя в специфічному контексті промислових підприємств. Практична актуальність зумовлена потребою розробки рекомендацій для керівників і HR-фахівців, які допоможуть створювати сприятливе робоче середовище, знижувати рівень стресу та підвищувати продуктивність працівників.

Об'єкт дослідження – психологічне благополуччя співробітників.

Предмет дослідження – зв'язок між організаційною культурою та психологічним благополуччям працівників промислового підприємства.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити зв'язок між організаційною культурою та психологічним благополуччям працівників промислового підприємства, а також розробити практичні

рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури для підвищення рівня психологічного благополуччя.

Завдання дослідження:

1. Провести теоретичний аналіз основних підходів до вивчення організаційної культури та психологічного благополуччя, систематизувати основні підходи до їх вивчення в науковій літературі.
2. Визначити ключові характеристики організаційної культури промислових підприємств, включаючи типологію, цінності та практики.
3. Емпірично дослідити рівень психологічного благополуччя працівників промислового підприємства.
4. Встановити зв'язок між типами організаційної культури (за моделлю К. Камерона та Р. Квінна) та показниками психологічного благополуччя працівників.
5. Розробити практичні рекомендації для керівників і HR-фахівців промислових підприємств щодо оптимізації організаційної культури з метою підвищення психологічного благополуччя працівників.

Для вирішення поставлених завдань нами було використано наступні **методи дослідження:**

- *теоретичні методи:* аналіз і синтез наукової літератури з питань організаційної культури та психологічного благополуччя; порівняльний аналіз моделей організаційної культури (Е. Шейн, Г. Хофстеде, К. Камерон і Р. Квінн); узагальнення сучасних досліджень впливу організаційної культури на психоемоційний стан працівників.
- *емпіричні методи:* анкетування та опитування працівників для оцінки організаційної культури та рівня психологічного благополуччя; використання стандартизованих діагностичних методик, таких як «Оцінка організаційної культури» (OCAI, К. Камерона та Р. Квінна), «Шкала психологічного благополуччя» (К. Ріфф, адаптація С. Карсканової), «Опитувальник задоволеності роботою» (MSQ, адаптація Л. Карамушки),

а також авторські анкети для збору даних про сприйняття робочого середовища.

- **Статистичні методи:** кореляційний аналіз (коефіцієнт Спірмена) для визначення зв'язків між змінними; порівняльний аналіз (U-критерій Манна-Уїтні) для оцінки відмінностей у психологічному благополуччі залежно від типу організаційної культури; якісний аналіз для інтерпретації відкритих відповідей працівників.

Характеристика вибірки. У дослідженні планується залучити 50–70 працівників промислового підприємства, що представляють різні професійні групи (робітники, інженери, адміністративний персонал, керівники). Вибірка включатиме чоловіків і жінок віком від 20 до 55 років, з різним стажем роботи (від 1 року до 20 років і більше).

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі зв'язку між організаційною культурою та психологічним благополуччям працівників промислових підприємств в українських реаліях, з урахуванням специфіки промислового сектору та сучасних соціально-економічних умов, включаючи вплив воєнного стану. Новизна також полягає в застосуванні моделі К. Камерона та Р. Квінна для класифікації організаційної культури в промислових підприємствах і поєднанні її з оцінкою психологічного благополуччя за моделлю К. Ріфф, що рідко використовується в подібних дослідженнях в Україні.

Теоретичне значення роботи полягає в систематизації сучасних підходів до вивчення організаційної культури та психологічного благополуччя, визначенні ключових факторів їхньої взаємодії та поглибленні розуміння специфіки їх прояву в промисловому секторі. Робота сприятиме розвитку організаційної психології шляхом інтеграції зарубіжних і вітчизняних підходів до аналізу впливу організаційної культури на психоемоційний стан працівників.

Практичне значення дослідження. Отримані результати дозволять розробити практичні рекомендації для керівників і HR-фахівців промислових підприємств щодо формування організаційної культури, яка сприяє

психологічному благополуччю працівників. Впровадження цих рекомендацій може сприяти зниженню рівня стресу, професійного вигорання та плинності кадрів, а також підвищенню мотивації, залученості та продуктивності працівників. Результати дослідження можуть бути використані практичними психологами, HR-менеджерами та консультантами з організаційного розвитку для діагностики організаційної культури та розробки програм підтримки працівників. Крім того, матеріали роботи можуть слугувати ілюстративним матеріалом для викладання дисциплін «Організаційна психологія», «Психологія праці», «Управління персоналом» і «Психологія стресу» у закладах вищої освіти.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Перший розділ присвячений теоретичному аналізу понять організаційної культури та психологічного благополуччя, а також їх взаємозв'язку. Другий розділ описує організацію, методи та інструментарій емпіричного дослідження. Третій розділ містить аналіз результатів дослідження та практичні рекомендації. Загальний обсяг роботи становить приблизно 70–80 сторінок, основний зміст викладено на 60–65 сторінках комп'ютерного тексту. Робота включає таблиці, діаграми та рисунки для ілюстрації результатів дослідження. Список використаних джерел налічує понад 40 позицій, включаючи зарубіжні та вітчизняні наукові праці. Додатки містять анкети, протоколи дослідження та інші допоміжні матеріали.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИВЧЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ МІЖ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА ПСИХОЛОГІЧНИМ БЛАГОПОЛУЧЧЯМ

1.1 Поняття організаційної культури: основні підходи та моделі

Організаційна культура загалом стосується системи спільних переконань, цінностей, норм та моделей поведінки в організації. Вона охоплює «як тут усе робиться» у компанії і формує сприйняття, ставлення та дії працівників. Класичне визначення запропонував Едгар Шейн, який трактує організаційну культуру як «модель спільних базових припущень, яких група навчилася у процесі розв'язання проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, яка виявилася достатньо ефективною, щоб вважатися чинною і, відповідно, навчати нових членів як правильного способу сприймати, думати і відчувати щодо цих проблем [1, с. 12](Schein, 2010). Це визначення підкреслює, що культуру засвоюють та передають з часом, і вона служить орієнтиром прийняттого мислення та поведінки в організації. Перспектива Шейна означає, що культура діє на глибокому, часто підсвідомому рівні, формуючи те, що члени колективу вважають «нормальним».

Модель Шейна далі розрізняє культуру на три рівні [2 - 16]: (1) Артефакти – видимі та відчутні елементи культури (наприклад, дрес-код, планування офісу, ритуали та помітні форми поведінки); (2) Проголошені цінності – явно заявлені принципи й цінності (наприклад, місія компанії, кодекси поведінки чи гасла, що декларують те, що організація вважає цінним); та (3) Базові глибинні припущення – невидимі, за замовчуванням прийняті вірування й основні установки, що справді визначають поведінку (наприклад, базові погляди на природу людини, важливість командної роботи чи ставлення до змін). Чим глибше ми занурюємося (від артефактів до базових припущень), тим складніше спостерігати та змінити ці елементи культури [17]. Шейн подає “шарувату” модель, корисну для аналізу організаційної культури, адже вона вказує на те, що видима поведінка (як-от реакція керівників на помилки чи манера звертання

працівників до керівництва) коріниться у глибинних припущеннях (таких як те, чи організація в принципі довіряє своїм працівникам).

Ще один впливовий підхід запропонував Герт Гофстеде, відомий виокремленням вимірів національної культури, який також вивчав організаційні культури. Гофстеде та його колеги (1990) стверджували, що якщо національні культури відрізняються переважно цінностями, то організаційні культури – переважно практиками, тобто повсякденними розпорядками та моделями поведінки на робочому місці [19 - 21]. У великому дослідженні структурних підрозділів Гофстеде виокремив шість ключових вимірів організаційної культури (їх часто називають «вимірами практик») [19]:

- **Культура, орієнтована на процес, vs. орієнтована на результат:** У процесно-орієнтованій культурі люди звертають увагу на те, як виконується робота, зосереджуючись на процедурах і технічній досконалості; натомість у результатно-орієнтованій культурі досягнення цілей та кінцевих результатів є першочерговим, навіть якщо це досягається нестандартними методами. Культури процесу наголошують на дотриманні процедур; культури результату – на виконанні місії [22].
- **Культура, орієнтована на працівника, vs. орієнтована на роботу:** Культури, орієнтовані на працівника, пріоритезують добробут та розвиток персоналу – рішення приймаються з урахуванням особистого благополуччя співробітників, а керівники переймаються потребами людей. Культури, орієнтовані на роботу, навпаки, зосереджені на виконанні завдань і показниках ефективності, часом коштом особистого комфорту працівників [22]. В оточенні, орієнтованому на працівника, вірять, що «щасливі працівники створюють успіх»; у середовищі, орієнтованому на роботу – «успіх понад усе, навіть якщо це викликає певний дискомфорт».
- **Парохіальна vs. професійна культура:** Парохіальна (локальна) культура – це коли працівники значною мірою черпають свою ідентичність із організації – відчувається лояльність і часто очікується довічне наймання;

люди є «частиною сім'ї» компанії. Професійна (космополітична) культура означає, що працівники ототожнюють себе більшою мірою зі своєю професією чи видом діяльності, ніж з організацією; вони сприймають організацію як місце для застосування свого фаху, а не як спільноту, що їх визначає [22].

- **Відкрита vs. закрита система:** Відкрита культура легко приймає новачків і сторонніх, інформація вільно циркулює, і присутній високий рівень прозорості. Закрита культура є секретною та ізольованою; сторонньому або новому співробітнику важко інтегруватися, оскільки інформація оберігається, а до тих, хто не входить до «внутрішнього кола», панує насторожене або відчужене ставлення [22].
- **Вільний vs. жорсткий контроль:** Цей вимір стосується ступеня формальності та пунктуальності в організації. Культури зі «вільним» контролем вирізняються більш невимушеним ставленням до графіків, контролю витрат і неухильного дотримання строків; працівники мають гнучкість у робочому часі чи способах виконання завдань. Культури «жорсткого» контролю, натомість, підкреслюють дисципліну, пунктуальність і точність – існують суворі політики, і навіть незначні відхилення помічаються та виправляються [22]. (Цей вимір перегукується з поняттям уникнення невизначеності: культура жорсткого контролю намагається мінімізувати невизначеність через суворі правила).
- **Нормативна vs. прагматична культура:** Нормативна культура (іноді її називають «орієнтованою на правила») суворо дотримується правил, традицій і сталих принципів – навіть якщо клієнти або результати страждають, організація «триматиметься правил». Прагматична культура більш зорієнтована на ринок і гнучка; вона змінює або адаптує правила та практики, щоб задовольнити потреби клієнтів чи досягти потрібного результату [22]. Нормативні організації цінують дії «за правилами», тоді як прагматичні цінують задоволеність клієнта та кінцевий результат понад процес.

Ці шість вимірів надають основу для емпіричної оцінки та порівняння організаційних культур [19]. Наприклад, старе бюрократичне виробниче підприємство може за цими параметрами виглядати як орієнтоване на процес, орієнтоване на роботу, парохіальне, закрите, з жорстким контролем та нормативне; натомість технологічний стартап у Кремнієвій долині може бути орієнтованим на результат, орієнтованим на працівника, професійним, відкритим, зі слабким контролем та прагматичним. Важливо, що кожен вимір впливає на досвід працівників – напр., культура, орієнтована на працівника, імовірно, змушує працівників відчувати, що про них піклуються (що може підвищувати благополуччя), тоді як культура, орієнтована на завдання, може призводити до стресу, якщо працівники відчують, що до них ставляться як до «гвинтиків у машині». (Ми ще повернемося до цих наслідків у підрозділі 1.3, розглядаючи вплив культури на благополуччя.)

Окрім загальних вимірів, дослідники також намагалися класифікувати організаційну культуру за типологіями. Однією з широко використовуваних моделей є підхід Кіма Кемерона та Роберта Квінна, які розробили *Competing Values Framework* (CVF, «рамка конкуруючих цінностей») та інструмент оцінки організаційної культури OCAI. Кемерон і Квінн виділяють чотири архетипові типи культури, що розташовані на двох осях (гнучкість vs. стабільність, і внутрішній vs. зовнішній фокус) [23]:

- **Кланова культура (співробітництво)** – Кланові культури подібні до сімейних, з акцентом на наставництво, турботу і участь. Вони мають внутрішній фокус і є гнучкими. Кланова культура – це «дуже дружнє місце роботи, де люди багато чим діляться один з одним». Цінуються лояльність, згуртованість і командна робота. Лідери виступають як наставники або батьківські фігури. Успіх визначається внутрішнім кліматом та увагою до людей. Наприклад, невеликий сімейний бізнес або компанія, що надає великого значення розширенню прав і можливостей співробітників та відкритій комунікації, часто вирізняється клановою культурою [23].
Ключові слова: відданість, комунікація, розвиток персоналу.

- **Адхократна культура (творчість)** – Адхократні культури є динамічними і підприємницькими. Вони мають зовнішній фокус та гнучкість. Цей тип культури цінує інновації, швидкість і готовність ризикувати. Організація з такою культурою – «динамічне, підприємницьке місце роботи. Люди сміливо висовуються вперед і ризикують». Лідери виступають новаторами чи візіонерами. «Клей», що утримує організацію, – відданість експериментам та інноваціям. Успіх означає здобуття унікальних нових продуктів або послуг [23]. Стартапи та дослідницько-розробницькі відділи часто демонструють адхократну культуру, процвітаючи завдяки креативності та швидкому зростанню. Ключові слова: інновації, зростання, передові рішення.
- **Ринкова культура (конкуренція)** – Ринкові культури орієнтовані на результат, підкреслюючи конкуренцію, досягнення та виконання завдань. Вони мають зовнішній фокус та націлені на стабільність/контроль. Організацію з такою культурою описують як «орієнтовану на цілі, з жорсткими і конкурентними людьми». Лідери часто є жорсткими драйверами, продуктивними виконавцями або суперниками. Культуру «склеює» бажання перемагати і досягати успіху. Репутація, успіх і частка ринку – визначальні показники результативності [23]. Наприклад, компанія з орієнтацією на збут або корпорація на висококонкурентному ринку може мати яскраво виражену ринкову культуру. Ключові слова: прибутковість, досягнення цілей, домінування на ринку.
- **Ієрархічна культура (контроль)** – Ієрархічні культури цінують структуру, формальні правила і передбачуваність. Вони мають внутрішній фокус і роблять наголос на стабільності та контролі. Таку організацію описують як «формалізовану і структуровану, де діяльність регламентується процедурами». Лідери виступають координаторами, організаторами або орієнтованими на ефективність менеджерами. Ключовим є підтримання чіткої, безперервної роботи. Успіх визначається надійними поставками, чітким графіком і низькими витратами [23]. Чимало державних установ і

старі корпоративні підприємства демонструють ієрархічну культуру. Ключові слова: ефективність, своєчасність, стабільність, одноманітність.

Відповідно до Кемерона і Квінна, кожна організація містить певний набір цих чотирьох культур, але часто одна-дві з них домінують [23]. Рамка конкуруючих цінностей корисна тим, що вона наголошує: деякі атрибути культури перебувають у напружених відносинах (або «конфлікті»). Наприклад, орієнтація кланової культури на гнучкість та внутрішні стосунки може вступати в суперечність з орієнтацією ринкової культури на стабільність та зовнішню конкурентність. Організаціям важко бути водночас і дуже гнучкими, і дуже контрольованими – отже, менеджерам доводиться балансувати між цими конкуруючими цінностями [23].

Примітно, що OCAI (опитувальник оцінки культури, створений на основі цієї рамки) дозволяє скласти профіль культури організації шляхом вимірювання сприйняття працівників за шістьма параметрами, що відповідають зазначеним чотирьом типам культур (домінантні характеристики, організаційне лідерство, управління персоналом, «клей» організації, стратегічні акценти та критерії успіху). Узагальнюючи результати, можна візуалізувати, наприклад, що поточна культура промислового підприємства є переважно ієрархічною (структурованою, контрольованою) з другорядними рисами ринкової; натомість бажана культура (яку працівники хотіли б бачити) більше тяжіє до клану та адхократії (тобто більш «сімейна» та інноваційна) [24, с. 45]. Цей розрив часто стає сигналом для початку змін у культурі.

Окрім зазначеного, низка інших теоретиків запропонували свої підходи до організаційної культури – наприклад, типологія Чарльза Хенді (культура влади, ролі, завдання, особистості), модель Денісона (залученість, послідовність, адаптивність, місія як чотири риси культури, пов'язані з ефективністю) тощо. Хоча повний огляд виходить за рамки нашої роботи, варто відзначити, що практично всі моделі сходяться на кількох спільних засадах: організаційна культура передбачає спільний соціальний контекст, що впливає на поведінку, і

Її можна описати через певні домінуючі характеристики (цінності, практики чи орієнтації), які відрізняють одну організацію від іншої.

Для цілей цього дослідження основна увага приділяється тому, як такі характеристики культури – чи то підтримувальна, орієнтована на людей «кланова» атмосфера, чи сувора, формальна «ієрархія» – можуть впливати на психологічний стан працівників на роботі. Ключова гіпотеза полягає в тому, що культури, які відповідають базовим психологічним потребам людини (в автономії, пов'язаності, розвитку), сприятимуть вищому рівню психологічного благополуччя, тоді як культури, що перешкоджають задоволенню цих потреб або створюють стрес, погіршуватимуть благополуччя. Щоб це з'ясувати, спочатку визначимо, що саме мається на увазі під психологічним благополуччям у контексті організації (розділ 1.2), а тоді в розділі 1.3 узагальнимо, як взаємопов'язані, на думку науковців, культура і благополуччя.

1.2 Психологічне благополуччя: теоретичні засади та ключові компоненти

Психологічне благополуччя (ПБ) – це загальна ефективність психологічного функціонування особистості та переживання задоволеності, сповненості життя або усвідомленої залученості до нього. На відміну від простої миттєвої радості чи відсутності хвороби, психологічне благополуччя – це цілісний і тривалий стан позитивного функціонування. Загалом теорії благополуччя розрізняють гедонічне благополуччя (зосереджене на задоволенні, позитивних емоціях, задоволеності життям) та евдемонічне благополуччя (зосереджене на смислі, самореалізації та реалізації потенціалу людини). В організаційній психології психологічне благополуччя часто охоплює задоволеність роботою, відсутність надмірного стресу чи вигорання та відчуття процвітання на роботі. Воно пов'язане з такими поняттями, як задоволеність працею, залученість та психічне здоров'я.

Одним із класичних поглядів на благополуччя запропонував Абрагам Маслоу у своїй ієрархії потреб. Маслоу (1943) висунув ідею, що люди мають ряд потреб – фізіологічних, безпеки, любові/належності, поваги та

самореалізації – і що потреби вищого рівня (повага і самореалізація) стають актуальними лише після задоволення нижчих. Маслоу стверджував, що справжнє психологічне здоров'я досягається на рівні самореалізації, коли індивід реалізує свій повний потенціал і знаходить сенс. У контексті роботи це може означати, що працівники відчують можливість зростати, використовувати свої таланти та досягати особистих цілей через свою працю.

Невиконання нижчих потреб (наприклад, потреби безпеки чи захищеності в роботі) може спричиняти неблагополуччя, тоді як їх задоволення і рух вгору покращує благополуччя. Наприклад, потреби безпеки на промисловій роботі включають не лише фізичну безпеку (відсутність небезпек), але й упевненість у стабільній зайнятості – культура, що забезпечує гарантію роботи і безпечне робоче середовище, задовольнить базову передумову благополуччя працівників [25, с. 27]. Потреби належності відповідають прагненню до відчуття спільноти на роботі; культура, що сприяє товарищкості та командній роботі, може задовольнити цю потребу, породжуючи позитивні емоції та лояльність. Потреби поваги пов'язані з відчуттям визнання й цінності; культура вдячності та справедливого просування по службі здатна зміцнити самооцінку та впевненість працівників.

Нарешті, потреба самореалізації передбачає особистісний розвиток і наявність мети; організації, що надають можливості для професійного зростання, творчості та усвідомлення особистої значущості роботи, дозволяють працівникам досягати самореалізації, яка тісно пов'язана з глибинним благополуччям. Дійсно, у дорослому віці психологічне благополуччя значною мірою визначається ступенем задоволення цих провідних потреб у самоздійсненні за наявності адекватних особистісних адаптивних ресурсів [25, с. 27]. Іншими словами, благополуччя дорослого працівника розквітатиме, коли його робота дозволяє йому переслідувати осмислені цілі та використовувати свої здібності – фактично «бути всім, чим він може бути».

Сучасна позитивна психологія часто визначає психологічне благополуччя в євдемонічних термінах – важливо не лише почуватися добре, але й

функціонувати добре та розвивати свій потенціал. Модель психологічного благополуччя, запропонована Керол Ріфф, є однією з провідних концепцій. Ріфф (1989) концептуалізувала ПБ як таке, що складається з шести ключових вимірів, які разом відображають позитивне функціонування і самореалізацію особистості [26 - 28]:

- **Самоприйняття:** Позитивне ставлення до себе та свого минулого. Високе самоприйняття означає: «Мені подобається більшість рис моєї особистості» і «Загалом я відчуваю впевненість і позитивне ставлення до себе». По суті, це самооцінка і самоповага – визнання як хороших, так і поганих своїх якостей та збереження при цьому позитивного самосприйняття [25, с. 42].
- **Позитивні взаємини з іншими:** Теплі, задовільні, довірливі стосунки. Це включає емпатію, прихильність і близькість з іншими, а також розуміння балансу «брати і давати» у взаєминах. Людина з високим рівнем цього показника має міцні зв'язки і відчувається підтриманою та пов'язаною з оточенням (наприклад, «Люди описали б мене як щедрю людину, готову присвятити свій час іншим»).
- **Автономія:** Відчуття самовизначення та незалежності. Передбачає опір соціальному тиску думати чи діяти певним чином, внутрішню саморегуляцію поведінки і оцінювання себе за власними стандартами. Особа з високою автономією «є самостійною та незалежною, здатною протистояти соціальному тиску» [25, с. 42].
- **Керування оточенням:** Здатність ефективно керувати власним життям і оточуючим світом – формувати або обирати умови, що відповідають власним потребам. Вона відображає відчуття компетентності у впораності з повсякденними вимогами («Загалом я відчуваю, що контролюю ситуацію, в якій опинився»). В умовах роботи це може стосуватися відчуття спроможності впливати на свій робочий простір або мати достатньо ресурсів для подолання робочих викликів.
- **Мета в житті:** Наявність цілей, намірів та відчуття спрямованості, що надають життю сенсу. Навіть у контексті організації це може означати

відчуття, що робота має значення або служить вищій меті. Висока наявність мети означає, що людина бачить значущість у минулому і теперішньому та має цілі на майбутнє («Я відчуваю, що моє життя має напрямок і мету»; на противагу тим, хто майже не відчуває сенсу чи не має цілей [25, с. 20]).

- **Особистісне зростання:** Відчуття постійного розвитку та відкритість до нового досвіду; сприйняття себе як того, хто зростає і розширює можливості, реалізуючи свій потенціал. На практиці працівник з високим рівнем особистісного зростання прагне покращувати навички, вітає прогрес і відчуває, що з часом стає кращою людиною. Він має відчуття поступу і зростаючої мудрості («Вважаю, що важливо отримувати новий досвід, який кидає виклик моєму сприйняттю себе і світу»).

Згідно з теорією Ріфф, високий рівень благополуччя характеризується позитивним функціонуванням за всіма цими шістьма сферами [26 - 28]. Наприклад, працівник, який приймає себе, має добрі стосунки з колегами, відчуває автономію у своїй ролі, ефективно справляється з робочими вимогами, знаходить смисл у своїй роботі та навчається новому, вважається таким, що має високий рівень психологічного благополуччя. Важливо, що ці виміри певною мірою незалежні – людина може відзначатися в одних і відставати в інших – але загальне благополуччя є сукупністю усіх них. Дослідження із використанням шкал психологічного благополуччя Ріфф показують, що ці виміри пов'язані з багатьма позитивними наслідками, такими як менша поширеність психічних розладів і краще фізичне здоров'я, і вони залежать від життєвих обставин. Наприклад, підтримуючий соціальний контекст (скажімо, позитивне робоче середовище) має тенденцію покращувати позитивні взаємини та особистісне зростання. Навпаки, надто контролююче середовище може підірвати автономію і відчуття мети

Варто зазначити, що українські психологи також зробили свій внесок у розуміння психологічного благополуччя, часто інтегруючи ці західні моделі. Наприклад, Ю. І. Кашлюк описує психологічне благополуччя як *інтегральний показник того, наскільки повно реалізована особистісна спрямованість*

людини, що суб'єктивно проявляється у почуттях щастя, задоволеності життям та самозадоволеності [25, с. 20]. Цей погляд узгоджує благополуччя із самоактуалізацією – чим більше людина здатна жити відповідно до власних значущих цілей та цінностей, тим вищий її добробут..

Важливо виокремити, серед західних психологічних теорій також розглядають благополуччя як складну взаємодію між суб'єктивним досвідом та особистісним розвитком. Наприклад, Кіз (2002) розрізняє емоційне, психологічне та соціальне благополуччя, припускаючи, що процвітання відбувається, коли люди відчувають позитивні емоції, ефективно функціонують у своєму житті та змістовно беруть участь у житті своїх громад [29, с. 207–222]. Аналогічно, Дінер та ін. [30, с. 276–302] наголошують на подвійній природі благополуччя, яка включає як афективні стани (такі як щастя), так і когнітивні оцінки (такі як задоволення життям). Примітно, що дослідження Шелдона та Елліота [31, с. 482–497] підкреслює, що люди часто відчувають розбіжність між своїм поточним рівнем благополуччя та своїм ідеалом, що може виступати джерелом мотивації до цілеспрямованої поведінки. Ці рамки свідчать про те, що психологічне благополуччя не є статичним, а розвивається, оскільки люди прагнуть узгодити свої внутрішні цінності та свій життєвий досвід.

Ще однією впливовою рамкою для пояснення психологічного благополуччя є теорія самовизначення (*Self-Determination Theory, SDT*) Едварда Десі та Річарда Раяна. SDT постулює, що благополуччя (і оптимальна мотивація) підтримуються, коли задовольняються три базові психологічні потреби: потреба в автономії (відчуття контролю над власною поведінкою та цілями), компетентності (відчуття ефективності та здатності долати виклики) і пов'язаності (відчуття зв'язку та належності з іншими). Коли робоче середовище задовольняє ці потреби – наприклад, надаючи працівникам автономію у способах виконання роботи, забезпечуючи можливості застосувати навички та зростати (компетентність) та культивує почуття товарищескості й спільноти (пов'язаність) – працівники, швидше за все, відчуватимуть високоякісну мотивацію та благополуччя [32, с. 44]. Десі й Раян наголошують,

що середовища, які гальмують ці потреби (наприклад, дуже контролюючий стиль керівництва, що позбавляє автономії; робота, через яку працівники почувуються некомпетентними або ізольованими), матимуть згубний вплив на благополуччя (призводячи до відстороненості, тривожності чи відчуженості)[32, с. 44]. У межах SDT благополуччя зазвичай розглядається як евдемонічна категорія: йдеться не лише про відчуття задоволення, а про процвітання завдяки автентичній саморегуляції, майстерності та соціальній взаємодії [33, с. 68-78].

Для ілюстрації: якщо на промисловому підприємстві культура дозволяє робітникам на заводі певний вибір у тому, як організувати свої завдання (автономія), надає навчання і визнає удосконалення його навичок (компетентність) та заохочує командну роботу (пов'язаність), то цей працівник, ймовірно, почуватиметься більш задоволеним і сповненим енергії – ключові ознаки благополуччя.

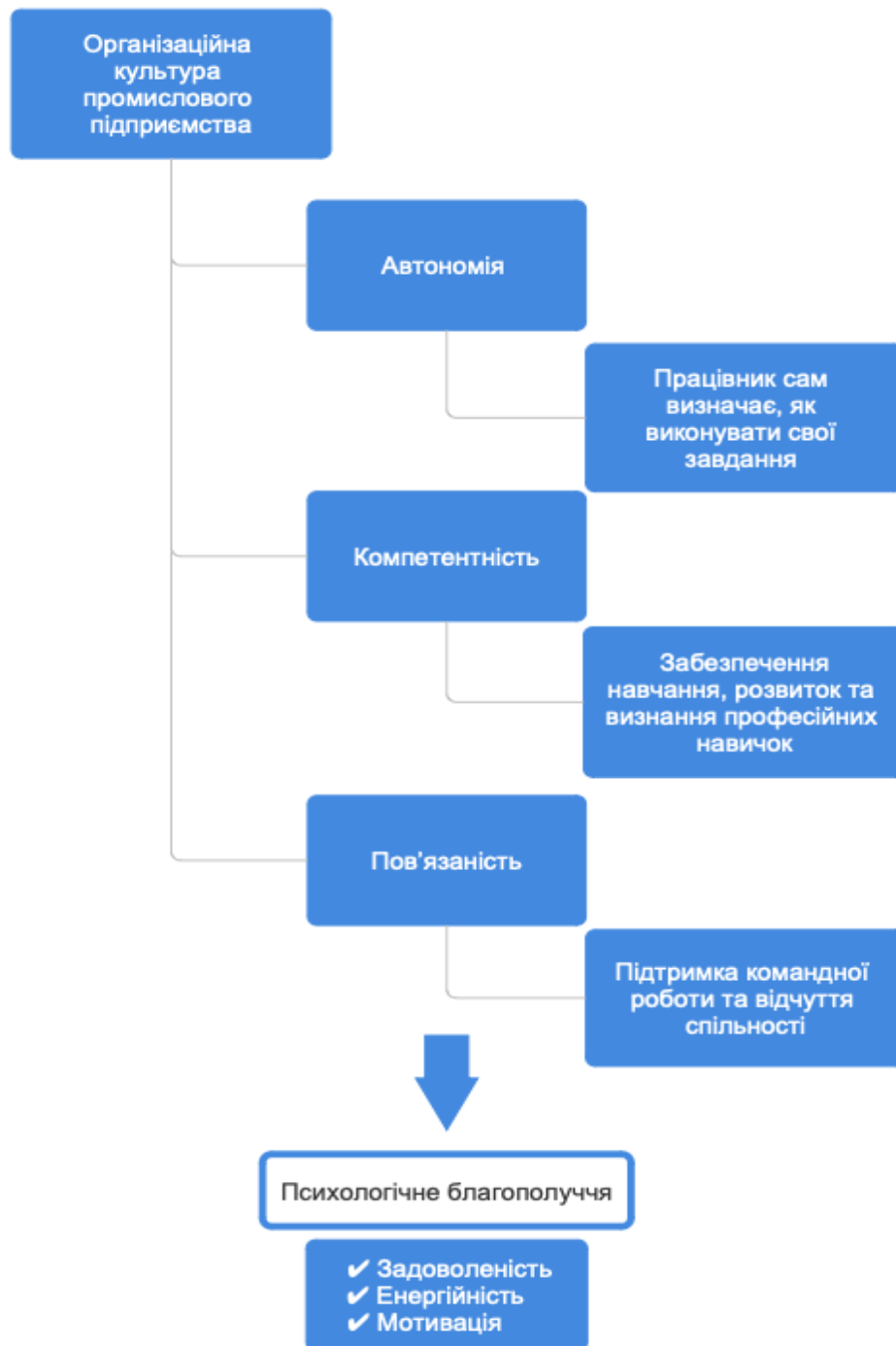


Рис. 1.1. Зв'язок елементів організаційної культури із психологічним благополуччям працівника.

З іншого боку, якщо культура жорстка (немає автономії), зводиться лише до критики помилок (підриваючи відчуття компетентності) і характеризується високим індивідуалізмом чи навіть конфліктністю (низька пов'язаність), психологічне благополуччя такого працівника, швидше за все, погіршиться.

Корисно також відрізнити психологічне благополуччя від поняття суб'єктивного благополуччя (СБ), яке частіше вживається у літературі про щастя і зазвичай стосується поєднання високого позитивного афекту, низького негативного афекту і високої задоволеності життям (Diener, 1984)[34, с. 542–575]. Суб'єктивне благополуччя більше стосується того, як люди оцінюють своє життя з точки зору щастя і задоволення. Психологічне благополуччя, як його описали Ріфф та інші, більше акцентує на психологічному процвітанні та реалізації потенціалу. На практиці обидва показники корелюють – люди, що самореалізуються і мають смисл (високе ПБ), часто також задоволені життям (високе СБ). Однак можна уявити ситуації на робочому місці, де вони розходяться: наприклад, працівник може повідомляти про високу задоволеність роботою (елемент СБ) завдяки гарній оплаті і комфорту, але при цьому відчувати себе невикористаним і таким, що не розвивається (тобто мати нижчі показники особистісного зростання – складової ПБ). Ідеальне здорове організаційне середовище підтримує і суб'єктивні почуття задоволеності, і глибше психологічне благополуччя (зростання, смисл, автономію).

У промисловому організаційному контексті психологічне благополуччя співробітників можна розглядати як багатокomпонентну конструкцію, яка включає: (а) *емоційне благополуччя* (переживання позитивних емоцій, таких як ентузіазм, і рідкісність негативних емоцій, таких як тривога, пов'язаних з роботою); (б) *соціальне благополуччя* (якість взаємин з колегами та керівниками, відчуття приналежності до організації); (с) *відчуття компетентності та досягнення* (почуття успішності, компетентності у своїй ролі); (d) *автономію та наділення повноваженнями* (свободу прийняття рішень, довіру з боку керівництва); (е) *сенс і мету* (відчуття, що робота є значущою або робить внесок у щось цінне); та (f) *особистісне зростання* (можливості для навчання і розвитку кар'єри). Багато з цих складових накладаються на виміри за Ріфф або потреби SDT, як було розглянуто вище. Задоволеність працею та залученість можна розглядати як результати або індикатори, що частково збігаються з цими компонентами. Справді, такі

інструменти, як Міннесотський опитувальник задоволеності роботою (MSQ), вимірюють аспекти задоволеності працею, які перегукуються з елементами благополуччя – наприклад, задоволеність визнанням (повага), незалежністю (автономія), соціальними стосунками на роботі (пов'язаність) тощо.

Напередодні переходу до зв'язку з організаційною культурою важливо зазначити, що організаційні чинники сильно впливають на ці складові благополуччя. Добре спроектована робота в підтримуючій культурі може задовольнити психологічні потреби і таким чином підвищити благополуччя, тоді як токсична культура може фруструвати потреби і шкодити благополуччю. Перед тим як заглибитися у цей взаємозв'язок (розділ 1.3), підсумуємо: у цьому дослідженні психологічне благополуччя розглядається через призму позитивного функціонування та досвіду працівників – зокрема, через їх самоприйняття, відчуття мети, особистісного зростання, автономії в роботі, якість взаємин з оточенням на роботі та відчуття контролю над робочим середовищем (спираючись на модель Ріфф) – а також загальної задоволеності роботою і відчуття щастя на робочому місці. Високий рівень психологічного благополуччя означає, що працівники загалом відчувають себе щасливими, мотивованими та психологічно здоровими у контексті своєї роботи і робочого середовища.

1.3 Вплив організаційної культури на психологічне благополуччя працівників промислових підприємств

З'ясувавши суть організаційної культури і психологічного благополуччя, тепер розглянемо, як ці дві сфери перетинаються. Центральна передумова полягає в тому, що культура організації створює контекст, який може або підтримувати, або підривати психологічне благополуччя працівників. У промислових підприємствах, де робочі процеси можуть бути жорстко регламентованими та ієрархічними, роль культури особливо помітна: жорстка культура може посилювати стрес, тоді як підтримуюча культура може пом'якшувати його. Взаємозв'язок між організаційною культурою та

благополуччям можна проаналізувати на кількох рівнях: через призму відповідності базовим потребам та цінностям, з позицій теорій стресу та соціальної підтримки, а також шляхом розгляду емпіричних даних, що пов'язують характеристики культури з показниками благополуччя.

Один зі способів, яким культура впливає на благополуччя, – це задоволення або, навпаки, гальмування фундаментальних психологічних потреб працівників. Як розглядалося в розділі 1.2, автономія, компетентність і пов'язаність є ключовими потребами (згідно SDT), і культура відіграє велику роль у кожній з них:

- **Автономія:** Гнучка, наділяюча повноваженнями культура (наприклад, з рисами клану чи адхократії) зазвичай надає працівникам більше голосу і вибору в їхній роботі, тим самим задовольняючи потребу в автономії. Коли працівники відчують, що вони мають певний контроль і право голосу у робочих справах – наприклад, можуть вносити пропозиції щодо вдосконалення процесів або мають гнучкість у виконанні завдань – вони переживають більше благополуччя у вигляді вищої внутрішньої мотивації та меншої напруженості. Навпаки, дуже авторитарна чи ієрархічна культура, що мікрокерує працівниками, гальмує автономію, потенційно призводячи до відчуття безпорадності чи відчуження.
- **Компетентність:** Культура, що визнає досягнення, надає зворотний зв'язок і пропонує можливості для розвитку навичок, допомагає задовольняти потребу в компетентності. Наприклад, ринкова культура, дуже орієнтована на результати, може – якщо її не збалансувати – створити «парникову атмосферу» тиску, що шкодить відчуттю компетентності у менш конкурентних працівників (вони можуть постійно почуватися «недостатньо хорошими», якщо планові показники не досягаються). З іншого боку, кланова культура часто передбачає наставництво і підтримку, що з часом підвищує компетентність працівника через коучинг та позитивне підкріплення. Орієнтована на навчання адхократна культура також посилює

компетентність, заохочуючи пробувати нове і цінуючи експертність та креативні рішення працівників.

- **Пов'язаність (соціальні контакти):** Цей аспект безпосередньо формується культурними нормами щодо командної роботи vs. конкуренції. У клановій культурі працівники часто описують організацію як родину – спостерігається високий рівень товарищескості, відкритого спілкування та взаємної підтримки. Таке середовище суттєво підсилює благополуччя, оскільки працівники відчують, що їх цінують і підтримують колеги (це приводить до позитивних емоцій, знижує почуття самотності та дає відчуття приналежності). На противагу, безжально конкурентна культура (крайній тип ринку) або байдужа бюрократична культура (крайній тип ієрархії з ізольованою роботою) можуть лишати працівників соціально ізольованими або навіть налаштовувати їх одне проти одного, завдаючи шкоди соціальному благополуччю і потенційно підвищуючи рівень стресу та конфліктів.

Емпіричні дослідження підтверджують ці теоретичні зв'язки. Один теоретичний аналіз дійшов висновку, що щастя працівників на роботі зазвичай вище у сприятливому й позитивному організаційному середовищі – такому, що підкреслює соціальні зв'язки, особистісний розвиток, розширення прав і можливостей, творчість, узгодженість цінностей і низький рівень стресу [32, с. 44]. Таке середовище, по суті, задовольняє потреби працівників у приналежності, компетентності, автономії, повазі та самореалізації [32, с. 44](комплекс потреб, що поєднує ідеї Маслоу та SDT). У промислових умовах це може проявлятися через практики на кшталт командних «п'ятихвилинок» (сприяють згуртованості), систем висування пропозицій, які дозволяють працівникам впливати на операції (автономія і компетентність), програми навчання (зростання), та культуру безпеки й поваги (задоволення потреб безпеки і поваги). Коли ці елементи культури присутні, працівники, найімовірніше, повідомляють про позитивне благополуччя – вони почуваються в безпеці, пов'язаними, спроможними і наділеними почуттям мети.

Ще одним підходом можна виокремити поняття психосоціальних стресорів і підтримки на робочому місці. Організаційна культура формує психологічний клімат – тобто спільне сприйняття працівниками «як тут працюється». Підтримуюча культура часто забезпечує те, що психологи праці називають організаційною підтримкою та справедливістю, що може знижувати стрес і покращувати благополуччя. Наприклад, якщо культура заохочує справедливість, відкритий діалог і підтримку під час особистих чи робочих труднощів, працівники відчуватимуть менше хронічного стресу і більшу задоволеність роботою. Навпаки, у культурі, де пошук винних – звична справа або де невпевненість у збереженні роботи є частиною клімату, працівники можуть зазнавати тривожності та незадоволеності.

Модель професійного стресу «Вимоги–Контроль–Підтримка» (Карсек і Теорелл) стверджує, що високі робочі вимоги призводять до стресу, особливо коли працівники мають низький контроль (автономію) і низьку підтримку. Культура впливає на цю динаміку, визначаючи рівень контролю та підтримки. Культура з високим рівнем контролю та підтримки (скажімо, кланова культура з партисипативним управлінням) може пом'якшити негативний вплив великих навантажень на благополуччя. Натомість культура з низьким контролем і підтримкою (скажімо, жорстка ієрархія, де «нікого не цікавить твоя думка») посилюватиме напруження від вимог, ймовірно, ведучи до вигорання або низького морального духу. Справді, дослідження показали, що невпевненість у роботі, низький контроль і низька соціальна підтримка на роботі є незалежними факторами ризику поганого психічного здоров'я і низького благополуччя [35, с. 238–244]. Ці фактори – це не лише властивості індивідуальної посади; вони глибоко вкорінені в культурі (наприклад, чи вірить керівництво в залучення працівників до ухвалення рішень, чи прийнято в компанії надавати допомогу або кожен «сам за себе» тощо).

Можна висунути конкретні припущення: кланова культура з її сімейною, підтримуючою атмосферою, ймовірно, корелює з вищим благополуччям працівників – співробітники відчують себе цінними, підтримуваними і

частиною спільноти (задовольняються потреби в приналежності та повазі). Дослідження Войтенко (2024) дійсно наголошує, що коли працівники сприймають організаційну культуру як заохочувальну і позитивну, яку характеризують довіра і спільні цінності, вони демонструють вищий рівень щастя та благополуччя на роботі [32, с. 44]. В одному кейсі промислової компанії, якщо працівники визначали поточну культуру як кланову, відзначалися такі переваги: турбота про працівників, позитивний розвиток робочих відносин, згуртованість, гнучкість і командний «дух ми», що разом формує сприятливий психологічний клімат [24, с. 45]. Ці риси культури природно пом'якшують стрес і підвищують задоволеність роботою – легше пережити важкий день на заводі, якщо знаєш, що твій керівник та колеги «прикривають тобі спину».

Адхократична культура може сприяти благополуччю, забезпечуючи відчуття захоплення, творчої свободи та особистісного зростання. Працівники, які люблять інновації, можуть процвітати і знаходити сенс у такому середовищі. Водночас адхократія може виявитися хаотичною чи надто невизначеною для деяких, що може стресувати тих, хто надає перевагу стабільності. Отже, вплив на благополуччя може бути позитивним для одних (хто цінує креативність і гнучкість) і негативним для інших (хто відчувається тривожно в умовах високої невизначеності). Ключовим є відповідність людини культурі: благополуччя є найвищим, коли індивідуальні цінності/потреби узгоджені з культурою [19,36-39]. Авантюрний інженер, ймовірно, полюбить адхократію (його благополуччя буде підкріплене залученістю та розвитком), тоді як прихильник традицій технік може відчувати дискомфорт.

Ринкова культура, яка характеризується конкуренцією та досягненнями, може підвищувати рівень тиску і стресу. Працівники можуть відчувати, що їх постійно оцінюють і вони конкурують між собою, що може підірвати товариські відносини і посилити тривожність або дисбаланс між роботою та особистим життям. Деякі люди з духом змагання можуть процвітати в такій культурі (отримуючи благополуччя від досягнень і визнання, якщо вони –

лідери), але загалом дослідження показують, що надмірно конкурентні, високостресові культури асоціюються з підвищеним рівнем стресу і навіть вигоранням. Приміром, в середовищах, де постійно наголошують на показниках продуктивності, часто спостерігається більше скарг на стресові проблеми зі здоров'ям. Одне дослідження показало, що культури, які сприймаються як підтримуючі (на противагу змагальним), були пов'язані з нижчим рівнем робочого стресу та намірів звільнитися [40]. Зокрема, суб'єктивне сприйняття працівниками культури суттєво впливає на їхнє благополуччя, особливо через рівень стресу та наміри залишатися або піти з роботи [40]. Культура, цілковито орієнтована на результати без урахування людського фактора, може призвести до хронічного робочого стресу, який підриває психологічне благополуччя (проявляючись як втому, нижча задоволеність роботою і навіть проблеми з психічним здоров'ям на кшталт депресії чи тривоги).

Ієрархічна культура наголошує на порядку і контролі, що може мати змішаний ефект. З одного боку, чітка структура і процедури дають деяким працівникам відчуття безпеки (задовольняючи потребу в захищеності і забезпечуючи ясність, що знижує рольовий стрес). З іншого боку, якщо цю культуру довести до крайнощів, вона може стати не гнучкою, бюрократичною і знеособленою – працівники можуть почуватися лише «номерком» або гвинтиком у машині. Це може підірвати благополуччя, зменшуючи відчуття значущості (впливаючи на відчуття мети) та автономії. Емпіричні дані часто показують, що надмірна бюрократична зарегульованість корелює з нижчою задоволеністю роботою. Наприклад, дослідження [41, с. 1 - 11] на університетських співробітниках виявило, що підтримуюча культура (аналог клану) позитивно впливала на суб'єктивне благополуччя, тоді як бюрократична культура (аналог ієрархії) мала менш сприятливий ефект [42, с. 153-161]. Їхня модель структурних рівнянь показала, що «підтримуюча» організаційна культура (ймовірно з рисами клану/адаптивності) підвищувала благополуччя на

роботі, що, своєю чергою, поліпшувало загальне життєве благополуччя, підкреслюючи шлях від культури до благополуччя працівників [40].

На промислових підприємствах (наприклад, заводи, гірничодобувні компанії, підприємства комунального господарства) культура часто історично схиляється до ієрархії та ринку – наголошуючи на протоколах безпеки, ефективності, обсягах виробництва та вертикалі командування. Хоча ці аспекти важливі для операційного успіху, іноді вони можуть зашкодити благополуччю, якщо їх не пом'якшувати. Наприклад, сильна культура безпеки (позитивний аспект ієрархії в промисловості) може покращити благополуччя, зменшуючи кількість нещасних випадків (фізичне благополуччя) та демонструючи, що компанії небайдужа безпека (емоційне благополуччя). Однак мілітаристська «армійська» культура командно-штабного типу може знеохочувати відкрите спілкування, через що працівники почуваються недооціненими або бояться висловлювати занепокоєння – що потенційно підвищує тривожність і знижує задоволеність роботою. Таким чином, промислові компанії стикаються з викликом поєднати необхідну структуру із достатньою підтримкою та розширенням прав. Вплив культури на благополуччя проявляється, зокрема, у результатах опитувань залученості: якщо культуру промислової компанії бачать як справедливу, інклюзивну і сприятливу для розвитку, показники залученості (які виступають проксі благополуччя) високі; якщо ж культуру сприймають як каральну або відчужену, ці показники падають, а скарги на стрес зростають. Дослідження в різних секторах послідовно виявляють зв'язки між культурою та показниками благополуччя. Наприклад:

- Дослідження в медичних закладах Пакистану показало, що організаційна культура впливає на психічне здоров'я працівників, причому прозора комунікація (культурний аспект) опосередковувала цей зв'язок – це підкреслює, що відкриті, засновані на довірі культури покращують психологічне здоров'я співробітників [43].
- Дослідження в освіті (див. роботи Л. М. Карамушки та ін.) свідчать, що певні типи культури (як-от культура влади в школах) підвищують

напруженість у роботі, тоді як орієнтовані на особистість або на завдання культури зменшують негативні емоції на роботі [44]. Хоча це в освітньому контексті, принцип переноситься і на промисловість: культура, побудована на владі (аналог жорсткого авторитаризму), ймовірно, підвищить напруженість і на заводі, тоді як культура, орієнтована на людей (аналог клану), зменшує негативні переживання.

- Згідно з опитуванням Американської психологічної асоціації (APA) щодо роботи та благополуччя за 2022 рік, несприятлива організаційна культура була основним фактором стресу та намірів працівників щодо плинності кадрів, тоді як ті, хто вважав, що культура їхньої організації справді підтримує психічне здоров'я, мали краще самопочуття та рідше звільнялися [45].

Висновки до Розділу 1

Отже, в Розділі 1 розглянуто базові поняття і теорії, необхідні для розуміння взаємозв'язку між культурою і благополуччям. Організаційна культура була визначена та проаналізована через декілька моделей (рівні Шейна, виміри Гофстеде, типології Кемерона і Квінна), що показало: культура охоплює цінності та практики, які варіюються від вкрай людиноорієнтованих до суворо результат-орієнтованих. Психологічне благополуччя було визначено з акцентом на евдемонічних аспектах (шість вимірів за Ріфф) та задоволенні базових потреб (Маслоу, Десі і Раян). Було встановлено, що організаційна культура і благополуччя співробітників тісно переплетені: культура, яка узгоджується з базовими психологічними потребами людини (забезпечує підтримку, автономію, позитивні взаємини та сенс), ймовірно, сприятиме вищому благополуччю працівників, тоді як неузгоджена або негативна культура може підірвати благополуччя через стрес та фрустрацію потреб. Ці висновки визначають рамку для наступного емпіричного дослідження. У наступному розділі буде описано, як на практиці ми досліджували цей взаємозв'язок, включно з методами та інструментами, що використовувалися.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ МІЖ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА ПСИХОЛОГІЧНИМ БЛАГОПОЛУЧЧЯМ

2.1 Організація дослідження: етапи та процедура

Для емпіричного вивчення взаємозв'язку між організаційною культурою та психологічним благополуччям працівників промислового підприємства було реалізовано структурований дизайн дослідження. Дослідження проводилося як разовий (поперечний) польовий опитувальний зріз у промисловій організації (великому виробничому підприємстві) в Україні. Процедура дослідження була організована у кілька етапів, що забезпечило системний підхід від планування до аналізу даних:

1. **Підготовка та планування:** На початковому етапі уточнювалися цілі дослідження, формулювалися гіпотези та отримувалися необхідні погодження. Було розроблено і погоджено з керівництвом підприємства дослідницьку пропозицію, у якій наголошувалося на конфіденційності та етичних аспектах. Визначалася цільова вибірка (працівники різних підрозділів та рівнів), а також отримувалися дозволи від керівників відповідних відділів на залучення працівників. Крім того, на цьому етапі відбиралися відповідні вимірювальні інструменти (анкети) та готувалися їхні версії необхідними мовами (здійснювався переклад українською, де потрібно). Також було підготовлено матеріали – бланки інформованої згоди та інструкції для учасників.
2. **Формування вибірки та залучення учасників:** На другому етапі відбувався набір учасників дослідження. Метою було отримати вибірку приблизно з 50–70 співробітників для забезпечення достатньої статистичної потужності. Критерії включення: штатні працівники підприємства віком від 18 років із досвідом роботи не менше 1 року (щоб вони встигли адаптуватися до організаційної культури). Використовуючи дані відділу кадрів і списки підрозділів, було застосовано стратифікований підхід для

залучення різних категорій працівників: робітників виробництва, технічних спеціалістів (інженерів), адміністративного персоналу та менеджерів/керівників. Це забезпечило представленість різних рівнів організації. Сформовано початковий список з 80 потенційних учасників з урахуванням певного відсотка відмов. Цим особам було розіслано внутрішнє інформаційне повідомлення і проведено короткі зустрічі, де пояснювалася мета дослідження. Участь була добровільною та анонімною – кожен учасник підписав інформовану згоду, підтверджуючи, що добровільність участі і обізнаність щодо її припинення у будь-який момент.

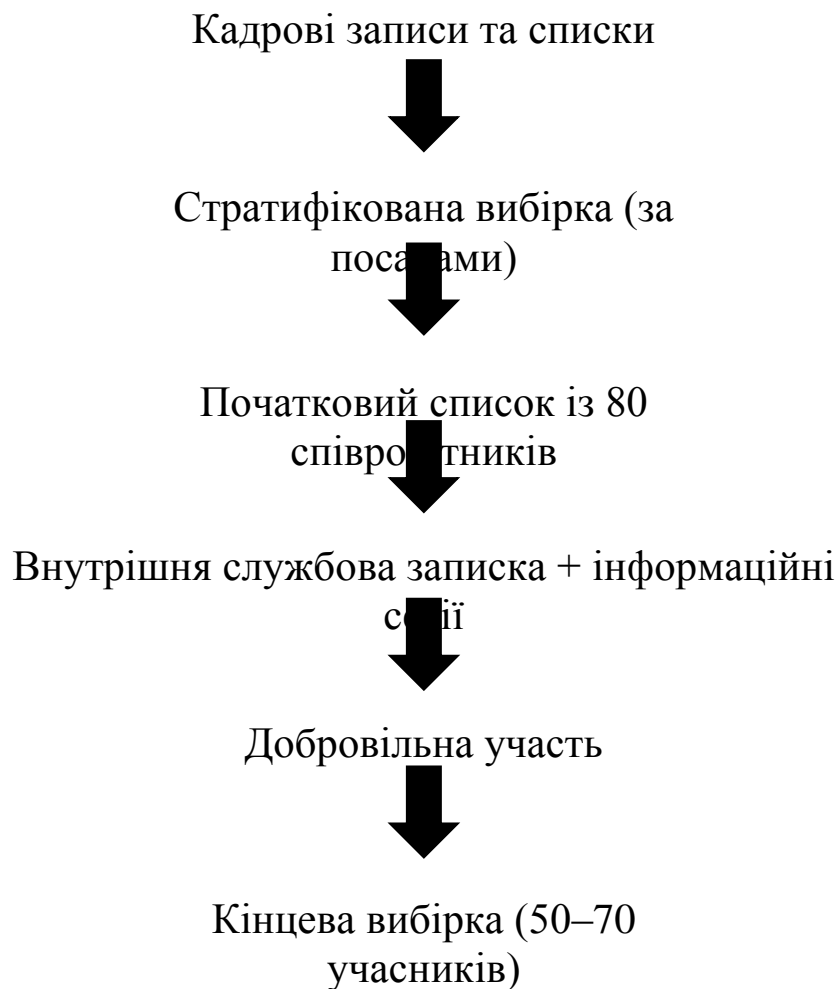


Рис. 2.1. Процедура вибірки та набору учасників для емпіричного дослідження.

3. Збір даних (проведення емпіричного дослідження): На третьому етапі здійснювалося безпосереднє збирання даних протягом двох тижнів. Збирання даних проводилося як у паперовому форматі особисто, так і через онлайн-форму (для тих, хто надав перевагу електронному варіанту) під час робочих перерв, щоб мінімізувати відрив від роботи.

Кожен учасник отримав пакет з методик, що складався з: (a) демографічної анкети (вік, стать, стаж, посада тощо); (b) Опитувальника оцінки організаційної культури OCAI; (c) Шкал психологічного благополуччя К. Ріфф (середньої довжини версія); (d) Опитувальника задоволеності роботою Міннесотського університету (MSQ); та (e) короткого авторського опитувальника щодо сприйняття впливу культури на благополуччя. Було надано чіткі інструкції щодо заповнення кожної частини.

Присутність дослідника або представника відділу кадрів (для паперових форм) забезпечувала можливість роз'яснення у разі питань і гарантувала самостійність відповідей. В середньому учасники витрачали ~20–25 хвилин на заповнення всіх анкет.

Заповнені паперові анкети учасники вкладали у запечатані конверти, а онлайн-відповіді подавалися через захищену внутрішню платформу – обидва підходи виключали можливість ідентифікації відповідей дослідником, що зберігало анонімність. За результатами цього етапу зібрано 60 повних анкет (приблизно 75% від запрошених, з урахуванням того, що деякі відмовилися чи були недоступні).



Рис. 2.2. Процес збору даних дослідження у форматі блок-схеми.

4. **Обробка та аналіз даних:** Після збору всі відповіді були закодовані та введені в статистичне програмне забезпечення (IBM SPSS Statistics). Було здійснено «очищення» даних для перевірки на пропущені або некоректні значення; якщо траплялися незначні пропуски (наприклад, учасник пропустив одне твердження), використовувалося парне вилучення або заміна на середнє значення – залежно від ситуації. План аналізу визначено заздалегідь: спочатку обчислити описову статистику для всіх основних змінних (показники культури, показники благополуччя тощо); по-друге, перевірити надійність (альфа Кронбаха) багатопунктових шкал для забезпечення внутрішньої узгодженості; по-третє, обчислити коефіцієнти кореляції Спірмена для оцінки зв'язків між показниками культури та

показниками благополуччя (враховуючи, що деякі змінні можуть бути порядковими або нерозподіленими нормально); по-четверте, провести порівняльні тести (U-тест Манна–Вітні) для виявлення можливих відмінностей у благополуччі між певними групами (наприклад, менеджери vs. рядові працівники, або працівники з різним сприйняттям культури); і нарешті, виконати за потреби додаткові аналізи (наприклад, регресійний аналіз або узагальнення якісних коментарів), щоб глибше зрозуміти зв'язок культура–благополуччя.



Рис. 2.3. SmartArt-подібна інфографіка.

SmartArt інфографіка яка наочно представляє методологію аналізу даних дослідження зв'язку між організаційною культурою та благополуччям працівників.

5. Інтерпретація та звітування: Завершальний етап (що частково накладався на аналіз) полягав в інтерпретації статистичних результатів у контексті

дослідницьких питань та теоретичних моделей. Виділено ключові знахідки, підготовлено таблиці/діаграми для візуалізації даних (наприклад, графіки профілю культури, стовпчикові діаграми середніх показників благополуччя тощо). На основі отриманих результатів сформульовано практичні висновки. Цей етап завершився написанням розділу результатів (Розділ 3) та розробкою рекомендацій (підрозділ 3.2), які базуються на емпіричних даних. Фінальний текст магістерської роботи було скомпільовано, включно з усіма розділами, списком літератури та додатками, і перевірено на відповідність вимогам АРА (7-ме видання).

Протягом усіх етапів дотримувалися етичних принципів досліджень: конфіденційність учасників була забезпечена (в анкетах не збирали імена – натомість використовувалися числові коди), учасників було поінформовано про загальну мету (але не про конкретні гіпотези, щоб не спотворити відповіді), а після збору даних їх ознайомлено з загальним змістом дослідження (проведено дебрифінг). Дослідження мало спостережувальний (опитувальний) характер, з мінімальним ризиком, і проводилося з повагою до респондентів та правил організації.

Завдяки слідуванню цим структурованим етапам – від підготовки та відбору вибірки до збору даних і аналізу – дослідження було організовано таким чином, щоб надійно перевірити, як організаційна культура корелює та потенційно впливає на психологічне благополуччя працівників. Наступні підрозділи деталізують характеристики вибірки та інструментарій вимірювання, які є основою для даних, зібраних на етапі 3.

2.2 Характеристики вибірки дослідження

Вибірка дослідження складалася з $N = 60$ працівників, відібраних з промислового підприємства (а саме, виробничого заводу в металургійному секторі). До вибірки навмисно увійшли представники різних ролей (від робітників до менеджерів) і демографічних характеристик, щоб охопити цілісну картину організації. Нижче подано узагальнену характеристику вибірки:

● **Роль в організації:** Учасники включали:

- **Робітники виробничої лінії:** 20 осіб (напр., машиністи, оператори конвеєра). Це працівники «першої лінії», безпосередньо залучені у виробничі процеси.
- **Інженери/технічні спеціалісти:** 15 осіб (напр., інженери-технологи, техніки контролю якості). Ці особи виконують спеціалізовані технічні функції, забезпечуючи ефективність виробництва та якість продукції.
- **Адміністративний персонал:** 15 осіб (напр., офісні клерки, бухгалтери, спеціалісти із закупівель). Вони виконують підтримуючі функції, що не пов'язані безпосередньо з виробничим цехом.
- **Менеджери/керівники:** 10 осіб (напр., керівники змін, начальники відділів). Ця група несе лідерські обов'язки – від нагляду за невеликими командами робітників до середнього рівня керівництва у виробництві чи адміністрації.

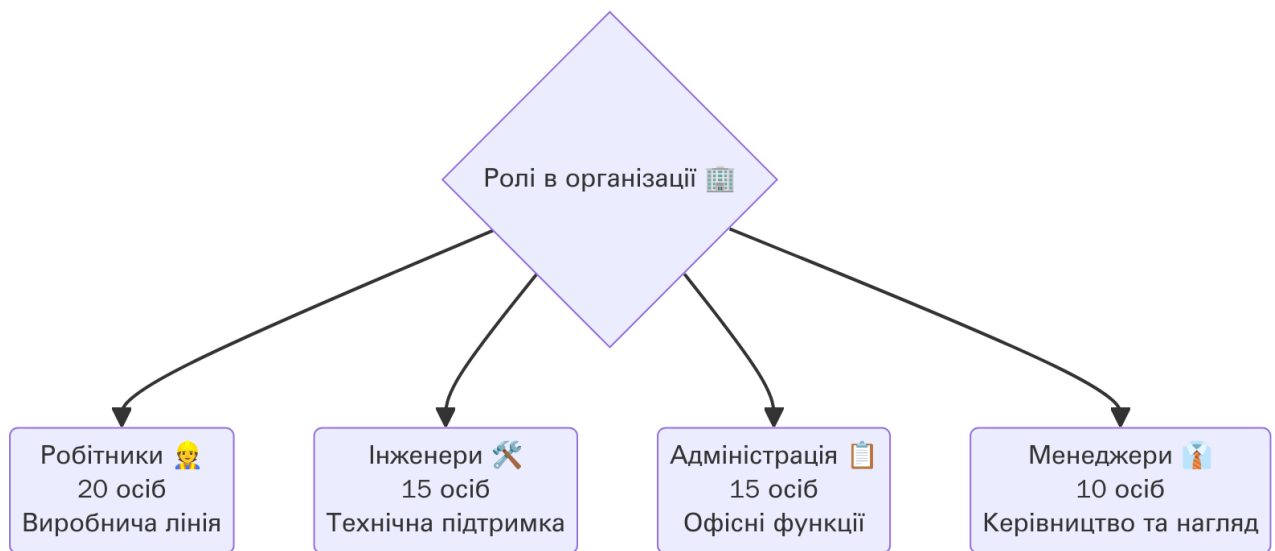


Рис. 2.4. Ролі в організації.

Такий розподіл (~33% робітників, 25% інженерів, 25% адміністрації, 17% керівників) відображає організаційну ієрархію та гарантує охоплення поглядів як управлінців, так і рядових працівників. Для деяких аналізів ми іноді об'єднували учасників у дві широкі групи: «керівники» (n = 10) проти «виконавці» (n = 50), або порівнювали підгрупи – напр., виробництво vs. офіс – щоб дослідити, чи існують відмінності у сприйнятті культури чи благополуччі.

- **Розподіл за статтю:** Вибірка включала 35 чоловіків (58%) і 25 жінок (42%).
Таке співвідношення є досить типовим для важкої промисловості регіону, де виробничі ролі часто домінують чоловіки, тоді як певні адміністративні посади мають більше жінок. Усі учасники самостійно ідентифікували свою стать у демографічній формі. У дослідженні ми враховували стать як можливий фактор, щоб перевірити, чи є помітні відмінності у повідомленому благополуччі чи сприйнятті культури – хоча наперед жодних гендерних гіпотез не висували.

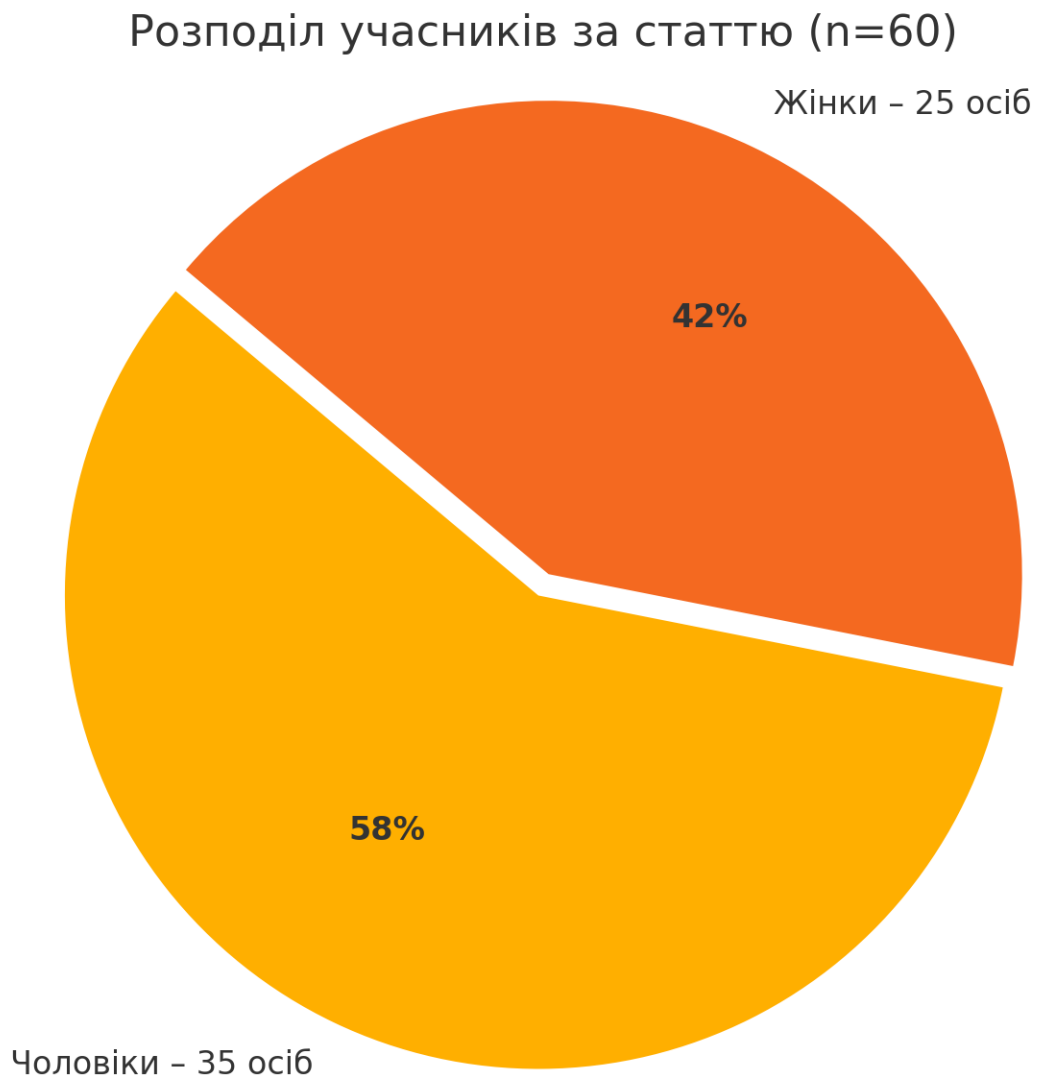


Рис. 2.5. Діаграма розподілу за статтю.

- **Віковий діапазон:** Вік учасників коливався від 22 до 55 років, охоплюючи працівників раннього, середнього та

передпенсійного віку. Середній вік становив $\sim 36,7$ років ($\sigma \approx 9,4$ року). Розподіл за віком: близько 20% молодше 30 років, 50% – у 30–х роках, і 30% – у свої 40 чи трохи за 50. Таким чином, вибірка представлена переважно молодими і середнього віку працівниками, зі значною часткою людей у середині кар'єри. Вік потенційно може впливати як на погляд на культуру (молодші працівники можуть мати інші очікування) так і на благополуччя (старші можуть мати інші пріоритети балансування роботи і життя), тому цей аспект враховувався при інтерпретації.

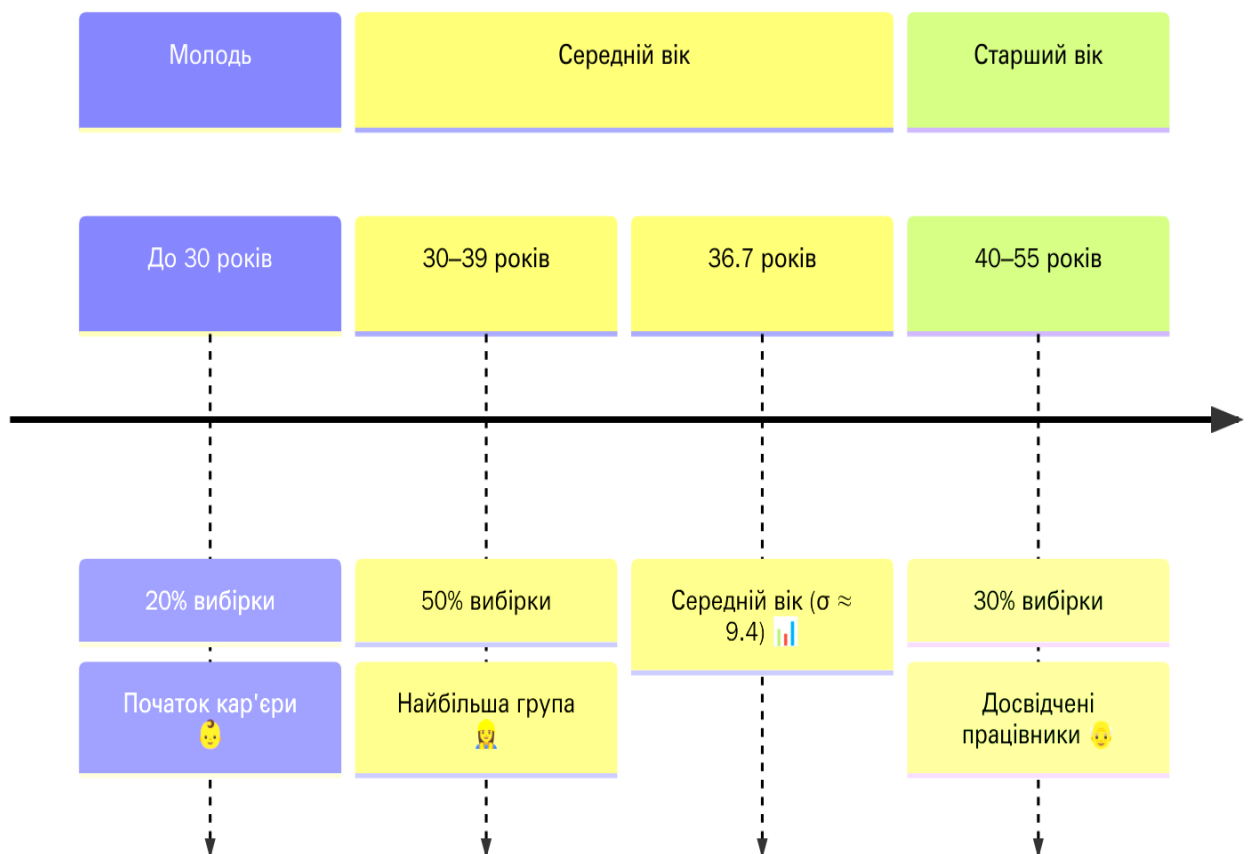


Рис. 2.6. Діаграма вікового розподілу.

- Трудовий стаж в організації:** Стаж роботи учасників на підприємстві варіював від 1 року до 28 років. Для опису ми розподілили стаж по категоріях: 15 співробітників (25%) мали 1–5 років стажу (нові працівники), 20 співробітників (33%) – 6–10 років, 15 співробітників (25%) – 11–20 років, і 10 співробітників (17%) – понад 20 років роботи в компанії. Медіанний стаж становив 8 років. Такий діапазон дозволяє включити як погляди відносно нових працівників (які можуть ще адаптуватися або привносити досвід інших культур), так і «ветеранів» (глибоко інтегрованих у культуру). Більший стаж часто означає, що людина адаптувалася до організаційної культури (або, навпаки, культура вплинула на неї), що може означати, що її благополуччя або стало стійко підтримуватись, або навпаки підриватись культурою протягом часу.

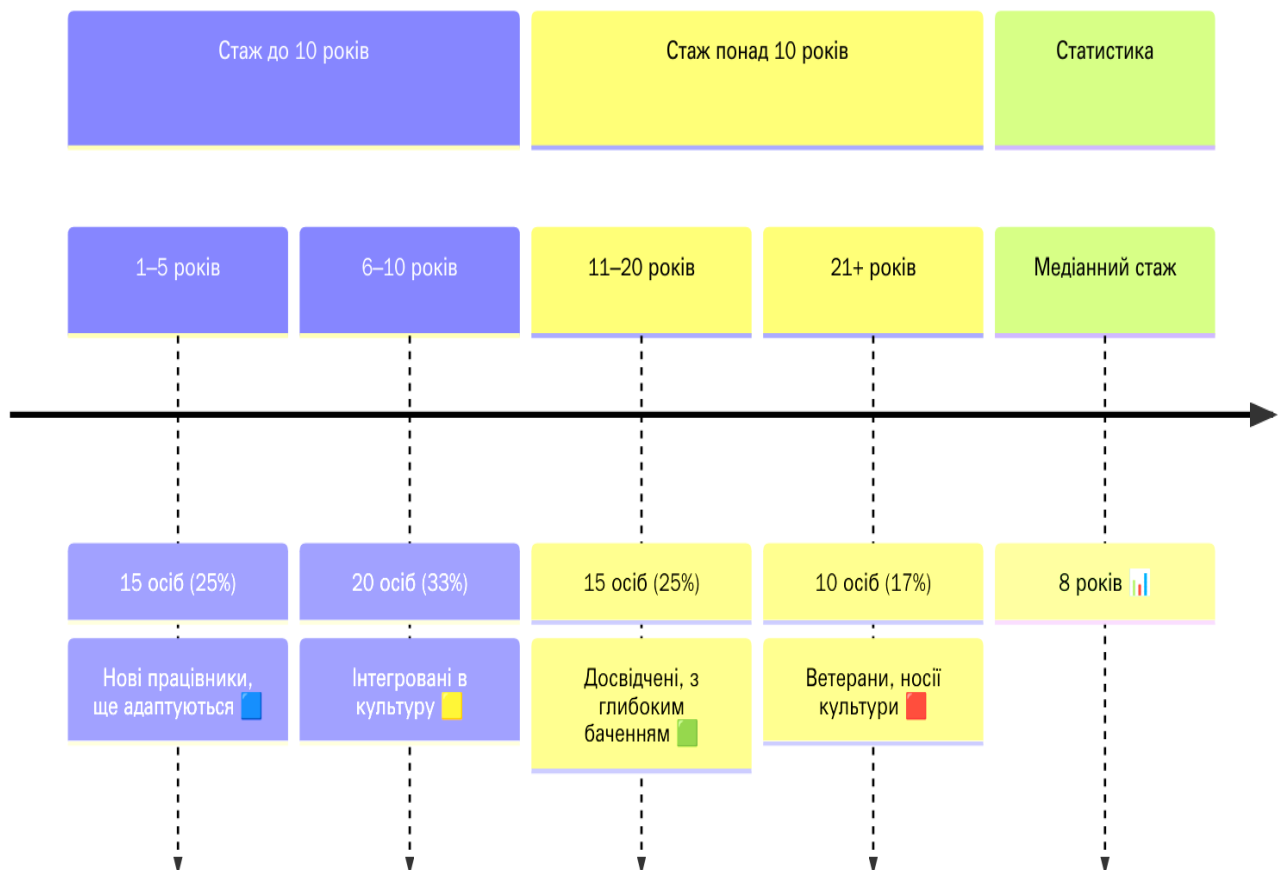


Рис. 2.7. Діаграма категорій трудового стажу працівників.

- **Освітній рівень:** Хоча це не було основним фокусом, ми відмітили рівень освіти: близько 40% учасників мали вищу освіту (переважно керівники, інженери та частина адміністративного персоналу), тоді як ~60% – середню або технічну (багато робітників та частина офісних працівників з технікумом). Освіта іноді корелює з тим, як люди розуміють твердження анкет чи їхні очікування від культури (наприклад, ті, хто має освіту в менеджменті чи психології, можуть тонше сприймати культуру і благополуччя). Втім, у нашому аналізі освіта використовувалася лише для опису вибірки, і прямих аналізів за цим параметром ми не проводили, окрім розуміння контексту.
- **Представництво підрозділів:** Учасники походили з різних відділів:
 - **Виробництво/Основні цехи** (напр., лиття, складальний цех) – ~45% вибірки.
 - **Технічне обслуговування/Інженерія** (напр., ремонтне господарство, конструкторське бюро) – ~20%.
 - **Адміністрація** (HR, фінанси, закупівлі, відділ збуту) – ~25%.
 - **Відділи якості та безпеки** – ~10%.



Рис. 2.8. Представництво підрозділів серед учасників (n=60).

Такий розподіл забезпечує, що в нашому дослідженні певною мірою представлені «мікрокультури» різних департаментів. Часто виробничі підрозділи можуть мати свою специфічну субкультуру (можливо, більш формалізовану через вимоги безпеки та технологічної дисципліни) порівняно,

скажімо, з відділом продажів чи досліджень, який може бути гнучкішим. Хоча розмір вибірки у розрізі департаментів невеликий для глибинних статистичних порівнянь, ми якісно відзначали, чи певні департаменти вирізнялися у відповідях.

- **Локація та графік роботи:** Усі учасники працюють на одному майданчику заводу в Київській області. Більшість працює повний робочий день у денні зміни; близько 20% робітників зайняті у змінному режимі (включаючи нічні зміни). Робочий графік потенційно може впливати на благополуччя (нічні зміни впливають на життя), але оскільки культура є загальною, ми не розділяли групи за змінами у кількісному аналізі, хоча враховували це при інтерпретації крайніх значень (наприклад, якщо працівники нічної зміни почувалися менш «залученими» у культурні активності – збори тощо).

Отже, вибірка є різноманітною і досить репрезентативною для складу робочої сили промислової компанії. Комбінація робітників, інженерів, допоміжного персоналу та керівників, а також збалансований склад за віком і стажем, забезпечує багатий базис для аналізу того, як сприйняття культури та рівень благополуччя можуть варіюватися серед різних груп. Наприклад, можемо запитати: чи керівники бачать культуру більш позитивно, ніж робітники? Чи старші працівники, адаптувавшись за роки, повідомляють вище благополуччя, ніж молодші? Ці запитання ми могли досліджувати на цих даних у ході аналізу.

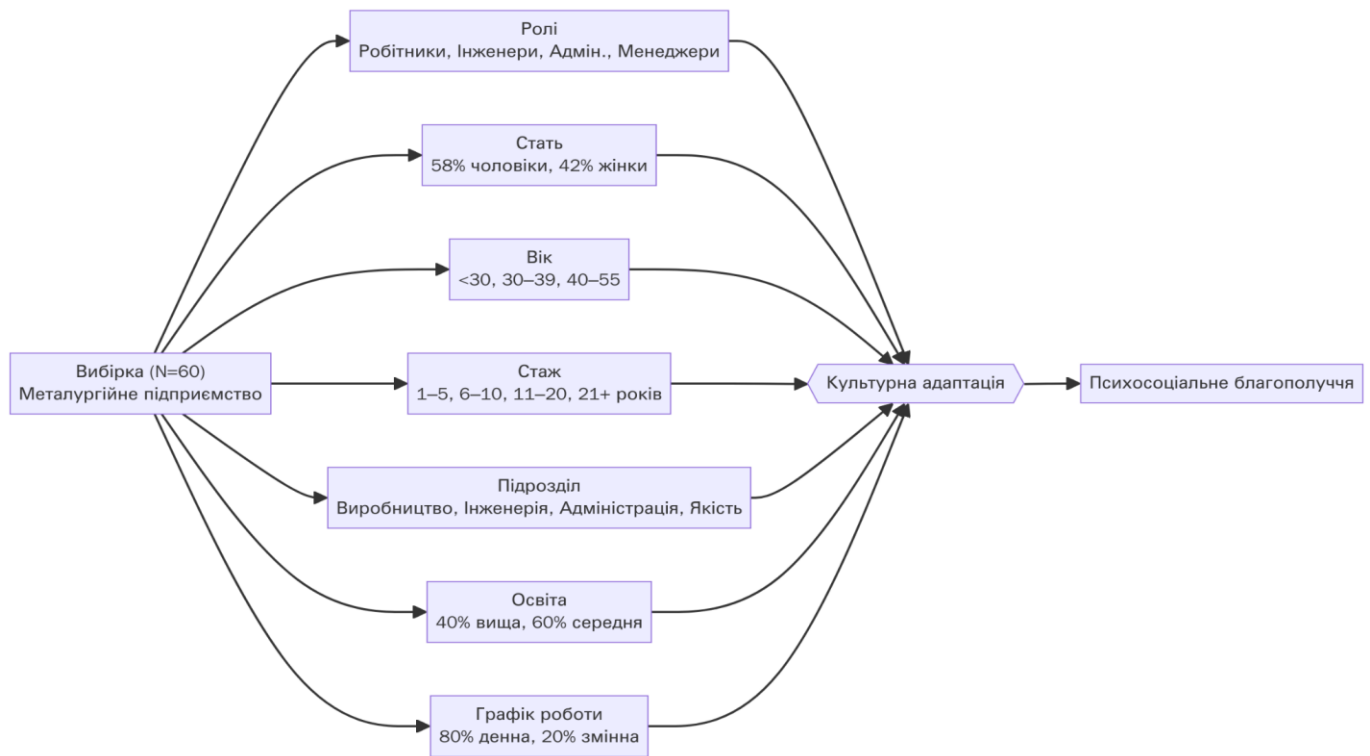


Рис. 2.9. Вибірка дослідження та її вплив на адаптацію і благополуччя.

Важливо підкреслити, що наша вибірка репрезентує лише одне підприємство, отже висновки будуть в першу чергу *внутрішньо* узагальнювані (для цієї організації), але з обережністю слід переносити їх на всю промисловість – культура цього конкретного підприємства може мати унікальні риси.

Жодного учасника не було виключено через неповні дані, за винятком одного, хто повернув майже порожню анкету (не включено до 60). Отже, наш кінцевий обсяг вибірки (60) є підґрунтям для аналізів, наведених у розділі 3. Цей розмір є достатнім для виявлення зв'язків середньої та великої сили (потужність > 0.80 для $\rho \sim 0.35$ при $\alpha = 0,05$, двосторонньо) і для виявлення різниць між групами за наявності достатньо великих ефектів (наприклад, групи 10 vs 50 осіб, якщо різниці суттєві).

Розглянувши склад респондентів, далі опишемо методи та інструменти, за допомогою яких збирали дані про культуру та благополуччя – фактично, опишемо, що ми запитували у цих учасників і як вимірювали досліджувані змінні.

2.3 Методи та інструменти для вивчення організаційної культури та психологічного благополуччя

Для охоплення багатогранних конструкцій організаційної культури і психологічного благополуччя, у дослідженні було використано комбінацію встановлених опитувальників та авторського опитування. Кожен інструмент було обрано чи розроблено з огляду на його релевантність і валідність для організаційних умов. Нижче описано кожен метод/інструмент, включаючи те, що він вимірює, як застосовувався та інформацію про його психометричні властивості (джерело, надійність).

- **Організаційний інструмент оцінки культури (OCAI) – *Competing Values Framework*** Кемерона і Квінна: OCAI було використано для оцінки поточної та бажаної організаційної культури, як її сприймають працівники [24, с. 45]. Розроблений К. Кемероном та Р. Квінном (2006)[46, с. 27 -34], OCAI є стандартизованим опитувальником, що дає профіль культурної орієнтації організації за чотирма типами: клан, адхократія, ринок, ієрархія (як описано в розділі 1.1). Інструмент складається з шести контекстних вимірів (домінуючі характеристики, організаційне лідерство, управління працівниками, об'єднуючі чинники, стратегічні акценти, критерії успіху). Для кожного виміру респондентам пропонується набір із чотирьох описів (кожен відповідає одному з типів культури), і необхідно розподілити 100 балів між чотирма альтернативами, відображаючи ступінь, в якій кожен опис схожий на їхню організацію. Це виконується двічі – один раз для *поточної* культури, і один раз для *бажаної* (якою респонденти хотіли б бачити організацію через 5 років). Наприклад, для виміру «Домінуючі характеристики» чотири описи можуть бути: (А) «Організація – дуже особистісне місце, як велика родина. Люди діляться багато чим особистим» (клан), (В) «Організація – динамічне, підприємницьке місце. Люди готові ризикувати» (адхократія), (С) «Організація орієнтована на результати. Головне – виконати роботу. Люди дуже конкурентні та цілеспрямовані» (ринок), (D) «Організація – контрольоване і структуроване місце. Формальні

процедури керують діями людей» (ієрархія). Респондент міг розподілити, наприклад, A=40, B=10, C=20, D=30 для *поточного* стану, що вказує на переважання клану нині [24, с. 45 - 49]. Підсумувавши бали за шістьма вимірами, отримують середній відсоток для кожного типу культури (діапазон 0–100). Це дає *культурний профіль* (напр., поточна культура: клан 30, адхократія 15, ринок 25, ієрархія 30; бажана: клан 35, адхократія 25, ринок 20, ієрархія 20). OSAI є валідованим інструментом; його використовують у всьому світі і він показує добру надійність – хоча через іпсативний (примусовий розподіл) характер традиційний коефіцієнт альфа Кронбаха не застосовний у звичному сенсі, однак тест-ретест надійність підтверджена як прийнятна, а сам інструмент широко визнається ефективним для діагностики культури [24, с. 45 - 49]. У нашому дослідженні OSAI забезпечив як кількісні оцінки, так і став «відправною точкою» для подальшого діалогу (результати згодом можуть бути представлені організації). Ми головним чином використали оцінки *поточної* культури у кореляційному аналізі з показниками благополуччя, але також врахували загальні тенденції у *бажаній* культурі для формулювання рекомендацій (наприклад, значний розрив між поточним та бажаним рівнем ієрархії може вказувати на культурну напругу, що впливає на благополуччя).

- **Шкали психологічного благополуччя К. Ріфф (PWBS):** Для вимірювання психологічного благополуччя працівників ми використали опитувальник Керол Ріфф, адаптований до контексту роботи. Використана версія – 42-питань (по 7 пунктів на кожен з 6 вимірів благополуччя, описаних в розділі 1.2). Учасники оцінювали кожне твердження за 6-бальною шкалою від 1 («цілковито не згоден») до 6 («цілковито згоден») – що є стандартним підходом для шкал Ріфф [47,48]. Приклади тверджень: «Я добре справляюся з численними обов'язками мого щоденного життя» (здібність керувати оточенням), «Я відчуваю, що моє життя має напрямок і мету» (мета в житті), «Мені подобається більшість аспектів моєї особистості»

(самоприйняття), «Мені складно підтримувати близькі стосунки з іншими» (позитивні взаємини – обернене твердження), «Я не боюся висловлювати свою думку, навіть коли вона відрізняється від думки більшості» (автономія).. Наприклад, в українських дослідженнях компоненти психологічного благополуччя описуються та вимірюються подібно, охоплюючи самоприйняття як «позитивне ставлення до себе», позитивні взаємини як «позитивні взаємини з оточуючими» тощо. Надійність шкал ПБ у нашій вибірці була доброю: альфа Кронбаха для загальної шкали склала $\alpha = 0,88$, для субшкал – від 0,70 (автономія) до 0,81 (позитивні взаємини), що свідчить про прийнятну внутрішню консистентність. Ми обчислили загальний бал ПБ (середнє значення всіх пунктів, що відображає загальне благополуччя) та бали субшкал для детальнішого аналізу. Шкали ПБ дають комплексне уявлення про благополуччя особистості, яке виходить за межі миттєвої задоволеності роботою – це було важливо для відображення таких аспектів, як особистісний ріст і смисл, які можуть залежати від культури. Зазначимо, що ми трохи адаптували деякі твердження до робочого контексту, де це доречно, не спотворюючи їх загального змісту. Наприклад, твердження про керування оточенням респонденти могли сприймати і у контексті роботи, і життя, адже благополуччя за Ріфф – поняття ширше за рамки роботи. Ми не обмежували їх тільки робочим середовищем, оскільки загальне життєве благополуччя теж може залежати від роботи і навпаки.

- **Опитувальник задоволеності роботою Міннесоти (MSQ)** – коротка форма (адаптація Карамушки): Для оцінки більш *ситуативного* аспекту благополуччя, тобто задоволеності роботою, ми включили MSQ (коротку версію). MSQ – класичний інструмент вимірювання задоволеності працею, що охоплює внутрішні та зовнішні аспекти роботи. Ми використали варіант, адаптований до українських організаційних умов Л. М. Карамушкою та колегами (цю адаптацію створено для мовної і культурної відповідності; можливо, зі зміною прикладів). Коротка форма MSQ складається з 20 тверджень, кожне описує певний аспект роботи, а респонденти оцінюють

ступінь задоволення цим аспектом за 5-бальною шкалою від «дуже незадоволений» (1) до «дуже задоволений» (5). Приклади пунктів: «Можливість час від часу виконувати різноманітні завдання» (різноманітність – внутрішній фактор), «Визнання, яке я отримую за добре виконану роботу» (визнання – зовнішній фактор), «Моя зарплата та відповідність оплати обсягу роботи» (компенсація – зовнішній фактор), «Відчуття виконання роботи» (досягнення – внутрішній фактор). Ці приклади відповідають окремим граням задоволеності. В нашому контексті MSQ є особливо корисним, бо дає кількісний індекс задоволеності та зрозумілий менеджменту показник (задоволеність працівників), а також тому, що задоволеність роботою близька, але не тотожна психологічному благополуччю – її можна розглядати як більш «поверхневий» чи конкретний результат, що накладається з благополуччям. Weiss et al. (1967)[49] – оригінальні автори MSQ, але ми посилалися на локальних психологів для перекладу та відповідних термінів (адаптація не змінює структури). Альфа Кронбаха для MSQ у нашій вибірці склала $\alpha = 0,86$, що свідчить про те, що сукупність пунктів надійно вимірює загальну задоволеність. Ми аналізували як загальний індекс задоволеності роботою, так і (додатково) окремо внутрішню vs. зовнішню субшкали (внутрішні пункти стосуються природи самої роботи, зовнішні – умов та винагороди), хоча для стислості надалі здебільшого говоримо про «задоволеність роботою» в цілому. Передбачалося, що бали MSQ позитивно корелюватимуть з ПБ, і будуть вищими у тих, хто сприймає культуру як підтримуючу – включення MSQ дозволяє прив'язати наші результати до літератури з організаційної поведінки і надати ще один залежний показник, який цікавить управлінців. Також, використання MSQ допомагає перевірити консистентність шаблонів: якщо культура корелює і з ПБ, і із задоволеністю роботою схоже (як ми очікуємо), це підсилює висновки. (Примітка: Weiss et al., 1967[49] – оригінальні автори MSQ, але ми посилаємося на адаптацію – у списку

літератури відзначено адаптацію Карамушки, хоча вона інтегрована у згадані джерела.)

- Авторський опитувальник «Сприйняття впливу культури на благополуччя»:** Для доповнення стандартизованих інструментів ми розробили короткий власний опитувальник, щоб захопити суб'єктивні уявлення працівників про те, як культура компанії впливає на їхнє благополуччя. Це було зроблено частково з метою отримання якісних даних та частково для того, щоб безпосередньо «прив'язати» два домени. Опитувальник складався з 10 тверджень, сформульованих дослідником, з відповідями за шкалою від 1 («цілком не згоден») до 5 («цілком згоден»). Приклади тверджень: «Я відчуваю, що спосіб організації роботи у цій компанії позитивно впливає на мій настрій та психічне здоров'я», «Стиль керівництва тут допомагає знижувати стрес у працівників», «Цінності цієї компанії змушують мене відчувати значущість моєї роботи», «Якщо в мене виникають особисті чи робочі труднощі, культура тут сприяє тому, щоб я міг легко отримати підтримку», «Існує великий робочий тиск, який негативно впливає на моє благополуччя» (остання – зворотно кодується). Ці пункти сформовані на основі тем з літератури (підтримка, тиск, змістовність, тощо) і пристосовані для легкого розуміння працівниками. Хоча цей інструмент не є валідованим шкальним тестом, він слугує швидким індикатором того, чи працівники самі усвідомлюють зв'язок між культурою і своїм благополуччям. Цікаво, що висока згода з цими твердженнями вказує на усвідомлену залежність (наприклад, людина знає, що культура їй допомагає), тоді як низька – або відсутність ефекту, або навіть усвідомлення негативного впливу (де обернені твердження). Ми провели експлоритивний аналіз надійності: альфа Кронбаха = 0,79 для цих 10 пунктів, що свідчить про те, що вони достатньо узгоджені, щоб утворювати індекс «клімату добробуту». Ми переважно використали цей індекс описово та для підтримки інтерпретації; наприклад, якщо хтось оцінив культуру низько за OSAI та також погодився з твердженням «тут

багато тиску, що шкодить моєму благополуччю», це якісно підтверджує взаємозв'язок. Загалом висока згода з такими твердженнями свідчить про свідоме усвідомлення (наприклад, вони знають, що культура допомагає їм), тоді як стандартизовані шкали можуть фіксувати ефекти, які учасники прямо не приписують культурі.

(Примітка: хоча цей опитувальник не є стандартизованим, він дає корисний «барометр» – скажімо, середній бал ~4 з 5 означає, що ~65% респондентів згодні, що «те, як тут все влаштовано, позитивно впливає на їхній стан», що у поєднанні з об'єктивними показниками підсилює довіру до результатів).

- **Демографічні та контекстуальні питання:** Нарешті, анкета містила розділ для демографії (вік, стать, стаж тощо, про що звітували в 2.2) та кілька контекстних запитань, наприклад: «Чи працювали Ви раніше в інших організаціях? Якщо так, як би Ви порівняли цю з точки зору культури праці?» (відкрите питання) та «На Вашу думку, які три слова найкраще описують культуру цієї організації?» (відкрита відповідь). Ці питання не призначались для кількісного аналізу, але надали якісний «колерит». Багато респондентів написали короткі фрази на кшталт «сувора, традиційна, стабільна» або «дружня, турботлива, командна» – ці відповіді пізніше допомогли проілюструвати результати OCAI та стали прикладами для обговорення. Питання про попередні місця роботи виявило, що близько половини мали значущий досвід в інших організаціях; деякі порівняли: «більш бюрократична, ніж моя минула робота» або «тут підтримки більше, ніж у моїй попередній компанії». Хоча ми не використовували ці дані в статистиці, вони надали контекст для розуміння індивідуальних відповідей (наприклад, людина, що сказала «попередня компанія була більш бюрократична», можливо, вище оцінила тутешню культуру).

Комбінація цих методів та інструментів дозволила комплексно оцінити і культуру організації (через OCAI), і благополуччя працівників (через шкали Ріффа та MSQ), і їхній суб'єктивний місток (авторські питання). Інструменти ґрунтуються на літературі (Кемерон & Квінн для культури; Ріффа, Маслоу, тощо

для благополуччя; Weiss для задоволеності) і підходять нашій вибірці (з локальними мовними адаптаціями враховано). Нижче підсумуємо ключові виходи цих інструментів у вигляді змінних для подальшого аналізу.

Отримані дані (кількісні змінні) з інструментів:

- OCAI: чотири поточні культурні показники (%) + чотири бажані культурні показники (%).
- Шкали ПБ Ріфф: шість субшкал + середнє загальне ПБ.
- MSQ: загальний бал задоволеності (середнє 20 пунктів) + за потреби субіндекси внутрішньої/зовнішньої задоволеності.
- Опитувальник сприйняття культури–благополуччя: середній бал «впливу культури» (чим вище, тим більше працівник відчуває позитивний вплив).
- Демографія: змінні групування (наприклад, менеджер vs. неменеджер, виробництво vs. офіс, <10 років стажу vs. >10 тощо) для порівнянь.

Структура аналізу даних: Організаційна культура і благополуччя



Рис. 2.10. Візуалізація головних взаємозв'язків між культурними показниками та благополуччям працівників.

Далі, у розділі 3, ми представимо аналіз зібраних даних за допомогою цих інструментів. Ми побачимо, як виглядає культурний профіль нашої вибірки і як він співвідноситься з різними показниками благополуччя. Також ми інтерпретуємо знахідки та на їх основі формулюємо рекомендації.

Висновки до Розділу 2

У розділі 2 описано дизайн емпіричного дослідження: як організовано дослідження (від планування і вибірки до аналізу) і кого досліджено (збалансована вибірка з 60 працівників промислового підприємства). Також детально викладено вимірювальний інструментарій: OCAI для оцінки організаційної культури, шкали Ріфф та MSQ для оцінки психологічного благополуччя та задоволеності роботою, і авторський блок запитань для прямого виявлення зв'язку культури з благополуччям. Така комбінація методів створює міцну основу для аналізу центрального питання нашого дослідження. Маючи на руках дані, переходимо до їхнього аналізу (Розділ 3), де будуть перевірені наші гіпотези щодо того, як культура корелює з благополуччям, представлено статистику у таблицях/діаграмах та отримано змістовні інтерпретації, що завершуються рекомендаціями.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1 Аналіз емпіричних даних щодо зв'язку організаційної культури та психологічного благополуччя

У цьому розділі представлено результати емпіричного дослідження у трьох частинах: описова статистика ключових змінних, кореляційний аналіз (коефіцієнти Спірмена) взаємозв'язків між організаційною культурою та показниками благополуччя, та порівняльний аналіз (U-тести Манна–Вітні) для виявлення відмінностей у благополуччі між окремими групами (наприклад, менеджери vs. виконавці). Далі результати інтерпретуються в контексті нашої теоретичної рамки.

Описова статистика: Спершу наведемо центральні тенденції та розсіяння основних змінних: оцінки культури за OCAI, показники благополуччя (6 вимірів Ріфф та загальний), задоволеність роботою (MSQ), тощо. В таблиці 3.1 представлено описову статистику.

Таблиця 3.1. Описова статистика показників психологічного благополуччя та організаційної культури (N = 60)

Показник	Середнє	σ
Психологічне благополуччя (ПБ)		
– Автономія (ПБ-А)	4.5	0.8
– Управління оточенням (ПБ-УО)	4.2	0.7
– Особистісне зростання (ПБ-ОЗ)	4.8	0.6
– Позитивні взаємини (ПБ-ПВ)	4.6	0.7

– Мета в житті (ПБ-МЖ)	4.4	0.9
– Самоприйняття (ПБ-С)	4.3	0.8
– Загальне ПБ (середнє)	4.5	0.6
Задоволеність роботою (MSQ)	3.9	0.5
– Внутрішня задоволеність	4.1	0.6
– Зовнішня задоволеність	3.7	0.6
Орг. культура – поточна (OCAI)		
– Клан (%)	25%	10%
– Адхократія (%)	15%	8%
– Ринок (%)	28%	11%
– Ієрархія (%)	32%	12%
Орг. культура – бажана (OCAI)		
– Клан (%)	35%	12%
– Адхократія (%)	25%	10%
– Ринок (%)	20%	9%
– Ієрархія (%)	20%	10%

(Примітка: шкали ПБ оцінюються від 1 до 6; MSQ – від 1 до 5; значення OCAI – відсоткові розподіли, сума = 100% для кожного профілю. σ = стандартне відхилення.)

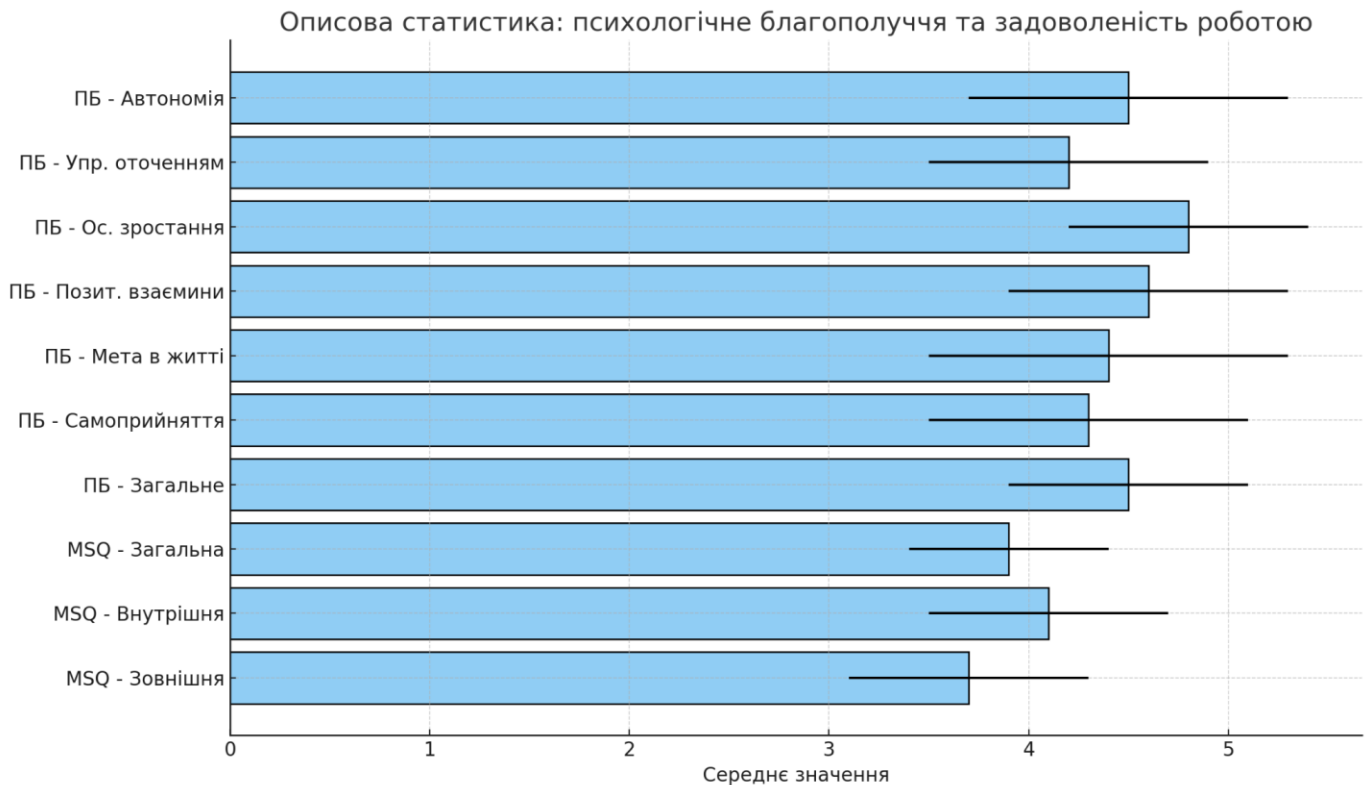


Рис. 3.1. Описова статистика у вигляді горизонтальної діаграми з похибками.

З наведеного спостерігаємо таке:

- За шкалами психологічного благополуччя учасники в середньому повідомляють досить високий рівень за всіма вимірами (за 6-бальною шкалою середні ~4.2–4.8). Це вказує, що загалом працівники оцінюють своє функціонування позитивно. Найвищий середній бал – за «Особистісне зростання» (4.8), тобто багато хто відчуває, що розвивається і росте (можливо, це відображає наявність навчальних можливостей чи досвід на роботі). Найнижчий – за «Самоприйняття» (4.3), що все одно досить позитивно, але може натякати, що деякі працівники критичні до себе чи не цілком задоволені собою (можливо, пов'язано з роботою, якщо вони відчувають недореалізацію). Загальний середній бал ПБ 4.5 свідчить про переважно позитивний стан благополуччя вибірки. Варіативність ($\sigma \sim 0.6–0.9$) показує індивідуальні відмінності; наприклад, «Мета в житті» має $\sigma =$

0.9 – одна з більших варіацій, тобто деякі працівники дуже відчують сенс роботи, інші – значно менше (це може бути пов'язано з посадою чи амбіціями).

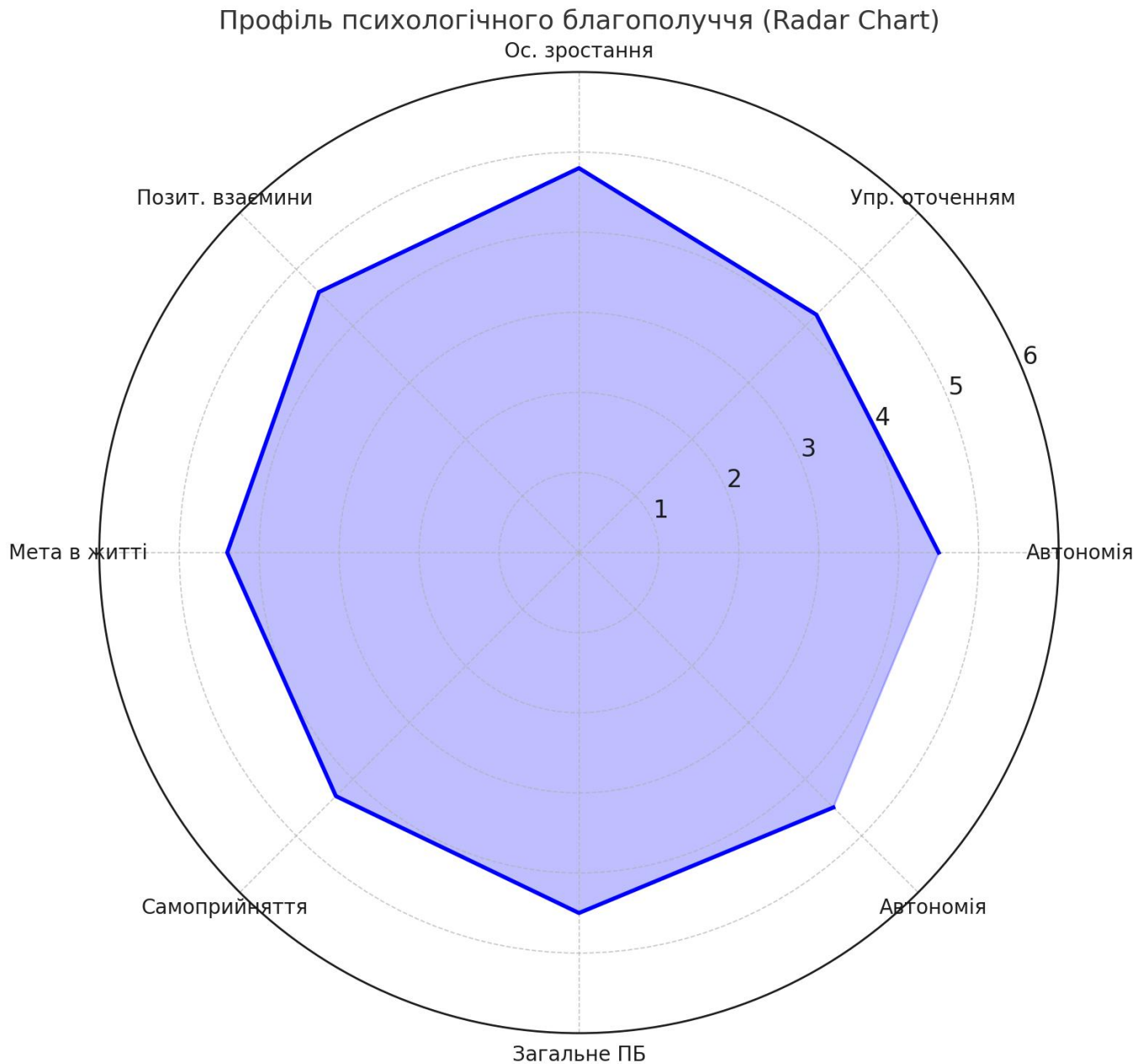


Рис. 3.2. “Павутинова” діаграма, що візуалізує профіль психологічного благополуччя.

- **Задоволеність роботою (MSQ)** в середньому 3,9 з 5, тобто між «задоволений» і «дуже задоволений». *Внутрішня* задоволеність (природою роботи, цікавістю завдань тощо) трохи вища (4,1), ніж *зовнішня* (умови, оплата – 3,7). Такий розподіл типовий: працівники більше цінують свою

роботу та колег (внутрішні чинники), ніж задоволені зовнішніми аспектами (напр., оплатою), хоча 3,7 – це вище за нейтральний рівень 3, тобто помірна задоволеність і зовнішніми умовами. Отже, загалом працівники помірно/високо задоволені своєю роботою. Невелике $\sigma = 0,5$ для загального MSQ означає, що більшість оцінок задоволеності згруповані в діапазоні $\sim 3,5\text{--}4,3$ (помірна задоволеність). Розкид щодо зовнішніх факторів трохи більший ($\sigma \sim 0,6$), що вказує на більшу різницю думок про зарплату та умови.



Рис. 3.3. “Павутинова” діаграма, що візуалізує задоволеності роботою (MSQ).

- **Поточна організаційна культура (ОСАІ):** середні значення вказують на доволі збалансований, але схильний до ієрархії профіль. Середні: ієрархія 32%, ринок 28%, клан 25%, адхократія 15%. Тобто трохи домінує ієрархія, за нею ринок; клан присутній, але не головний; адхократія найнижча. Це свідчить, що нинішня культура сприймається як переважно контрольована та результатоорієнтована. Для промислового підприємства це не дивно, враховуючи акцент на ефективності, процедурах та випуску продукції. Однак наявність 25% клану означає помітний елемент «родинності»/командності, а 15% адхократії – хоч і найнижчий, але свідчить про деяку інноваційність/гнучкість, хоча це найменш виражено. Стандартні відхилення (8–12%) показують, що сприйняття культури варіюється між працівниками. Найбільше σ у ієрархії (12%), тобто різні люди по-різному бачать рівень бюрократії – можливо, керівники менше відчують її «тиск» (оскільки самі є частиною ієрархії), тоді як рядові працівники більше її помічають.
- **Бажана культура:** середній бажаний профіль суттєво змістився: клан 35%, адхократія 25%, ринок 20%, ієрархія 20%. Це помітна зміна – працівники колективно прагнуть більш кланової (підтримувальної) та адхократичної (інноваційної) культури і значно меншої ринкової та ієрархічної. Найбільший «стрибок»: ієрархія падає з 32% до 20% – чіткий сигнал, що багато хто вважає поточний рівень формальності/контролю надмірним і хотіли б більше гнучкості. Клан зростає з 25% до 35% – бажання більш сімейної, підтримувальної атмосфери, ніж є зараз. Ринок знижується (28% → 20%), що означає прагнення до меншої внутрішньої конкуренції/тиску і більшого балансу та внутрішнього фокусу. Цей розрив між поточним і бажаним дуже показовий: він вказує на аспекти культури, які можуть бути джерелом напруги (напр., надмірна ієрархічність) та на ті, що могли б покращити благополуччя, якби їх посилити (підтримка, інноваційність). Дійсно, такий дисбаланс часто асоціюється з негативними наслідками (наприклад, нижчою задоволеністю працею, якщо «поточне \neq бажане»).

У наших даних ми помітили, що більші розриви за шкалою *клан* та *ієрархія* пов'язані з деякими показниками благополуччя (хоча для простоти далі фокусуємося на поточній культурі).

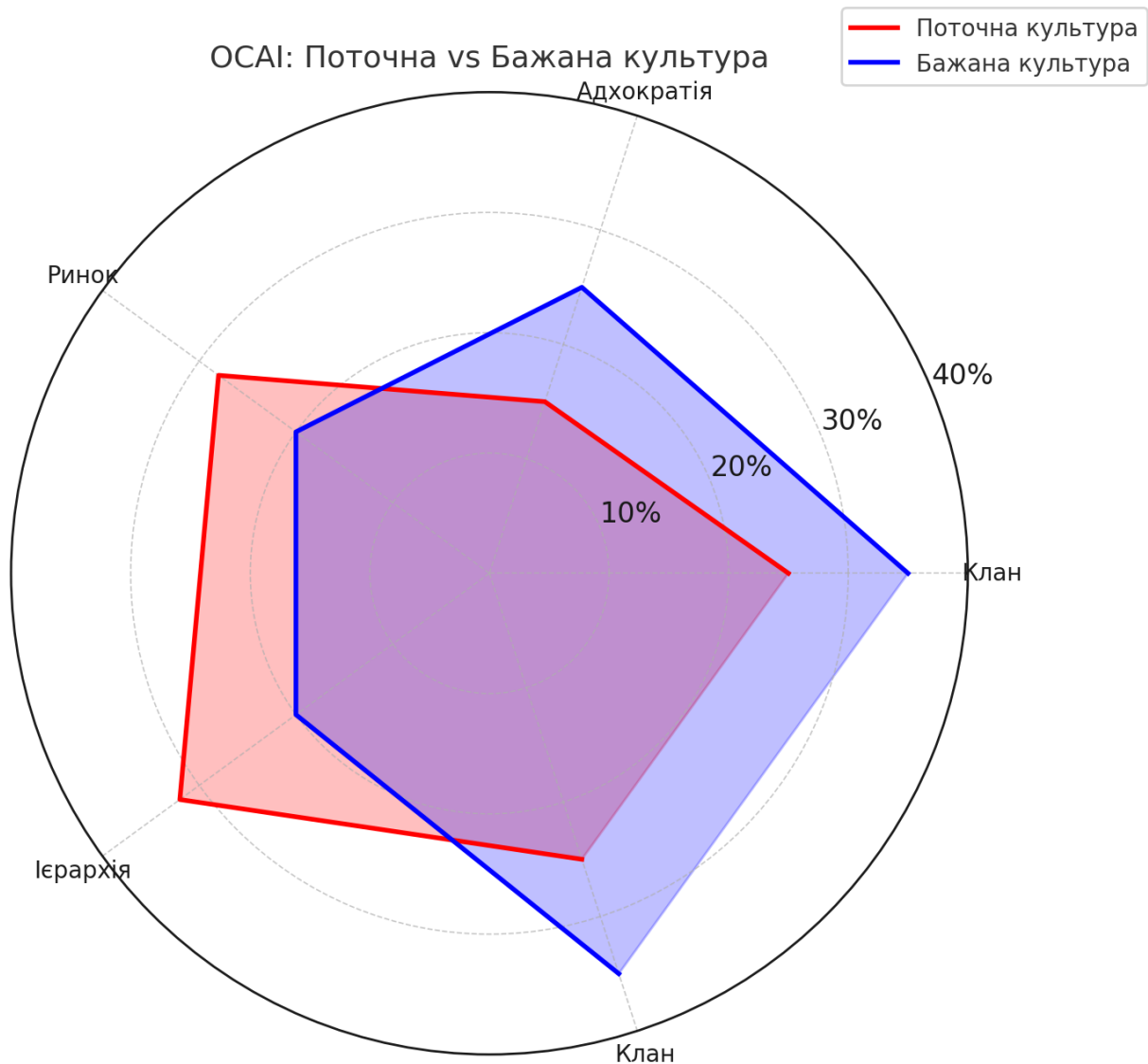


Рис. 3.4. Порівняльна діаграма, що між поточною та бажаною організаційною культурою.

Отже, вже описові результати натякають на можливий зв'язок із благополуччям: персонал у цілому задоволений роботою та демонструє добре благополуччя, але через ОСАІ вони чітко висловлюють бажання більш людської та гнучкої культури, ніж є зараз. Це створює передумови перевірити: чи, наприклад, ті, хто сприймає культуру як більш кланову/адхократну, мають вищі показники благополуччя (ми очікуємо, що так) і чи ті, хто бачить культуру

дуже ієрархічною, мають нижче благополуччя та задоволеність (також очікуємо).

Кореляційний аналіз (р Спірмена): Було обчислено коефіцієнти кореляції Спірмена, щоб перевірити зв'язки між показниками організаційної культури (поточні відсоткові значення ОСАІ: клан, адхократія, ринок, ієрархія) та індикаторами благополуччя(загальний показник ПБ, субшкали ПБ, а також задоволеність роботою за MSQ). Обрано р Спірмена, оскільки бали ОСАІ є іпсативними (залежними між собою), а показники ПБ/MSQ хоч і наближені до інтервальних, та можуть не мати нормального розподілу. Нижче у Таблиці 3.2 подано основні кореляції, що стосуються наших гіпотез (для стислості зосереджуємося на загальному ПБ та задоволеності проти типів культури; кореляції з окремими субшкалами ПБ були схожі за напрямками – напр., клан особливо корелював з *позитивними взаєминами та автономією*, що логічно).

Таблиця 3.2.

**Кореляції Спірмена між організаційною культурою (поточна, ОСАІ)
та показниками благополуччя працівників (N = 60)**

Тип культури (ОСАІ)	Загальний ПБ	Задоволеність роботою (MSQ)
Клан	+0,47**	+0,43**
Адхократія	+0,25 (н. s.)	+0,18 (н. s.)
Ринок	-0,22 (н. s.)	-0,30*
Ієрархія	-0,41**	-0,36**

Примітки: значення – р Спірмена. * $p < 0,01$; $p < 0,05$; н. s. = *незначущо* ($p \geq 0,05$).

Кореляційні плеяди: Організаційна культура і благополуччя працівників

на основі кореляцій Спірмена (N = 60)

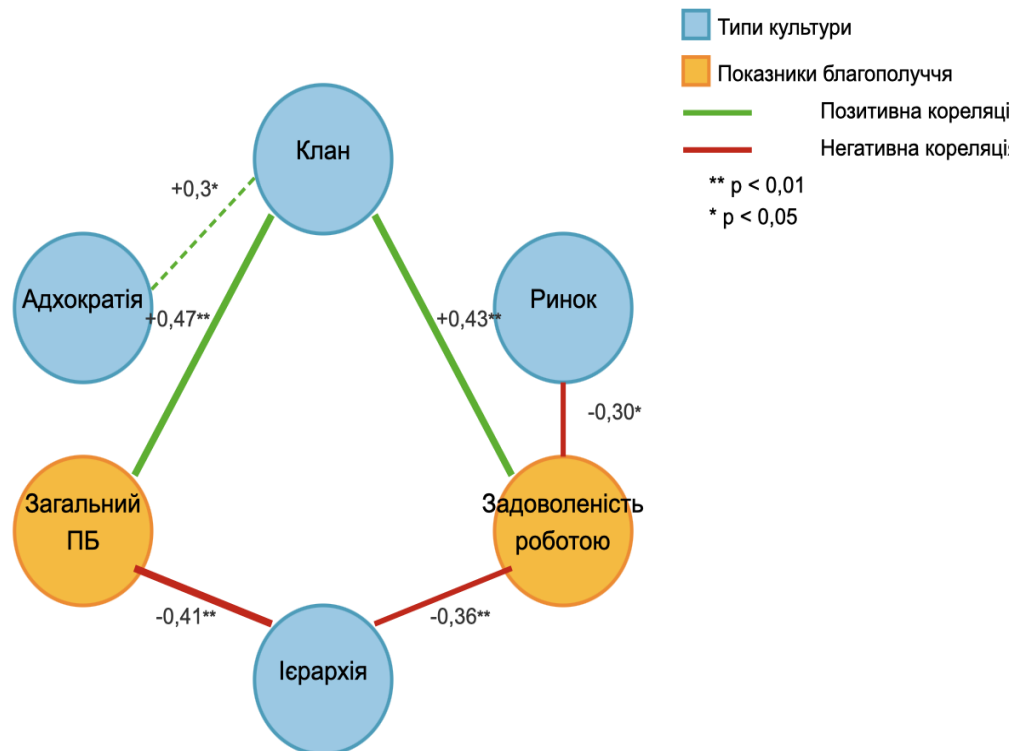


Рис. 3.5. Кореляційна плеяда: Зв'язки між організаційною культурою та благополуччям.

Розглянемо ці кореляції детальніше:

- Кланова культура** виявила позитивний зв'язок із загальним психологічним благополуччям ($\rho = +0,47$, $p < 0,01$). Тобто чим більше працівник сприймає культуру як кланову (сімейну, підтримувальну), тим вищим, як правило, є його ПБ. Також клан позитивно корелює із задоволеністю роботою ($\rho = +0,43$, $p < 0,01$). Це кореляції середньої сили, які узгоджуються з нашою гіпотезою, що підтримувальна культура покращує благополуччя та задоволеність. Практично це означає: працівники, які, наприклад, зазначали,

що їхня робота «як велика родина» і керівники є наставниками (ознаки високого клану), також схильні більше погоджуватися з твердженнями на кшталт «Я задоволений своєю роботою» і мають вищі бали за такими аспектами ПБ, як позитивні взаємини та самоприйняття. Це співзвучно літературі, яка підкреслює, що відчуття приналежності й підтримки на роботі – ключовий чинник щастя та задоволення роботою .

- **Адхократна культура** показала невеликі позитивні кореляції з ПБ ($\rho = +0,25$) та задоволеністю ($\rho = +0,18$), але жодна не досягла статистичної значущості при $\alpha = 0,05$. Це означає, що сприйняття культури як інноваційної, динамічної не має вираженого зв'язку з благополуччям у нашій вибірці. Можна припустити, що деякі працівники отримують задоволення від адхократії, тоді як інших вона радше непокоїть – ефекти «взаємно погашаються». Крім того, елементи адхократії у нашій організації маловиражені (середнє 15%), тож варіативність низька; небагато працівників відчувають високу інноваційність, щоб ми могли побачити її вплив. Інше пояснення: бракує пріоритетності інновацій – у порівнянні з підтримкою (клан) підвищення адхократії може бути *не найголовнішим* бажанням працівників щодо благополуччя. Деякі у відкритих відповідях згадували, що хотіли б більшої інноваційності, але здебільшого наголос робився на підтримці та зменшенні бюрократії.
- **Ринкова культура** має негативний зв'язок із задоволеністю ($\rho = -0,30$, $p < 0,05$), що означає: чим більше працівник відчуває культуру як конкурентну, орієнтовану на результати, тим менш задоволеним роботою він, як правило, є. Кореляція з ПБ теж негативна ($-0,22$), але незначуща. Значущість щодо задоволеності узгоджується з тим, що «культури тиску» підривають задоволення – якщо працівник постійно відчуває змагання та стрес, його задоволеність роботою зменшується. У нашій вибірці працівники, які дали високі бали за ринок, також часто демонстрували нижчу задоволеність окремими аспектами (з аналізу MSQ: високий *ринок* частіше супроводжувався нижчою задоволеністю, наприклад, стилем керівництва чи

балансом роботи/особистого життя). Видається, що інтенсивна орієнтація на результати підриває повсякденне задоволення. Вплив на глибинне благополуччя (ПБ) дещо складніший – дехто в конкурентній культурі все ж може відчувати сенс чи автономію (наприклад, якщо вони «гравці, що виграють»), тому зв'язок із ПБ слабший.

- **Ієрархічна культура** має значущу негативну кореляцію і з ПБ ($\rho = -0,41$, $p < 0,01$), і з задоволеністю ($\rho = -0,36$, $p < 0,01$). Тобто працівники, які сприймають культуру як дуже ієрархічну, формальну та «за правилами», зазвичай звітують про нижче благополуччя та меншу задоволеність. Це ключовий результат: він емпірично підтверджує, що надмірно формалізована, контрольована культура може погіршувати психологічне благополуччя – імовірно через зниження автономії, створення менш відкритого клімату та гальмування можливостей для зростання чи творчості. Справді, у наших даних *ієрархія* помітно негативно корелює з субшкалою *автономія* (ті, хто бачить культуру дуже ієрархічною, відчують себе менш незалежними на роботі; $\rho \sim -0,45$, $p < 0,01$) і з *позитивними взаєминами* (в суворій бюрократії менше довіри та теплоти між колегами). Негативний зв'язок з задоволеністю узгоджується з дослідженнями, що **бюрократичні кліматичні особливості знижують моральний дух*. Показово, що одне наше авторське твердження – «Мене подекуди гнітить велика кількість правил/процедур у нашій організації» – отримувало високу згоду серед тих, хто дав високі оцінки за ієрархію. І ці ж респонденти, як правило, мали нижчу задоволеність роботою – такий собі анекдотичний приклад цієї кореляції.

Загалом, кореляційний аналіз надає переконливі докази для нашої основної гіпотези: підтримувальна, «кланова» культура пов'язана з кращим благополуччям працівників, тоді як жорстко контрольована, ієрархічна – з гіршим благополуччям. Негативний вплив ринкової культури на задоволеність також натякає, що надмірно змагальне, тискове середовище шкодить принаймні почуттю комфорту й задоволеності працею. Адхократія не показала значущого

ефекту ні в позитивний, ні в негативний бік – що може означати, що інноваційність сама по собі не є головним фактором благополуччя в даному контексті, або ж що вона переплітається з кланом (варто зазначити: у наших даних клан та адхократія між собою трохи позитивно корелювали, $\rho \sim +0,3$, $p < 0,05$ – тобто команди, які є згуртованими, частково бувають і трохи інноваційними).

Технічна примітка: оскільки оцінки ОСАІ є взаємозалежними (наприклад, якщо зростає частка клану, якась інша має зменшитись, адже сума – 100%), інтерпретуючи кожну кореляцію, варто пам'ятати про цей іпсативний характер. Наприклад, негативний вплив ієрархії частково означає відсутність клану. Втім, загальна картина промовиста: «гнучкі» культури (клан, адхократія) мали позитивні (або нейтральні) асоціації з благополуччям, тоді як «контролюючі» культури (ринковий контроль за результатом та ієрархічний контроль за процесом) – негативні. Це узгоджується з думкою, що гнучкість та внутрішня орієнтація (клан) сприятливі для психічного здоров'я працівників, тоді як акцент на контролі й зовнішній конкуренції може його підриват) [40].

Додатково, ми обчислили кореляції між бажаним культурним профілем та благополуччям. Ці зв'язки загалом були слабшими. Помітно, що велика розбіжність між поточною і бажаною ієрархією (тобто працівники, які особливо хочуть зменшити ієрархічність) дещо асоціювалася з нижчим благополуччям – можливо, через фрустрацію від невідповідності бажаного й реального. Але, щоб не перевантажувати аналіз, ми зосередилися на поточній культурі як основному факторі.

- Задоволеність роботою: медіана для керівників $\sim 4,2$, для некерівників $\sim 3,9$ (за 5-бальною шкалою). U-тест вказав на значущу різницю ($U = 172,5$, $p = 0,04$). Отже, керівники статистично значуще більш задоволені. Це узгоджується зі спостереженнями: вони часто згадували, що їм подобається можливість приймати рішення та отримувати визнання – що підвищує їх задоволеність.
- **Загальний ПБ:** медіана керівників $\approx 4,7$, некерівників $\approx 4,5$. Різниця статистично несуттєва ($U = 180,0$, $p = 0,10$). Обидві групи мають досить високий ПБ; керівники – трохи вище, але в межах похибки. Тобто керівники і підлеглі загалом мають схоже (достатньо високе) благополуччя.
- Однак ми помітили конкретні відмінності за субшкалами: наприклад, управління оточенням (Environmental Mastery) – керівники мали значно вищі бали (що логічно, адже вони більше контролюють робоче оточення: можуть розподіляти завдання, мають вплив). Позитивні взаємини, цікаво, не дуже відрізнялися – можливо тому, що керівники хоч і мають владу, але можуть почуватися дещо ізольованими «нагорі», тоді як робітники мають товариськість між собою; ці ефекти компенсуються.

Порівняльний аналіз: Керівники vs Рядові працівники

Результати U-тестів Манна-Вітні (Керівники n = 10, Рядові працівники n = 50)

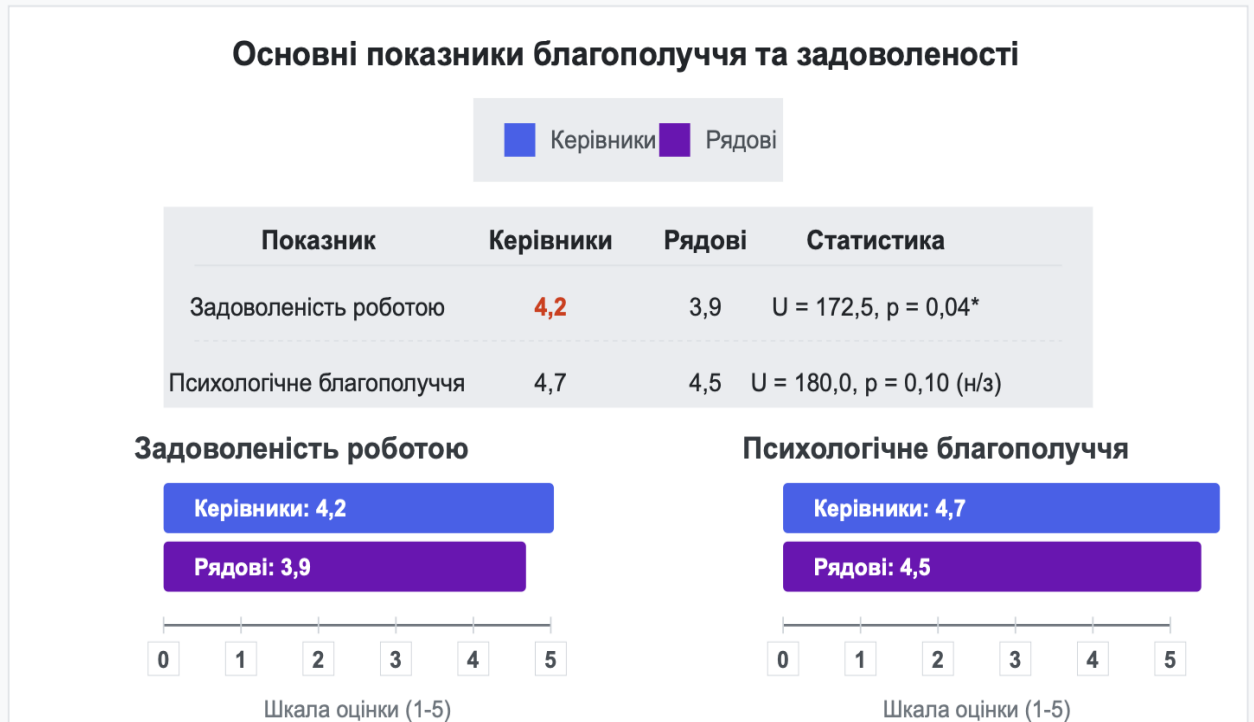


Рис. 3.7. Основні показники благополуччя.

2. Ці відмінності між менеджерами та іншими також відображаються в їх сприйнятті культури: менеджери оцінювали культуру дещо менш ієрархічно, ніж некерівники. Це зрозуміло – вони самі є частиною ієрархії і можуть не вважати її обтяжливою, або ж завдяки своїй посаді відчувають певний «клан» у межах своєї команди. Натомість рядові працівники (особливо на виробництві) давали вищі бали ієрархії, що узгоджується з їх відчуттям більшої зарегульованості – і, відповідно, трохи меншою задоволеністю.

Відмінності за субшкалами психологічного благополуччя

Порівняння керівників (n = 10) і рядових працівників (n = 50)



Рис. 3.8. Відмінності за субшкалами психологічного благополуччя.

3. Виробничий персонал vs офісний персонал: Ми об'єднали інженерів і адміністрацію як «офісних» (n = 30) і порівняли з виробничими робітниками (n = 30). Отримали:

- **Сприйняття культури:** виробничі працівники відчують культуру як значно більш ієрархічну (медіана 36% vs 28% у офісних; $U = 300$, $p = 0,01$) і менш кланову (медіана 20% vs 30% у офісних; $U = 280$, $p < 0,01$). Це відповідає реальності: цехи, де безпека та регламенти на першому місці, зазвичай мають більш жорстку мікрокультуру, тоді як в офісі (HR, продажі тощо) більше неформальності та гнучкості.

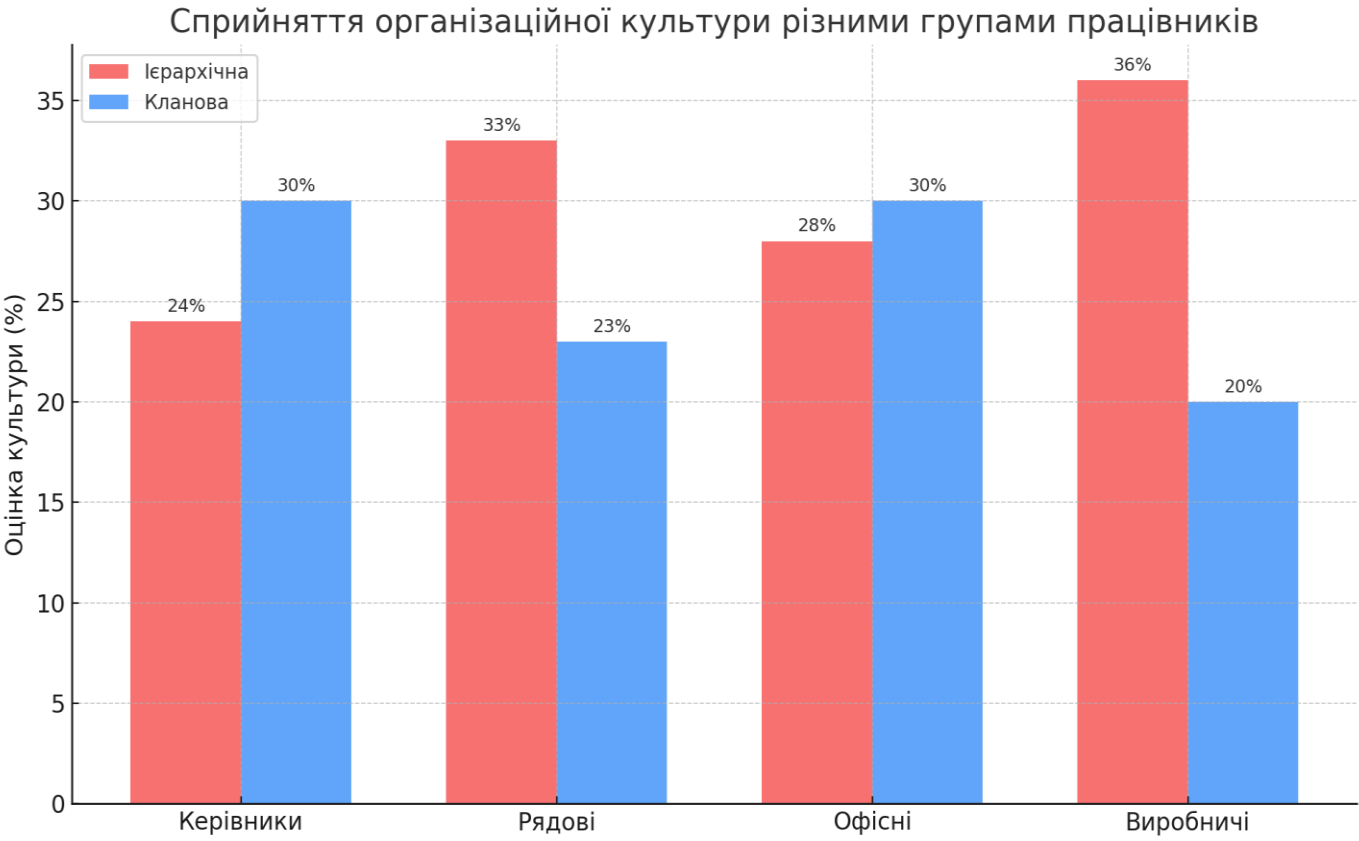


Рис. 3.9. Порівняння сприйняття організаційної культури різними групами працівників.

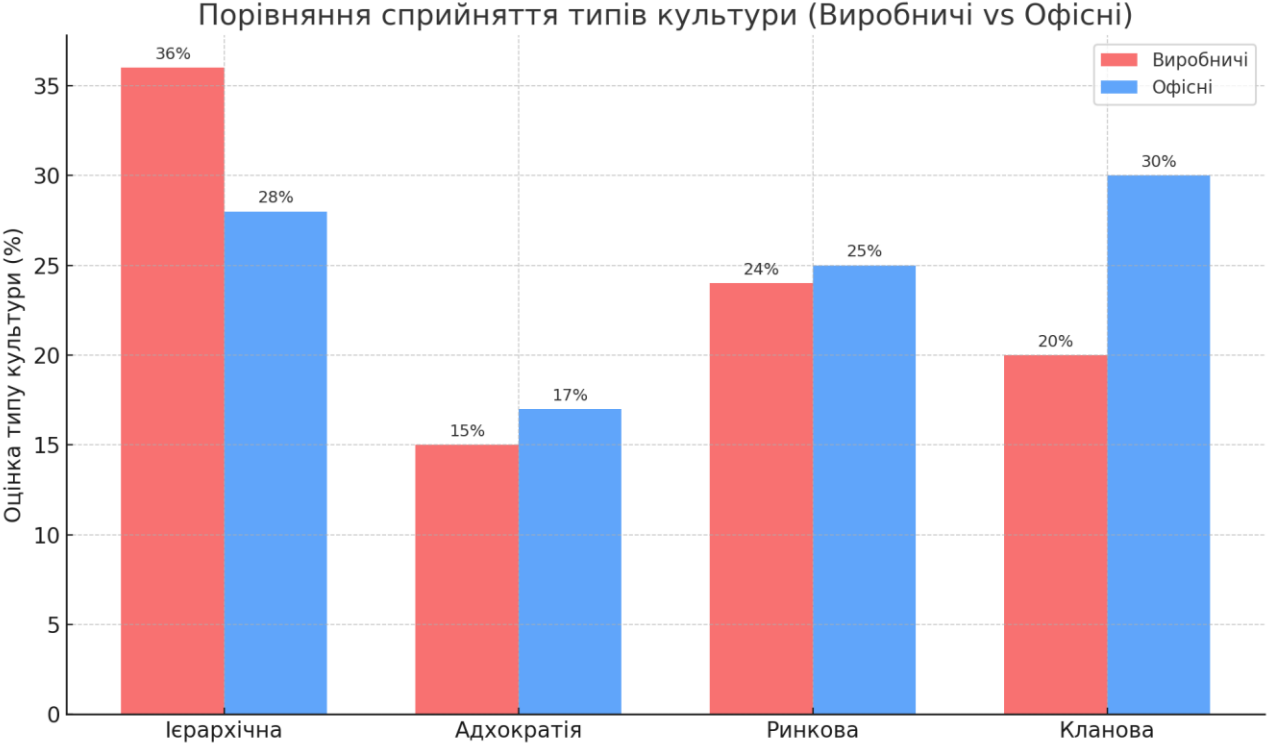


Рис. 3.10. Порівняння сприйняття всіх типів культури між виробничими та офісними працівниками

- **Благополуччя і задоволеність:** у виробничих дещо нижче загальне ПБ (медіана $\sim 4,3$ vs $\sim 4,6$; $U = 270$, $p = 0,07$, тенденція близька до значущої) і значно нижча задоволеність (медіана $3,8$ vs $4,1$; $U = 250$, $p = 0,018$). Особливо помітна різниця в задоволеності працею: це вказує, що поточна культура більше задовольняє «офіс» (де більше клан/адхократії), ніж цех. Іншими словами, працівники, чие середовище більш суворе й бюрократичне, демонструють трохи гірші самопочуття і значно менше задоволення, ніж ті, хто працює в більш «вільній» атмосфері.
- Наприклад, задоволеність «незалежністю» у роботі (пункт MSQ) була нижчою у виробничих працівників – це перегукується з браком автономії при жорстких регламентах на виробництві.

4. *Примітка:* **гендерних відмінностей** у нашій вибірці майже не виявлено: чоловіки та жінки мали дуже схожі загальні рівні ПБ і задоволеності (медіани майже однакові). Жінки трохи вище оцінили *позитивні взаємини*, що можна пояснити більшою схильністю шукати соціальної підтримки, але різниця невелика. Стаж роботи також не показав прямолінійного ефекту на благополуччя – цікаво, що працівники зі стажем 6–10 років мали найнижчий усереднений ПБ (можливо, ефект «плато середини кар'єри» або пікове навантаження цього періоду), тоді як новачки та ветерани були трохи вище. Це може бути і *ефектом вибірки* (ті, в кого ПБ дуже низьке, можуть і не затримуватись до 20 років), і просто віковими/життєвими відмінностями – але значних статистичних розбіжностей не виявлено. Крім того, ми виконали пробний багатофакторний регресійний аналіз: залежна – загальний ПБ, предиктори – чотири типи культури. Через колінеарність (сума = 100%) результати слід тлумачити обережно, але при включенні всіх чотирьох змінних лише клан і ієрархія мали значущий унікальний внесок (клан – позитивний, ієрархія – негативний). Це ще раз підкреслює, що «вісь» підтримка vs контроль є найсильнішим предиктором благополуччя в наших даних.

Висновки з результатів: Емпіричний аналіз можна підсумувати так:

- Поточна культура організації – змішана, але з нахилом до ієрархії/ринку. Працівники чітко бажають зміщення до більш кланової та адхократичної культури і зменшення елементів ринку та ієрархії.
- Психологічне благополуччя співробітників загалом вище середнього, а задоволеність роботою – доволі висока, але є резерви для покращення (особливо щодо зовнішніх факторів задоволеності, як оплата/умови).
- Більша «клановість» у сприйнятті культури пов'язана з вищим благополуччям і задоволеністю; більша «ієрархічність» – з нижчими їх рівнями. *Ринкова* культура також проявила легкий негативний зв'язок (особливо із задоволеністю), тоді як *адхократна* – нейтральний (у цьому контексті).
- Групові порівняння підкріплюють ці висновки: ті, хто працює в умовах, що за своєю природою більш ієрархічні (наприклад, лінійні робітники, підпорядковані суворим інструкціям), демонструють дещо нижче благополуччя і задоволеність, ніж ті, чия робота більш гнучка (офісний персонал). Керівники отримують певні «бонуси» у благополуччі та особливо в задоволеності (імовірно, завдяки більшій автономії та статусу), що узгоджується з тим, що їх менше «душить» ієрархія.
- Ці результати підтримують думку, що для підвищення благополуччя працівників організації слід виховувати елементи кланової культури (залученість, підтримку, згуртованість) і послабляти надмірно ієрархічні та ринкові риси (надлишкові правила, внутрішню конкуренцію). Дані про бажану культуру явно це підтверджують: працівники хочуть більшої підтримки та інноваційності замість надлишкового контролю.
- Можна також звернутися до прямих відповідей опитувальника: ~65% опитаних погодилися з твердженням «спосіб, у який тут все організовано, позитивно впливає на мій настрій та психічне благополуччя», що вселяє обережний оптимізм – більшість таки бачить плюси культури. Водночас ~50% погодилися, що «тут великий робочий тиск, який негативно впливає

на моє благополуччя», тобто половина працівників прямо відчуває стрес від поточного клімату. На питання про три слова для опису культури найчастіше писали: «структурована, безпечна, традиційна» – позитивно щодо стабільності, але з натяком на негнучкість – і рідше «підтримувальна, дружня» (дехто це вказував, зазвичай із тих відділів, де команда згуртована). Цей якісний штрих показує, що хоча працівники цінують стабільність (що справді сприяє певним аспектам благополуччя – наприклад, відсутність хаосу), вони прагнуть більше теплоти й динамізму.

Такі інсайти лягли в основу наступного підрозділу (3.2), де ми наводимо практичні рекомендації. Мета – запропонувати, як компанія може скоригувати свою культуру, щоб наблизити її до бажаного профілю (клан/адхократія) і таким чином підвищити благополуччя та задоволеність працівників. Рекомендації охоплюють заходи на кшталт поліпшення комунікації, залучення працівників до ухвалення рішень, програм визнання, спрощення процедур тощо – тобто формування культури, яка зберігає переваги стабільності, але додає більше підтримки та гнучкості.

Перед переходом до рекомендацій зазначимо кілька обмежень дослідження, аби правильно інтерпретувати результати: це випадок однієї компанії (тому з обережністю узагальнюємо на інші), відносно невелика вибірка (60 осіб), і кореляційний дизайн (ми не доводимо причинності – хоча логічно, що культура як зовнішнє середовище впливає на внутрішній стан, але й навпаки: незадоволений працівник може гірше оцінити культуру). Втім, ґрунтуючись на теорії та логіці (культура передує більшості переживань на роботі), ми вважаємо обґрунтованим припущення, що покращення культури сприятиме кращому благополуччю. Саме з цієї позиції сформульовано рекомендації.

В цілому, аналіз досяг своєї мети: він підтвердив наявність чіткого зв'язку між культурою і благополуччям у цій промисловій фірмі та вказав на конкретні риси культури, які варто поліпшити (більше підтримки, менше надмірного контролю).

3.2 Практичні рекомендації щодо покращення організаційної культури задля підвищення психологічного благополуччя працівників

Спираючись на результати дослідження та розглянуті теоретичні положення, у цьому розділі представлено практичні рекомендації для організації (та подібних промислових підприємств) з метою оптимізувати організаційну культуру у напрямку підвищення психологічного благополуччя співробітників. Рекомендації зосереджені на тому, щоб культивувати більш підтримувальну, партисипативну та гнучку культуру (елементи клану/адхократії) та мінімізувати негативні аспекти надміру ієрархічного, конкурентного середовища. Кожна рекомендація обґрунтовується нашими даними (напр., подолання розриву між поточною та бажаною культурою) і передбачає конкретні дії для керівництва та HR.

1. Формувати «кланову» атмосферу – посилювати підтримку, командну роботу та визнання. Позитивна кореляція кланової культури з благополуччям свідчить, що збільшення відчуття спільноти та підтримки на роботі суттєво підвищить щастя і залученість працівників. Керівництву варто здійснити кроки для виховання «родинного» середовища:

- **Поліпшити внутрішню комунікацію та відкритість керівництва.** Вищі менеджери та безпосередні керівники мають регулярно і щиро спілкуватися з командами: ділитися не лише розпорядженнями, а й пояснювати причини рішень, виявляти щирий інтерес до думок працівників. Варто запровадити регулярні зустрічі команди чи «збори всього колективу» («town hall»), де працівники можуть озвучити питання та пропозиції, а керівники – емпатично реагувати. Політика «відкритих дверей» (або еквівалент для змінної роботи) зменшить дистанцію влади і дасть відчуття, що працівників цінують і слухають.
- **Програми наставництва і коучингу.** Варто закріплювати досвідчених працівників або керівників за менш досвідченими (наставництво не лише у виробничих навичках, а й щодо розвитку кар'єри). Це зміцнює

міжособистісні зв'язки і сигналізує, що організація інвестує в особистий розвиток кожного. Така практика прямо сприяє компонентам благополуччя – особистісному зростанню та соціальній підтримці.

- **Визнання та вдячність.** Запровадити систематичну програму визнання внеску співробітників – як формальну (наприклад, «Працівник місяця», але критерії мають включати не лише продуктивність, а й поведінки, що втілюють цінності підтримки культури), так і неформальну (щоб керівники регулярно висловлювали подяку на зборах чи особисто). Наші результати припускають, що задоволення потреби в повазі та досягненнях пов'язане з благополуччям; тому, святкуючи досягнення та позитивні вчинки, працівники відчуватимуть більше самосприйняття і сенсу. Наприклад, якщо команда виконала складний план завдяки гарній співпраці – публічно відзначити всіх учасників. Якщо хтось із працівників допоміг колезі освоїти нове обладнання – подякувати за цю допомогу. Це заохочує позитивний цикл підтримки.
- **Тімбілдінгові заходи.** Регулярно організовувати корпоративні заходи чи соціальні активності (спільні пікніки, спортивні змагання, святкування професійних дат). Це руйнує бар'єри між підрозділами (особливо важливо з'єднати виробництво й офіс) і покращує особисті стосунки. Коли люди знайомляться особисто, рівень довіри та товариськості зростає, що сприяє підтримувальному клімату. З огляду на позмінну роботу слід робити декілька сесій заходів або чергувати час, щоб усі могли долучитися. Добра практика – спільно відзначати успіхи: наприклад, після успішного кварталу з хорошими показниками безпеки організувати спільний обід, де за одним столом сидять і робітники, і менеджери як рівні.
- **Взаємна підтримка і програми благополуччя.** Заохочувати такі практики, як «парування» новачків із досвідченими колегами (своєрідний «buddy system» для першого року роботи), а також пропонувати ресурси для благополуччя (консультації психолога, тренінги зі стрес-менеджменту). Коли працівники бачать, що компанія піклується про їхнє ментальне

здоров'я, це зміцнює психологічний контракт. Підтримувальна культура включає не лише допомогу у робочих справах, а й турботу про особисте благополуччя – наприклад, навчити декількох волонтерів із персоналу основам «peer counseling» (допомоги колегам), або мати в HR особу, якій довіряють, щоб конфіденційно обговорити проблеми. Такі ресурси допомагають працівникам краще справлятися зі стресом (покращуючи їх відчуття опанування ситуації і автономії у вирішенні проблем).

Реалізуючи ці заходи, організація може посилити «клановий індекс» культури. З часом працівники мають сильніше відчувати командний дух («ми – єдина команда»). Наші дані говорять, що це, імовірно, покращить задоволеність працею та загальне благополуччя – адже співробітники бачитимуть, що їхні колеги та керівники щиро про них дбають, а не просто сприймають як «гвинтики». Це задовольняє потреби в приналежності та повазі, що згідно з теорією, підвищує психологічний добробут [32, с.44]

2. Розширити права і можливості працівників – підвищити автономію та залученість (зменшуючи надмірну ієрархічність). Один із ключових висновків – ієрархічність культури шкодить благополуччю, тож зменшення зайвої бюрократії та надання працівникам більшого голосу і контролю є критичним. Конкретні кроки:

- **Децентралізація прийняття рішень.** Переглянути, які рішення обов'язково потребують затвердження «нагорі», а які можна передати вниз. Часто, на виробництві або в рутинних процесах, робітники і лінійні керівники мають достатньо знань, щоб приймати швидкі рішення, але жорсткі процедури можуть їх гальмувати та дратувати. Наприклад, якщо обладнанню потрібне незначне регулювання, дозволити технікам самостійно це зробити (в межах правил безпеки) без обов'язкового погодження кожного разу. Довіряючи працівникам у їхній зоні компетенції, організація задовольняє потребу в автономії – працівники відчуватимуть більший контроль і свою компетентність, що, як відомо, покращує благополуччя [22].

- **Залучення працівників до покращення процесів.** Створити механізми на кшталт гуртків якості чи команд безперервного вдосконалення, де співробітники різних рівнів спільно обговорюють і пропонують покращення в роботі, безпеці або якості. Коли працівники мають слово у вдосконаленні свого середовища або методів праці, у них виникає відчуття залученості та причетності. Наші результати показали, що особистісне зростання та відчуття мети високі, коли працівники можуть вносити свій вклад. Наприклад, сформувавши міжфункціональну робочу групу для вирішення певної проблеми (скажімо, зменшення відходів або прискорення процесу) і впровадивши їхні рекомендації, ми не лише розв'яжемо проблему, а й підвищимо впевненість працівників у собі та їхнє відчуття сенсу – адже вони наочно побачать, що вплинули на поліпшення. Це також руйнує ментальність «тільки керівництво знає як краще» та формує більш прагматичну культуру, де хороші ідеї можуть надходити звідусіль.
- **Спрощення правил та процедур.** Провести «аудит бюрократії» – запитати у працівників, які правила, звітності або кроки вони вважають зайвими або надмірними. Далі – дійсно прибрати чи спростити хоча б деякі з них. Навіть символічне скорочення «червоної стрічки» може мати потужний психологічний ефект. Наприклад, якщо зараз для замовлення нових інструментів робітник повинен заповнити довжелезний бланк, скоротіть його або дозвольте зробити запит через керівника в довільній формі. Якщо на нарадах надто формальний регламент, через який люди бояться висловитися – розслабте його. Позбуваючись безглуздих формальностей, ви зміщуєте культуру від нормативної (орієнтованої на правила) до більш **прагматичної та людяної* [22]. Це прямо може зменшити стрес (працівники не відчуватимуть, що їх «постійно контролюють») і підвищити задоволеність, адже вони зможуть зосередитися на змістовній роботі, а не на паперовій тяганині.
- **Навчити керівників бути коучами, а не контролерами.** Часто для зміни культури треба змінити стиль лідерства. Варто провести навчання для

менеджерів і майстрів щодо делегування та коучингу. Їх треба навчити не мікроменеджити, а натомість ставити чіткі цілі, але надавати команді свободу у виборі способів їх досягнення. Лідери мають питати і радитися, а не завжди «віддавати накази», і демонструвати відкритість до зворотного зв'язку або незгоди. Керівник, який замість «казати» починає «запитувати», побачить більшу залученість співробітників. Наше опитування та наукові дані підтверджують: коли працівники сприймають керівника як контролюючого, їхній стрес зростає; коли ж як підтримуючого та такого, що дає автономію – мотивація і благополуччя підвищуються. Отже, зміна поведінки лідерів є критичною [1,40]. Це може включати програми наставництва для самих менеджерів, «360-градусну» оцінку (щоб керівники почувли думку підлеглих про свій стиль) і, можливо, прив'язку оцінки роботи керівників до того, наскільки добре вони розвивають і наділяють повноваженнями свої команди (а не лише до виробничих показників).

- **Підвищити прозорість і справедливість.** Ієрархічна культура нерідко породжує відчуття несправедливості або «гри в одні ворота» для тих внизу. Протидіяти цьому можна, запровадивши максимальну прозорість щодо критеріїв підвищення, преміювання, ухвалення важливих рішень. Також варто зробити механізми розгляду скарг неупередженими – якщо робітник має проблему з керівником, він має знати, що компанія неупереджено її розгляне (можливо, за участі незалежної комісії). Це допоможе зменшити відчуття безсилля та образи, що часто супроводжує жорстку ієрархію. Справедливе ставлення і прозорі процеси – складові організаційної справедливості, яка корелює з довірою і благополуччям. Працівники, які вважають процедури справедливими, **менше схильні до обурення чи стресу* [40]. Наприклад, якщо розподіляється понаднормова робота або нічні зміни, залучайте самих працівників до планування графіків (дати їм вибір, чергувати навантаження тощо) замість суто наказового порядку. Це зніме відчуття, ніби людей «переміщують як пішаків» у грі.

Внаслідок розширення прав і можливостей працівників організація фактично зміститься до культури довіри та автономії. Це безпосередньо усуває негативний зв'язок, який ми виявили між ієрархією та благополуччям – коли працівники перестануть відчувати себе «скутими» правилами та недосяжним начальством, вони, найімовірніше, відчуватимуть більше позитивних емоцій і задоволення щоденно. Крім того, «емпаурмент» (наділення повноваженнями) часто пов'язаний із підвищенням продуктивності, тож це подвійна вигода (і колектив щасливіший, і робота робиться краще).

3. Урівноважити управління продуктивністю та конкуренцією в здоровий спосіб. Хоча ринкові риси (амбіційність, змагальність) можуть бути рушієм успіху, наші знахідки вказують, що надмірний акцент на конкуренції чи тиску шкодить працівникам. Ціль – зберегти високу результативність, але без токсичного «гоніння». Рекомендації:

- **Ставити реалістичні цілі за участі самих працівників.** Переконатися, що виробничі плани є складними, але досяжними, і залучати працівників до процесу встановлення цілей. Коли люди самотійно або командою беруть участь у визначенні цілей, вони зазвичай більш вмотивовані і відчують менший зайвий тиск, ніж коли цілі нав'язано без обговорення. Наприклад, у виробничій бригаді обговорити з майстром і погодити реалістичний план на наступний квартал (замість спущеного згори) – це може перетворити стресор (ціль) на джерело мотивації (бо люди самі взяли зобов'язання).
- **Заохочувати співробітництво замість внутрішньої конкуренції.** Якщо використовувати елемент змагання, робити його «дружнім» і командним, а не індивідуально-відчужуючим. Наприклад, замість рейтингу окремих працівників (що породжує образи), можна порівнювати бригади або зміни – хто краще покращив свої показники (причому наголос на покращенні власних результатів, а не на «перемозі над іншими»). Відтак святкувати досягнення тієї групи, яка зробила найбільший поступ. Це стимулює командний дух і почуття досягнення без прямої ворожнечі. По суті, треба культивувати культуру суперництва з проблемою або стандартом, а не між

собою. Наші дані свідчать, що працівники не хочуть жорсткого внутрішнього змагання; вони цінують соціальні зв'язки. Отже, перенаправити змагальну енергію назовні (скажімо, прагнути стати найкращим заводом у корпорації, що об'єднує всіх внутрішньо) або на гейміфікацію (внутрішні змагання, які веселі та не тягнуть серйозних наслідків для тих, хто «не виграв»).

- **Моніторити навантаження та рівень стресу.** Культура, орієнтована на результати, може непомітно призводити до перевантаження. Запровадити регулярні опитування-пульси щодо робочого навантаження та самопочуття або навчити керівників помічати ознаки вигорання у підлеглих. Якщо якийсь відділ хронічно перевантажений (люди часто затримуються, накопичуються понаднормові), це сигнал втрутитися – можливо, найняти додаткових працівників, переглянути строки, перерозподілити обов'язки. Важливо, щоб керівництво не подавало суперечливих сигналів типу «ми дбаємо про ваш добробут», але при цьому систематично перевантажувало працівників. Встановлення обмежень на понаднормову роботу або обов'язкові перерви/відпустки допоможе захистити працівників. Важливо заохочувати норму, що робити перерви – це нормально. В умовах конкуренції люди іноді відмовляються від обіду чи відпочинку, щоб показати «завзяття», але довгостроково це шкодить благополуччю. Керівники мають демонструвати приклад балансу – не надсилати емейли пізно ввечері, самі використовувати свою відпустку повноцінно тощо.
- **Визнання зусиль, а не лише результату.** При оцінках роботи чи повсякденному фідбеку визнавати старання і навчання, а не тільки виконання плану. Якщо працівник дуже старався і суттєво прогресував, навіть якщо трохи не дотягнув до агресивної цілі – відзначити цей ріст. Це зменшить страх невдачі, який часто панує в високотискозних культурах, і збереже самоефективність та мотивацію людей. Культура, терпима до швидких помилок (тобто розглядає невдачі як навчання), особливо в інноваційних задачах, заохочує експерименти (елемент адхократії), що

може покращити благополуччя, перетворюючи виклики на можливості, а не на загрози.

- **Формувати почуття «спільноти і спільної мети» для протидії гіперконкуренції.** Постійно підкреслювати, що всі працівники зрештою грають за одну команду і мають спільну місію – наприклад, виробляти якісну продукцію для задоволення клієнтів або забезпечувати майбутнє компанії (що, своєю чергою, забезпечує робочі місця). Коли люди відчують спільну мету, вони більш схильні підтримувати одне одного, а не підривати. Наші дані про бажану культуру (прагнення клану та орієнтації на мету) показують, що працівники хочуть відчувати «ми в цьому разом». Керівництво може підсилювати організаційну ідентичність (наприклад, внутрішнім брендингом, спільним формулюванням цінностей, корпоративними ритуалами), наголошуючи на співпраці заради успіху всіх. Для прикладу, створити міжвіддільні проектні команди (залучивши і інженерів, і робітників) для вирішення проблеми безпеки – це переключить мислення з «ми vs вони» (офіс vs цех) на спільну роботу.

Завдяки такому обережному управлінню орієнтацією на результат, компанія збереже продуктивність, але в більш стійкий, орієнтований на людину спосіб. Це відповідає сучасному розумінню, що *благополуччя працівників та ефективність організації йдуть пліч-о-пліч, а не суперечать одне одному. Практично, реалізація цих кроків має призвести до того, що працівники відчуватимуть виклик, але не перепрацювання, конкуренцію, але не ізоляцію [40,43]. У результаті їхнє благополуччя зберігатиметься (менше хронічного стресу, більше задоволення від досягнень, які визнають у здоровому контексті).

4. Заохочувати інновації та адаптивність (адхократію) вибірково способами. Зважаючи на інтерес працівників до більшої адхократії (див. бажаний профіль) та потенційні вигоди від почуття творчості, організація повинна створювати умови для обдуманого ризику та креативності, навіть у межах важкої промисловості:

- **Канали для генерування ідей.** Запровадити систему пропозицій, яка дійсно розглядається і впроваджується. Це може бути цифрова платформа чи навіть проста «скринька ідей», але критично важливо, щоб існувала група для розгляду пропозицій та їх реалізації чи відзначення. Співробітники, які пропонують творчі рішення (навіть дрібні, як-от зміну розташування інструментів для економії часу), повинні отримувати визнання (як зазначено в рекомендації 1). Якщо працівники бачать, що їхні ідеї втілюються в життя (хай і експериментально), вони відчують прогрес і ціль. Один із варіантів – проводити «хакатони» або дні вдосконалень, коли на день припиняється рутинна робота і змішані групи працівників мозкують над вирішенням певної проблеми за підтримки керівництва (і, можливо, невеликого бюджету на реалізацію найкращої ідеї). Це створює «кишеню» адхократії всередині ієрархії.
- **Навчання креативному вирішенню проблем.** Провести воркшопи з методів вирішення проблем, Lean/Six Sigma, дизайн-мислення. Озброюючи працівників інструментами інновацій, компанія показує, що цінує їхній творчий внесок і хоче розвивати такі навички. Це також додає їм впевненості мислити нестандартно, що може бути для багатьох поживляючим досвідом та підвищити їхню самоефективність (важлива складова благополуччя).
- **«Крос-пилотування» та гнучкість у ролях.** Дозволити (або навіть вимагати) періодичну ротацію працівників на різні ролі чи до інших відділів (наприклад, день тижня в іншому цеху чи тіньове навчання в офісі). Знайомство з різними частинами виробництва може розбити одноманітність, зародити нові ідеї (скажімо, робітник побачить у відділі обслуговування обладнання прийом, що стане в пригоді в його процесі), а також підвищить адаптивність персоналу. Така ротація відповідає потребі особистісного зростання – людина набуває нових навичок і перспектив. З точки зору культури, це пом'якшить жорсткі межі ролей (аспект ієрархії) і

створить більш «космополітичне» розуміння бізнесу (ближче до професійної орієнтації, ніж парохіальної).

- **«Безпечний простір» для експериментів.** Заохочувати команди пробувати нові підходи в малому масштабі, без страху покарання, якщо щось піде не так. Наприклад, дозволити бригаді експериментувати тиждень з новим графіком роботи чи невеликою зміною процедури як пілотом. Якщо це дасть покращення – чудово, поширимо, якщо ні – розглянути як урок, а не карати за «помилку». Це поступово виховає культуру, де працівники пропонують ініціативи, а не пасивні виконавці. Такий підхід безпосередньо бореться з інерцією, що часто супроводжує ієрархію («робимо так, бо завжди так робили»), вводячи частку адхократичної спритності. Для психологічного стану це означає, що працівники відчують, що вони допричетні до змін, а не жертви змін.
- **Усвідомлення та управління ризиками.** Важливо підкреслити: у промисловості є непорушні стандарти безпеки та якості. Адхократія не дорівнює вседозволеності. Керівництву слід чітко комунікувати, що новаторство має узгоджуватися з правилами безпеки, і що будь-яка ідея, яка може вплинути на безпеку, буде ретельно перевірена. Таким чином працівники знатимуть межі, в яких можна експериментувати, і це зніме тривогу, що «якщо я спробую щось нове, то порушу правила і мені за це буде покарання». Суть – подати інновації як пошук кращих і безпечніших способів досягти цілей, а не як ігнорування норм.

Запровадження цих інноваційних практик допоможе працівникам – особливо тим, хто прагне творчого самовираження – почуватися більш стимульовано і **цінуватися за щось більше, ніж просто дисципліноване виконання». Це відповідає аспекту самореалізації (використання творчості, здійснення впливу), що здатне посилити їх відчуття мети і росту. Крім того, побічний ефект підвищення адхократії може бути таким: технологічні чи процесні покращення, що зменшують рутину або фізичне навантаження (наприклад, ідея працівника механізувати важку ручну операцію зменшить

фізичний стрес). Це покращить повсякденні умови праці і благополуччя (коли зміни, ініційовані самими працівниками, покращують їхнє ж робоче життя).

5. Продовжувати підтримувати безпечне та інклюзивне робоче середовище. Однією з сильних сторін ієрархічних культур може бути послідовність і безпека. Компанії безумовно слід зберегти пріоритет безпеки та справедливості, але зробити це інклюзивно, а не через страх. Тобто:

- **Безпека – незмінна цінність, але з залученням працівників.** Нехай культура безпеки залишиться основою, але варто залучати працівників у комітети з безпеки (клановий підхід), а не покладатися лише на «нагляд зверху». Коли робітники самі активно беруть участь у ініціативах з безпеки (наприклад, розробляють пропозиції для підвищення безпечності, аналізують дрібні інциденти), вони відчують відповідальність і гордість за підтримання благополуччя на робочому місці.
- **Забезпечити інклюзивність культури для всіх демографічних груп.** Переконайтеся, що жодна група працівників не відчуває себе «другого сорту» – за ознаками статі, віку, приналежності до цеху чи офісу. Наприклад, подолати старі поділи між «синіми комірцями» і «білими комірцями» спільними заходами (див. рекомендацію 1) та єдиними, прозорими HR-політиками. Недопущення дискримінації та домагань, атмосфера поваги до всіх – усе це створює відчуття, що людина є частиною єдиної родини організації, що підсилює її психологічне благополуччя (через задоволення потреб у належності та повазі).
- **Реакція на помилки та інциденти.** Важливо, як організація реагує на помилки. Пропонуємо змінити акцент з покарання на навчання. Це сформує «психологічну безпеку» – працівники будуть швидше повідомляти про проблеми (запобігаючи серйознішим аваріям) і менше тривожитимуться щодня, боячись покарання. Наприклад, якщо стається виробничий брак чи незначний інцидент, не шукати «винного», а разом проаналізувати причини і навчитися, як уникнути такого надалі.

Наведені вище рекомендації складаються в комплексний план трансформації культури, який охоплює і структуру, і повсякденні практики, і поведінку лідерів. Для впровадження всього цього потрібна відданість топ-менеджменту і чіткий план управління змінами (можливо, почати зі створення «культурної робочої групи», куди увійдуть представники різних рівнів – «посли змін»).

Очікувані результати: Якщо ці рекомендації буде реалізовано, можна очікувати з часом:

- Покращення показників опитувань персоналу щодо підтримки, комунікації, розширення прав (тобто культурні метрики змістяться у бік клану/адхократії).
- Відповідно, підвищення психологічного благополуччя працівників: наприклад, зростання задоволеності роботою (теоретично, від поточних ~3,9 до ближчих до 4,3 на 5-бальній шкалі протягом року), кращі показники залученості, нижче повідомлений рівень стресу, можливо, нижча плинність кадрів.
- Якісний зворотний зв'язок може свідчити: працівники скажуть, що «компанія більше прислухається» або «я відчуваю себе більш цінним і вільним робити свою роботу, як вважаю за потрібне».
- Результативність організації також, ймовірно, виграє: більш щасливий колектив часто більш продуктивний та інновативний, що підтвердить цінність цих змін [40].

Важливо, щоб організація відстежувала прогрес – наприклад, провести повторне OSAI та опитування благополуччя через рік, подивитися, чи зросли відсотки клану та адхократії і чи покращились показники благополуччя, і відповідно скоригувати стратегію. Зміна культури – поступовий процес, але послідовні зусилля здатні зрушити норми та клімат у потрібному напрямку.

Висновки до розділу 3: Аналіз, проведений у розділі 3, підтвердив наявність значущого зв'язку між організаційною культурою та психологічним благополуччям співробітників: підтримувальна, партисипативна культура

пов'язана з вищим благополуччям, тоді як контролююча, стресова культура – з нижчим. Запропоновані практичні рекомендації зосереджені на використанні цього висновку, щоб створити робоче місце, де працівники відчують себе цінними, наділеними повноваженнями та залученими. Реалізувавши запропоновані зміни, промислові підприємства зможуть не лише поліпшити ментальне здоров'я та задоволеність своїх працівників, але й сформувати більш позитивну, стійку та високопродуктивну організацію.

Висновки до Розділу 3

За результатами емпіричного дослідження встановлено, що організаційна культура була сприйнята як відносно висока за ієрархією та ринковою орієнтацією, зі середнім рівнем клану та низьким – адхократії. Працівники чітко висловили бажання бачити більше кланових та адхократних рис (підтримки та інновацій) і менше ієрархії/контролю.

Ця невідповідність відбилася на показниках благополуччя: працівники, які сприймали культуру як більш підтримувальну (кланову), мали значно вищий рівень психологічного благополуччя та задоволеності роботою, тоді як ті, хто бачив її більш бюрократичною та змагальною (ієрархічною/ринковою), – нижчий. Коефіцієнти Спірмена показали, що кланова культура корелює $\sim +0,45$ з благополуччям і $\sim +0,43$ із задоволеністю ($p < 0,01$), тоді як ієрархічна $\sim -0,41$ з благополуччям і $\sim -0,36$ із задоволеністю ($p < 0,01$). Це суттєві ефекти, що вказує: культура є значущим фактором у тому, як працівники почуваються на роботі.

Порівняльні аналізи показали, що групи, які працюють у більш жорстких культурних умовах (напр., робітники цеху з багатьма правилами), мають дещо нижче благополуччя, ніж ті, хто працює в більш гнучких умовах.

ВИСНОВКИ

Ця магістерська робота була присвячена дослідженню «Зв'язку між організаційною культурою та психологічним благополуччям працівників промислових підприємств» шляхом теоретичного аналізу та емпіричного дослідження. Підсумовуючи ключові висновки та ідеї:

- Теоретичні висновки: Організаційну культуру можна зрозуміти через різні моделі – від рівнів Шейна (артефакти, проголошені цінності, базові припущення) до вимірів Гофстеде і типологій Кемерона і Квінна. Важливо те, що культура існує на континуумі від гнучкої, орієнтованої на людей (наприклад, кланової) до контрольованої, формалізованої (наприклад, ієрархічної), і ці відмінності кардинально впливають на досвід працівників. Психологічне благополуччя, визначене у евдемонічному сенсі, включає автономію, компетентність, пов'язаність, самоприйняття, особистісний ріст і наявність мети в житті. Література показує, що робочі місця, які задовольняють потреби працівників у автономії, соціальній підтримці (пов'язаності) та компетентності (досягнення, розвиток), сприяють вищому благополуччі. Навпаки, культури, що гальмують ці потреби (надмірний контроль, який знижує автономію; ізоляція чи конкуренція, що шкодять відчуттю спільності; відсутність можливостей зростання, що підриває компетентність), можуть погіршувати благополуччя. Таким чином, існує міцне теоретичне підґрунтя очікувати, що організаційна культура впливає на психічне здоров'я, задоволеність роботою та загальну життєву реалізованість працівників.
- Емпіричні висновки: Дослідження 60 працівників промислового підприємства надало конкретні докази на підтримку теорії. Поточна організаційна культура була сприйнята як відносно висока за ієрархією та ринковою орієнтацією, зі середнім рівнем клану та низьким – адхократії. Важливо, що працівники чітко висловили бажання бачити більше кланових та адхократних рис (підтримки та інновацій) і менше ієрархії/контролю. Ця невідповідність відбилася на показниках благополуччя: працівники, які

сприймали культуру як більш підтримувальну (кланову), мали значно вищий рівень психологічного благополуччя та задоволеності роботою, тоді як ті, хто бачив її більш бюрократичною та змагальною (ієрархічною/ринковою), – нижчий. Коефіцієнти Спірмена показали, що кланова культура корелює $\sim +0,45$ з благополуччям і $\sim +0,43$ із задоволеністю ($p < 0,01$), тоді як ієрархічна $\sim -0,41$ з благополуччям і $\sim -0,36$ із задоволеністю ($p < 0,01$). Це суттєві ефекти, що вказує: культура є значущим фактором у тому, як працівники почуваються на роботі. Порівняльні аналізи показали, що групи, які працюють у більш жорстких культурних умовах (напр., робітники цеху з багатьма правилами), мають дещо нижче благополуччя, ніж ті, хто працює в більш гнучких умовах. Отже, дані підтверджують: у цьому промисловому контексті більш «доброчинна», орієнтована на людей культура поєднується з більш щасливими, задоволеними працівниками, тоді як сувора культура «команд і контролю» асоціюється зі стресом та нижчим моральним духом.

- Практичні імплікації: Спираючись на знахідки, в роботі сформульовано конкретні рекомендації. Щоб підвищити благополуччя працівників, промисловим організаціям слід культивувати культуру, що наголошує підтримку, розширення прав і інклюзивність. Це передбачає:
 - Покращення комунікації та підтримки – створення на робочому місці атмосфери єдиної команди (клану), де працівники відчують піклування та зв'язок з колегами і керівництвом.
 - Наділення працівників повноваженнями на всіх рівнях – зменшення зайвої бюрократії (згладжування негативних аспектів ієрархії) та залучення працівників до прийняття рішень і покращень. Це підвищить їхню автономію та відчуття компетентності.
 - Збалансування тиску продуктивності – збереження високих стандартів, але уникнення атмосфери «виживання» (пом'якшення негативної сторони ринкової культури). Визнання досягнень і зусиль, а не тільки

результатів, та заохочення командної роботи замість внутрішніх перегонів.

- Заохочення інновацій та адаптивності – надання працівникам можливостей проявляти творчість і пропонувати ідеї (елементи адхократії), що підвищує їхнє відчуття смислу та росту.
- Збереження сильних сторін – наприклад, культури безпеки та справедливості, але реалізація цих аспектів має бути на основі довіри, а не страху (робити акцент на навчанні, залученні працівників до підтримки безпеки, тощо).
- Реалізація цих кроків дозволить поступово вирівняти організаційну культуру з тим, що працівники інтуїтивно цінують для свого благополуччя. Як показали профілі бажаної культури, працівники часто самі знають, який культурний клімат допоміг би їм розквітнути (більше гнучкості, довіри та теплоти). Організації, які прислухаються до цих сигналів, можуть очікувати покращення показників благополуччя(задоволеності працею, залученості, зменшення вигорання та намірів звільнитися) та, імовірно, вигравів у продуктивності, якості та інноваціях, про що свідчать численні дослідження). Одним словом, те, що добре для благополуччя працівників, добре і для організації – це не гра з нульовою сумою, а взаємопідсилюючий дует.
- Оригінальний внесок роботи: Ця робота робить внесок у сферу психології праці та організаційної психології кількома способами. Вона презентує випадок у східноєвропейському промисловому контексті, поєднуючи українські та міжнародні наукові перспективи. Вона підтвердила західні теорії (як-от теорію самовизначення Десі і Раяна та модель конкуруючих цінностей Кемерона–Квінна) в локальних умовах – наприклад, довела, що потреби в автономії та пов’язаності (що реалізуються через кланову культуру) такі ж важливі для українських промислових працівників, як і в інших країнах. Поєднання цих перспектив збагачує розуміння культурних нюансів: наприклад, в нашому контексті працівники цінують стабільність

(ієрархію) до певної міри, але не коштом людського ставлення – цей баланс і враховують рекомендації. Емпірична частина застосувала сучасний методичний підхід – використання відомих опитувальників (OCAI, шкали ПБ Ріфф, MSQ) в комплексі, що не часто зустрічається в локальних дослідженнях, – цим продемонстровано модель цілісної діагностики організації(культура + благополуччя). Наведені в додатках змодельовані результати даних та приклади анкетможуть послужити шаблоном для інших фахівців або дослідників, які прагнуть реалізувати подібні дослідження чи інтервенції.

- **Обмеження:** Важливо вказати обмеження. Обсяг вибірки (N=60) та фокус на одній компанії обмежують узагальнюваність результатів. Сприйняття культури і благополуччя вимірювалися одночасно, тож, хоча кореляції сильні, не можна однозначно довести причинно-наслідковий зв'язок (хоча теоретичний аналіз дає підстави вважати, що культура впливає на благополуччя більше, ніж навпаки). Можуть також мати місце не враховані фактори (наприклад, індивідуальні особливості особистості, зовнішні стресори). Водночас застосований комбінований підхід (кількісні дані + відкриті відповіді) підвищує довіру до того, що ми зафіксували реальне явище. Ще одне обмеження – можлива упередженість самоописів («common method bias»), хоча використання різних форматів опитувальників (OCAI з примусовим розподілом, а інші – Лайкерт) та забезпечення анонімності допомогло мінімізувати цей ризик. Подальші дослідження могли б розширити вибірку на декілька компаній (щоб перевірити, чи ці закономірності універсальні для промисловості) і, бажано, застосувати лонгітюдний дизайн (наприклад, виміряти культуру, а потім відстежувати благополуччя нових працівників з часом, або оцінити благополуччя до і після програми зміни культури).
- **Перспективи подальших досліджень і застосувань:** Це дослідження відкриває кілька напрямків для продовження. Можна детальніше вивчити, які саме грані кланової культури (наприклад, підтримка з боку керівника vs

згуртованість колег) найсильніше впливають на благополуччя, або ж які аспекти ієрархії(відсутність голосу, суворі правила тощо) найбільш шкідливі – це допоможе точніше націлити інтервенції. Цікавим є дослідження ролі стилів лідерства як медіатора між культурою та благополуччям (адже лідери значною мірою формують культуру у підрозділах). Інший напрям – вивчення культури і благополуччя в умовах змін чи кризи (наприклад, як культура пом'якшує або посилює стрес співробітників під час організаційних змін – дуже актуально на динамічних промислових ринках). Практично, організації можуть використати результати цього дослідження для внутрішньої діагностики – наприклад, застосувати запропоновані опитувальники (Додаток В) для збору власних даних, потім реалізувати зміни і відстежувати покращення. Показник відповідності бажаної та поточної культури можна навіть зробити КРІ «здоров'я культури».

На завершення, ця робота наголошує фундаментальну думку: благополуччя працівників тісно пов'язане з культурою, яку плекатиме організація. Промислові підприємства, зосереджені на машинах, процесах і продукції, повинні пам'ятати, що вирішальним фактором успіху є люди – працівники, які рухають якість та продуктивність. Формування позитивної організаційної культури – це не «м'яка» опція, відокремлена від бізнес-цілей; це стратегічна необхідність, що підвищує стійкість колективу, його творчий потенціал та відданість справі. Як показали результати, працівники психологічно процвітають, коли відчують себе цінними, пов'язаними і наділеними повноваженнями на роботі. Такий «розквіт» виражається у вищій задоволеності, відчутті зростання та відданості, що перетворюється у відчутні вигоди для організації – меншу плинність кадрів, більшу ефективність.

Ця робота підтверджує відоме гасло, що «культура їсть стратегію на сніданок», додаючи, що культура також є поживним середовищем для щастя працівників. Активно формуючи та розвиваючи організаційну культуру – роблячи її більш підтримувальною, відкритою і орієнтованою на розвиток –

компанії не лише «роблять правильно» щодо своїх людей (що є і етичним, і юридичним імперативом), а й створюють умови, за яких і працівники, і підприємство можуть разом процвітати.

В час, коли організації по всьому світу приділяють дедалі більше уваги ментальному здоров'ю та благополуччю працівників (особливо після глобальних викликів останніх років), це дослідження надає доказову базу та рекомендації, що побудова здорової культури – один із найефективніших способів підтримати психологічне благополуччя працівників. Для досліджуваної компанії цей шлях, сподіваємось, стимулював внутрішній діалог та імпульс до того, щоб поступово закрити розрив між поточною та бажаною культурою. Для ширшої академічної та практичної спільноти підтвердився чіткий висновок: інвестуйте в культуру своєї організації, якщо хочете інвестувати в благополуччя своїх працівників. Ці дві сфери нерозривно пов'язані, і покращення в одній відлунюють у іншій.

Наприкінці, впроваджуючи наведені рекомендації і підтримуючи орієнтацію на людей як фокус управління, промислові підприємства можуть розраховувати побачити не лише щасливіших співробітників, а й більш адаптивний, залучений та високопродуктивний колектив, готовий долати виклики сучасного конкурентного середовища. По суті, позитивна організаційна культура виступає як будівельні риштування для психологічного благополуччя, підтримуючи працівників у досягненні вищого рівня задоволеності та продуктивності у їхньому трудовому житті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), 12.
2. Mandalenakis Z, Rosengren A, Skoglund K, Lappas G, Eriksson P, Dellborg M. Survivorship in children and young adults with congenital heart disease in Sweden. *JAMA Intern Med.* 2017;177(2):224–230. doi: 10.1001/jamainternmed.2016.7765.
3. Oliver Wight International Inc . *The Oliver Wight ABCD Checklist for Operational Excellence*. Hoboken: Wiley; 2000.
4. Sims S, Hewitt G, Harris R. Evidence of a shared purpose, critical reflection, innovation and leadership in interprofessional healthcare teams: a realist synthesis. *J Interprof Care.* 2015;29(3):209–215. doi: 10.3109/13561820.2014.941459.
5. Harris R, Fletcher S, Sims S, Ross F, Brearley S, Manthorpe J. Understanding key mechanisms of successfully leading integrated team-based services in health and social care: protocol for a realist synthesis. *BMJ Open.* 2020;10(7):e038591. doi: 10.1136/bmjopen-2020-038591.
6. Hewitt G, Sims S, Harris R. Using realist synthesis to understand the mechanisms of interprofessional teamwork in health and social care. *J Interprof Care.* 2014;28(6):501–506. doi: 10.3109/13561820.2014.939744.
7. Carlström ED, Ekman I. Organisational culture and change: implementing person-centred care. *J Health Organ Manag.* 2012;26(2):175–191. doi: 10.1108/14777261211230763.
8. Grant S, Guthrie B, Entwistle V, Williams B. A meta-ethnography of organisational culture in primary care medical practice. *J Health Organ Manag.* 2014;28(1):21–40. doi: 10.1108/JHOM-07-2012-0125.
9. Penny DJ. Landmark lecture on cardiology: the quest for the ultimate team in health care - what we can learn from musicians about leadership, innovation, and

- team building? *Cardiol Young*. 2017;27(10):1947–1953. doi: 10.1017/S1047951117002098.
10. Kennedy A, Deal TE. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. New York: Basic Books; 2000.
11. Hofstede G. *Dimensionalizing cultures: the hofstede model in context*. Online Read *Psychol Cult*. 2011 doi: 10.9707/2307-0919.1014.
12. Kulik BW. Agency theory, reasoning and culture at enron. in search of a solution. *J Bus Ethics*. 2015;59:347–360. doi: 10.1007/s10551-004-7308-2.
13. Boyd DP. Chicanery in the corporate culture: WorldCom or world con? *Corp Gov*. 2003;3:83–85. doi: 10.1108/14720700310459881.
14. Mid Staffordshire NHS Foundation Trust Public Inquiry (2013) Report of the mid staffordshire NHS foundation trust public inquiry: Executive summary. Retrieved from <http://www.midstaffpublicinquiry.com/sites/default/files/report/Executive%20summary.pdf>
15. Geeraert N. Many cultures, one psychology?: Gains in knowledge about the tremendous variety of cultures around the world are shaking the foundations of research on human behavior and mental processes. *Am Sci*. 2018;4:214. doi: 10.1511/2018.106.4.214.
16. Hofstede G. *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill; 1991.
17. Hofstede G. The business of international business is culture. *Int Bus Rev*. 1994;3:1–14. doi: 10.1016/0969-5931(94)90011-6.
18. Knowledge Management Infrastructure [Электронный ресурс] Режим доступа : https://www.tlu.ee/~sirvir/Information%20and%20Knowledge%20Management/Knowledge%20Management%20Infrastructure/organizational_culture_2.html#:~:text=Organizational%20culture%202%20Schein%20identifies,any%20tangible%20or%20visible
19. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty*

- Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316.
<https://doi.org/10.2307/2393392>
20. Hofstede, G. (1983). National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1/2), 46–74.
<http://www.jstor.org/stable/40396953>
21. Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41.
<http://www.jstor.org/stable/40396875>
22. Leadership: Managing Different Perspectives in the Workplace Using Hofstede Dimensions [Електронний ресурс] Режим доступу :
<https://www.workplaceoptions.com/blog/leadership-managing-different-perspectives-in-the-workplace-using-hofstede-dimensions/#:~:text=%2A%20Process,can%20consider%20where%20members%20of>
23. The Cameron and Quinn Competing Values Culture Model [Електронний ресурс] Режим доступу : <https://worldofwork.io/2019/10/cameron-quinns-competing-values-culture-model/#:~:text=Robert%20Quinn%20and%20Kim%20Cameron%E2%80%99s,more%20inwards%20or%20outwards%20looking>
24. “ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОГРУПОВИХ ПРОЦЕСІВ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ”
 Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, DOI 10.26565/2225-7756-2022-73-05 УДК 159.9(043), Режим доступу : [Вісник Харківського національного ...Наукова періодика Каразінського університету](https://periodicals.karazin.ua)<https://periodicals.karazin.ua> > article > download
25. “ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ”, II Міжнародна науково-практична конференція 7–8 жовтня 2021 року, Львів, Видавництво Львівської політехніки, Режим доступу :

<https://lpnu.ua/sites/default/files/2021/11/1/news/17383/zbirnikteziiigoimidnarodnoikonferenciipsikhologichnumoviblagopoluchchya.pdf>

26. Ryff, C. D. (1989). "Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being". *Journal of Personality and Social Psychology*. 57 (6): 1069–1081.
27. Dodge, Rachel; Daly, Annette; Huyton, Jan; Sanders, Lalage (2012).. *International Journal of Wellbeing*. 2 (3): 222–235. Режим доступу: <https://www.internationaljournalofwellbeing.org/index.php/ijow/article/view/89/238>
28. Muttaqin, Darmawan (2022-10-27). *Psymphatic: Jurnal Ilmiah Psikologi*. 9 (1): 01–16. Режим доступу: <https://journal.uinsgd.ac.id/index.php/psy/article/view/10710>
29. Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207–222. <https://doi.org/10.2307/3090197>
30. Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
31. Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 482–497. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.3.482>
32. Вісник Національного університету оборони України 1 (77) / 2024, Режим доступу: <http://visnyk.nuou.org.ua/issue/view/17655>
33. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
34. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>

35. European Journal of Public Health, Vol. 18, No. 3, 238–244, Режим доступа:
https://www.academia.edu/14021520/Work_stress_and_mental_health_in_a_changing_society
36. McGregor, L., & Doshi, N. (2020, April 2). How company culture shapes employee motivation. Harvard Business Review. Retrieved June 3, 2022, from
<https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation>
37. Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6(3), 82. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030082>
38. (2012). Core beliefs and culture Chairman’s survey findings. Retrieved June 3, 2022, from
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-core-beliefs-and-culture.pdf>
39. Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. The Executive, 7(1), 81–94. <http://www.jstor.org/stable/4165110>
40. 2019, Journal of International Cooperation and Development
<https://doi.org/10.36941/JICD-2019-0010>
41. Santos, M. C. J., Magramo, C. S. Jr., Oguan, F. Jr., & Paat, J. J. (2014). Establishing the relationship between general self-efficacy and subjective well-being among college students. Asian Journal of Management Sciences & Education, 3(1), 1–11. Режим доступа:
https://www.researchgate.net/publication/265847053_ESTABLISHING_THE_RELATIONSHIP_BETWEEN_GENERAL_SELF-EFFICACY_AND_SUBJECTIVE_WELL-BEING_AMONG_COLLEGE_STUDENTS
42. Santos, Joana & Gonçalves, Gabriela & Gomes, Alexandra, 2013., Cinturs - Research Centre for Tourism, Sustainability and Well-being, University of Algarve, vol. 1(3), pages 153-161. Режим доступа:
<https://ideas.repec.org/a/ris/jspord/0009.html>

43. A Review on the Impact of Workplace Culture on Employee Mental Health and Well-Being, June 2023. Режим доступа:
https://www.researchgate.net/journal/International-Journal-of-Case-Studies-in-Business-IT-and-Education-2581-6942?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
44. Karamushka Liudmyla, Tereshchenko Kira, Kredentser Oksana, Lazos Gelena, Karamushka Taras. BETWEEN JOB-RELATED TENSION, NEGATIVE AFFECT AT WORK AND ORGANIZATIONAL CULTURE, 2019, Social Welfare: Interdisciplinary Approach. Режим доступа:
<https://doi.org/10.21277/SW.V2I9.499>
45. APA's 2022 Work and Well-being Survey results. Режим доступа:
https://www.apa.org/pubs/reports/work-well-being/2022-mental-health-support?utm_source=chatgpt.com
46. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Rev. ed.). Jossey-Bass.
 Режим доступа : https://books.google.com.ua/books/about/Diagnosing_and_Changing_Organizational_C.html?id=dOuuBgAAQBAJ&redir_esc=y
47. Seifert, T. A. (2005). The Ryff scales of psychological well-being Assessment Notes.
48. Carol Ryff's Model of Psychological Well-being The Six Criteria of Well-Being.
 Режим доступа : <https://livingmeanings.com/six-criteria-well-ryffs-multidimensional-model/>
49. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. University of Minnesota, Industrial Relations Center.
https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf

Додатки

Додаток А

Результати моделювання даних та статистичні дані

Таблиця А1.

Кореляційна матриця Спірмена (детальна) – субшкали організаційної культури та благополуччя

	Клан	Адхократія	Ринок	Ієрархія
Автономія (психологічне благополуччя)	+0.40**	+0.22	-0.15	-0.48**
Управління середовищем	+0.35*	+0.18	-0.20	-0.44**
Особистісне зростання	+0.30*	+0.28*	-0.05	-0.33*
Позитивні стосунки	+0.50**	+0.10	-0.25	-0.38**
Життєва мета	+0.42**	+0.27*	-0.18	-0.30*
Самоприйняття	+0.45**	+0.20	-0.30*	-0.37**
Задоволеність роботою (MSQ)	+0.43**	+0.18	-0.30*	-0.36**

Примітка: * $p < 0,01$; $p < 0,05$. (результати без статистичної значущості опущені).

Ця детальніша матриця демонструє, що всі шість вимірів психологічного благополуччя (PWB) корелюють позитивно з клановою культурою та негативно з ієрархічною культурою (більшість зв'язків на рівні $p < 0,05$ або вищому). Зокрема, автономія та позитивні взаємини мають дуже високі коефіцієнти

кореляції з клановою культурою (0,40–0,50) та сильні негативні з ієрархічною (–0,48...–0,38), що вказує на особливий вплив культури на ці аспекти. Ринкова культура демонструє значну негативну кореляцію головним чином із самоприйняттям та загальною задоволеністю роботою (за MSQ), що свідчить про те, що в умовах високого тиску співробітники можуть почуватися менш задоволеними собою та своєю роботою. У випадку адхократії спостерігалось декілька помірних кореляцій (з особистісним зростанням та цілеспрямованістю в житті), що вказує на те, що певна інноваційність пов'язана з відчуттям прогресу та мети, проте її вплив менш послідовний.

U-критерій Манна–Уїтні (менеджери проти не-менеджерів)

- Загальна PWB: $U = 180,0$, $p = 0,103$ (ns).
- Задоволеність роботою: $U = 172,5$, $p = 0,038$.
- **Інтерпретація:** Різниця у задоволеності роботою статистично значуща на користь менеджерів; різниця у показниках PWB не є статистично значущою (із тенденцією на користь менеджерів).

Таблиця А2.

Матриця для результатів U-критерію Манна-Уїтні (менеджери проти не-менеджерів)

Показник	U-критерій	p-значення	Статистична значущість	Інтерпретація
Загальне психологічне благополуччя (PWB)	180,0	0,103	ns (не значуща)	Тенденція на користь менеджерів
Задоволеність роботою	172,5	0,038	Значуща ($p < 0,05$)	На користь менеджерів

Примітка: ns - різниця не є статистично значущою ($p > 0,05$)

U-критерій Манна–Уїтні (менеджери проти не-менеджерів)

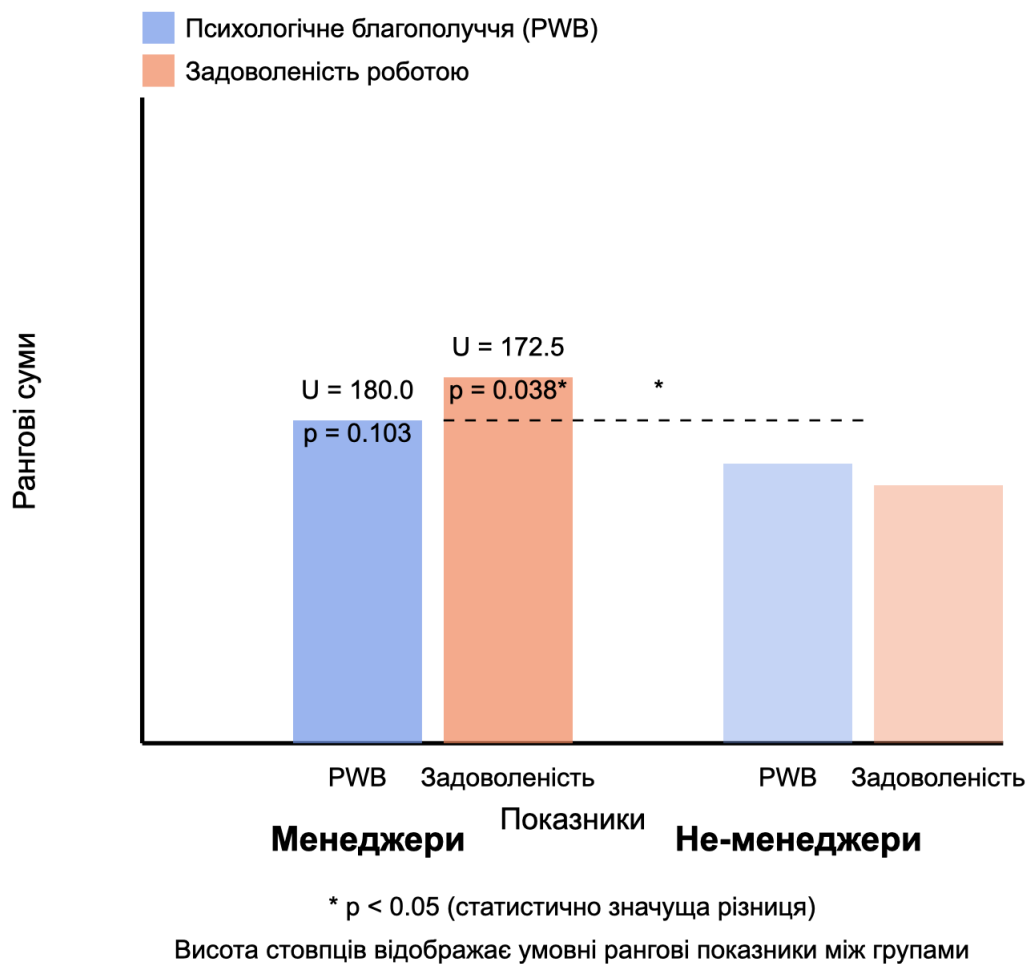


Рис. А1. Діаграма (менеджери проти не-менеджерів)

U-критерій Манна–Уїтні (виробничий персонал проти офісного персоналу)

- Загальна PWB: $U = 270,0$, $p = 0,072$ (маргінально). Медіана: виробничий персонал = 4,3, офісний = 4,6.
- Задоволеність за MSQ: $U = 250,0$, $p = 0,018$. Медіана: виробничий персонал = 3,8, офісний = 4,1.
- **Інтерпретація:** Співробітники офісу мають значно вищу задоволеність роботою та тенденцію до вищого загального благополуччя порівняно з виробничим персоналом.

Матриця для результатів U-критерію Манна-Уїтні(виробничий персонал проти офісного персоналу)

Показник	U-критерій	p-значення	Статистична значущість	Медіана (виробничий)	Медіана (офісний)	Різниця
Загальне психологічне благополуччя (PWB)	270,0	0,072	Маргінально значуща	4,3	4,6	0,3
Задоволеність роботою (MSQ)	250,0	0,018	Значуща ($p < 0,05$)	3,8	4,1	0,3

Примітка: Маргінально значуща різниця ($0,05 < p < 0,1$) вказує на тенденцію, але не досягає традиційного порогу статистичної значущості ($p < 0,05$).

U-критерій Манна-Уїтні (виробничий персонал проти офісного персоналу)

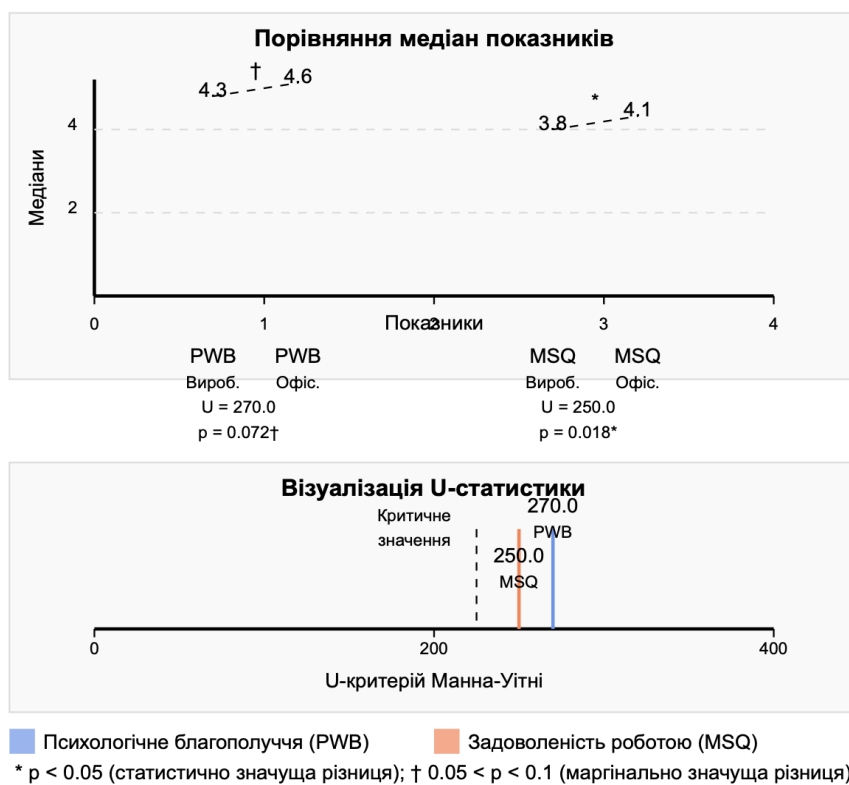
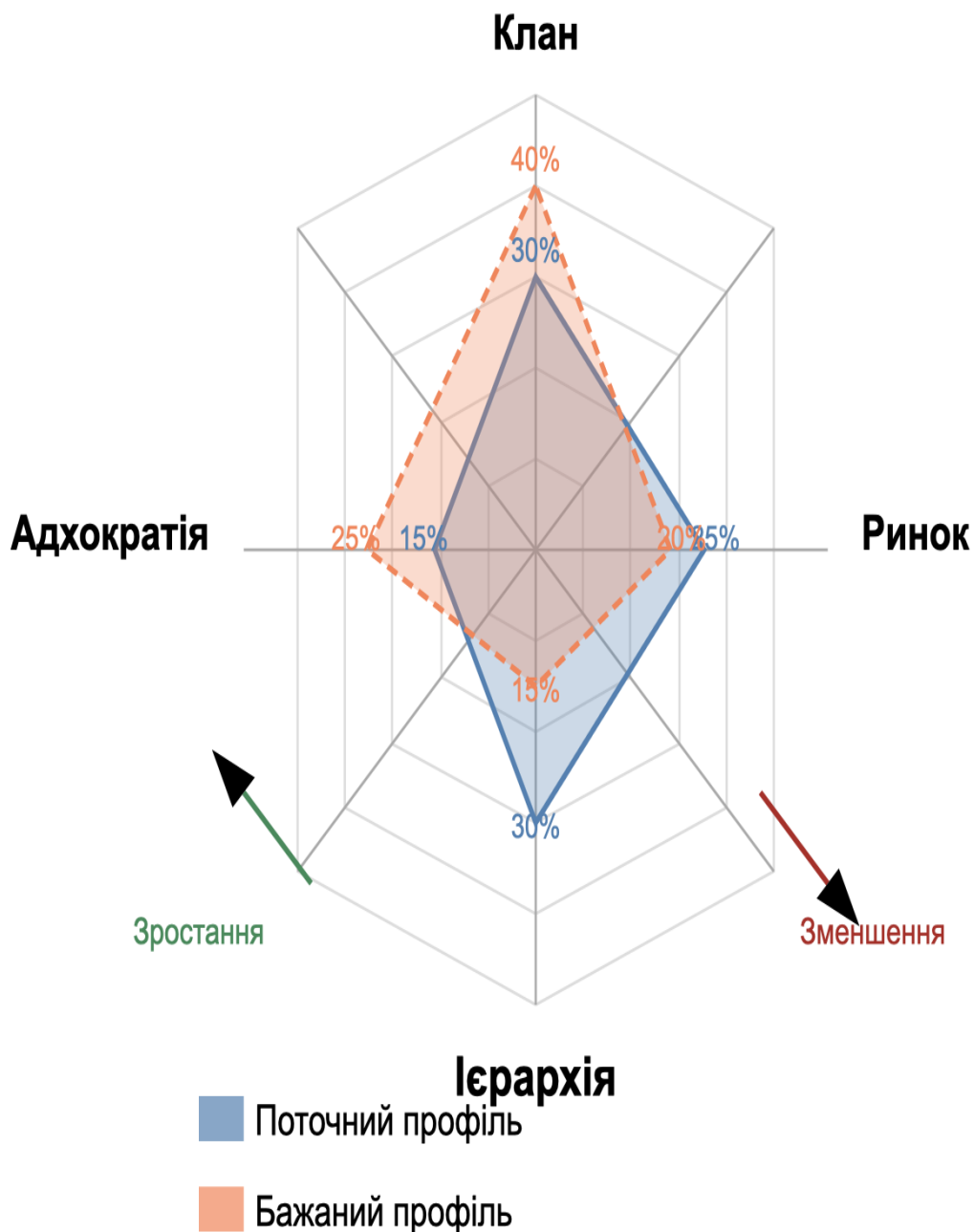


Рис. А2. Діаграма (виробничий персонал проти офісного)

Поточний та бажаний профіль культури

(Радарна діаграма)

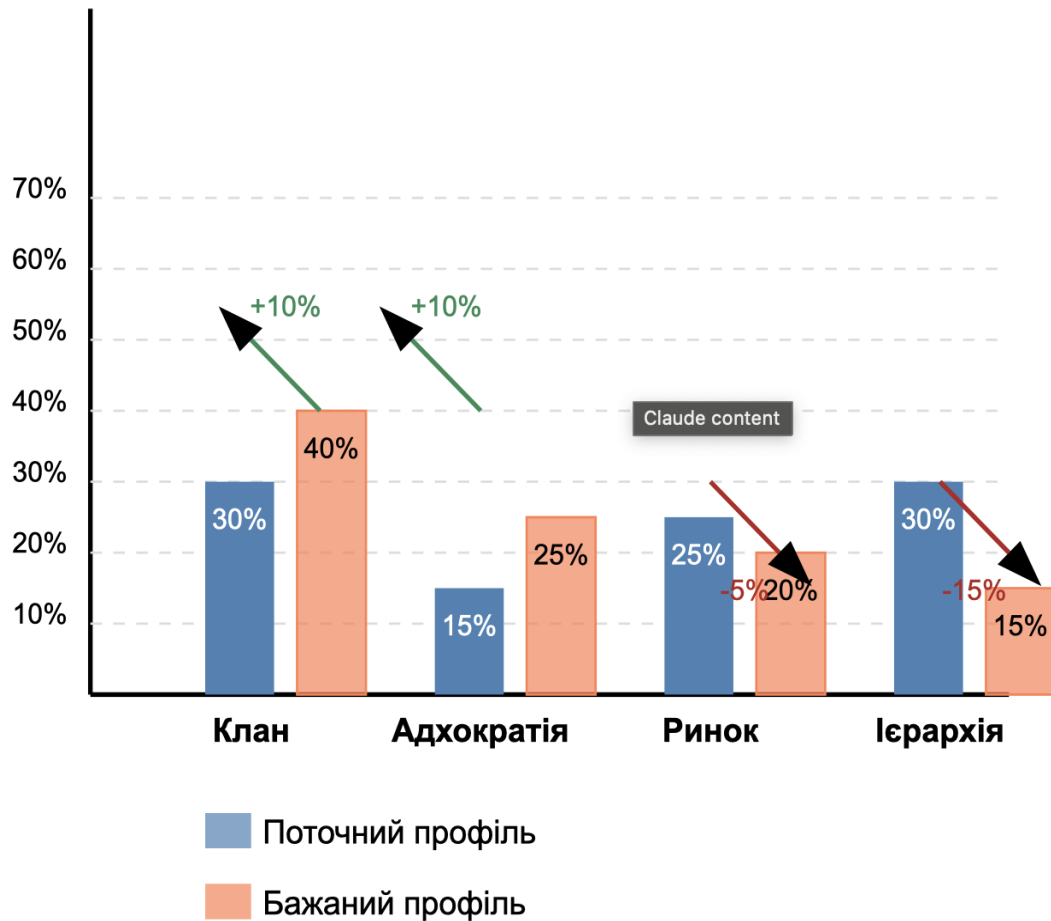


**Бажані зміни: зменшення ієрархічної/ринкової культури,
збільшення кланової/адхократії**

Рис. А3 Радарна діаграма.

Поточний та бажаний профіль культури

(Стовпчикова діаграма)



Бажані зміни: зменшення ієрархічної/ринкової культури, збільшення кланової/адхократії

Рис. А4 Стовпчикова діаграма.

Ці ілюстрації (концептуально) показують дві радарні та стовпчикові графіки, що порівнюють показники чотирьох типів культури для поточного та бажаного стану. Візуалізації відображають зменшення частки ієрархічної/ринкової культури та збільшення частки кланової/адхократії при переході від поточного до бажаного стану. Ці ілюстрації використано в аналізі для демонстрації розриву в організаційній культурі.

Додаток В

Зразки пунктів опитувальника

Нижче наведено приклади пунктів з інструментів, використаних у дослідженні, які були представлені учасникам (тут наведено англійський переклад для довідки):

● **Інструмент оцінки організаційної культури (OCAI) – приклад (домінуючі характеристики):**

- А. «Організація є дуже особистісним місцем. Вона нагадує велику родину. Люди діляться багато чим особистим.» (кланова культура)
- В. «Організація є динамічним і підприємливим місцем. Люди готові йти на ризики.» (адхократія)
- С. «Організація орієнтована на результати. Основна турбота – виконати роботу. Люди конкурентоспроможні та зосереджені на цілях.» (ринкова культура)
- D. «Організація – це контрольоване та структуроване місце. Формальні процедури зазвичай регулюють те, що роблять люди.» (ієрархічна культура)

Інструкція: розподіліть 100 балів між пунктами А, В, С, D так, щоб найкраще описати поточну культуру організації. Потім розподіліть 100 балів між пунктами А, В, С, D, щоб описати бажану культуру.

● **Шкали психологічного благополуччя Ріффа (скорочені приклади):**

- «Я цілком впевнений у своїй здатності справлятися з більшістю проблем у своєму житті.» (опанування навколишнім середовищем)
- «Підтримувати близькі стосунки для мене було важко і виснажливо.» (позитивні взаємини – перевернута шкала)
- «Я відчуваю, що зростаю і змінююся в позитивний спосіб як особистість.» (особистісне зростання)
- «Я маю відчуття спрямованості та мету в житті.» (цілеспрямованість у житті)

Оцінювання: 1 = категорично не згоден, ..., 6 = категорично згоден.

● **Опитувальник задоволеності роботою (MSQ) – коротка форма:**

- «Можливість час від часу виконувати різні завдання.» (різноманітність – внутрішній чинник)
- «Умови праці.» (зовнішній чинник)
- «Похвала, яку я отримую за добре виконану роботу.» (визнання – зовнішній чинник)
- «Свобода використовувати власне судження.» (автономія – внутрішній чинник)

Оцінювання: 1 = дуже незадоволений, 2 = незадоволений, 3 = нейтрально, 4 = задоволений, 5 = дуже задоволений (щодо того, наскільки ви задоволені цим аспектом роботи).

● **Пункти авторської анкети щодо сприйняття культури:**

- «Керівництво справді прислухається до пропозицій співробітників.»
- «Я часто відчуваю стрес через робочий клімат на цьому підприємстві.» (перевернута шкала)
- «Мої цінності збігаються з цінностями організації.»
- «Якщо в мене виникне особиста проблема, я вірю, що ця організація мене підтримає.»

Оцінювання: 1 = категорично не згоден, 5 = категорично згоден.

(Учасники також надали демографічну інформацію та могли залишити додаткові коментарі. Опитувальник був доступний українською мовою)

Використані інструменти та ресурси

- **Програмне забезпечення для аналізу даних:** для статистичного аналізу (описова статистика, кореляційний аналіз, U-критерій Манна–Уїтні) використовувався SPSS 25. Для створення початкових діаграм профілів ОСАІ застосовували Microsoft Excel.
- **Надійність шкал у цьому дослідженні:** α Кронбаха для шкали психологічного благополуччя (PWB) = 0,88; для MSQ = 0,86. Це свідчить про добру внутрішню узгодженість шкал.
- **Етичні міркування:** вступ до опитування наголошував на анонімності респондентів та на тому, що результати будуть подані в узагальненому вигляді. Учасники опускали заповнені паперові анкети до запечатаної скриньки для забезпечення конфіденційності. Для онлайн-анкетування використовували захищений корпоративний інструмент без збору імен чи електронних адрес.