

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

ДИПЛОМНА РОБОТА:

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ
ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ**

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр»
з напрямку 053 Психологія

студентки ОКР «бакалавр»

Бучко Анастасії Ярославівни

Науковий керівник: доктор філософії,
асистент кафедри соціальної психології

Павлюк Оксана Дмитрівна

Допустити до захисту в ДЕК
кафедра соціальної психології

Протокол №__від__

Завідувач кафедри:

доктор психологічних наук, професор

Траверсе Тетяна Михайлівна

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	6
1.1. Поняття, сутність та основні елементи корпоративної культури	6
1.2. Типологія корпоративної культури	14
1.3. Корпоративна культура та її вплив на працівників	19
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ	26
2.1. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом.	26
2.2. Взаємозв'язок корпоративної культури та мотивації працівників	29
2.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід формування корпоративної культури	37
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОМПАНІЯХ	45
3.1. Оцінка корпоративної культури у будівельній компанії	45
3.2. Вплив корпоративної культури на продуктивність праці: результати дослідження	45
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури для підвищення продуктивності праці.	48
Висновки до розділу 3	56
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми:

Корпоративна культура є невід'ємною складовою успіху будь-якої організації, яка прагне підвищити ефективність і результативність своєї діяльності. Вона визначає основні принципи взаємодії між співробітниками, а також впливає на їх мотивацію, моральний стан і готовність до спільної роботи. Формування і розвиток корпоративної культури у контексті підвищення продуктивності праці стає все більш актуальним у зв'язку з динамічними змінами в економічному середовищі, глобалізацією та швидкими технологічними інноваціями. У таких умовах важливою умовою для збереження конкурентоспроможності є не лише впровадження новітніх технологій та ефективних управлінських стратегій, але й належне управління внутрішнім середовищем організації, яке є основою для оптимізації трудових процесів.

Культура організації визначає не лише стиль управління, але й ставлення працівників до виконання своїх обов'язків, до колег і керівництва. Це створює певну атмосферу, в якій працівники можуть розвиватися, ставати більш мотивованими та залученими до спільної справи. Корпоративна культура впливає на комунікації в межах організації, на стиль лідерства, а також на взаємодію між відділами. Коли співробітники відчують підтримку з боку керівництва, коли їхній внесок оцінюється, коли їхня роль у досягненні спільної мети є значущою, вони більше зацікавлені у досягненні високих результатів. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці, що має прямий зв'язок із загальною ефективністю організації.

Актуальність теми також полягає в тому, що у сучасному світі корпорації стикаються з постійним тиском з боку глобальної конкуренції та потребою швидкої адаптації до змін. Підвищення ефективності праці через вдосконалення корпоративної культури є одним з інструментів для адаптації

організації до нових умов і досягнення високих результатів. Уряди багатьох країн, підприємства та організації усвідомлюють, що успіх в майбутньому залежатиме не лише від технічних інновацій, але й від того, як добре організація зможе інтегрувати своїх працівників у спільну працю.

Об'єкт дослідження: корпоративна культура в організаціях.

Предмет дослідження: вплив корпоративної культури на підвищення продуктивності праці в будівельній компанії.

Мета дослідження: оцінити стан корпоративної культури в будівельній компанії та виявити можливості для її покращення з метою підвищення ефективності роботи колективу.

Теоретичне значення: дослідження розширює розуміння впливу корпоративної культури на організаційну ефективність, зокрема, в контексті будівельних компаній. Визначено взаємозв'язок між корпоративною культурою та продуктивністю праці, що дозволяє отримати нові інсайти щодо механізмів мотивації, взаємодії в колективі та підвищення результативності діяльності підприємств.

Практичне значення: результати дослідження можуть бути використані для покращення корпоративної культури в будівельних компаніях. Рекомендації, сформульовані в роботі, сприятимуть створенню ефективного робочого середовища, підвищенню задоволеності працівників та зниженню плинності кадрів, що, у свою чергу, дозволить досягти високих результатів у діяльності організації.

Наукова новизна: в межах дослідження вивчається взаємозв'язок між корпоративною культурою та продуктивністю праці в контексті будівельної галузі. Розроблені рекомендації для покращення корпоративної культури, орієнтовані на специфіку будівельних компаній, а також методика оцінки корпоративної культури, що застосовує анкети для збору статистичних даних, є новими елементами в науковій літературі.

Завдання дослідження:

1. Оцінити поточний стан корпоративної культури в будівельній компанії.

2. Виявити основні проблеми корпоративної культури, що впливають на продуктивність праці працівників.

3. Проаналізувати взаємозв'язок між корпоративною культурою та мотивацією працівників у компанії.

4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури з метою підвищення ефективності роботи колективу.

Структура роботи: робота складається з трьох розділів, одинадцяти підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Робота містить 7 таблиць та 6 малюнків. Загальний обсяг роботи – 77 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Поняття та сутність корпоративної культури

Корпоративна культура виступає багатовимірним соціальним феноменом, що інтегрує цінності, норми поведінки, традиції, звички та уявлення працівників про місію, завдання та етичні принципи організації. Її вплив на продуктивність праці вивчається в контексті не лише організаційної психології, але й менеджменту, соціології та економіки.

Визначення корпоративної культури зазнало суттєвих трансформацій протягом останніх десятиліть, і нині вона трактується як сукупність символічних і поведінкових систем, які формують взаємодію між співробітниками та визначають загальний стиль функціонування організації. Саме через цю призму її розглядають провідні зарубіжні дослідники, серед яких варто згадати Едгара Шейна, Г. Хофстеде, Ч. Хенді, Томаса Пітерса та Роберта Уотермана [42, с. 53-59].

Едгар Шейн запропонував одну з найбільш глибоких концепцій корпоративної культури, виділяючи три її рівні: артефакти, прийняті цінності та базові припущення. Артефакти – це поверхневий рівень, до якого належать видимі елементи культури, як-от символіка, структура офісу, дрес-код, корпоративні гасла. Прийняті цінності відображають те, що організація декларує як основні орієнтири у своїй діяльності, включаючи правила взаємодії між працівниками, ставлення до часу, ієрархії, змін тощо. Найглибшим рівнем є базові припущення - несвідомі переконання, які формують підґрунтя колективної поведінки та мислення. Шейн стверджував, що саме цей рівень найменш піддається зміні, однак має вирішальний вплив на стабільність і розвиток організації [15, с. 153-157].

Інший відомий дослідник – Герт Хофстеде – розглядав корпоративну культуру у контексті національних культурних відмінностей. Його модель включає такі параметри, як дистанція влади, індивідуалізм/колективізм,

уникнення невизначеності, маскуліність/фемінність, довгострокова орієнтація та потурання/стримування [3, с. 53]. Завдяки цьому підходу стає можливим глибше зрозуміти, як культурні особливості суспільства впливають на внутрішню структуру організацій, стилі лідерства, прийняття рішень та механізми мотивації персоналу. Хофстеде вважав, що корпоративна культура є мікрокультурою, яка існує в межах ширшої національної культури, але має власну логіку розвитку [2, с. 100–113].

Чарльз Хенді запропонував типологію корпоративних культур, поділяючи їх на чотири основні моделі: культура влади, культура ролі, культура завдань і культура особистості. Культура влади характерна для організацій, де центр прийняття рішень зосереджений у руках однієї особи або вузького кола керівництва. Культура ролі притаманна бюрократичним структурам, де велике значення надається посадам, інструкціям та формальним процедурам.

Культура завдань, у свою чергу, орієнтована на результат, гнучкість та адаптацію до змін, а культура особистості передбачає автономію співробітників і мінімальний тиск з боку керівництва. Ця типологія дозволяє не лише класифікувати культури, а й аналізувати їх ефективність у контексті конкретної організаційної ситуації.

Томас Пітерс і Роберт Уотерман вивчали найуспішніші американські корпорації і дійшли висновку, що одним з вирішальних чинників їхнього успіху є наявність сильної корпоративної культури. У своїй роботі «У пошуках досконалості» вони визначили вісім характеристик «досконалих» компаній, серед яких – орієнтація на дію, близькість до споживача, автономія та підприємливість, продуктивність через людей, цінності як керівний принцип, фокус на тому, що організація робить найкраще, прості форми, нечисленні рівні управління, а також одночасне поєднання жорстких і м'яких елементів управління. Усі ці риси є безпосередньо пов'язаними з культурним середовищем організації, яке формує поведінку працівників і створює передумови для підвищення продуктивності праці [8, с. 16].

Корпоративна культура також розглядається як спосіб зниження рівня невизначеності та стабілізації внутрішнього середовища організації. Вона виконує адаптаційну функцію, дозволяючи новим працівникам швидше інтегруватися в колектив, засвоїти неписані правила поведінки, зрозуміти очікування керівництва та клієнтів. Завдяки цьому культура виступає неформальним механізмом координації, який доповнює офіційні структури і сприяє більш ефективному функціонуванню організаційної системи [35, с. 32-36].

Дослідження зарубіжних вчених свідчать, що формування корпоративної культури є процесом, що розгортається у часі, і потребує усвідомленої участі з боку керівництва. Згідно з дослідженнями Кім Кемерон і Роберта Куінна, ефективна культура базується на балансі між гнучкістю та стабільністю, внутрішньою орієнтацією та зовнішнім фокусом. Вони запропонували модель «конкурентних цінностей», яка включає чотири типи культур: кланову (орієнтовану на взаємодію та підтримку), адхократію (інноваційну та ризиковану), ієрархію (структуровану та контрольовану) і ринкову культуру (орієнтовану на результат) [33]. Кожна з цих культур має свої сильні сторони і може бути ефективною за певних умов, однак саме гармонійне поєднання елементів різних типів сприяє зростанню продуктивності. Значна увага в літературі приділяється також питанню зв'язку між культурою та мотивацією працівників.

Як показують дослідження Деніела Денісона, корпоративна культура впливає на такі аспекти, як задоволеність працею, залученість персоналу, емоційна прив'язаність до організації. Його модель передбачає чотири виміри культури: місія, адаптивність, залучення та послідовність. Ці виміри пов'язані з результативністю організації через механізми мотивації, комунікації та стратегічного узгодження [41]. Отже, культура не є лише набором символічних елементів, а реальним фактором, що змінює поведінку та установки співробітників, формує їх прагнення до досягнень та участі у спільних цілях.

У західному менеджменті набуває поширення уявлення про корпоративну культуру як інструмент лідерства. Відомий дослідник Джон Коттер у своїй праці спільно з Джеймсом Хескеттом підкреслював, що культура може бути або джерелом довгострокового зростання, або бар'єром на шляху до змін. Їх дослідження показали, що компанії з «адаптивною» культурою демонструють стабільно вищі фінансові показники порівняно з тими, де домінує інерційне мислення. Таким чином, культура розглядається як динамічне явище, яке можна змінювати та використовувати для реалізації стратегічних трансформацій [13, с. 167–173].

Не менш цікавою є перспектива, запропонована Гарретом Морганом, який інтерпретував організації як культури, що мають власну мову, міфи, ритуали та герої. З цього погляду, корпоративна культура є не стільки інструментом управління, скільки середовищем значень, у якому відбувається соціалізація співробітників, передача досвіду та формування колективної ідентичності. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти, як цінності проникають у щоденну діяльність працівників і як на основі цих цінностей формується спільне бачення цілей та пріоритетів. Корпоративна культура виступає фактором, що забезпечує відповідність поведінки працівників загальним цілям організації. У цьому контексті вона виконує нормативну функцію, обмежуючи небажані форми поведінки, посилюючи внутрішню дисципліну та підтримуючи соціальний контроль. Це особливо помітно в умовах високої автономії працівників, де формальний нагляд неможливий або недоцільний. Неформальні норми, що виникають у рамках культури, можуть бути ефективнішими за офіційні регламенти, оскільки вони сприймаються як частина внутрішньої логіки організації, а не як зовнішній тиск [28].

Водночас слід враховувати, що корпоративна культура не є однорідною. Вона може мати численні субкультури, які відображають професійні, регіональні або ієрархічні відмінності. Такі субкультури можуть

бути як комплементарними до домінантної культури, так і конкуруючими з нею [27].

Це створює як потенціал для інновацій і гнучкості, так і ризики фрагментації та конфліктів. Успішні організації зазвичай прагнуть до інтеграції різних елементів культури, підтримуючи єдині цінності, водночас визнаючи право на різноманітність у межах загальної стратегії.

Особливе місце в дослідженнях корпоративної культури займає її роль у процесах змін. Як свідчить практика, організаційні трансформації рідко бувають успішними без урахування культурного контексту. Реформи, що суперечать глибинним переконанням працівників або ігнорують усталені норми, часто викликають опір або саботаж [11, с. 404]. Тому керівники, що прагнуть змін, повинні не лише запроваджувати нові правила, а й працювати над переосмисленням колективних цінностей, формуванням нових символів і ритуалів, які б відображали оновлену ідентичність організації.

Місія та цінності компанії становлять основу її корпоративної культури, визначаючи напрям діяльності та принципи взаємодії як всередині організації, так і з зовнішнім середовищем. Місія відображає соціальне призначення організації, тобто те, що суспільство може очікувати від її діяльності. Чітко сформульована місія сприяє аналізу сильних і слабких сторін компанії, інтеграції працівників у єдину команду та формуванню позитивного іміджу серед споживачів і партнерів [18].

Цінності, у свою чергу, є фундаментальними переконаннями, які поділяють усі члени організації та які визначають стандарти поведінки та прийняття рішень. Вони можуть включати такі аспекти, як орієнтація на результат, командна робота, прагнення до професіоналізму, свобода висловлення думок та творчості. Норми поведінки в організації є конкретизацією її цінностей і встановлюють очікувані стандарти дій та взаємодії між працівниками [7, с. 50]. Вони регламентують рівень технологій і якості, ставлення до новаторства, відносини між співробітниками, критерії підбору на управлінські посади, організацію роботи та дисципліну, стиль

керівництва, процеси прийняття рішень, розповсюдження інформації, характер контактів та методи вирішення конфліктів. Норми можуть бути формальними, закріпленими в офіційних документах, або неформальними, що виникають у процесі взаємодії та підтримуються корпоративною культурою.

Рис.1.1

**Рисунок 1.1. Елементи корпоративної культури**

Стиль управління відіграє значну роль у формуванні корпоративної культури та визначає характер взаємодії між керівниками та підлеглими. Він може варіюватися від авторитарного до демократичного, залежно від ступеня централізації прийняття рішень та рівня участі працівників у процесах управління. Вибір оптимального стилю керівництва забезпечує розвиток комерційної свідомості персоналу та успіх управління системою соціально-трудових відносин на підприємстві. Система комунікацій в організації охоплює вертикальні та горизонтальні зв'язки між працівниками, обіг інформаційних потоків та стиль спілкування. Ефективна комунікаційна

система сприяє швидкому обміну інформацією, підвищенню рівня довіри та співпраці між співробітниками, а також забезпечує прозорість у прийнятті рішень. Вона включає як формальні канали, такі як офіційні зустрічі та звіти, так і неформальні, наприклад, обговорення в неформальній обстановці [45].

Система мотивації та визнання в організації спрямована на стимулювання працівників до досягнення високих результатів та підтримку їхньої залученості. Вона може включати матеріальні винагороди, такі як премії та підвищення заробітної плати, а також нематеріальні, наприклад, публічне визнання досягнень, надання додаткових можливостей для професійного розвитку або гнучкий графік роботи. Ефективна система мотивації враховує індивідуальні потреби та цінності працівників, сприяючи підвищенню їхньої задоволеності роботою та лояльності до компанії [12, с. 90].

Формування та підтримка ефективної корпоративної культури є безперервним процесом, що вимагає уваги до всіх її елементів: місії та цінностей, норм поведінки, стилю управління, системи комунікацій та мотивації. Узгодженість цих компонентів сприяє створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей організації.

Символіка охоплює різноманітні елементи, такі як логотипи, гасла, корпоративні кольори та інші візуальні атрибути, що відображають унікальність та філософію компанії [7]. Наприклад, логотип компанії може втілювати її місію та цінності, стаючи впізнаваним знаком для співробітників і клієнтів. Гасла, у свою чергу, формулюють основні принципи діяльності та можуть використовуватися в комунікації як всередині організації, так і назовні. Ритуали включають регулярні заходи або дії, які підкреслюють спільні цінності та традиції компанії. Це можуть бути щорічні зібрання, відзначення досягнень співробітників або спільні святкування, які сприяють зміцненню командного духу та передачі корпоративних традицій новим працівникам.

Корпоративна етика визначає моральні принципи та стандарти поведінки, яких дотримуються співробітники у своїй професійній діяльності. Вона охоплює питання чесності, відповідальності, справедливості та поваги до колег і клієнтів. Розробка та впровадження етичних кодексів допомагає встановити чіткі орієнтири для прийняття рішень та вирішення конфліктних ситуацій. Корпоративна етика також сприяє формуванню позитивного іміджу компанії на ринку та підвищенню довіри з боку партнерів і споживачів [53].

Легенди та історії компанії можуть включати оповіді про заснування компанії, подолання труднощів, досягнення значних успіхів або приклади видатної поведінки співробітників. Такі історії не лише зберігають пам'ять про минуле, але й служать натхненням для нинішніх та майбутніх поколінь працівників, демонструючи бажані моделі поведінки та підходи до роботи.

Зовнішні атрибути культури, такі як дизайн офісу, корпоративний одяг, оформлення робочих місць та інші матеріальні елементи, відображають цінності та естетику компанії. Наприклад, відкритий простір офісу може підкреслювати культуру відкритості та співпраці, тоді як строгий дрес-код відображає формальність та професіоналізм [12, с. 91]. Ці атрибути не лише створюють певне враження для відвідувачів та клієнтів, але й впливають на сприйняття працівниками свого робочого середовища та власної ролі в організації [1, с. 184-187].

Стандарти взаємодії регламентують способи комунікації та співпраці між співробітниками, визначаючи очікувані форми поведінки в різних ситуаціях. Вони можуть включати правила проведення нарад, етикет електронного листування, процедури зворотного зв'язку та вирішення конфліктів. Чітко встановлені стандарти сприяють ефективній комунікації, зменшенню непорозумінь та підвищенню загальної продуктивності команди.

Формування та підтримка цих елементів корпоративної культури потребує систематичного підходу та залучення всіх рівнів управління. Символіка та ритуали мають бути узгоджені з місією та

цінностями компанії, щоб підсилювати їх та робити більш зрозумілими для співробітників [24, с. 33]. Корпоративна етика повинна бути не лише задекларована, але й активно впроваджена через реальні дії та рішення керівництва. Легенди та історії компанії слід використовувати для навчання та мотивації персоналу, підкреслюючи приклади поведінки, які відповідають бажаній культурі. Зовнішні атрибути культури повинні відповідати внутрішнім цінностям та сприяти створенню сприятливого робочого середовища [9]. Стандарти взаємодії мають бути чітко визначені та комуніковані, щоб забезпечити ефективну та гармонійну роботу команди.

1.2 Типологія корпоративної культури

У межах дослідження взаємозв'язку між корпоративною культурою та продуктивністю праці доцільно звернути увагу на типологію корпоративної культури, оскільки саме тип культурного середовища організації багато в чому визначає характер управлінських процесів, стиль керівництва, домінуючі цінності й очікувану поведінку персоналу [2].

Різноманітні підходи до класифікації типів корпоративної культури виникли як результат спроб зрозуміти та описати соціально-психологічні особливості функціонування організацій у різних соціально-економічних контекстах. Одним із найбільш відомих підходів є типологія, запропонована Чарльзом Хенді, який, спираючись на модель управлінських стилів, виокремив чотири базові типи корпоративної культури: культура влади, культура ролі, культура завдань і культура особистості. Кожен із цих типів характеризується специфічною системою координат у відносинах між працівниками, методами прийняття рішень, рівнем автономії, а також механізмами мотивації [5, с. 168].

Культура влади ґрунтується на централізації повноважень у руках обмеженого кола осіб. Вона функціонує ефективно у відносно стабільних зовнішніх умовах, коли швидке прийняття рішень є пріоритетом. У такій

культури особливу роль відіграє особистість лідера, від якого залежить як стратегічний вектор організації, так і морально-психологічна атмосфера в колективі. Проте в умовах, де потрібна висока ініціативність і гнучкість, культура влади може стримувати самовираження працівників, обмежуючи їхню участь у процесах, що потребують творчого підходу. Культура ролі, яка поширена в ієрархічно структурованих організаціях, надає перевагу чітко розподіленим обов'язкам, формалізованим процедурам і стабільним взаємозв'язкам між підрозділами.

Її характерною ознакою є орієнтація на функції, а не на особистості. Продуктивність у такій системі забезпечується через дотримання стандартів і процедур, що сприяє зменшенню невизначеності [29, с. 42-46]. Однак жорстка регламентованість може призводити до бюрократизації й обмежувати здатність до адаптації, особливо у випадку змін на ринку чи появи нових технологій.

Культура завдань, навпаки, концентрується на досягненні цілей, гнучкості організації, командному підході та ефективному використанні компетенцій кожного співробітника. Тут переважають горизонтальні комунікації, тимчасові проектні групи та високий ступінь автономії. Результативність в такому середовищі залежить від здатності до співпраці, обміну знаннями та готовності до інновацій. Така культура часто притаманна компаніям у сфері ІТ, консалтингу, маркетингу та інших сферах, де пріоритетними є нестандартні рішення, оперативність і творчий підхід. Стимулювання працівників через залучення до прийняття рішень створює умови для самореалізації та зростання мотивації [11, с. 405].

Культура особистості базується на визнанні автономії кожного індивіда та вільному об'єднанні людей, які зберігають власні цінності та стилі роботи. Вона поширена в професійних спільнотах, де особистісний внесок і компетентність визнаються вирішальними факторами [4, с. 58-71]. Тут організаційні структури можуть мати мінімальне значення, а формальні механізми управління поступаються місцем самоорганізації. Такий підхід

забезпечує простір для самостійного прийняття рішень і творчості, але може утруднювати координацію в умовах великого масштабу діяльності або складної взаємозалежності підрозділів. Окрім класифікації Хенді, широке визнання здобула типологія, що базується на моделі конкурентних цінностей Кемерона і Куїнна. Вона виокремлює чотири типи корпоративної культури: кланову, адхократійну, ієрархічну та ринкову.

Кланова культура наголошує на сімейних цінностях, відкритій комунікації, підтримці, довірі та розвитку [56, с. 106-112]. Тут лідери виступають як наставники або батьківські фігури, які піклуються про персонал і сприяють їхньому зростанню. Такий тип сприятливий для формування позитивного соціального клімату, розвитку командного духу та лояльності. Продуктивність у цьому контексті зростає через підвищення емоційної залученості й зниження внутрішніх конфліктів [28, с. 66].

Адхократична культура формується в динамічному середовищі, що вимагає постійних змін і інновацій. Вона стимулює нестандартне мислення, підприємницьку ініціативу та експерименти. Управління в такій системі орієнтоване на підтримку творчих рішень, а ризик сприймається як необхідний елемент зростання. Такий підхід створює умови для виявлення прихованих резервів працівників, що позитивно позначається на ефективності інноваційних процесів [26].

Проте постійна турбулентність може призводити до втоми та нестачі структурної визначеності, що вимагає певного балансу між свободою дій і організаційною стабільністю. Ієрархічна культура характеризується чіткою структурою, розподілом повноважень і суворим дотриманням політик. Її головною метою є стабільність, контроль і передбачуваність. Працівники орієнтовані на виконання процедур, дотримання регламентів і забезпечення надійності. Така культура ефективна у великих організаціях із усталеними технологічними процесами, де відхилення від стандартів можуть мати серйозні наслідки. Проте занадто жорстка регламентація може стримувати інноваційну активність і ініціативність співробітників.

Ринкова культура фокусується на зовнішніх показниках, досягненні результатів і конкурентоспроможності. Тут домінує орієнтація на ефективність, зростання прибутку, виконання планів і перевищення очікувань клієнтів. Працівники оцінюються за результатами, а лідери виступають як жорсткі стратеги, що стимулюють досягнення цілей будь-якою ціною. У короткостроковій перспективі це може сприяти зростанню продуктивності, проте в довготривалому вимірі така модель може спричинити професійне вигорання через високий рівень напруги й конкуренції [22].

Підхід Г. Хофстеде, який виділив кілька культурних вимірів: дистанція влади, уникнення невизначеності, індивідуалізм – колективізм, маскуліність – фемінність, довгострокова орієнтація та поблажливість – стриманість. Ці виміри можуть мати прямий вплив на домінуючі типи корпоративної культури в тій чи іншій країні. Наприклад, у культурах із високою дистанцією влади культура ролі або ієрархії буде сприйматися як природна, тоді як у більш рівноправних суспільствах буде переважати кланова чи адхократична модель.

Деякі сучасні дослідники також пропонують типології, засновані на поєднанні характеристик управлінських стилів і ціннісних орієнтирів [5]. Наприклад, культура підтримки передбачає домінування гуманістичних цінностей, що орієнтують керівництво на розвиток особистості працівника, створення сприятливих умов праці, гнучкий підхід до розподілу завдань і відкритий діалог. Така модель сприяє формуванню довіри між учасниками процесу та зменшенню конфліктності, що, у свою чергу, створює підґрунтя для стабільного підвищення продуктивності [19, с. 67].

Культура досягнень формується навколо результатів, амбітних цілей, високих стандартів і прагнення до лідерства. Вона передбачає високу конкуренцію, інтенсивну працю, чітку систему оцінювання результатів і винагород. У цьому контексті ефективність стає мірилом цінності працівника, що мотивує до максимальної віддачі. Разом із тим, надмірна

концентрація на досягненнях може породити надмірну психологічну напругу та знехтувати особистими потребами працівників.

Типологія корпоративної культури також може враховувати стадію розвитку організації, її розмір, сферу діяльності, рівень технологізації та соціальну відповідальність. Наприклад, стартапам зазвичай притаманна адхократія або культура завдань, оскільки вони потребують гнучкості, мобільності та інноваційного мислення. Натомість великі корпорації, що діють у традиційних галузях, можуть демонструвати елементи культури ролі або ієрархії для забезпечення контрольованості та зниження ризиків. Необхідно підкреслити, що в реальній практиці рідко зустрічаються чисті типи корпоративної культури [24, с. 34]. Найчастіше організація демонструє змішаний тип, в якому переважає один із базових варіантів, але водночас присутні елементи інших. Наприклад, компанія може мати ієрархічну структуру, але водночас активно використовувати проектні команди з елементами культури завдань. Така гібридність дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому внутрішню стабільність.

У процесі формування корпоративної культури велике значення має позиція керівництва. Лідери організації не лише задають тон, але й виступають носіями певного типу культури через свою поведінку, стиль спілкування, систему оцінювання та винагород. Вони створюють приклади для наслідування, формують очікування та впливають на неформальні правила, які стають частиною внутрішнього середовища організації [11, с. 406]. Необхідно враховувати вплив зовнішніх чинників, таких як ринкова конкуренція, державне регулювання, технологічні зміни та соціальні очікування. Ці фактори змушують організації адаптувати свою внутрішню культуру, переглядати цінності та іноді навіть змінювати тип корпоративної культури у відповідь на нові виклики.

1.3 Корпоративна культура та її вплив на працівників

Наявність спільних уявлень про допустимі форми поведінки, стандарти взаємодії та ставлення до змін створює передумови для формування згуртованого колективу, що здатен діяти цілісно, навіть у складних і непередбачуваних ситуаціях. Корпоративна культура регулює поведінку працівників не лише формально – через посадові інструкції та нормативні документи – а й неформально, завдяки прийнятому способу мислення, очікуванням щодо взаємодії, ритуалам і традиціям, які підтримуються у внутрішньому середовищі. Вона визначає специфічну атмосферу на робочому місці, що безпосередньо впливає на емоційне самопочуття, мотивацію та психологічну задоволеність членів трудового колективу [3, с. 54].

Досвід численних компаній свідчить, що формування цілісної корпоративної культури сприяє зменшенню рівня конфліктності, покращенню міжособистісних відносин та підвищенню рівня залученості працівників до реалізації стратегічних цілей підприємства. Зазвичай у компаніях з чітко сформованою культурою працівники краще орієнтуються в своїх ролях, очікуваннях з боку керівництва, нормах етики, а також у системі внутрішньої мотивації. Підприємства з розвиненим середовищем зазвичай демонструють більшу адаптивність до змін, гнучкість в управлінських процесах та здатність залучати й утримувати талановитих фахівців [30].

Існує багато моделей корпоративної культури, які класифікуються за різними критеріями – наприклад, за рівнем централізації, орієнтацією на результат чи процес, інноваційністю, ступенем формалізації або за типом міжособистісних відносин. Відомі типології (наприклад, модель Ч. Хенді або К. Камерона і Р. Куїнна) дозволяють унаочнити відмінності між культурами організацій і виявити, який стиль є найбільш ефективним у певному контексті. У реальності організації рідко демонструють чисті типи, натомість часто спостерігається поєднання елементів кількох культур. Це створює

складну, але багату динаміку, яка визначає щоденну діяльність та довготривалий розвиток компанії [7, с. 51].

Один із найпомітніших впливів корпоративної культури проявляється у сфері мотивації працівників. Якщо домінують відкритість, визнання особистого внеску, підтримка професійного зростання, то в працівників формується внутрішній імпульс до розвитку, ініціативності та відповідальності [8, с. 63]. З іншого боку, у середовищі, де переважають авторитаризм, відсутність прозорості та емоційна відстороненість, може виникати байдужість, тривожність або навіть опір змінам. Таким чином, культура виступає не тільки регулятором поведінки, а й чинником, що визначає якість трудової діяльності.

Таблиця 1.2.

Вплив корпоративної культури на працівників [13]

Аспект	Позитивний вплив корпоративної культури	Негативний вплив корпоративної культури
Мотивація працівників	Створення сприятливих умов для розвитку, стимулювання до досягнення високих результатів	Можливе зниження мотивації через недостатню підтримку ініціатив працівників
Робоче середовище	Формування здорового клімату, зниження стресу та конфліктів	Напружене середовище через надмірні вимоги або неефективне управління
Задоволення від роботи	Відчуття причетності до успіху компанії, підтримка колективної роботи	Невдоволеність через недостатнє визнання або несправедливі умови
Комунікація	Зрозумілі комунікаційні канали, відкритість у відносинах	Низька ефективність комунікації, відсутність зворотного зв'язку
Розвиток кар'єри	Можливості для професійного росту, навчання та розвитку навичок	Відсутність кар'єрних перспектив через обмежене просування або неувагу до потенціалу працівників
Лідерство	Підтримка лідерів, орієнтованих на розвиток команди та залучення працівників до прийняття рішень	Автократичне лідерство, яке обмежує ініціативу і самостійність працівників
Інновації та творчість	Створення атмосфери для генерації нових ідей і рішень	Відсутність інновацій через застарілі підходи або обмеження з боку керівництва
Залучення та лояльність	Підвищення відданості організації завдяки чітким цінностям та місії	Зниження лояльності через несумісність особистих цінностей з корпоративними
Ефективність праці	Поліпшення результатів завдяки високому рівню співпраці та	Зниження продуктивності через невизначеність завдань або

	залученості	відсутність підтримки
--	-------------	-----------------------

Позитивна організаційна атмосфера, що ґрунтується на підтримці, довірі та взаємоповазі, сприяє формуванню почуття приналежності та стабільності. Це, у свою чергу, зменшує плинність кадрів, підвищує рівень задоволеності роботою та створює умови для збереження знань в організації. Водночас, коли культура компанії відзначається суперечливістю, браком єдності в цінностях або відсутністю механізмів зворотного зв'язку, це може призводити до демотивації, зниження продуктивності й виникнення «втечі талантів». Вплив корпоративної культури простежується в процесах прийняття рішень, способах управління конфліктами, рівні самостійності працівників, відкритості до зворотного зв'язку та інновацій. У деяких організаціях цінується ініціатива, ризиковані рішення, креативність, тоді як в інших - точність, послідовність, дотримання регламентів. Усе це формує своєрідну рамку, в межах якої працівники оцінюють прийнятність своєї поведінки, стиль спілкування, спосіб мислення та навіть емоційні реакції на виклики [17].

Особливе місце посідає роль лідерів у підтримці та трансляції елементів корпоративної культури. Їхня поведінка, спосіб прийняття рішень, стиль комунікації, ставлення до змін та підлеглих є своєрідним еталоном, який наслідується і часто неофіційно закріплюється в організаційному середовищі. Коли управлінська команда активно підтримує відкритість, гнучкість і соціальну відповідальність, ці риси починають відтворюватися в усіх підрозділах і формують стійке уявлення про те, що є допустимим і бажаним у корпоративному просторі [12, с. 92].

Переваги наявності структурованої корпоративної культури стають особливо помітними в умовах кризових ситуацій або масштабних трансформацій. Саме культура визначає, чи буде колектив здатен діяти узгоджено, швидко адаптуватися до нових реалій, сприймати зміни як розвиток, а не загрозу.

Завдяки сформованим ціннісним орієнтирам і єдності в баченні мети, організація здатна долати виклики без втрати ефективності та внутрішньої цілісності. Слід також враховувати вплив культури на залучення нових працівників [9]. Репутація компанії, її імідж на ринку праці часто формується не лише через зарплатню чи кар'єрні можливості, а й через відгуки про атмосферу в колективі, стиль управління, цінності, якими керується компанія у своїй повсякденній діяльності. Компанії, в яких цінується гідне ставлення до персоналу, прозорість та підтримка, отримують конкурентну перевагу у боротьбі за кваліфіковані кадри [56, с. 59].

Корпоративна культура є простором соціалізації, в якому нові працівники поступово знайомляться з правилами взаємодії, нормами комунікації та прийнятими ритуалами. Успішність процесу адаптації значною мірою залежить від того, наскільки відкрито, послідовно й системно реалізуються механізми залучення до внутрішнього середовища. Зрозумілі орієнтири, підтримка менторів, зворотний зв'язок і чіткі очікування дають змогу уникнути дезорієнтації, тривоги та фрустрації на початку професійного шляху [6, с. 154].

У сфері управління людськими ресурсами корпоративна культура відіграє регулюючу та інтегруючу функцію. Вона формує підґрунтя для розробки політик і процедур, що стосуються оцінки результатів, винагород, кар'єрного просування, навчання та розвитку персоналу. Узгодженість між заявленими цінностями й практичною реалізацією HR-процедур сприяє підвищенню довіри до керівництва, зменшенню емоційного вигорання та формуванню стабільної системи внутрішніх відносин.

Корпоративна культура, як і будь-яке соціальне явище, змінюється під впливом часу, поколінь, зовнішніх подій, технологічного прогресу та глобалізації. Що більше поколінь поєднується в колективі, то складніше забезпечити гармонійне співіснування різних стилів мислення та очікувань. Здатність до трансформації культури без втрати основоположних засад стає одним із чинників довготривалого успіху [31, с. 79–85].

Оцінювання корпоративної культури є складним завданням, яке вимагає застосування якісних і кількісних методів: від опитувань та інтерв'ю до аналізу поведінкових патернів і результатів діяльності [11, с. 407]. Вивчення ставлення працівників до змін, рівня задоволеності, способів вирішення конфліктів, ступеня ініціативності та рівня довіри до керівництва дозволяє зробити висновки про стан культури та визначити напрями для її вдосконалення. Корпоративна культура не лише відображає наявний стан організації, а й має прогностичний характер [11, с. 76–85]. Вона створює умови для майбутнього розвитку, визначаючи горизонти можливого й межі допустимого. Саме тому управління культурою - це не лише підтримка наявного порядку, а й активна діяльність зі створення простору для змін, навчання, партнерства та розвитку. Успішні організації - це ті, які здатні поєднувати сталість цінностей із відкритістю до інновацій [5, с. 14-15].

Формування здорової корпоративної культури передбачає системну роботу, що охоплює стратегічне планування, навчання персоналу, впровадження дієвих каналів комунікації, регулярне зворотне оцінювання, а також відкритість до діалогу з усіма рівнями організації. Лише в такому випадку культура стає реальним ресурсом для досягнення цілей і створення ефективного соціального простору для всіх учасників трудового процесу [1, с. 64].

Висновки до розділу 1

У першому розділі було проаналізовано наукові підходи до визначення поняття корпоративної культури, її структури, типологій, функцій та механізмів впливу на працівників. Проведений теоретичний аналіз дозволяє зробити висновок, що корпоративна культура – це багатовимірне соціально-психологічне явище, яке охоплює систему цінностей, норм поведінки, очікувань, комунікаційних стилів, символів та традицій, що панують в організації та регламентують взаємодію між працівниками. Вона виконує важливу інтегративну роль, сприяє формуванню згуртованого колективу,

забезпечує цілісність організаційної поведінки та підтримує стабільність внутрішнього середовища.

У роботі було розглянуто класичні підходи до типології корпоративної культури, серед яких найбільш значущими є моделі Ч. Хенді, Г. Хофстеде, а також концепція конкурентних цінностей К. Камерона і Р. Куїнна. Вони дозволяють здійснити якісну класифікацію організацій за стилем управління, рівнем централізації, ступенем інноваційності та домінуючими цінностями. Застосування цих моделей у практичному дослідженні дозволяє точніше визначити тип культури в конкретній організації, оцінити її відповідність стратегічним цілям підприємства та виявити зони потенційного розвитку.

Також було висвітлено вплив корпоративної культури на мотивацію працівників, задоволеність працею, рівень лояльності, емоційну залученість та продуктивність праці. Позитивна культура, що ґрунтується на довірі, відкритій комунікації, спільних цінностях та підтримці з боку керівництва, сприяє підвищенню ефективності професійної діяльності персоналу. Натомість розмиті або суперечливі цінності, відсутність підтримки та низький рівень внутрішніх зв'язків можуть призводити до зниження мотивації, зростання напруження, конфліктності та плинності кадрів.

Особливу увагу було приділено ролі лідерства та ціннісної єдності в колективі, які визначають емоційний фон у команді, стиль прийняття рішень, характер міжособистісних стосунків та готовність працівників до змін. Ефективна корпоративна культура вимагає не лише формального декларування цінностей, а й їх реального впровадження через щоденну управлінську практику, систему мотивації та приклад поведінки керівництва.

Таким чином, у результаті опрацювання теоретичних джерел можна стверджувати, що корпоративна культура є потужним внутрішнім ресурсом організації, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, ступінь залученості працівників і загальну ефективність діяльності компанії. Теоретичні напрацювання стали підґрунтям для побудови емпіричної частини дослідження, в межах якої було обрано відповідні психодіагностичні

методики, спрямовані на вивчення культури організації, її типу та взаємозв'язку з трудовою поведінкою персоналу.

РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ

2.1. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом

Корпоративна культура є одним з основних чинників, які визначають ефективність управління персоналом в організації. Вона формує основу для взаємодії між працівниками та керівництвом, сприяє досягненню загальних цілей і забезпечує гармонійне функціонування організаційних процесів. Зміст корпоративної культури охоплює цінності, норми, традиції, звичаї та підходи, що регулюють поведінку людей у межах організації [53, с. 186]. Ці елементи впливають не лише на організаційну структуру, але й на способи прийняття рішень, комунікацію, мотивацію та взаємодію між співробітниками. Корпоративна культура також визначає, якими будуть стосунки між працівниками та керівництвом, які критерії оцінки ефективності діяльності працівників будуть застосовуватися, і як організація реагуватиме на зміни зовнішнього середовища [3, с. 68-73].

Управління персоналом в контексті корпоративної культури передбачає активне використання її елементів для досягнення високих результатів у роботі працівників. Культура визначає підхід до найму, підвищення кваліфікації, розвитку та адаптації нових співробітників, а також впливає на систему мотивації, винагороди та кар'єрного росту [12, с. 93]. Успішні організації створюють таке середовище, де працівники відчують себе частиною єдиного механізму, де їхні індивідуальні досягнення інтегруються в загальну мету компанії.

Нормативи та стандарти корпоративної культури служать основою для розробки і впровадження політик у сфері управління персоналом. Вони допомагають організаціям формулювати стратегії, що стосуються оцінки та розвитку кадрів, а також вирішення проблем, які можуть виникнути в процесі управлінських рішень [6].

Завдяки цьому корпоративна культура стає не лише засобом підтримки поточної діяльності, а й потужним інструментом для стратегічного розвитку компанії. Проблеми адаптації нових працівників у колективі значною мірою визначаються рівнем інтегрованості організаційних цінностей у повсякденну діяльність. Коли нові члени команди мають чітке уявлення про те, як вони повинні взаємодіяти з колегами, як виглядають етичні та професійні стандарти в організації, це знижує рівень стресу і дозволяє швидше адаптуватися до нових умов. Крім того, коли корпоративна культура організації є згуртованою і послідовною, це сприяє формуванню відчуття належності та безпеки серед працівників, що, у свою чергу, знижує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій і підвищує загальний рівень задоволеності роботою.

Організації, які розвивають культуру, орієнтовану на інновації, відкритість до змін, взаємопідтримку та командну роботу, забезпечують високий рівень мотивації серед своїх співробітників. Це дає можливість не тільки підвищити ефективність виконання завдань, але й створити позитивне середовище для розвитку і самореалізації. З іншого боку, організації з низьким рівнем корпоративної культури часто стикаються з проблемами мотивації працівників, високим рівнем плинності кадрів і відсутністю залученості співробітників у загальні цілі компанії [19, с. 68]. У компаніях, де спілкування є відкритим, прозорим та підтримує зворотний зв'язок, працівники мають можливість чітко розуміти свої ролі, очікування від них і напрямки для подальшого розвитку. Така культура стимулює колектив до ефективної співпраці, досягнення спільних цілей і взаємопідтримки. Комунікація також сприяє зменшенню ризику виникнення непорозумінь або конфліктів, що часто трапляються в організаціях, де відсутня достатня відкритість і прозорість у взаємодії [19, с. 81–85].

Для успішного управління персоналом необхідно розуміти, що корпоративна культура – це не статичний елемент, а динамічна система, яка постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Зміни в

організації, такі як реорганізація, зміни в стратегії або вихід на нові ринки, можуть вимагати коригування культурних аспектів, щоб забезпечити відповідність новим вимогам. Тому важливою складовою управління персоналом є здатність адаптувати корпоративну культуру до нових умов і викликів, зберігаючи її основні принципи [30, с. 688].

Роль лідерів у підтримці та розвитку корпоративної культури є надзвичайно важливою. Лідери організації, їхня поведінка, рішення і спосіб комунікації є основою для формування корпоративних стандартів та культури. Їхній стиль керівництва, здатність до мотивації, підтримка співробітників і вміння створювати довіру в колективі є визначальними для формування культури, яка сприяє високій ефективності праці і досягненню стратегічних цілей компанії [59, с. 409]. Лідери повинні діяти як приклад для інших, адже їхня поведінка часто виступає моделлю для наслідування. Корпоративна культура має значний вплив на систему оцінки персоналу. Стандарти оцінки, критерії успіху та способи заохочення працівників повинні бути тісно пов'язані з цінностями організації. Якщо компанія заохочує командну роботу, то співробітники, які активно працюють у команді та вносять свій вклад у досягнення загальних цілей, отримують відповідне визнання. Так само, якщо культура організації орієнтована на інновації, то заохочуються ті працівники, які пропонують нові ідеї, оптимізують процеси та шукають шляхи для вдосконалення діяльності [44, с. 144].

Культура, яка акцентує увагу на здоровому балансі між роботою та особистим життям, підтримці психо-емоційного стану працівників і надає можливості для самореалізації, створює атмосферу, в якій працівники почувуються комфортно та здатні працювати на повну потужність. Це допомагає знижувати рівень стресу, втоми і вигорання, що може значно знизити ефективність праці [36].

Створення такої корпоративної культури вимагає часу та постійної роботи зі зміцнення її основ. Важливим аспектом є регулярне оцінювання і

коригування культурних аспектів організації, щоб вони залишалися релевантними і відповідали потребам персоналу та стратегічним цілям компанії [29]. Підвищення ефективності управління персоналом через корпоративну культуру включає також створення програм, спрямованих на навчання, розвиток і підтримку співробітників у процесі змін. Така культура має бути інтегрованою в усі аспекти роботи компанії, від підбору та адаптації персоналу до взаємодії на усіх рівнях і в усіх напрямках діяльності.

2.2. Взаємозв'язок корпоративної культури та мотивації працівників

Цінності організації – це основні принципи, які вона вважає необхідними для досягнення успіху. Вони є орієнтирами для всіх працівників і часто відіграють роль мотиваторів, адже співробітники, які розділяють ці цінності, працюють більш ефективно. Наприклад, організації, що надають великого значення інноваціям, створюють умови для розвитку творчого потенціалу своїх працівників. Ті, хто відчуває свою роль у впровадженні нових ідей, можуть отримувати додаткову мотивацію через визнання та можливість кар'єрного росту. Співробітники, що поділяють цю цінність, будуть більш залученими в процеси, які сприяють інноваціям, і проявлятимуть більшу зацікавленість у покращенні своїх навичок і знань [10, с. 82].

Таблиця 2.1.

Вплив корпоративної культури на мотивацію працівників [42, с. 102]

Аспект корпоративної культури	Позитивний вплив на мотивацію	Негативний вплив на мотивацію
Цінності та місія компанії	Підвищення відданості працівників та мотивації через чітке розуміння спільних цілей	Мотивація може бути знижена, якщо цінності компанії не збігаються з особистими переконаннями працівників
Лідерство	Лідери, які мотивують та	Авторитарний стиль лідерства

	надихають команду, підвищують ефективність працівників	може призвести до демотивації та відсутності ініціативи у працівників
Комунікація в колективі	Відкритість та зворотний зв'язок стимулюють участь працівників у процесах і покращують мотивацію	Недостатня комунікація може призвести до відчуження працівників та їх низької мотивації
Робоче середовище	Створення комфортної та підтримуючої атмосфери підвищує мотивацію та сприяє продуктивності	Погане робоче середовище може негативно впливати на настрій працівників і знижувати їх бажання працювати
Визнання та заохочення	Регулярне визнання досягнень працівників підвищує їх мотивацію до досягнення високих результатів	Відсутність визнання може спричинити розчарування і втрату мотивації серед працівників
Можливості для розвитку	Забезпечення можливостей для навчання і кар'єрного зростання сприяє підвищенню мотивації працівників	Відсутність можливостей для розвитку може призвести до демотивації та високої плинності кадрів
Культура підтримки та співпраці	Сприятливе середовище для співпраці та взаємодопомоги підвищує командний дух та мотивацію	Відсутність підтримки та змагання в колективі можуть знижувати мотивацію та ефективність роботи працівників

Норми організації визначають правила і стандарти, якими повинні керуватися працівники в своїй діяльності. Вони допомагають створити єдине середовище, де всі працівники діють за однаковими принципами. Якщо ці норми сприяють підтримці високих стандартів якості, ефективності та відповідальності, це не тільки підвищує загальний рівень роботи, але й зміцнює мотивацію працівників. Наприклад, коли організація підтримує культуру, яка заохочує відкритий діалог, зворотний зв'язок і взаємопідтримку, співробітники почуваються більш залученими, відчувають свою значущість та отримують додаткові стимули для виконання своїх обов'язків.

Цінності та норми організації формують клімат довіри і взаємоповаги, який є суттєвим для мотивації працівників. Довіра між співробітниками та керівництвом, між колегами сприяє створенню середовища, де працівники відчувають безпеку і підтримку. Коли цінності організації включають взаємоповагу, прозорість і справедливість, працівники почуваються більше

мотивованими виконувати свої обов'язки. Вони відчують себе частиною команди і мають бажання працювати для досягнення спільних цілей організації. Це створює позитивну атмосферу, яка сприяє не лише підвищенню мотивації, але й розвитку організаційної згуртованості [13].

Особисті цінності працівників також взаємодіють з корпоративною культурою. Якщо працівник поділяє цінності організації, це може збільшити його залученість і мотивацію. Проте, якщо існує значна розбіжність між особистими переконаннями працівника і цінностями організації, це може призвести до відчуття незадоволення і зниження мотивації.

Тому важливо, щоб організація активно працювала над інтеграцією своїх цінностей в повсякденну практику, а також створювала умови, в яких співробітники можуть виявляти свої власні ідеї та переконання, не відчуючи загрози для їх професійного розвитку [59]. Цінності організації визначають, які форми мотивації будуть застосовуватися. Наприклад, організації, які підтримують цінність командної роботи, можуть більше акцентувати увагу на колективних досягненнях та заохоченнях, ніж на індивідуальних. Такі організації заохочують співробітників працювати разом, сприяють розвитку колективного духу і взаємопідтримки. Мотивація через досягнення спільних цілей стає ефективною в умовах сильної корпоративної культури, де працівники розуміють свою роль у загальному процесі і мають спільну мету.

Проте інші організації, які орієнтовані на інновації або індивідуальні досягнення, можуть акцентувати більше уваги на індивідуальних результатах, пропонуючи винагороди, що безпосередньо пов'язані з особистими досягненнями [14]. Такі організації заохочують працівників проявляти ініціативу і незалежність у роботі, що також є потужним мотиватором для високопродуктивних співробітників.

Цінності можуть служити інструментом для формування системи оцінки та розвитку персоналу. Організації, які прагнуть до розвитку своїх працівників, можуть створювати програми навчання і розвитку, спрямовані

на удосконалення навичок, що відповідають організаційним цінностям [43, с. 35-41]. Наприклад, якщо в організації цінується постійний розвиток і вдосконалення, працівники можуть бути мотивовані до участі в тренінгах та програмах підвищення кваліфікації, що дозволяє їм не лише покращувати свої професійні навички, але й підвищувати свій статус у організації [16, с. 49-52]. Якщо організація прагне до досягнення довгострокових цілей і активно підтримує інновації, зростання та розвиток, вона може мотивувати працівників шляхом надання можливостей для кар'єрного росту, а також сприяти тому, щоб кожен працівник розумів свою роль у досягненні великих цілей компанії. Це створює мотивацію не лише в короткостроковій перспективі, але й забезпечує збереження цінних кадрів у довгостроковій перспективі [24, с. 35].

У результаті взаємодії корпоративної культури і мотивації працівників виникає синергія, де працівники не лише досягають своїх особистих цілей, але й допомагають організації досягати своїх стратегічних завдань. Це дозволяє створити середовище, де всі учасники процесу прагнуть до досягнення спільного успіху, що підвищує ефективність роботи, задоволення від праці та стійкість організації.

Корпоративна культура є основним фактором, що визначає не лише поведінку працівників, але й принципи, за якими здійснюється управління персоналом у компанії. Вона впливає на всі аспекти діяльності організації, зокрема на систему винагороди та заохочення працівників. Вплив корпоративної культури на ці процеси можна охарактеризувати через різноманітні механізми, що визначають, як саме і за що працівники отримують винагороду. Від того, як організація формує свої принципи і підходи до винагороди, залежить, наскільки ефективно можна мотивувати співробітників, досягати поставлених цілей і забезпечувати високу продуктивність праці [5, с. 169].

Корпоративна культура формує візії й принципи, на яких базуються системи стимулювання та винагороди. У компанії, де панує культура

відкритості, чесності й взаємоповаги, системи винагороди можуть бути спрямовані на заохочення колективної праці і співпраці між працівниками. У таких організаціях здебільшого винагорода розподіляється за результатами командної діяльності, що підвищує рівень колективної відповідальності за кінцеві результати. При цьому стимулюється прагнення до співпраці, оскільки кожен співробітник усвідомлює свою роль у досягненні загальних цілей [1, с. 65].

Організації з сильними культурними традиціями, що віддають перевагу індивідуальному розвитку та досягненню високих особистих результатів, можуть створювати систему винагороди, яка акцентує увагу на індивідуальних досягненнях і результатах кожного працівника [24, с. 36]. У таких організаціях частіше використовуються персоніфіковані нагороди, які мотивують працівників досягати особистих цілей і реалізовувати свій потенціал. Винагорода в таких випадках часто має форму премій, бонусів, підвищення зарплати, кар'єрного росту або можливостей для навчання та розвитку. Цей підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й створити атмосферу здорової конкуренції, яка сприяє прагненню до покращення результатів [30].

Якщо співробітники вірять, що винагорода розподіляється справедливо і відповідно до результатів їхньої праці, це підвищує їхню мотивацію до досягнення високих результатів. У таких компаніях система винагороди часто є прозорою, з чітким визначенням критеріїв для отримання різних форм нагороди. Коли організація не приховує своїх намірів щодо оцінки результатів роботи працівників, це створює атмосферу довіри і взаємоповаги, що підвищує рівень залученості співробітників.

Натомість, якщо в корпоративній культурі організації присутні елементи недовіри, неясності або непрозорості, працівники можуть почуватися недооціненими і демотивованими. У таких умовах система винагороди може викликати фрустрацію серед працівників, адже вони не завжди розуміють, чому ті чи інші досягнення не винагороджуються

належним чином [57, с. 58-66]. Це може призвести до зниження ефективності праці, зменшення зацікавленості в роботі і навіть до втрати працівників, які шукають кращі умови для розвитку. Система винагороди в контексті корпоративної культури має значення для підвищення рівня лояльності працівників. Організації, що активно підтримують культуру визнання і підтримки, мають більший шанс утримати своїх співробітників, оскільки працівники відчують, що їхня праця оцінюється не тільки через матеріальну нагороду, а й через моральне визнання. Такі організації зазвичай практикують різні форми заохочення, наприклад, публічне визнання досягнень на корпоративних заходах, грамоти або призи, що допомагають працівникам відчувати себе цінними частинами команди.

Іншими словами, корпоративна культура є основою для визначення тих стимулів, які будуть застосовуватися до працівників, а також того, як ці стимули будуть сприйматися співробітниками. Культура взаємоповаги та підтримки дозволяє створювати систему винагород, що не лише мотивує працівників, але й сприяє розвитку організації в цілому. Підтримка відкритості у визначенні критеріїв винагороди дозволяє знизити рівень невизначеності та забезпечити високу залученість працівників до роботи, що є необхідним для стабільного розвитку компанії. Одним з основних аспектів, на який впливає корпоративна культура в контексті системи винагороди, є розуміння працівниками своєї цінності для організації [26].

Компанії, де цінують не тільки професійні досягнення, але й особисті якості, можуть створювати системи нагород, що заохочують не лише професіоналізм, але й такі якості, як чесність, відданість, ініціативність та командна робота. Ці фактори можуть бути включені до критеріїв оцінки результативності праці і, відповідно, до системи нагород [56, с. 60].

Корпоративна культура визначає особливості взаємодії між працівниками організації та впливає на способи, якими здійснюються робочі процеси. Вона відображає спільні цінності, переконання та норми, якими керуються співробітники при виконанні своїх обов'язків. Успіх організації

багато в чому залежить від того, як добре організовано її внутрішнє середовище, наскільки злагоджено працює команда, наскільки ефективно комунікують співробітники та наскільки чітко розподілені ролі в колективі. Важливу роль у цьому процесі відіграє корпоративна культура, яка може або підтримувати ефективність роботи команди, або створювати бар'єри для досягнення високих результатів [12, с. 94].

Одним із основних аспектів корпоративної культури є комунікація між працівниками. Ефективна комунікація є основою для організації спільної діяльності та виконання завдань, що стоять перед командою. В організаціях з позитивною корпоративною культурою комунікація між членами команди здійснюється відкрито, чесно та без бар'єрів.

Це сприяє тому, що кожен співробітник відчуває свою важливість у колективі, і має можливість висловити свою думку, поділитися ідеями або внести пропозиції щодо поліпшення процесів [55, с. 101]. Взаємодія, що ґрунтується на прозорості і взаємоповазі, дозволяє організувати роботу таким чином, щоб кожен працівник відчував себе цінним і необхідним для досягнення спільних цілей. Корпоративна культура визначає рівень мотивації працівників. Якщо в організації культивується атмосфера, в якій кожен співробітник відчуває себе частиною великої команди, його мотивація досягати високих результатів буде значно вищою. Важливими складовими корпоративної культури є підтримка ініціативи, заохочення досягнень та визнання результатів праці. Коли в організації існує культура взаємоповаги та взаємодопомоги, співробітники відчувають себе частиною загального процесу, і їх мотивація працювати на результат стає високою [30]. Це забезпечує не тільки зростання ефективності роботи команди, але й підвищення задоволеності працівників своєю роллю в організації, що сприяє зниженню плинності кадрів.

Корпоративна культура, що підтримує інклюзивність, дає змогу кожному працівнику чітко усвідомлювати свої обов'язки та відповідальність за виконання завдань. Коли роль кожного члена команди зрозуміла, це

зменшує рівень непорозумінь та допомагає уникнути конфліктів, що можуть виникнути в результаті неясного розподілу обов'язків [12, с. 95].

У командах, де корпоративна культура передбачає чітку організаційну структуру, співробітники точно розуміють, що від них очікується, і можуть надавати свою підтримку один одному для досягнення загальних цілей. Водночас, таке розуміння своєї ролі в колективі дає можливість кожному працівнику реалізувати свій потенціал у максимально ефективний спосіб, що в свою чергу підвищує загальну ефективність роботи команди [13].

У компаніях з сильною корпоративною культурою оцінка результатів часто проводиться в рамках конструктивного зворотного зв'язку, що дозволяє кожному співробітнику дізнатися про свої досягнення і сфери для розвитку. Така практика мотивує співробітників вдосконалювати свої навички і робить їх більш залученими до процесу. У той же час відсутність відкритої і прозорої системи оцінювання може призвести до зниження довіри до керівництва і навіть до демотивації працівників. Культура регулярної оцінки роботи і надання зворотного зв'язку сприяє підвищенню відповідальності працівників за результати своєї діяльності, що, в свою чергу, підвищує ефективність роботи команди.

Корпоративна культура безпосередньо впливає на робочий клімат і атмосферу в команді. Коли в організації панує позитивна атмосфера, співробітники відчують себе комфортно і готові працювати разом над досягненням загальних цілей. Це забезпечує не лише ефективність, але й сприяє розвитку творчого потенціалу працівників. Відкритість до нових ідей і готовність до змін у таких організаціях створюють умови для інноваційного розвитку і постійного покращення процесів [53, с. 185].

Корпоративна культура може впливати на те, як команда реагує на труднощі і виклики. В організаціях, де культивуються цінності підтримки і співпраці, працівники більш схильні до того, щоб працювати разом над вирішенням проблем, а не звинувачувати один одного. Це дозволяє швидко знаходити оптимальні рішення і адаптуватися до змінюваних умов. Крім

того, культура, що передбачає підтримку і взаємодопомогу, дозволяє команді більш ефективно реагувати на зовнішні виклики, такі як зміни в ринку чи нові вимоги від клієнтів.

Ефективність роботи команди залежить від рівня довіри між співробітниками. Організації, де в основі корпоративної культури лежить довіра, створюють середовище, в якому працівники відчують підтримку та готовність співпрацювати з іншими членами колективу [55, с. 103]. Довіра дозволяє працювати без страху бути осудженим або покараним за помилки. Це, у свою чергу, стимулює працівників до ризику і пошуку нових способів досягнення результатів, що є важливим фактором для розвитку організації та її команди.

2.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід формування корпоративної культури

На сьогоднішній день існує велика кількість теоретичних підходів і практичних прикладів, що демонструють важливість корпоративної культури для ефективної роботи організацій. Зарубіжний досвід в цій сфері відрізняється великою різноманітністю через особливості соціальних, економічних і культурних умов у різних країнах. Однак існують певні загальні принципи та методи, які успішно застосовуються в багатьох компаніях по всьому світу.

Одним із основних аспектів формування корпоративної культури в зарубіжних компаніях є орієнтація на цінності та поведінкові норми, які визначають відносини між співробітниками та ставлення до роботи. У США, наприклад, де більшість організацій активно працюють з культурою, для цього використовуються численні практики, спрямовані на забезпечення високої корпоративної згуртованості [10, с. 83].

Багато американських компаній, таких як Google і Apple, розробляють свої корпоративні культурні стратегії, базуючись на інноваціях, відкритості

та гнучкості. Ці компанії створюють середовище, яке стимулює співробітників до розвитку нових ідей, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності на ринку. Вони надають своїм працівникам можливість для самовираження, підтримують інклюзивність і взаємоповагу, що дозволяє формувати єдину культурну платформу для взаємодії. Американські компанії також активно використовують методи внутрішнього навчання та розвитку, що сприяють зміцненню командної роботи та формуванню корпоративних зв'язків.

У Європі спостерігається високий рівень уваги до корпоративної культури. Наприклад, у Німеччині корпоративна культура часто зосереджена на строгій організації, дисципліні та високій кваліфікації працівників [24, с. 37]. Тут активно використовуються принципи управління, засновані на чітких і зрозумілих правилах та регламентах, а також високих стандартах якості. У німецьких компаніях таких, як Siemens і Volkswagen, робота команди підпорядкована чітким цілям і стратегіям, що вимагає від співробітників високої професійної підготовки та дисципліни. Німецькі організації часто роблять акцент на колективну відповідальність, сприяють розвитку командної роботи, але з більш формалізованим підходом, що дозволяє зберігати контроль за виконанням завдань і досягненням поставлених цілей. У цьому контексті важливим аспектом є тісна взаємодія між керівництвом і підлеглими, де керівники активно займаються розвитком корпоративної культури, враховуючи інтереси працівників, але з фокусом на ефективність виконання робочих завдань.

Велика увага корпоративній культурі приділяється й у Японії, де традиційні цінності, такі як взаємоповага, гармонія та колективізм, є основою для побудови сильної організації. Японські компанії, зокрема Toyota і Sony, відомі своєю культурою довіри та взаємодопомоги, де співробітники працюють разом, враховуючи інтереси колективу. Японський підхід до корпоративної культури також включає важливість постійного вдосконалення та інновацій. Концепція "кайдзен" (неперервне

вдосконалення) стала невід'ємною частиною корпоративної культури, сприяючи розвитку співробітників та досягненню високих результатів. В японських компаніях увага до дрібниць у роботі, обмін ідеями між усіма рівнями працівників і збереження гармонії в команді є основними принципами, які допомагають досягати значних результатів у бізнесі [53, с. 187].

Досвід південнокорейських компаній також вартий уваги. Відомі корпорації, як Samsung та Hyundai, розвивають корпоративну культуру, що поєднує конфуціанські принципи з інноваційними підходами до управління. У південнокорейських організаціях особлива увага приділяється дисципліні, працьовитості та взаємоповазі. Такі компанії часто формують внутрішню культуру, в якій вирішальний вплив має лідерство, що здатне не тільки надихати, а й підтримувати тісні стосунки з працівниками. Вони також активно застосовують механізми залучення та мотивації персоналу, включаючи бонуси, премії за досягнення високих результатів і створення комфортних умов для роботи [12, с. 96].

З переходом на міжнародні ринки компанії стикаються з необхідністю врахування культурних відмінностей, які можуть впливати на взаємодію працівників із різних країн. Таким чином, глобалізація вимагає від компаній вміння поєднувати локальні та глобальні цінності, що дозволяє їм успішно працювати в різних культурних середовищах. Прикладом цього є компанії, що працюють на ринках Європи, Азії, Південної та Північної Америки, які здійснюють адаптацію своїх корпоративних культур до вимог місцевих ринків, забезпечуючи тим самим ефективність міжнародної діяльності.

Різноманітні дослідження зарубіжних науковців показують, що корпоративна культура є потужним інструментом для досягнення високих результатів у бізнесі. Роботи таких вчених, як Едгар Шейн, Гай Сансі та Філіп Котлер, значно вплинули на розуміння ролі корпоративної культури в управлінні організаціями. Едгар Шейн, зокрема, розробив модель корпоративної культури, що включає три рівні: артефакти, цінності і базові

припущення. Ця модель допомагає зрозуміти, як глибоко корпоративна культура впливає на всі аспекти організації і як вона повинна бути інтегрована в стратегічне управління компанією. Інші дослідники, такі як Джон С. Коттер та Джеймс Хескетт, підкреслюють, що ефективність корпоративної культури залежить від здатності організації адаптуватися до змінюваних умов і постійно вдосконалювати свої процеси [19, с. 69].

Формування корпоративної культури в Україні є елементом розвитку національних підприємств і організацій, оскільки ця культура безпосередньо впливає на ефективність роботи, мотивацію працівників і конкурентоспроможність організацій на ринку. Після здобуття незалежності, вітчизняні компанії опинилися перед необхідністю змінити своє управлінське середовище і створити нові форми взаємодії між працівниками, орієнтуючись на міжнародні стандарти. Це створило сприятливі умови для трансформації корпоративної культури в Україні, що, в свою чергу, допомогло покращити ефективність роботи на підприємствах. Проте, український досвід формування корпоративної культури, на відміну від зарубіжного, зумовлений специфікою соціально-економічних умов та історичними чинниками, такими як радянський спадок. Відсутність звички до самостійного прийняття рішень, ієрархічні структури управління та централізоване планування в радянській економіці залишили значний відбиток на культурі праці в Україні. Після переходу до ринкової економіки організації стали стикатися з необхідністю змінити свої підходи до управління персоналом, особливо з огляду на розвиток приватного бізнесу, потребу в інноваціях та адаптацію до нових економічних реалій [12, с. 46-50].

Одним з основних викликів, з якими зіткнулися українські організації, було формування комунікаційної культури. У радянський період спілкування між працівниками часто обмежувалося формальними рамками, а лідери компаній мали дуже централізовану і сувору роль. Перехід до ринкової економіки потребував значних змін у корпоративному середовищі, адже нові умови вимагають більшої гнучкості, прозорості та відкритості [21, с. 403]. Це

зумовило необхідність запровадження нових підходів до управління, що передбачали більше автономії для співробітників, а також стимулювання ініціативності та командної роботи. Вітчизняний досвід формування корпоративної культури враховує специфіку національних традицій і соціальних зв'язків. Оскільки в Україні є сильна традиція сімейних бізнесів, корпоративна культура багатьох компаній часто заснована на принципах довіри, взаємопідтримки та лояльності, притаманних українським родинним цінностям [42, с. 102].

Проте не всі підприємства змогли успішно адаптувати свої корпоративні моделі до вимог ринку, оскільки багато компаній продовжували залишатися обмеженими старими уявленнями про ієрархічну структуру управління та контроль. На фоні таких труднощів, впровадження сучасних технологій та інновацій в управлінні почало набирати популярність лише в середині 2000-х років [30].

Українські підприємства почали запроваджувати нові підходи до формування корпоративної культури, орієнтуючись на західні практики, але з урахуванням своїх специфічних особливостей. Однією з важливих характеристик корпоративної культури вітчизняних компаній є прагнення до відкритості та прозорості, що стало особливо актуальним в умовах постійних економічних змін. Додатково, в Україні помітний тренд на підтримку демократичних цінностей на підприємствах, включаючи рівність, повагу до прав працівників, чесність і професіоналізм. Це стало можливим завдяки значним соціальним змінам та демократизації в країні.

У багатьох вітчизняних компаніях з'явилася тенденція до розвитку корпоративної культури, що включала фокус на створенні комфортного робочого середовища, підтримці ініціативи працівників і розвитку колективної відповідальності. Підприємства почали впроваджувати елементи гнучких робочих умов, що дозволяють працівникам самостійно організувати своє робоче середовище, щоб досягати максимальних результатів. Це сприяло покращенню атмосфери в колективах і зменшенню

рівня стресу серед співробітників. Досвід трансформації корпоративної культури в Україні включає запровадження різноманітних мотиваційних систем, таких як бонуси, премії та інші форми матеріального стимулювання, що вважаються важливими для підтримки працездатності колективів [21, с. 89–99].

Однак існує також і певний негативний аспект, коли в деяких компаніях корпоративна культура залишається на поверхневому рівні і не відповідає реальним потребам працівників. Це часто відбувається через недосконалість управлінських практик або неповну інтеграцію нових підходів до управління персоналом [57].

Вітчизняний досвід включає особливості організаційної структури вітчизняних підприємств, яка, як правило, має централізовані елементи. Багато компаній в Україні продовжують працювати за старими моделями, де керівники часто зберігають жорсткий контроль і приймають основні рішення без широкої участі підлеглих. Такий підхід може бути ефективним у короткостроковій перспективі, але для довгострокового розвитку організації важливо забезпечити більш демократичне управління і залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Розвиток корпоративної культури в Україні також тісно пов'язаний з трансформацією менеджменту на підприємствах. Множинні практики, запозичені з міжнародного досвіду, включають організацію тренінгів для співробітників, запровадження різноманітних курсів і програм навчання, а також розвиток лідерських якостей серед управлінців. Це дозволяє підвищити загальний рівень професіоналізму працівників і створює умови для сталого розвитку організацій [38, с. 434].

У контексті формування корпоративної культури важливо зазначити, що вітчизняні компанії активно включають сучасні технології в управлінські процеси. Зокрема, інформаційні технології використовуються для покращення комунікацій, моніторингу та оцінки ефективності працівників. Це дає змогу створити інтерактивну середовище, де співробітники можуть легко

отримувати зворотний зв'язок, обмінюватися ідеями та пропозиціями. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволяє також автоматизувати ряд процесів, що покращує продуктивність праці [10, с. 52–59].

Необхідно зазначити, що хоча в Україні в цілому спостерігається позитивна динаміка у формуванні корпоративної культури, процеси трансформації ще далеко не завершені. Для досягнення стійких результатів потрібно приділяти більше уваги психологічному клімату в колективах, забезпеченню підтримки інноваційних ідей, а також створенню умов для зростання професійних навичок співробітників. Корпоративна культура повинна базуватися на заохоченні креативності, взаємопідтримки та взаємоповаги між працівниками.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було поглиблено розуміння корпоративної культури як внутрішнього ресурсу організації, що безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом, рівень мотивації працівників та загальну продуктивність праці. На основі аналізу наукових джерел і прикладів з вітчизняного й зарубіжного досвіду встановлено, що корпоративна культура не лише формує загальну атмосферу в колективі, а й визначає ціннісні орієнтири, комунікаційні моделі, стиль лідерства та систему винагород, які, у свою чергу, впливають на рівень залученості, відповідальності й ініціативності персоналу. Виявлено, що організації з розвинутою та цілісною корпоративною культурою демонструють вищу стабільність у процесах адаптації працівників, зниження конфліктності, кращу міжособистісну взаємодію, вищу лояльність і задоволеність персоналу. Особлива роль у підтримці культури відводиться лідерам, які транслиують цінності компанії через власну поведінку, стиль управління та рішення, що приймаються. Якщо керівництво сповідує принципи

відкритості, довіри та розвитку потенціалу працівників, це сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату та високої мотивації. Водночас організації, де культура залишається формальною, фрагментарною або суперечливою, стикаються з труднощами у формуванні командного духу, високою плинністю кадрів та низьким рівнем залучення персоналу. Проаналізовано також взаємозв'язок між цінностями організації та особистими цінностями працівників: відповідність між ними виступає потужним мотиваційним чинником, що зміцнює відданість, підвищує продуктивність і знижує ризик емоційного вигорання. Важливою умовою успішного функціонування корпоративної культури є системне управління нею – через чітко сформульовану місію, стандарти поведінки, прозору систему оцінювання результатів та заохочення. Позитивний вплив має також впровадження програм розвитку персоналу, наставництва, створення умов для самореалізації й підтримки психоемоційного балансу. Таким чином, корпоративна культура є не лише відображенням внутрішнього стану організації, але й активним інструментом її розвитку. Вона забезпечує стратегічну цілісність, підвищує конкурентоспроможність, слугує джерелом адаптаційного потенціалу й сприяє підвищенню ефективності діяльності колективу. Отримані теоретичні узагальнення стали основою для подальшого практичного дослідження корпоративної культури в конкретній будівельній компанії, результати якого викладено у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

3.1. Методика проведення дослідження

Для досягнення мети дослідження та перевірки висунутих гіпотез було обрано комплекс емпіричних методик, що дозволяють вивчити рівень сформованості корпоративної культури, її домінуючі типи, а також виявити взаємозв'язок між особливостями корпоративного середовища та продуктивністю праці працівників. Вибір методик зумовлений специфікою досліджуваного явища та потребою забезпечення достовірності, обґрунтованості й валідності отриманих результатів.

Першою методикою було обрано «Опитувальник оцінки корпоративної культури» за О. Є. Алексеевою, який дозволяє дослідити основні компоненти корпоративної культури організації, зокрема: орієнтацію на результат, клімат довіри, ціннісні орієнтації, стиль управління, емоційну залученість працівників тощо. Методика є структурованим опитувальником, що включає 48 тверджень, які оцінюються респондентами за шкалою від 1 до 5 балів. У результаті анкетування визначається загальний рівень розвитку корпоративної культури та її домінуючі характеристики. Ця методика дозволяє оцінити, наскільки цінності й норми, які формують культуру організації, сприяють підвищенню ефективності діяльності співробітників.

Для дослідження продуктивності праці в суб'єктивному вимірі використовувалася методика самооцінки продуктивності за М. Фрідманом, яка адаптована до українського соціально-культурного контексту. Дана методика дає змогу дослідити рівень відчуття ефективності власної праці, задоволеність результатами діяльності, мотиваційний компонент праці та ставлення до власних досягнень. Опитувальник включає 20 тверджень, що оцінюються респондентом за п'ятибальною шкалою. Отримані дані

дозволяють не лише встановити рівень суб'єктивної продуктивності, а й виявити її зв'язок з окремими аспектами корпоративної культури.

З метою вивчення взаємозв'язку між ціннісними орієнтаціями співробітників та особливостями корпоративного середовища було використано методика «Ціннісні орієнтації особистості» за М. Рокичем. Вона складається з двох списків по 18 термінальних і 18 інструментальних цінностей, які респонденти ранжують за ступенем важливості. Аналіз результатів дозволяє виявити, які саме цінності є провідними в колективі та наскільки вони корелюють із задекларованими в організації принципами корпоративної культури. Таким чином, можна зробити висновки про узгодженість індивідуальних ціннісних орієнтацій працівників із загальною корпоративною політикою, що має значення для ефективності роботи.

Четвертим інструментом дослідження виступила методика діагностики типу організаційної культури за К. Кемероном і Р. Куінном (OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument). Вона ґрунтується на моделі конкурентних цінностей і дозволяє визначити, до якого з чотирьох типів належить корпоративна культура: кланова, адхократична, ринкова або ієрархічна. Респондентам пропонується оцінити поточний та бажаний стан організаційної культури за шістьма ключовими параметрами: домінуючі характеристики, стиль лідерства, управління працівниками, організаційна спільність, стратегічні завдання, критерії успішності. Методика дозволяє зіставити актуальний і бажаний стан культури, що є важливим для подальшої оптимізації внутрішнього середовища та підвищення ефективності праці.

Зазначений комплекс методик дозволяє всебічно дослідити явище корпоративної культури в контексті її впливу на трудову поведінку персоналу, здійснити кількісний та якісний аналіз даних, визначити провідні чинники, що сприяють підвищенню продуктивності праці.

3.2. Організація та процедура дослідження

Емпіричне дослідження проводилося з метою виявлення впливу корпоративної культури на рівень продуктивності праці працівників, а також встановлення взаємозв'язків між структурними компонентами організаційної культури, ціннісними орієнтаціями персоналу та їх суб'єктивною оцінкою ефективності власної професійної діяльності.

Дослідження здійснювалося у період з 21 жовтня по 6 грудня 2024 року. на базі ТОВ «Спецмонобуд». Загальна вибірка складала 40 осіб, які були працівниками різних відділів та займали посади різного рівня – від лінійного персоналу до керівників середньої ланки. До вибірки входили як чоловіки, так і жінки віком від 23 до 52 років. Відбір учасників здійснювався на засадах добровільності, анонімності та конфіденційності.

Основними критеріями включення до вибірки були: наявність офіційного працевлаштування в організації не менше шести місяців, здатність до самостійного заповнення анкет та усвідомлення мети дослідження. Дослідження проводилося індивідуально або у невеликих групах, у зручний для респондентів час, у робочому середовищі, яке дозволяло забезпечити комфортні умови для відповідей (наявність простору, спокійної обстановки, мінімізації стороннього впливу тощо).

На першому етапі респонденти отримували коротку інструкцію, де роз'яснювалася мета дослідження, гарантувалася анонімність відповідей і добровільність участі. Після надання усної згоди учасники приступали до заповнення запропонованих психодіагностичних методик, зокрема: опитувальника оцінки корпоративної культури за О. Є. Алексєєвою, методики самооцінки продуктивності за М. Фрідманом, методики ціннісних орієнтацій за М. Рокичем та інструмента OCAI (Cameron & Quinn).

Заповнення всього пакета методик тривало орієнтовно 40-50 хвилин. У разі виникнення запитань під час заповнення бланків досліджувані мали

можливість звернутися за роз'ясненнями до дослідника, який забезпечував супровід процесу, не впливаючи на зміст відповідей.

Зібрані дані були оброблені за допомогою методів математичної статистики з використанням коефіцієнтів кореляції Спірмена (для виявлення зв'язків між змінними), а також з використанням описової статистики – середніх арифметичних значень, моди, медіани, стандартного відхилення. Статистична обробка проводилася з метою виявлення значущих залежностей між рівнем розвиненості корпоративної культури, її типами та показниками суб'єктивної продуктивності праці.

Результати дослідження дозволили здійснити комплексний аналіз психологічних детермінант, які зумовлюють ефективність трудової діяльності в умовах сучасної організації, та сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного середовища з урахуванням психологічних чинників.

3.3. Результати дослідження

У цьому розділі представлено результати емпіричного дослідження впливу корпоративної культури на продуктивність праці працівників. Зібрані дані опрацьовано за допомогою методів кількісного аналізу. Для кожної методики було визначено середні показники, а також здійснено кореляційний аналіз зв'язків між змінними.

Результати за методикою оцінки корпоративної культури (О. Є. Алексєєва). За цією методикою аналізувалися основні аспекти корпоративної культури: клімат довіри, цінності, орієнтація на результат, стиль керівництва, емоційна залученість та внутрішні комунікації. Отримані результати подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Результати за методикою оцінки корпоративної культури (О. Є. Алексєєва)

Показник	Середнє значення (за 5-бальною
----------	--------------------------------

	шкалою)
Клімат довіри	3,9
Орієнтація на результат	4,2
Емоційна залученість	3,7
Стиль управління (демократичний)	4,1
Ціннісна єдність	3,8
Розвиненість внутрішніх зв'язків	3,6

Отримані дані свідчать про загалом позитивний рівень розвитку корпоративної культури в досліджуваній організації.

Рис.3.1

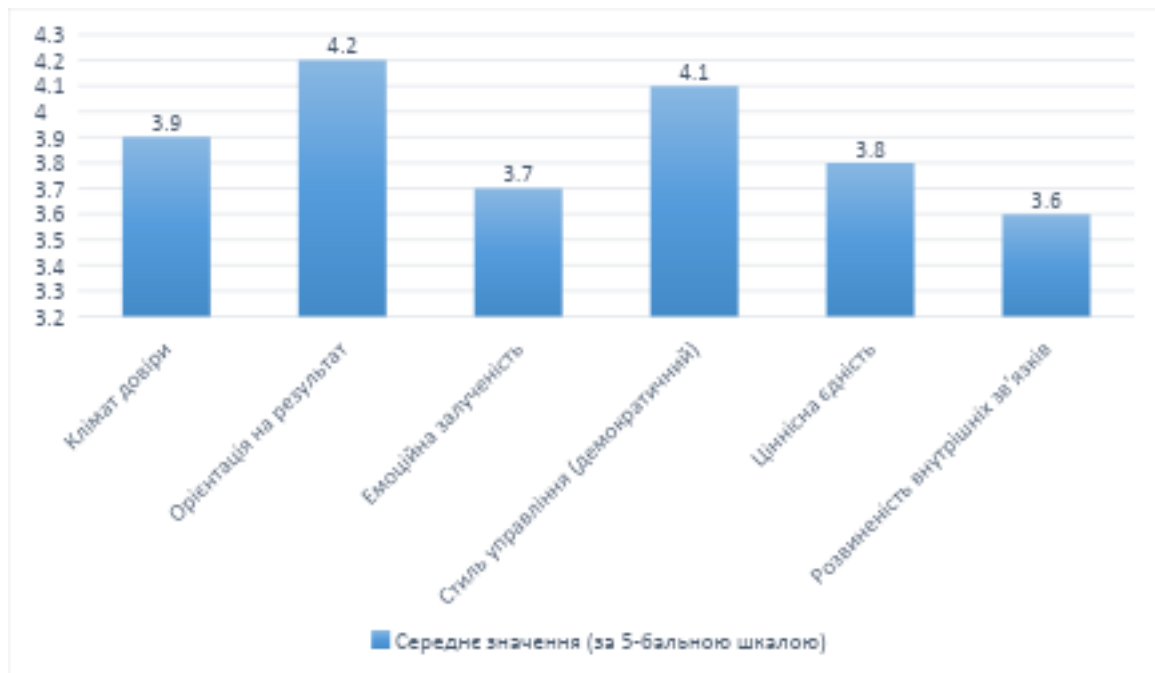


Рис. 3.1. Результати за методикою оцінки корпоративної культури (О. Є. Алексєєва)

Найвищі показники зафіксовано в орієнтації на результат і стилі управління, що вказує на організаційну спрямованість на ефективність та демократичну атмосферу у взаємодії. Водночас порівняно нижчі показники спостерігаються у сфері емоційної залученості та внутрішніх комунікацій,

що може бути чинником ризику щодо зниження лояльності працівників до організації.

Результати за методикою самооцінки продуктивності праці (М. Фрідман). Методика дозволяє визначити рівень суб'єктивної продуктивності праці, що включає показники задоволеності результатами діяльності, мотивації, саморегуляції та ставлення до праці.

Таблиця 3.2

Результати за методикою самооцінки продуктивності праці (М. Фрідман)

Рівень продуктивності	Кількість респондентів	Відсоток від загальної вибірки
Високий	18	36%
Середній	25	50%
Низький	7	14%

У більшості працівників спостерігається середній рівень суб'єктивної продуктивності праці (50 %), що відповідає нормі.

Рис. 3.2

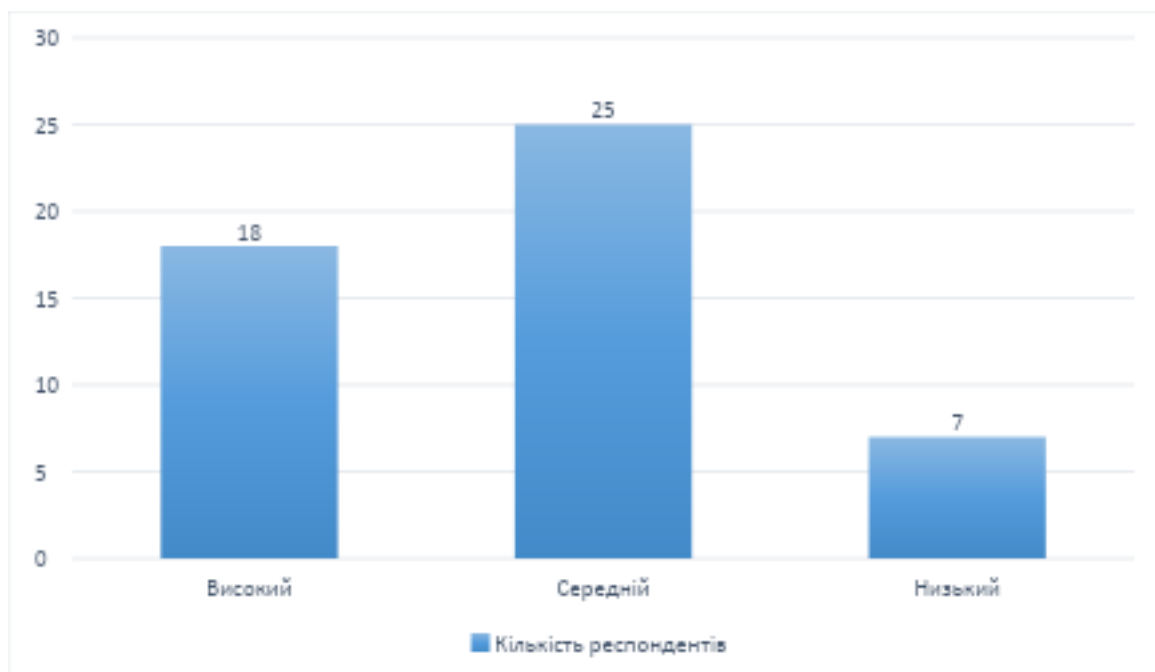


Рис. 3.2. Результати за методикою самооцінки продуктивності праці (М. Фрідман)

Високий рівень демонструє третина учасників, що корелює з високими показниками орієнтації на результат у корпоративній культурі. Низький рівень продуктивності зафіксовано у 14 % респондентів, і ці працівники переважно демонструють нижчу емоційну залученість та слабку ціннісну ідентифікацію з організацією.

Результати за методикою ціннісних орієнтацій особистості (М. Рокич). Ранжування термінальних і інструментальних цінностей дозволило визначити домінантні особистісні орієнтири респондентів. У таблиці 3.3 подано топ-5 термінальних і топ-5 інструментальних цінностей.

Таблиця 3.3

**Результати за методикою ціннісних орієнтацій особистості
(М. Рокич)**

Термінальні цінності	Середнє місце в ранжуванні
Цікава робота	3,1
Матеріальна забезпеченість	3,5
Сімейне щастя	4,2
Визнання з боку інших	4,6
Розвиток особистості	4,9

Інструментальні цінності	Середнє місце в ранжуванні
Відповідальність	2,8
Працьовитість	3,2
Наполегливість	3,4
Самодисципліна	3,6
Терпимість	4,1

Отримані результати демонструють, що працівники орієнтовані переважно на особисту реалізацію в професійній сфері, стабільність, розвиток і визнання.

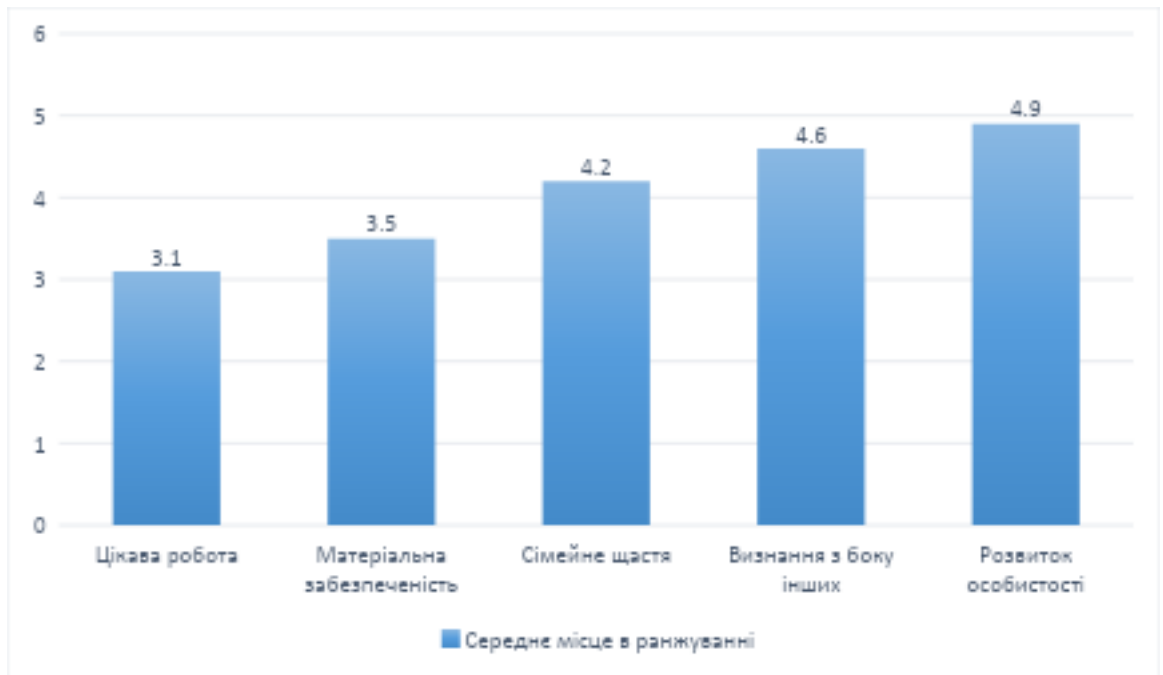


Рис. 3.3. Термінальні цінності

Серед інструментальних цінностей домінують якості, які тісно пов'язані з ефективністю роботи та готовністю дотримуватись норм корпоративної поведінки.

Рис. 3.4.

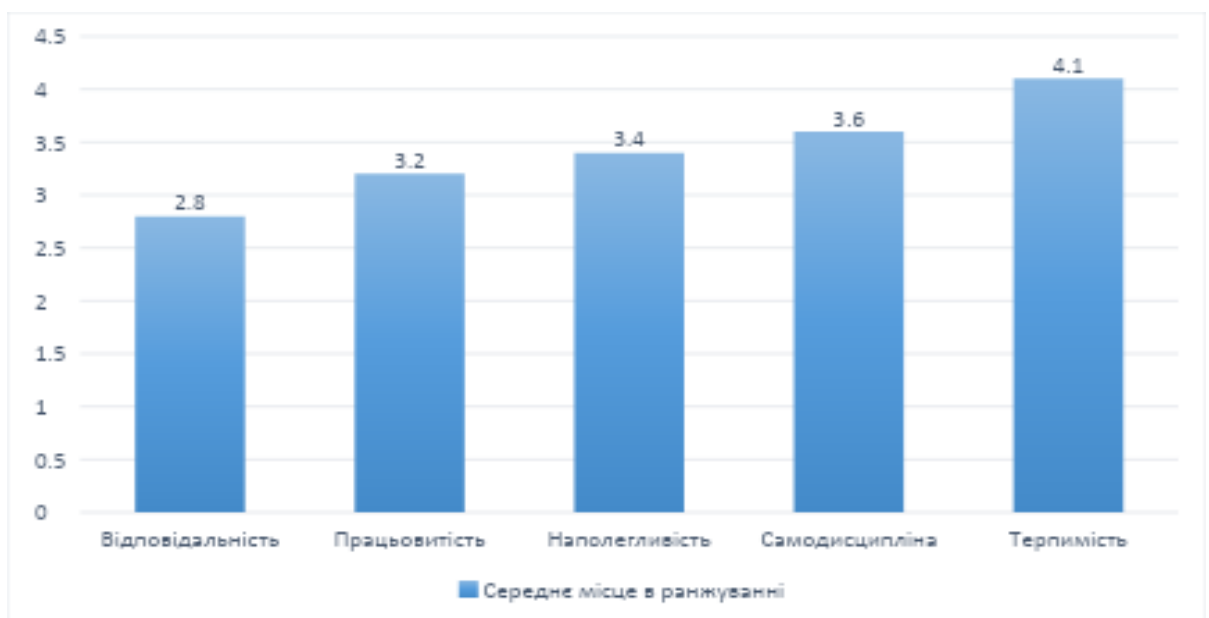


Рис. 3.4. Інструментальні цінності

Це свідчить про потенціал гармонізації особистісних цінностей з цінностями організації.

Результати за методикою діагностики організаційної культури (OCAI, Кемерон і Куїнн). Ця методика дозволила визначити домінуючий тип організаційної культури. У таблиці 3.4 подано розподіл типів культури за поточним та бажаним станом.

Таблиця 3.4

Результати за методикою діагностики організаційної культури (OCAI, Кемерон і Куїнн)

Тип культури	Поточний (%)	Бажаний (%)
Кланова	28%	40%
Адхократична	15%	18%
Ринкова	32%	25%
Ієрархічна	25%	17%

Найбільш вираженим типом культури в організації на теперішній момент є ринкова культура (32 %), що орієнтована на конкуренцію, результат та досягнення. Водночас більшість респондентів висловлює бажання бачити розвиток кланової культури (40 %), яка ґрунтується на підтримці, лояльності, взаємодії та відчутті приналежності до спільноти. Це свідчить про потребу в більш людській та підтримуючій атмосфері в організації, що, згідно з попередніми даними, також позитивно корелює з високим рівнем емоційної залученості.

Рис. 3.5

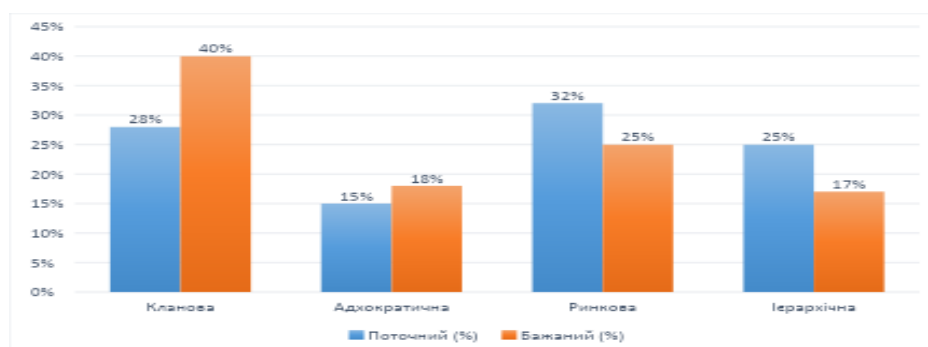


Рис. 3.5. Результати за методикою діагностики організаційної культури (OCAI, Кемерон і Куїнн)

Для перевірки гіпотези щодо наявності зв'язку між корпоративною культурою та продуктивністю праці було здійснено кореляційний аналіз із використанням коефіцієнта рангової кореляції Спірмена. Оскільки досліджувані показники не мали нормального розподілу, застосування саме цього непараметричного методу є статистично обґрунтованим.

Було проаналізовано залежності між такими змінними:

- рівень розвитку корпоративної культури (загальний показник за методикою О. Є. Алексєєва);
- емоційна залученість, довіра, орієнтація на результат як її окремі компоненти;
- рівень суб'єктивної продуктивності праці (за методикою самооцінки);
- ступінь відповідності індивідуальних цінностей працівників (за методикою М. Рокича) домінуючому типу корпоративної культури (за методикою ОСАІ).

Таблиця 3.5

Кореляційні зв'язки між компонентами корпоративної культури та суб'єктивною продуктивністю праці (n = 40)

Показники	r (Спірмена)	p-рівень значущості
Загальний рівень корпоративної культури	0,63	p < 0,01
Емоційна залученість	0,59	p < 0,01
Довіра у колективі	0,52	p < 0,01
Орієнтація на результат	0,60	p < 0,01
Розвиненість внутрішніх комунікацій	0,43	p < 0,05

Отримані результати свідчать про наявність статистично значущих позитивних кореляцій між корпоративною культурою та рівнем суб'єктивної продуктивності праці. Найбільш виражений зв'язок виявлено між загальним рівнем культури в організації та ефективністю праці ($r = 0,63$; $p < 0,01$), що дозволяє припустити, що загальна атмосфера взаємодії, сформована на

основі спільних цінностей, норм і управлінських підходів, суттєво впливає на залученість і результативність працівників.

Особливо сильним виявився зв'язок між емоційною залученістю та продуктивністю ($r = 0,59$; $p < 0,01$), що підтверджує важливість внутрішньої мотивації та ідентифікації працівника з організацією. Орієнтація на результат також позитивно корелює з продуктивністю ($r = 0,60$; $p < 0,01$), що свідчить про ефективність корпоративної моделі, яка акцентує увагу на досягненні цілей. Довіра у колективі має помірну, але також значущу кореляцію ($r = 0,52$; $p < 0,01$), що може бути обумовлено впливом психологічної безпеки на робочу активність. Розвиненість комунікацій також пов'язана з продуктивністю ($r = 0,43$; $p < 0,05$), хоча в меншій мірі.

Таблиця 3.6

Кореляційний зв'язок між відповідністю особистісних цінностей працівників і типом корпоративної культури

Показники	r (Спірмена)	p-рівень значущості
Відповідність індивідуальних цінностей типу культури (ринкова/кланова)	0,47	$p < 0,05$

Цей результат підтверджує наявність помірного, але значущого позитивного зв'язку між особистісними ціннісними орієнтаціями працівників та їхньою відповідністю актуальному типу корпоративної культури. Працівники, ціннісні установки яких узгоджуються з елементами переважаючої організаційної культури (зокрема цінності професійного зростання, командної підтримки, ініціативності), демонструють вищу залученість і продуктивність.

Це узгоджується з положеннями соціальної психології, згідно з якими ефективність професійної діяльності значною мірою залежить від ступеня

відповідності між індивідуальними орієнтаціями особистості та культурно-нормативним середовищем організації.

Таким чином, проведений кореляційний аналіз дозволяє зробити обґрунтований висновок про те, що розвиток корпоративної культури як багатовимірного соціально-психологічного феномена тісно пов'язаний з рівнем продуктивності праці. Найбільш вагомими чинниками у цьому контексті виступають емоційна залученість, довіра, спільна орієнтація на результат і узгодженість особистісних цінностей із цінностями організації. Отримані результати емпірично підтверджують гіпотезу дослідження і можуть бути використані для формування рекомендацій щодо оптимізації організаційного середовища.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного емпіричного дослідження було встановлено, що корпоративна культура справляє істотний вплив на рівень продуктивності праці працівників. За допомогою комплексу психодіагностичних методик вдалося дослідити окремі компоненти корпоративної культури, оцінити суб'єктивну продуктивність праці, визначити домінантні ціннісні орієнтації працівників, а також з'ясувати переважний тип організаційної культури в досліджуваній установі.

Результати методики оцінки корпоративної культури за О. Є. Алексєєвим виявили загалом позитивні показники, зокрема високий рівень орієнтації на результат, демократичний стиль управління та достатній клімат довіри. Водночас менш вираженими виявилися емоційна залученість та розвиненість внутрішніх комунікацій, що може вказувати на необхідність удосконалення цих компонентів.

Дані методики самооцінки продуктивності праці свідчать, що більшість респондентів мають середній або високий рівень суб'єктивної

продуктивності, що опосередковано підтверджує ефективність чинної моделі корпоративної культури. Низький рівень продуктивності корелює з низьким рівнем емоційної залученості та відчуженням від корпоративних цінностей.

Методика М. Рокича дозволила встановити домінування таких цінностей, як цікава робота, розвиток особистості, працьовитість, відповідальність, що сприяє формуванню цілеспрямованої і мотивованої робочої атмосфери. Це узгоджується з переважаючими аспектами корпоративної культури та вказує на наявність особистісно-організаційної відповідності.

Результати методики OCAI (Кемерон і Куїнн) показали, що наразі домінує ринкова культура, однак працівники висловлюють бажання змістити акценти в бік кланової культури – з орієнтацією на підтримку, співпрацю та психологічну безпеку. Така динаміка відображає потребу в збалансуванні стратегічної ефективності з гуманістичними цінностями в управлінні персоналом.

Кореляційний аналіз підтвердив наявність позитивного взаємозв'язку між розвитком корпоративної культури та суб'єктивною продуктивністю праці, що дозволяє стверджувати: чим вищий рівень сформованості культури в організації, тим більше підвищується ефективність діяльності її працівників.

Таким чином, корпоративна культура виступає не лише як сукупність цінностей і норм, а як реальний психологічний чинник, що впливає на трудову поведінку та результативність працівників. Виявлені у процесі дослідження особливості можуть бути використані для розробки рекомендацій, спрямованих на оптимізацію управління персоналом та покращення психологічного клімату в організації.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що корпоративна культура відіграє значну роль у підвищенні продуктивності праці в організації. Формування та підтримка позитивної корпоративної культури можуть істотно вплинути на ефективність роботи працівників, їх мотивацію та задоволення від роботи. Наявність чітких цінностей, спільних норм і стандартів поведінки сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де кожен працівник відчуває свою значущість, а також розуміє свої обов'язки та права.

Це, в свою чергу, дозволяє підвищити рівень взаємодії між співробітниками різних відділів і команд, покращити комунікацію та сприяти швидкому вирішенню робочих завдань. Вивчення стану корпоративної культури в будівельній компанії дозволило виявити як позитивні, так і проблемні аспекти, що потребують покращення. Одним з основних факторів, що впливають на продуктивність праці, є рівень взаємопідтримки та взаємодії серед працівників. Наявність прозорих і доступних механізмів комунікації дозволяє знизити рівень непорозумінь і конфліктів, що виникають через неясність у завданнях чи ролях співробітників. У той же час недостатня увага до розвитку міжособистісних відносин у колективі та відсутність належної мотиваційної підтримки можуть призводити до зниження морального клімату та зменшення залученості працівників до процесу.

Складовою корпоративної культури є лідерство, яке визначає не лише організаційні процеси, а й ставлення працівників до компанії. Лідери, що орієнтовані на підтримку цінностей компанії, створюють умови для розвитку творчого підходу та ініціативи серед своїх підлеглих. Водночас, авторитарний стиль управління може призвести до зниження мотивації працівників і навіть до відчуженості в колективі. Для досягнення високих

результатів необхідно поєднувати інтереси працівників і цілі компанії, що потребує від керівництва не лише професійних, а й психологічних навичок. Результати дослідження свідчать про те, що для підвищення продуктивності праці потрібно постійно вдосконалювати корпоративну культуру. Це може включати впровадження нових методів мотивації працівників, покращення комунікаційних процесів, а також створення системи підтримки професійного розвитку. Важливим аспектом є також увага до кар'єрного росту співробітників, що дозволяє знизити плинність кадрів і збільшити лояльність до організації.

Отже, корпоративна культура є інструментом, що визначає не тільки внутрішній клімат компанії, а й її здатність досягати високих результатів на ринку. За умови правильно налаштованих комунікацій, підтримки здорових міжособистісних відносин і ефективного лідерства можна значно підвищити продуктивність праці, зберігаючи при цьому задоволення працівників від роботи і їх залученість до виконання корпоративних завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєва А. В., Цільмак О. М. Етапи становлення та розвитку наукових поглядів стосовно феномену «корпоративна культура». *South ukrainian law journal*. 2019. № 3. С. 184–187. URL: <https://doi.org/10.32850/sulj.2019.3-44>(дата звернення: 08.04.2025).
2. Андрущенко Г. І. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 9 (25). С. 100–113.
3. Апостолюк О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73.
4. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: сутність і функції. *Культура України*. 2009. Вип. 28. С. 58–71.
5. Бала О. І., Бала Р. Д. Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура». *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2006. С. 14-15.
6. Бондар Ю., Мірошниченко З. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства. *The results of scientific mind's development: 2019*. 2019. URL: <https://doi.org/10.36074/22.12.2019.v1.07>(дата звернення: 08.04.2025).
7. Волик М. Корпоративна культура: загальні поняття і елементи : thesis. 2013. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3368>(дата звернення: 08.04.2025).
8. Гарагонич О., Коршун А. Корпоративна (комплаєнс) культура організації: теоретико-правові аспекти і воєнні виклики. *Право України*. 2023.

№ 2023/09. С. 63. URL: <https://doi.org/10.33498/louu-2023-09-063>(дата звернення: 08.04.2025).

9. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>(дата звернення: 08.04.2025).

10. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Grani*. 2024. Т. 27, № 6. С. 52–59. URL: <https://doi.org/10.15421/1724112>(дата звернення: 08.04.2025).

11. Єрмоменко І. В. Комунікативний аспект корпоративної культури. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2020. Т. 97, № 4. С. 76–85. URL: <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2020-97-4-76-85>(дата звернення: 08.04.2025).

12. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти корпоративної культури підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. 2015. № 815. С. 46-50.

13. Захарчин Г. М. Корпоративна культура як модель співіснування суб'єктів ринкового середовища. *Вісник Львівського державного інституту новітніх технологій та управління. Економічні науки*. 2007. Вип. 2. С. 167–173.

14. Зінов'єв Ф. В. Сутність і складові корпоративної культури підприємства. *Держава та регіони*. 2010. № 3. С. 46-50.

15. Ізюмцева Н. В., Подопригора А. С. Корпоративна культура як об'єкт організаційних змін. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 1(37). С. 153–157. URL: [https://doi.org/10.18371/2221-755x1\(37\)2020208384](https://doi.org/10.18371/2221-755x1(37)2020208384)(дата звернення: 08.04.2025).

16. Ковтун О. С. Корпоративна культура організації у структурно-функціональному вимірі. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2013. № 4 (37). С. 49–52.

17. Ковтун О. С. Корпоративна культура як чинник управління господарською організацією : автореф. дис. ... канд. соціол. наук. Київ, 2016. 15 с.
18. Козиренко І. М., Бондаренко С. М. Корпоративна культура сучасного підприємства : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2296>(дата звернення: 08.04.2025).
19. Колянко О. В. Структура корпоративної культури організації. *Herald of lviv university of trade and economics economic sciences*. 2021. № 62. С. 81–85. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-11>(дата звернення: 08.04.2025).
20. Корпоративна культура : Навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2003. 403 с.
21. Кудря Я. В. Корпоративна культура в машинобудуванні: сутність, функції, етапи формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 2. С. 89–99.
22. Кулакова В. О. Корпоративна культура як інструмент управління підприємством : thesis. 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7941>(дата звернення: 08.04.2025).
23. Лебедева Н. А. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту. *Реформування та стабілізація економіки в контексті міжнародного співробітництва*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-431-6-27>(дата звернення: 08.04.2025).
24. Лесь А. В., Ращенко А. В., Якименко М. М. Формування корпоративної культури підприємства. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.50>(дата звернення: 08.04.2025).
25. Литвиненко Н. Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку. *Adaptive management theory and*

practice economics. 2023. Т. 16, № 32. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-15)(дата звернення: 08.04.2025).

26. Мамичева А. Корпоративна культура, як складова формування стратегії підприємницької діяльності. *Сучасний стан та перспективи розвитку науки / chair* К. Жадько. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/18.12.2020.v1.02>(дата звернення: 08.04.2025).

27. Марченко О. Роль корпоративної культури у формуванні професійної культури фахівця. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 11(17). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-11\(17\)-913-926](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-11(17)-913-926)(дата звернення: 08.04.2025).

28. Мирошниченко Ю. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 26. С. 66. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2021.26.66>(дата звернення: 08.04.2025).

29. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 3 (31). С. 42–46.

30. Мортякова О. В. Механізми управління розвитком соціально-економічних систем: монографія. ДВНЗ: «ДонНТУ», 2010. 688 с.

31. Н.с. П., Н.в. К. Корпоративна культура та метаморфози управління корпоративною етикою. *Economics and management*. 2020. № 86(2). С. 79–85. URL: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2020.79>(дата звернення: 08.04.2025).

32. Науменко Н. М. Параметри корпоративної культури, що впливають конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і менеджмент на культури*. 2013. № 2. С. 34-40.

33. Овчаренко М. І. Корпоративна культура як інновації в управлінні підприємством : thesis. 2010. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/17371>(дата звернення: 08.04.2025).

34. Огієнко С. О. Корпоративна культура в сучасному вузі. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Теорія культури і філософія науки*. 2003. № 579-1. С. 136–143.
35. Подолян Г. П. Соціальні засади корпоративної культури. *Українські культурологічні студії*. 2018. № 1 (2). С. 32–36.
36. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. *Вимірвальна техніка та метрологія*. 2017. Вип. 78. С. 118–123.
37. Харчишина О. В. Формування корпоративної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 290. 102 с.
38. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 434 с.
39. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера. Київ: Знання Україна. 2005. 225 с.
40. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 25-31.
41. Черноусова М. М. Формування корпоративної культури підприємства : thesis. 2020. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11773>(дата звернення: 08.04.2025).
42. Швед В., Дорош О. Організаційні аспекти корпоративної культури. *Подільський науковий вісник*. 2024. Т. 1, № 4(32). С. 53–59. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-32-7>
43. Шпильова В. О., Романенко М. М. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Economics and management*. 2023. № 1 (2023). С. 35–41. URL: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.1.2023.35>(дата звернення: 08.04.2025).

44. Юрченко В. В., Мельник Ю. В., Богданова Н. В. Корпоративна культура організації: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 144 с.
45. Яковенко М. Ю. Корпоративна культура в системі управління персоналом організації : thesis. 2012. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28421>(дата звернення: 08.04.2025).
46. Alattas M., Kang K. The Relationship between Organization Culture and Knowledge Sharing towards Business System Success // arXiv preprint arXiv:1606.02460. – 2016. – URL: <https://arxiv.org/abs/1606.02460>
47. Alvesson M. Understanding Organizational Culture. – London: SAGE Publications, 2012. – 296 p.
48. Banning F., Reale J., Roos M. The Complexity of Corporate Culture as a Potential Source of Firm Profit Differentials // arXiv preprint arXiv:2305.14029. – 2023. – URL: <https://arxiv.org/abs/2305.14029>
49. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006. – 256 p.
50. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. – New York: Wiley, 1990. – 344 p.
51. Ellinas C., Allan N., Johansson A. Dynamics of Organizational Culture: Individual Beliefs vs. Social Conformity // arXiv preprint arXiv:1708.06736. – 2017. – URL: <https://arxiv.org/abs/1708.06736>
52. Graham J. R., Grennan J., Harvey C. R., Rajgopal S. Corporate Culture: Evidence from the Field // Journal of Financial Economics. – 2022. – Vol. 146, Issue 2. – P. 552–593. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.09.001>
53. Gurzhii N., Onishchenko O., Koziuk O. Corporate enterprise culture. Market infrastructure. 2019. № 38. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct38-25>(date of access: 08.04.2025).

54. Harrison S., Rogers K. Building Culture From the Middle Out // MIT Sloan Management Review. – 2024. – URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/building-culture-from-the-middle-out/>
55. Hromko L. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. Economic journal of lesia ukrainka eastern european national university. 2020. Т. 2, № 22. С. 114–120. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120> (дата звернення: 08.04.2025).
56. Kholodnytska A., Molyboha K. Корпоративна культура та корпоративне управління: аспекти взаємодії. Problems and prospects of economic and management. 2019. № 3 (19). С. 106–112. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-106-112](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-106-112)(дата звернення: 08.04.2025).
57. Shevchenko I. B. Корпоративна культура як елемент медіаменеджменту підприємства. Научный взгляд в будущее. 2017. № 05-04. С. 58–66. URL: <https://doi.org/10.30888/2415-7538.2017-05-04-125>(дата звернення: 08.04.2025).
58. StatPearls. Organizational Culture // StatPearls Publishing, 2025. – URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK560543/>
59. Suduk O. Y. Корпоративна культура – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Bulletin national university of water and environmental engineering. 2021. Т. 4, № 92. С. 409. URL: <https://doi.org/10.31713/ve4202036>(дата звернення: 08.04.2025).
60. Yohn D. L. Company Culture Is Everyone’s Responsibility // Harvard Business Review. – 2021. – February. – URL: <https://hbr.org/2021/02/company-culture-is-everyones-responsibility>

ДОДАТКИ

Додаток А

«Опитувальник оцінки корпоративної культури» за О. Є. Алексєєвою

Інструкція:

Перед вами 48 тверджень, що характеризують різні сторони життя вашої організації. Будь ласка, оцініть кожне твердження за **п'ятибальною шкалою**, де:

- 1 – повністю не згоден(а)
- 2 – скоріше не згоден(а), ніж згоден(а)
- 3 – важко відповісти
- 4 – скоріше згоден(а), ніж не згоден(а)
- 5 – повністю згоден(а)

Оцініть кожне твердження, виходячи з вашого особистого досвіду.

Твердження:

1. В організації чітко визначені цілі та завдання.
2. Працівники орієнтовані на досягнення результату.
3. У колективі панує атмосфера взаємної довіри.
4. В організації заохочується ініціатива.
5. Працівники розуміють місію організації.
6. Рішення в організації приймаються відкрито.
7. Працівники поважають цінності компанії.
8. Керівництво відкрито висловлює свою думку.
9. В організації підтримується командна робота.
10. Працівники відчують відповідальність за свою діяльність.
11. У колективі прийнято допомагати одне одному.
12. Працівники відчують гордість за свою організацію.
13. В організації заохочується професійний розвиток.

14. Працівники мають можливість висловити свою думку.
15. Керівництво враховує інтереси підлеглих.
16. В організації існує підтримка нових ідей.
17. Всі працівники знають, чого від них очікують.
18. Працівники прагнуть досягти високих результатів.
19. У колективі існує взаємоповага.
20. Керівництво довіряє працівникам.
21. Працівники мають однакові шанси на успіх.
22. Рішення приймаються колегіально.
23. Працівники дотримуються корпоративних норм поведінки.
24. Керівництво демонструє приклад для наслідування.
25. Комунікація в організації є відкритою.
26. Всі працівники залучені до реалізації цілей організації.
27. Працівники зацікавлені у вдосконаленні своєї роботи.
28. Колеги підтримують одне одного в складних ситуаціях.
29. В організації панує доброзичлива атмосфера.
30. Працівники поділяють цінності організації.
31. В організації заохочуються інновації.
32. Працівники можуть розраховувати на чесне ставлення.
33. Керівники враховують думку підлеглих.
34. Працівники беруть активну участь у житті колективу.
35. Організація стимулює лідерські якості.
36. Працівники підтримують імідж організації.
37. Всі працівники орієнтовані на командний результат.
38. В колективі високо цінується чесність.
39. Організація допомагає новим співробітникам адаптуватися.
40. Працівники проявляють ентузіазм у роботі.
41. В колективі прийнято ділитися досвідом.
42. Працівники прагнуть підвищувати свою кваліфікацію.
43. Усі співробітники дотримуються етичних норм.

- 44. Керівництво створює умови для розвитку персоналу.
- 45. Працівники відчують себе частиною організації.
- 46. У колективі виявляється турбота про інших.
- 47. Працівники активно долучаються до ініціатив.
- 48. Працівники пишаються приналежністю до організації.

Обробка результатів:

Опитувальник дозволяє визначити рівень розвитку наступних **компонентів корпоративної культури:**

- 1. **Орієнтація на результат:** твердження 1, 2, 5, 17, 18, 26, 27, 37
- 2. **Клімат довіри:** твердження 3, 11, 19, 20, 21, 28, 32, 38, 46
- 3. **Ціннісні орієнтації:** твердження 7, 12, 23, 30, 36, 43, 45, 48
- 4. **Стиль управління:** твердження 6, 8, 14, 15, 22, 24, 33, 44
- 5. **Емоційна залученість:** твердження 4, 9, 10, 13, 16, 25, 29, 34, 35, 39, 40, 41, 42, 47

Для кожної шкали обчислюється середній бал, який свідчить про ступінь вираженості відповідного компонента.

Додаток Б

Методика самооцінки продуктивності праці (М. Фрідман)

Інструкція:

Перед вами – 20 тверджень, що стосуються вашої трудової діяльності.

Оцініть кожне з них за п'ятибальною шкалою:

- 1 – зовсім не згоден(а)
- 2 – радше не згоден(а)
- 3 – частково згоден(а)
- 4 – радше згоден(а)
- 5 – повністю згоден(а)

Відповідайте щиро, виходячи з вашого особистого досвіду.

Твердження:

1. Я задоволений(а) результатами своєї праці.
2. Я вважаю свою роботу корисною для організації.
3. Мені вдається досягати поставлених цілей.
4. Я працюю з максимальною віддачею.
5. Я вмію ефективно розподіляти свій робочий час.
6. Я часто відчуваю, що працюю продуктивно.
7. Я отримую задоволення від процесу роботи.
8. Я бачу результати своїх зусиль.
9. Моя праця приносить відчутну користь іншим.
10. Я маю достатню мотивацію для ефективної роботи.
11. Я ціную свої досягнення.
12. Я прагну постійно покращувати результати своєї праці.
13. Моє керівництво позитивно оцінює мою роботу.
14. Я виконую свої обов'язки краще за середній рівень.
15. Я знаю, як досягти більшої ефективності.
16. У своїй роботі я орієнтуюся на якість, а не лише на кількість.
17. Мені притаманна відповідальність у виконанні завдань.
18. Я здатен(на) долати труднощі в роботі.
19. Я не витрачаю час даремно під час роботи.
20. Я задоволений(а) своїм професійним зростанням.

Обробка результатів:

1. Підрахуйте **суму балів за всі твердження**(максимум – 100 балів).
2. Отриманий бал інтерпретується наступним чином:

Бал	Рівень суб'єктивної продуктивності
86–100	Високий: суб'єкт максимально задоволений своєю працею та її результатами

65–85

Середній: є прагнення до ефективності, проте з певними труднощами

до 64

Низький: існує потреба в підвищенні мотивації та організації праці

Додаток В

Методика «Ціннісні орієнтації» Рокича

Методика "Ціннісні орієнтації" розроблена Мілтоном Рокичем як тест особистості, спрямований на вивчення ціннісно-мотиваційної сфери людини. Система ціннісних орієнтацій визначає змістовну сторону спрямованості особистості і складає основу її відносин до навколишнього світу, до інших людей, до себе самої, основу світогляду і ядро мотивації життєвої активності, основу життєвої концепції і "філософії життя".

Методика

Обстеження краще проводити індивідуально, але можливо і групове тестування.

Респонденту пред'явлені два списки цінностей (по 18 у кожному), або на аркушах паперу в алфавітному порядку, або на картках. У списках випробуваний присвоює кожній цінності ранговий номер, а картки розкладає по порядку значущості. Остання форма подачі матеріалу дає більш надійні результати.

Спочатку пред'являється набір термінальних, а потім набір інструментальних цінностей.

Інструкція до тесту

"Зараз Вам буде пред'явлений набір з 18 карток з позначенням цінностей. Ваше завдання - розкласти їх по порядку значимості для Вас як принципів, якими Ви керуєтеся у Вашому житті.

Уважно вивчіть таблицю і, вибравши ту цінність, яка для Вас найбільш значима, помістіть її на перше місце. Потім виберіть другу за значимістю цінність і помістіть її слідом за першою. Потім виконайте те ж з усіма рештою цінностями. Найменш важлива залишиться останньою і займе 18 місце.

Розробіть не поспішаючи, вдумливо. Кінцевий результат повинен відбивати Вашу справжню позицію".

Тестовий матеріал

Список А (термінальні цінності):

1. активна діяльна життя (повнота та емоційна насиченість життя);
2. життєва мудрість (зрілість суджень і здоровий глузд, що досягаються життєвим досвідом);
3. здоров'я (фізичне і психічне);
4. цікава робота;
5. краса природи і мистецтва (переживання прекрасного в природі і в мистецтві);
6. любов (духовна і фізична близькість з коханою людиною);
7. матеріально забезпечене життя (відсутність матеріальних труднощів);
8. наявність хороших і вірних друзів;
9. суспільне покликання (повага оточуючих, колективу, товаришів по роботі);
10. пізнання (можливість розширення своєї освіти, кругозору, загальної культури, інтелектуальне розвиток);
11. продуктивна життя (максимально повне використання своїх можливостей, сил і здібностей);
12. розвиток (робота над собою, постійне фізичне і духовне вдосконалення);

13. розваги (приємне, необтяжливе проведення часу, відсутність обов'язків)
14. свобода (самостійність, незалежність у судженнях і вчинках)
15. щасливе сімейне життя
16. щастя інших (добробут, розвиток і вдосконалення інших людей, всього народу, людства в цілому)
17. творчість (можливість творчої діяльності)
18. впевненість у собі (внутрішня гармонія, свобода від внутрішніх протиріч; сумнівів).

Список Б (інструментальні цінності):

1. акуратність (охайність), вміння тримати в порядку речі, порядок у справах;
2. вихованість (гарні манери);
3. високі запити (високі вимоги до життя і високі домагання);
4. життєрадісність (почуття гумору);
5. старанність (дисциплінованість);
6. незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче);
7. непримиренність до недоліків у собі та інших;
8. освіченість (широта знань, висока загальна культура);
9. відповідальність (почуття боргу, вміння тримати своє слово);
10. раціоналізм (вміння тверезо і логічно мислити, приймати обдумані, раціональні рішення);
11. самоконтроль (стриманість, самодисципліна);
12. сміливість у отстаиванні своєї думки, поглядів;
13. тверда воля (вміння настояти на своєму, не відступати перед труднощами)
14. терпимість (до поглядів і думок інших, вміння прощати іншим їхні помилки та омани)
15. широта поглядів (вміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї, звички)

16. чесність (правдивість, щирість)
17. ефективність у справах (працьовитість, продуктивність у роботі)
18. чуйність (дбайливість)

Інтерпретація результатів тесту

Аналізуючи ієрархію цінностей, слід звернути увагу на їх угруповання випробуваним у змістовні блоки по різних підставах. Так, наприклад, виділяються "конкретні" і "абстрактні" цінності, цінності професійної самореалізації й особистого життя і т. д. Інструментальні цінності можуть групуватися в етичні цінності, цінності спілкування, цінності справи; індивідуалістичні і конформістські цінності, альтруїстичні цінності; цінності самоствердження і цінності прийняття інших і т. д. Це далеко не всі можливості суб'єктивного структурування системи ціннісних орієнтацій. Психолог повинен спробувати вловити індивідуальну закономірність. Якщо не вдається виявити жодної закономірності, можна припустити несформованість у респондента системи цінностей або навіть нещирість відповідей.

Достоїнства і недоліки методики

Достоїнством методики є універсальність, зручність і економічність у проведенні обстеження й обробці результатів, гнучкість - можливість варіювати як стимульний матеріал (списки цінностей), так і інструкції. Істотним її недоліком є вплив соціальної бажаності, можливість нещирості. Тому особливу роль у даному випадку відіграє мотивація діагностики, добровільний характер тестування і наявність контакту між психологом і випробуваним. Методику не рекомендується застосовувати з метою відбору і експертизи.

Для подолання зазначених недоліків і більш глибокого проникнення в систему ціннісних орієнтацій можливі зміни інструкції, які дають додаткову діагностичну інформацію і дозволяють зробити більш обґрунтовані висновки. Так, після основної серії можна попросити випробуваного ранжувати картки, відповідаючи на наступні питання:

- "В якому порядку і в якій мірі (у відсотках) реалізовані дані цінності у Вашому житті?"
- "Як би Ви розташували ці цінності, якщо б стали таким, яким мріяли?"
- "Як, на Ваш погляд, це зробив би людина, досконалий у всіх відносинах?"
- "Як зробила б це, на Вашу думку, більшість людей?"
- "Як це зробили б Ви 5 або 10 років тому?"
- ".....через 5 або 10 років?"
- "Як ранжирували би картки близькі Вам люди?"

Додаток Г

Методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)

Автори: К. С. Камерон, Р. Е. Куїнн

Інструкція для респондента:

Оцініть **нинішній стан** культури у вашій організації, а також **бажаний стан** (який ви вважаєте найкращим для майбутнього розвитку).

У кожному з 6 блоків розподіліть **100 балів** між 4 варіантами відповідей – **A, B, C, D**, відповідно до того, наскільки кожен з них відповідає вашій організації.

Наприклад, якщо варіант А максимально схожий на вашу організацію, ви можете дати йому 70 балів, іншим – 10, 10, 10. У сумі завжди має бути **100 балів**.

Блок 1. Домінуючі характеристики

A. Організація – як велика родина. Люди мають дружні стосунки, лояльні, підтримують одне одного.

B. Організація – динамічна й підприємницька. Люди готові ризикувати й експериментувати.

C. Організація – орієнтована на результати. Люди конкурентні та цілеспрямовані.

D. Організація – організована та структурована. Люди діють згідно з правилами та процедурами.

Блок 2. Лідерство

A. Лідери – наставники, фасилітатори, командні гравці.

B. Лідери – інноватори, підприємці, провідники змін.

C. Лідери – орієнтовані на досягнення, керують через змагання та результати.

D. Лідери – координатори, організатори, що дотримуються дисципліни.

Блок 3. Управління працівниками

A. Співробітники залучені, отримують підтримку, розвиток, лояльність.

B. Співробітники отримують свободу для творчості й ініціативи.

C. Очікується ефективність, виконання завдань, досягнення цілей.

D. Висока важливість формальних правил і стабільності.

Блок 4. Організаційний "клей" (що об'єднує)

A. Взаємодовіра, традиції, прихильність.

B. Спільне бачення, інновації, гнучкість.

C. Орієнтація на перемогу, цілі, конкуренцію.

D. Формальні правила, політики, процедура.

Блок 5. Стратегічні акценти

A. Розвиток людських ресурсів, довгострокова відданість.

B. Розширення можливостей, нові виклики, зміни.

C. Конкурентна перевага, продуктивність, лідерство на ринку.

D. Сталість, контроль, збереження стабільності.

Блок 6. Критерії успіху

A. Задоволення клієнтів, турбота про персонал, цілісність.

B. Інновації, нові продукти/послуги.

C. Частка ринку, зростання, досягнення.

D. Ефективність, точність, дотримання бюджету.

Обробка результатів

1. Для кожного варіанта (**A, B, C, D**) підсумуйте бали по всіх 6 блоках окремо для:

о Поточного стану

о Бажаного стану

2. Занесіть ці дані у таблицю або побудуйте **профіль організаційної культури**, зобразивши кожен тип культури на графіку.

Тип культури	Відповідає варіанту	Характеристика
A – Кланова	A	Сімейна, згуртована, підтримка людей
B – Адхократична	B	Інновації, гнучкість, зміни
C – Ринкова	C	Орієнтація на результат, конкуренція
D – Ієрархічна	D	Контроль, стабільність, структура

Інтерпретація

Найвищі показники відображають **домінуючий тип культури**.

Різниця між поточним і бажаним профілем вказує на **необхідність організаційних змін**.