

Хмельницький національний університет
Факультет здоров'я, психології, фізичної культури та спорту
Кафедра психології та педагогіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський)

Освітній рівень

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ
КУЛЬТУРИ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Назва теми

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 053 «Психологія»

Шифр і назва спеціальності

Шифр 24388

номер ІНП

Виконав: студент 2-го курсу, ППмз-23-1



Надія БІДУН

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд. психол. наук, доцент



Олена КУЛЕШОВА

Науковий ступінь, вчене звання

Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Зав. кафедри психології та педагогіки

д-р. психол. наук, професор



Таїсія КОМАР

Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

2 грудня 2024 р.

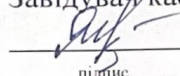
Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет здоров'я, психології, фізичної культури та спорту
Кафедра психології та педагогіки
Освітній рівень другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітня програма освітньо-професійна програма «Психологія»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри психології та педагогіки



Таїсія КОМАР

підпис

протокол № 5 від 14 грудня 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Надії БІДУН

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Психологічні особливості формування корпоративної культури сучасних організацій»
Керівник кваліфікаційної роботи: Олена КУЛЕШОВА, кандидат психологічних наук, доцент

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 26 серпня 2024 р. № 602. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 2 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: матеріали звіту з переддипломної практики, комплекс методів та методик дослідження: опитувальник «Оцінка рівня організаційної культури» (І. Ладанова), тест «Як розвивається Ваша організація?» (В. Зигерт, Л. Ланг, модифікація Л. Карамушки), методика «Індекс організаційної напруженості» (Р. Кан та ін., модифікація Л. Карамушки, К. Терещенко), тест К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації»..

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити): вступ, розділ 1 Теоретичні основи формування корпоративної культури, поняття та сутність корпоративної культури організації, особливості впровадження кармічного менеджменту в організаціях України та світу, психологічні особливості формування корпоративної культури сучасних організацій, висновки до розділу; розділ 2 Емпіричне дослідження психологічних особливостей формування корпоративної культури сучасних організацій, організація та методи дослідження, аналіз результатів дослідження психологічних особливостей формування корпоративної культури організації, програма формування корпоративної культури та практичні рекомендації керівникам організацій; висновки, перелік джерел посилання, додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

2 рисунки, 5 таблиць.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи


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

Дата видачі завдання 14 грудня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапу роботи	Примітка
1	Вибір теми дослідження. Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань.	До 02 січня 2024 р.	виконано
2	Визначення теоретико-методологічних засад дослідження. З'ясування актуальності проблеми.	До 03 березня 2024 р.	виконано
3	Оформлення вступу кваліфікаційної роботи.	До 01 вересня 2024 р.	виконано
4	I розділ кваліфікаційної роботи.	До 10 вересня 2024 р.	виконано
5	II розділ кваліфікаційної роботи.	До 01 жовтня 2024 р.	виконано
6	Загальні висновки.	До 01 листопада 2024 р.	виконано
7	Оформлення кваліфікаційної роботи.	До 01 грудня 2024 р.	виконано
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	<u>8 листопада</u> 2024 р.	виконано
9	Захист кваліфікаційної роботи (відповідно графіку)	<u>12</u> грудня 2024 р.	виконано

Здобувач



Надія БІДУН

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



Олена КУЛЕШОВА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Тема кваліфікаційної роботи: «Психологічні особливості формування корпоративної культури сучасних організацій»

Здобувач Надія БІДУН

Керівник Олена КУЛЕШОВА

Кваліфікаційна робота включає 68 сторінки, 5 таблиць, 2 рисунки, перелік джерел посилання складає 65 найменування, 4 додатки.

Ключові слова: психологічні особливості, кармічний менеджмент, корпоративна культура, карма, організація, цінності, мотивація, менеджмент.

Об'єктом дослідження є формування корпоративної культури сучасних організацій.

Предметом дослідження є психологічні особливості формування корпоративної культури сучасних організацій

За результатами дослідження визначено психологічні особливості формування корпоративної культури сучасних організацій, розкрито можливості застосування методу кармічного менеджменту для врахування психологічних властивостей працівників у цьому процесі, а також розроблено програму його інтеграції в корпоративну культуру

Отримані результати та розроблена програма впровадження кармічного менеджменту можуть бути корисними для керівників, HR-менеджерів та організаційних психологів, сприяючи формуванню гармонійної корпоративної культури, підвищенню мотивації працівників та ефективності управлінських процесів

Дипломник

Надія БІДУН

Дата подання кваліфікаційної роботи до захисту 7 грудня 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	10
1.1 Поняття та сутність корпоративної культури організації	10
1.2 Особливості впровадження кармічного менеджменту в організаціях України та світу	17
1.3 Психологічні особливості формування корпоративної культури сучасних організацій	27
Висновки до розділу	35
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	36
2.1 Організація та методи дослідження	36
2.2 Аналіз результатів дослідження психологічних особливостей формування корпоративної культури організації	40
2.3 Програма формування корпоративної культури та практичні рекомендації керівникам організацій	57
Висновки до розділу	64
ВИСНОВКИ	66
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	69
ДОДАТКИ	77
Додаток А Опитувальник "Оцінка рівня організаційної культури" І. Ладанова	77
Додаток Б Тест "Як розвивається Ваша організація?" В. Зигерта, Л. Ланга	81
Додаток В Методика «Індекс організаційної напруженості (на прикладі освітніх організацій)» (Р.Л. Кан та ін.)	86
Додаток Г Тест К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації»	90

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність вивчення психологічних аспектів формування корпоративної культури значно зросла в умовах сучасного бізнес-середовища, що характеризується швидкими змінами, зростаючою конкуренцією та глобальними викликами, такими як пандемія COVID-19 та військовий конфлікт в Україні. В таких умовах виникає необхідність створення робочого середовища, яке б підтримувало психологічне благополуччя працівників і підвищувало їх мотивацію. На створення сприятливої атмосфери в середині компанії, значно впливає її корпоративна культура. Так, про необхідні змін в побудові та підтримці сучасної корпоративної культури свідчать низка досліджень.

Зокрема, результати опитування, проведеного компанією "DEVELOR" у 2022 році серед HR-менеджерів і керівників, було виявлено, що підприємства стикаються зі зниженням мотивації працівників, підвищенням рівня стресу і труднощами у командних відносинах, що негативно впливає на загальну ефективність організацій та психологічний стан співробітників, особливо в умовах конфліктів і невизначеності [50]. Інші дослідження вказують, на те, що при формуванні корпоративної культури компанії, також важливо враховувати психологічні відмінності між різними поколіннями працівників, зокрема між Міленіалами та Зумерами, які мають різні підходи до мотивації і цінностей. Знання цих відмінностей дозволяє більш ефективно залучати і утримувати таланти, розробляючи адаптивні стратегії управління [32, с. 42].

Дослідження компанії PwC демонструють, що корпоративна культура стала важливішою за стратегії чи процеси, а інвестиції в її розвиток під час пандемії сприяли зростанню доходів, підвищенню задоволеності працівників і клієнтів, а також полегшували процеси найму та утримання талантів [62]. Крім того, роботи Tera Allas і Brooke Weddle також підтверджують, що розвиток корпоративної культури сприяє покращенню комунікації та підвищенню мотивації працівників, створюючи умови для їх професійного

зростання [58]. Більш новіші дослідження компанії "DEVELOR" 2024 року знову підкреслюють важливість ментального здоров'я, залученості та утримання працівників, що стають ключовими пріоритетами для HR-професіоналів, особливо в умовах криз [51].

Отже, умовах таких викликів кармічний менеджмент, який поєднує в собі духовні принципи та управління, набуває особливої актуальності як інструмент, що сприяє не лише ефективному веденню бізнесу, але й покращенню психологічного стану працівників. Таким чином, виникає потреба в дослідженні психологічних особливостей формування корпоративної культури сучасних організацій.

Об'єктом дослідження формування корпоративної культури сучасних організацій.

Предметом дослідження є психологічні особливості формування корпоративної культури сучасних організацій.

Мета дослідження: полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні психологічних особливостей формування корпоративної культури сучасних організацій, а також розробка програми формування корпоративної культури та практичних рекомендацій щодо її застосування.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати поняття та сутність корпоративної культури організації.
2. Визначити психологічні особливості формування корпоративної культури в організаціях,
3. Емпірично дослідити психологічні особливості формування корпоративної культури сучасних організацій.
4. Програма формування корпоративної культури та практичні рекомендації керівникам організацій

Гіпотеза дослідження, врахування таких психологічних особливостей як індивідуально-психологічні властивості працівників, психологічна безпека, мотивація та визнання, ефективна комунікація, неперервне навчання, баланс

між роботою та особистим життям, задоволеність працею, в процесі формування корпоративної культури сучасних організацій, сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності.

Методи дослідження:

теоретичні: аналіз наукових джерел із соціальної та психологічної тематики, синтез інформації, порівняння, узагальнення, аналіз внутрішніх документів компанії.

емпіричні: застосування психодіагностичних інструментів, таких як: опитувальник «Оцінка рівня організаційної культури» (І. Ладанова), тест «Як розвивається Ваша організація?» (В. Зигерт, Л. Ланг, модифікація Л. Карамушки), методика «Індекс організаційної напруженості» (Р. Кан та ін., модифікація Л. Карамушки, К. Терещенко), тест К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації».

Практичне значення дослідження полягає у тому, що розроблена програма формування корпоративної культури та наданні рекомендації щодо її застосування можуть бути рекомендовані для керівників, HR-менеджерів, організаційних психологів та консультантів з управління для покращення корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу та гармонійного розвитку організацій.

Експериментальна база дослідження. Емпіричне дослідження здійснювалося на базі компанії “TurboWeb”, розташованої в місті Києві. До вибірки дослідження увійшли 31 респондент, серед яких керівники різних рівнів та співробітники з різних функціональних відділів компанії. Учасники дослідження віком від 23 до 50 років, серед яких 20 чоловіків та 11 жінок, що дозволило отримати різностороннє уявлення про психологічні особливості формування корпоративної культури в умовах інтеграції принципів кармічного менеджменту.

Апробація результатів дослідження. Отримані під час дослідження теоретичні висновки та результати емпіричного дослідження були представлені на: XVIII Міжнародній науково-практичній конференції

«Innovations in Scientific Research: World Experience and Realities», тема доповіді: «Психологічні особливості формування корпоративної культури сучасних організацій» (10–12 квітня 2024 р., Рига, Латвія). Матеріали опубліковано у збірнику: Рига: International Scientific Unity, 2024. С. 181. Крім того, результати були висвітлені у статті «Психологічні особливості формування корпоративної культури сучасних організацій» в журналі «Наукові перспективи» (2024. №11(53)).

Структура роботи складається із вступу, 2 розділів, висновків, переліку джерел посилання з 65 найменувань, 4 додатків. Основний зміст роботи викладений на 68 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Поняття та сутність корпоративної культури організації

Корпоративна культура є ключовим фактором, що впливає на успіх бізнесу. Вона формує атмосферу в компанії, впливає на мотивацію співробітників, їхню продуктивність та задоволеність роботою. Адже, вона включає в собі правила, норми та цінності, які визначають, як працівники взаємодіють і працюють разом. Коли ці принципи добре зрозумілі та впроваджені, це допомагає компанії ефективніше керувати персоналом і створювати позитивну атмосферу.

Цю тему досліджували як українські, так і зарубіжні вчені, зокрема І. Петрова [31], В. Шевченко [46], Г. Чайка [42], Т. Чернишова [44], О. Тарасова [39], Г. Назарова [26], О. Дяків [8] та інші, які зробили вагомий внесок у розуміння корпоративної культури як інструменту ефективного управління компанією.

Зазначені дослідники розглядали різні аспекти корпоративної культури, зокрема функціональні, психологічні, нормативні та історико-генетичні. Функціональні підходи наголошують на ролі корпоративної культури у контролі за поведінкою та взаємодією працівників. Психологічний підхід зосереджений на формуванні навичок співробітників та їх адаптації до організаційного середовища. Історико-генетичні аспекти охоплюють соціальну та культурну спадщину, розвиток традицій, звичаїв і ритуалів, тоді як нормативні підходи стосуються встановлених норм і стандартів поведінки [43, с. 5].

Розглянемо декілька визначень корпоративної культури. Деякі науковці стверджують, що корпоративна культура є складним явищем, що включає як матеріальні, так і духовні елементи, і має системний характер. Для її вивчення необхідний комплексний підхід із залученням різних наукових дисциплін.

Така культура формується у свідомості людей і впливає на їхню поведінку, почуття та думки [10, с. 12]. Е. Шейн описує культуру в межах групи або організації як усталений набір спільних базових переконань, які проявляються у підходах до розв'язання завдань, пов'язаних із зовнішньою адаптацією та внутрішньою інтеграцією. Він зазначає, що цей підхід є досить ефективним і цінним, тому його слід передавати новим членам організації як модель для сприйняття та розв'язання подібних викликів [27, с. 105]. У своїй роботі О. Стельмашенко характеризує корпоративну культуру як систему чітко визначених принципів і правил поведінки, що спрямовані на орієнтацію працівників у їхніх діях [45, с. 28]. С. Шапіро підкреслює, що корпоративна культура формується на основі досвіду менеджерів та інших співробітників у розв'язанні внутрішніх та зовнішніх проблем, і засвоєння цих традицій дозволяє новим членам колективу коректно мислити, відчувати та розуміти оточення [19, с. 8]. І. Петрова визначає корпоративну культуру як сукупність матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, норм і правил, що надають організації особливих характеристик [31, с. 298]. Водночас В. Шевченко розглядає корпоративну культуру як ефективний інструмент управління, що сприяє єдності організації та формуванню унікального стилю поведінки [46, с. 160]. Згідно з визначенням Д. Задихайла, корпоративна культура охоплює сукупність неформалізованих правил і стабільних практик управління, що базуються на загальнокультурному рівні суспільства, етичних нормах і діловій практиці, не закріплених формально в законодавстві [9, с. 333]. Г. Чайка у своїй роботі визначає корпоративну культуру як систему основних цінностей і правил, які регулюють взаємини та поведінку персоналу [42, с. 201]. На думку Т. Чернишової та Т. Немченка, корпоративна культура представляє собою форму взаємозалежної системи, що включає ієрархію цінностей та їхню реалізацію на певному етапі розвитку [44, с. 328].

Враховуючи ці визначення, ми можемо стверджувати, що корпоративна культура – це система цінностей, переконань, норм і звичаїв, які формують внутрішній стан та особливості функціонування підприємства або організації.

Вона охоплює спільні уявлення та ідентичність працівників, впливає на взаємовідносини в колективі, а також визначає організаційні процеси та прийняття рішень. Корпоративна культура формує атмосферу робочого середовища, характер взаємодії між співробітниками та підхід до вирішення завдань підприємства, що, на нашу думку, є ключовим чинником успіху та стабільності організації.

Термінологія "корпоративна культура" та "організаційна культура" часто використовується як синоніми, що свідчить про поширену практику їх ототожнення. Розглянемо деякі визначення організаційної культури, запропоновані дослідниками. І. Ігнатієва зазначає, що організаційна культура охоплює характеристики внутрішньої структури організації, зокрема адаптацію та навчання працівників, а також наслідування їхніх робочих звичок. Шенплайн вважає, що організаційна культура є ключовим чинником забезпечення існування організації. Буркель акцентує увагу на неписаних правилах, які формуються підсвідомо та контролюються керівництвом для досягнення злагодженої роботи. На думку Ру та Холенд, організаційна культура є системою вірувань і переконань, які визначають стратегії реалізації корпоративних інтересів. Френ і Браунел підкреслюють важливість творчості окремих членів організації, яка потребує підтримки та розуміння з боку колективу [16, с. 86–91; 20, с. 59; 21, с. 97; 30].

Л. Спіцина та Ю. Лукомська зазначають, що терміни «організаційна культура» і «корпоративна культура» часто використовуються як синоніми, описуючи філософію, цінності, норми та артефакти організації. Проте корпоративна культура зазвичай асоціюється з великими корпораціями, тоді як організаційна охоплює також малі та середні підприємства. Корпоративна культура формується цілеспрямовано управлінцями для регулювання поведінки персоналу, тоді як організаційна культура виникає природно, відображаючи розвиток організації. Терміну «організаційна культура» рекомендують дотримуватися через його точність [37, с. 21].

Таким чином, організаційну та корпоративну культури можна розглядати як різні аспекти одного явища, що описують систему цінностей, норм, вірувань та практик, які впливають на поведінку працівників і стиль діяльності організації. Корпоративна культура є характерною для великих підприємств, де вона детально проектується та регулюється. Організаційна культура, у свою чергу, може охоплювати організації різного масштабу, формуючись органічно й відображаючи звичаї та практики, які виникають природним шляхом. Обидва терміни відображають способи управління внутрішнім середовищем організації та їхній вплив на досягнення стратегічних цілей, проте з різних концептуальних перспектив.

Основна мета корпоративної культури полягає у формуванні в працівників організації відчуття ідентичності та колективної спільноти, а також у забезпеченні гармонії між організаційними та індивідуальними інтересами. Так, згідно з О. Тарасовою, корпоративна культура виконує наступні функції [39, с. 30]:

1. Ціннісно-утворююча: формування у працівників розуміння та прийняття цінностей, які є важливими для організації, що впливає на їхній світогляд та перетворення корпоративних цінностей на особистісні.
2. Нормативно-регулююча: встановлення норм поведінки, які роблять поведінку працівників передбачуваною та керованою, що сприяє контролю та управлінню їхньою діяльністю.
3. Пізнавальна: надання можливості для реалізації особистих мотивів працівників в межах корпоративної культури, таких як бажання пізнавати себе та своє місце в колективі.
4. Комунікаційна: встановлення та використання ефективних комунікаційних потоків для забезпечення взаєморозуміння та взаємодії в аналізі будь-якої інформації.
5. Мотивуюча: стимулювання працівників до підвищення продуктивності та дії в інтересах організації шляхом об'єднання їхніх зусиль для досягнення спільних цілей та завдань.

6. Стабілізаційна: розвиток системи соціальної стабільності в організації та досягнення загальної згоди через об'єднуючі дії основних елементів культури, що сприяє згуртованості колективу.

7. Інноваційна: сприяння виживанню організації в умовах конкурентної боротьби та допомога в зайнятті передових позицій в економіці через систему цілей, орієнтованих на потреби клієнтів, готовність до ризику та застосування інновацій.

Отже, корпоративна культура, згідно з визначенням О. Тарасової, виконує широкий спектр функцій, спрямованих на забезпечення стабільності та ефективності організації. Вона формує систему цінностей, норми поведінки та комунікаційні процеси, які впливають на світогляд працівників і сприяють їхній злагодженій взаємодії. Корпоративна культура також стимулює співробітників до досягнення спільних цілей, підтримує соціальну стабільність і сприяє розвитку інновацій, що, на нашу думку, є важливими умовами для досягнення успіху в умовах конкуренції.

Г. Захарченко, у своїй науковій праці, пише, що функції корпоративної культури не лише відображають її сутність і напрями досліджень, але й мають значення для системи менеджменту, сприяючи підвищенню ділової активності організації [1, с. 13]:

1. Просвітницько-виховна функція допомагає у формуванні морально-етичних, економічних та інноваційних норм, встановлюючи орієнтири поведінки працівників. Корпоративна культура є носієм базових установок, що впливають на тип поведінки, який відображає дух організації.

2. Мотиваційна функція стимулює активність працівників, що відповідає організаційним принципам та заохочує розвиток ініціативи та інноваційного потенціалу.

3. Стабілізуюча функція забезпечує психологічну стійкість працівників у кризових ситуаціях, що особливо актуально в умовах глобальних викликів.

4. Захисна функція дозволяє організації адаптуватися до зовнішнього середовища, надаючи конкурентні переваги.
5. Селективна функція забезпечує комфортність у колективі шляхом ефективної кадрової політики.
6. Системоутворювальна функція сприяє створенню новаторських організаційних структур та стимулює нестандартне мислення.
7. Оптимізаційна функція інтегрує різноманітні аспекти культури та оптимізує елементи організації.
8. Інтегрувальна функція забезпечує єдність інтересів всіх рівнів організації.
9. Регулювальна функція встановлює норми поведінки та упорядковує процеси в організації.
10. Функція управління якістю забезпечує якість праці та виконання завдань.
11. Комунікативна функція сприяє спілкуванню з іншими культурами та зовнішнім середовищем.
12. Функція орієнтації на споживача регулює взаємодію з ринком та споживачами.
13. Адаптивна функція забезпечує пристосування організації та працівників до змін.
14. Економічна функція сприяє управлінню змінами та розвитку ініціативи.

Ці різноманітні функції корпоративної культури, на нашу думку, сприяють її ефективності та здатності до адаптації в умовах сучасного бізнес-середовища.

Н. Мул та М. Ведерніков підкреслюють, що функція корпоративної культури полягає у формуванні унікального іміджу підприємства, сприяючи соціальній стабільності, згуртованості та відданості працівників. Вона виконує важливу роль у визначенні поведінкових норм персоналу, які відповідають інтересам більшості членів організації. Корпоративна культура виступає як

невидимий, проте значущий фактор у бізнесі, що втілює та підтримує всі аспекти і механізми управління, сприяючи раціональності й гармонійності дій [25, с. 68; 38, с. 70].

Порівнюючи зазначені функції з іншими підходами, ми вважаємо, що вони узгоджуються із загальноприйнятими концепціями корпоративної культури. Зокрема, функції формування іміджу підприємства та забезпечення соціальної стабільності співвідносяться зі стабілізаційною та захисною функціями, що сприяють психологічній стійкості працівників і полегшують адаптацію до зовнішніх викликів. Крім того, регулювання норм поведінки персоналу відповідає нормативно-регулюючій функції, яка спрямована на забезпечення передбачуваної та керованої поведінки працівників. Таким чином, ці функції взаємодоповнюють інші елементи корпоративної культури, що, на нашу думку, позитивно впливає на успішність та ефективність роботи підприємства.

Згідно з М. Артеменко корпоративна культура виконує ряд функцій, серед яких [2, с. 91]:

1. Надання співробітникам організаційної ідентичності та визначення внутрішнього уявлення про підприємство та його головні цінності. Ця функція є важливим джерелом самоідентифікації персоналу як команди, впливаючи на їх рівень компетенції та трудовий менталітет.

2. Допомога новим співробітникам швидко адаптуватись і прилучитися до ефективної роботи, а також правильно сприймати явища, що відбуваються на підприємстві завдяки знанням про головні принципи корпоративної культури. Це впливає на організованість і трудову активність співробітників.

3. Стимулювання прояву індивідуальної та колективної відповідальності при виконанні окреслених завдань, зокрема, у сфері інновацій. Це впливає на мобільність та здатність до розроблення інновацій.

Порівнюючи ці функції з іншими, ми вважаємо, що вони доповнюють та підтримують різні аспекти корпоративної культури. Наприклад, функція надання організаційної ідентичності узгоджується із захисною та

стабілізуючою функціями, сприяючи психологічній стійкості працівників та їхній адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Також стимулювання відповідальності співвідноситься з мотиваційною та інноваційною функціями, заохочуючи працівників до активної діяльності та розвитку новаторських підходів. Отже, ці функції взаємодоповнюють одна одну, сприяючи ефективному функціонуванню організації.

Таким чином, функції корпоративної культури є важливими для формування та підтримки внутрішнього середовища, що сприяє ефективній роботі та розвитку бізнесу. Зокрема, вона впливає на цінності, норми поведінки, мотивацію та адаптацію до змін, що ми вважаємо ключовими аспектами успішного функціонування організації. Корпоративна культура є невід'ємним елементом управління, який формує ідентичність і поведінку працівників, сприяє згуртованості колективу та створенню позитивного іміджу організації. Вона, на нашу думку, виступає не лише як інструмент контролю, а й як важливий чинник, що об'єднує цінності, норми та цілі, спрямовуючи організацію до довготривалого успіху.

1.2 Особливості впровадження кармічного менеджменту в організаціях України та світу

Впровадження кармічного менеджменту в організаціях набуває все більшої актуальності у сучасному світі, де зростає значення внутрішньої гармонії та етичних принципів. Для розуміння цього підходу необхідно спершу ознайомитися з поняттями карми та кармічного менеджменту.

У межах нашого наукового дослідження ми здійснили аналіз різноманітних інтерпретацій поняття «карма». Оскільки сутність «карми» бере свій початок у буддистській філософії, ми ретельно вивчали різні тлумачення, зокрема матеріали, представлені духовними лідерами та авторитетними представниками буддизму, з метою досягнення комплексного розуміння цього концепту. Далі розглянемо деякі з них.

Так, Центр релігії, миру та світових справ Джорджтаунського університету в Берклі стверджує, що карма — це індуїстське розуміння причинності, згідно з яким позитивні думки, вчинки та слова здатні призводити до сприятливих наслідків, тоді як негативні думки, вчинки та слова можуть призводити до шкідливих результатів [61]. У навчальних матеріалах І. Гоян і І. Матвієнко карма визначається як закон універсального причинно-наслідкового зв'язку в межах уявлень про сансару. Згідно з цим принципом, усі дії душі, як негативні, так і позитивні, формують її життєвий контекст і впливають на долю в наступних втіленнях [41, с. 25]. Ю. Тарелкін та В. Цикін зазначають, що карма є результатом як добрих, так і поганих дій, що ведуть до справедливої відплати, яка вважається передумовою для існування [40, с. 11]. Згідно з «Філософія в поняттях і термінах», карма — це закон винагороди за дії людини, що визначає її нове народження в циклі перевтілень (колесо сансари), позитивна карма завершує цикл, а негативна є відплатою за несправедливе життя [6, с. 28].

Однак, на нашу думку, багато експертів розглядають карму не просто як «хорошу» чи «погану», а як універсальний закон дії та наслідку. Так, доктор Дж. Роудс, дипломований психолог, трактує карму як взаємодії та ситуації, що сприяють нашому руху до вищої мети. Вона зазначає, що «погана» карма — це лише сигнали для корекції курсу, а не покарання. На її думку, цей процес полягає не в досягненні ідеальності, а в зміні хибного та становленні собою [47]. З. Добош у своєму дослідженні визначає карму як своєрідний «природний» закон, що відображає вплив усіх дій людини (фізичних, мовних, ментальних) на її подальше життя та майбутнє [7, с. 31]. Т. Патель, експерт з медитації та усвідомленості, розглядає карму як цикл причин і наслідків, який стосується не результату, а дії. Вона стверджує, що карма відображає концепцію життя таким чином, щоб ми могли стати найкращою версією себе та жити повноцінним життям. Оскільки майбутнє не визначене, Т. Патель підкреслює, що людина має змогу змінювати напрямок свого життя через вибір, думки та дії, які вона робить у теперішній момент [53].

Таким чином, карма є універсальним законом причини та наслідку, що визначає, як наші фізичні, ментальні та емоційні дії впливають на теперішнє та майбутнє життя. На нашу думку, карма ґрунтується на відповідальності за власні вчинки та можливості змінювати свою долю через свідомі дії. Вона не є сліпою долею, а радше інструментом особистісного розвитку, що дозволяє нам ставати творцями власного життя.

Досліджуючи глибину та складність концепції карми, ми можемо визначити, як її принципи можуть бути адаптовані до сфери менеджменту. На нашу думку, перехід від традиційного розуміння карми до концепції кармічного менеджменту відображає зростаюче усвідомлення взаємозв'язку між діями та їх наслідками, підкреслюючи важливість цього усвідомлення для досягнення як особистих, так і професійних цілей. У цьому контексті карма розглядається не лише як принцип винагородження та відповідальності, але й як інструмент управління життям, що допомагає обирати оптимальний шлях до успіху.

Кармічний менеджмент є інноваційним підходом до управління, що базується на принципах карми, запозичених із буддійського вчення. Його розвиток пов'язаний із дослідженнями М. Роуча, американського підприємця та першого західного вчителя тибетського буддизму (Геше). У своїй праці "Кармічний менеджмент" М. Роуч формулює практичні рекомендації щодо застосування буддійської філософії для побудови успішного бізнесу.

Книга "Кармічний менеджмент" здобула визнання завдяки оригінальності підходу та позитивному впливу на бізнес-спільноту. Її ідеї лягли в основу численних освітніх програм і тренінгів, а на платформі GoodReads її високо оцінили, називаючи «маленькою книгою з революційною ідеєю». Основний постулат М. Роуча полягає в тому, що сприяння успіху інших є ключем до власного процвітання, що, на нашу думку, докорінно змінює усталені уявлення про бізнес-менталітет [56].

М. Роуч у своїй книзі описує кармічний менеджмент як унікальну управлінську філософію, що базується на буддійських принципах взаємодії зі

світом. Він розглядає цей підхід як спосіб ведення бізнесу, що ґрунтується на ідеї, що будь-які дії, думки чи слова формують "кармічні відбитки" у свідомості, які впливають на майбутній досвід і професійну діяльність [59, с. 10]. У рецензії на книгу підкреслюється, що концепція карми — сукупності всіх думок, слів і дій людини — є ключовою. Кожна дія залишає "зернятка" у підсвідомості, які впливають на успіхи чи невдачі, кармічний менеджмент спрямований на свідоме управління цими "зернятками" для досягнення бажаних результатів [57]. Згідно з Business Insider, кармічний менеджмент базується на принципі: "Щоб отримати те, що ви хочете, допоможіть іншим досягти їхніх цілей". Такий підхід акцентує увагу на підтримці співробітників, клієнтів, постачальників і навіть конкурентів, створюючи сприятливі умови для власного успіху [14]. Автор статті "Karma Management" Г. Джапіє описує цей підхід як інтеграцію принципів карми з функціями менеджменту, такими як планування, організація, прийняття рішень і контроль. Це сприяє усвідомленню наслідків дій і їхньому впливу на майбутнє, оптимізуючи управлінські процеси [54, с. 19]. Вей-Ченг Цуй у статті "On a Karmic Management Approach to Push Forward a Large Project" визначає кармічний менеджмент як методологію для управління великими проектами, яка гармонізує дії керівника з принципами карми, акцентуючи увагу на взаємозв'язках між усіма зацікавленими сторонами [49, с. 70]. У дослідженні О. Кулешової та Н. Бідун кармічний менеджмент розглядається як етичний підхід до управління, спрямований на гармонізацію відносин, підтримку взаємозв'язків і досягнення успіху через дії, що сприяють благополуччю інших. Автори зазначають, що такі дії забезпечують стабільність і процвітання організації [18, с. 70]

Отже, на нашу думку, кармічний менеджмент являє собою унікальний підхід до управління, заснований на принципах карми та етичної взаємодії. Він передбачає усвідомлення наслідків кожної дії, думки чи слова, що формують майбутній досвід, і спрямований на створення гармонії у стосунках та досягнення успіху через підтримку благополуччя інших. Цей підхід є

інструментом оптимізації особистісного розвитку, професійної діяльності та ефективного управління.

Після аналізу творів М. Роуча можна зробити висновок, що він розглядає карму як універсальний закон причини та наслідку, який регулює наші дії та їхні результати. У книзі "Алмазний гранувальник" автор виділяє три ключові принципи для досягнення успіху та гармонії в бізнесі та особистому розвитку. Перший принцип стверджує, що основою успішного бізнесу є прибутковість. М. Роуч розвіює поширений міф про несумісність духовності та бізнесу, підкреслюючи, що гроші можуть бути інструментом для добрих справ, якщо їх заробляти чесно. Другий принцип акцентує увагу на необхідності зберігати психологічне та фізичне здоров'я під час процесу заробітку, оскільки накопичення багатства не повинно призводити до виснаження, щоб людина могла насолоджуватися плодами своєї праці. Третій принцип наголошує на важливості сенсу в діяльності: бізнес має мати кінцеве значення, залишати слід у світі та приносити відчуття задоволення [60].

На нашу думку, ці три принципи складають фундаментальний каркас для успішного та гармонійного життя, де фінансовий успіх і духовний розвиток взаємодоповнюють один одного. У ході наукового дослідження ми ретельно проаналізували та вивчили принципи кармічного менеджменту, викладені у книзі "Кармічний менеджмент". Розглянемо кожен із цих принципів окремо, зосереджуючись на їхніх взаємозв'язках і впливі на практичне бізнес-середовище [59]:

Правило 1 – Припиніть робити те, що не працює. Автор підкреслює необхідність відмови від безрезультатних дій і прийняття невизначеності життя. Він пропонує розглядати кожен дію як стратегічний хід у «безкінечній грі життя», замість покладання на удачу. Основна ідея полягає у свідомому розвитку через оцінку ймовірностей успіху та ризиків, автор закликає відмовитися від ілюзії контролю над результатами, що часто породжує внутрішню нестабільність, і наголошує на важливості сміливості приймати рішення навіть у ризикованих умовах. Важливим є визнання, що обраний шлях

може бути неефективним, і готовність змінювати підхід для пошуку результативних рішень, навіть якщо це вихід із зони комфорту.

Правило 2 – Знайдіть причину причин. Автор закликає аналізувати причини неефективності дій. Спираючись на буддійську філософію, він підкреслює зв'язок між діями та наслідками, наголошуючи, що зміна думок, слів і вчинків може призвести до позитивних змін. Як приклад, автор наводить успішні компанії, де позитивне ставлення та якісне обслуговування створюють «добру карму», що забезпечує стабільні результати, тоді як негативні дії ведуть до невдач. Автор пропонує уникати впертості в неефективних діях і свідомо створювати позитивні наслідки для досягнення стійкого успіху.

Правило 3 – Визначте своїх кармічних ділових партнерів. Третє правило базується на «Ефекті відлуння» — кармічному законі справедливості, за яким успіх досягається через віддачу. Автор стверджує, що взаємодія з іншими людьми створює «кармічне насіння» у підсвідомості, яке формує майбутній успіх. Він наголошує, що підтримка партнерів, клієнтів і постачальників у їхньому розвитку створює сприятливі умови для процвітання бізнесу. Важливим аспектом є щирість у прагненні зробити інших успішними, адже успіх оточуючих прямо впливає на організацію. Автор також вважає значущими партнерами весь світ, оскільки участь у благодійності та соціальних ініціативах сприяє створенню «Ефекту відлуння», який повертається у вигляді власного успіху

Правило 4 – Почніть з себе. Автор підкреслює важливість усвідомлення власної ролі у взаємодіях, де «я» стає ключовим елементом успіху. Він зазначає, що зосередженість на успіху партнерів і руйнування меж між «я» та оточенням створюють позитивний вплив у бізнесі й житті. Основна ідея полягає в тому, що успіх партнерів відображається у власному успіху, формуючи мережу взаємозв'язків. Автор акцентує на особистісному зростанні через практику йоги, медитації, етичну поведінку, навчання, служіння,

збалансоване харчування й відпочинок, наголошуючи, що ці елементи сприяють самовдосконаленню.

Правило 5 – Припиніть приймати рішення. Автор зазначає, що відмова від постійного прийняття рішень зменшує невпевненість і стрес, спрощуючи бізнес-процеси. Замість надмірного зосередження на прийнятті рішень він рекомендує зосередитися на продуктивних діях, наголошуючи на важливості довіри до природного перебігу процесів.

Правило 6 – Завантажте степлер. Це правило акцентує увагу на важливості турботи про кармічних партнерів та створення сприятливого середовища для взаємовигідних відносин. Автор вважає, що успіх досягається завдяки кармічно зарядженим діям і довірі до інтуїції. Він зауважує, що інстинктивні дії часто виявляються більш ефективними, звільняючи від надмірного фокусування на прийнятті рішень. Такий підхід, на його думку, автоматично веде до позитивних результатів у бізнесі та житті.

Правило 7 – Підніміть свої проблеми на нові висоти. Автор вводить концепцію «Кармічний стоп-кран» як стратегію вирішення проблем через усвідомлення впливу минулих дій та відповідальності перед кармою. Він радить при виникненні проблеми оперативно визначити її корінь, аналізуючи можливі негативні вчинки з минулого. Для активації «кармічного стоп-крану» важливо уникати скарг і негативних дій, зосереджуючись на позитивних змінах у поведінці та мисленні. Автор наголошує на повазі до принципів кармічного менеджменту, закликаючи до конструктивних рішень замість взаємних обвинувачень. Відмова від негативу, на його думку, сприяє запобіганню новим труднощам і притягує позитивні результати.

Правило 8 – Інвестуйте карму знову. Автор підкреслює необхідність вкладати частину свого успіху у вигляді «сімені» — ресурсів, зусиль та підтримки — для створення майбутнього процвітання. Він радить розглядати досягнення як ресурс, який може примножуватися у майбутньому. Розподіл успіху серед тих, хто сприяв вашому розвитку, формує позитивні кармічні зв'язки. Автор наголошує, що такий підхід створює цикл добробуту, стимулює

процвітання й сприяє розвитку вас і вашого оточення. Визнання внеску інших та підтримка їхнього зростання, за його переконанням, є ключем до подальшого успіху.

Отже, на нашу думку, ці принципи акцентують увагу на значущості усвідомленості, взаємодії та підтримки у бізнес-середовищі. Ми вважаємо, що їх реалізація створює сприятливі умови для розвитку, у яких учасники відчують власну цінність і водночас досягають успіху спільно.

Дослідження концепції карми та кармічного менеджменту, на нашу думку, варто доповнити аналізом реальних прикладів впровадження цього підходу як в Україні, так і на міжнародному рівні. Наприклад, найстаріший банк Сінгапуру, OCBC, у публікації «Чому "Корпоративна карма" має вирішальне значення для повернення інвестицій» підкреслює зв'язок між взаємодіями із зацікавленими сторонами та фінансовими результатами компаній. Наведено приклади негативних наслідків, як-от нелюдські умови праці в Sports Direct, вибух нафтоплатформи BP та обвалення дамби Vale, які завдали шкоди репутації та фінансам. Водночас банк відзначає позитивний приклад CSL Limited, яка інвестує у стійкі розробки для лікування захворювань, демонструючи соціальну відповідальність. OCBC наголошує на важливості кармічної культури для фінансового успіху, закликаючи клієнтів дотримуватися цих принципів [65].

Ще одним прикладом успішного впровадження кармічного менеджменту є компанія VendCentral — маркетингова фірма, яка спеціалізується на торгівлі та кавовій індустрії. На своєму вебсайті компанія підкреслює, що принципи кармічного менеджменту є основою її діяльності. Вони наголошують на зв'язку між якісним обслуговуванням і формуванням позитивної карми, поєднуючи духовний підхід із практичним управлінням. VendCentral вбачає місію компанії в застосуванні сучасних технологій для розвитку торговельних операторів, що, на їхню думку, позитивно впливає на умови праці та ефективність галузі. Основними елементами їхньої філософії є оптимізм, доброзичливість, відкритість і чесність у спілкуванні з партнерами,

які сприяють досягненню високого рівня сервісу та сталих відносин із клієнтами. Компанія також акцентує на важливості благодійності та скромності як фундаменту культури творчості й продуктивності, що формує позитивний бізнес-клімат [64].

Наступним, прикладом впровадження кармічного менеджменту є компанія Intango Digital Agency, яка у своєму блозі опублікувала статтю «Кармічний менеджмент 101: Як робити добро робить чудеса для вашого бізнесу». У статті наголошується на важливості етичного підходу та позитивного ставлення в бізнесі, засуджуючи експлуатацію та неетичні практики. Intango застерігає від хибного переконання, що успіх досягається за рахунок інших, використовуючи як приклад постать Дональда Трампа з його жорсткими підходами. Вони підкреслюють, що негативна карма може призвести до втрати клієнтів, негативної реакції конкурентів, відтоку талантів через несправедливе ставлення, а також до юридичних проблем та екологічних збитків через неетичне використання ресурсів. Компанія закликає до відповідальної бізнес-поведінки, вважаючи, що етика й доброзичливість сприяють довгостроковому успіху [55].

Відомим прикладом кармічного менеджменту є компанія MERIT, заснована А. Васкесом, економістом із 20-річним досвідом у бізнесі, маркетингу та стратегії. Разом із Д. Конке, головним стратегом MERIT і автором книги *"Всі інші книги з маркетингу — лайно"*, вони розвивають ідею, що кармічний менеджмент базується на гармонії та спільному зростанні замість конкуренції. MERIT акцентує увагу на внеску кожного учасника ринкової спільноти у створення загального багатства, підкреслюючи важливість етичного підходу та загальної свідомості. Вони зосереджуються на концепціях свідомості вищого порядку, впливу думок на реальність та сили любові, вважаючи, що ці принципи дозволяють бізнесу позитивно змінювати світ [48; 63].

Отже, результати досліджень свідчать, що дедалі більше компаній інтегрують принципи кармічного менеджменту у свої стратегії. Цю тенденцію

активно підтримує сам М. Роуч, який у 2010 році заснував Інститут Diamond Cutter (DCI). Інститут зосереджується на дослідженні причинно-наслідкових зв'язків і розробці методів для досягнення конкретних результатів у бізнесі, управлінні та особистому житті. DCI проводить заходи, які щороку залучають понад 120 000 учасників у більш ніж 35 містах і 20 країнах, що свідчить про актуальність кармічного менеджменту у сучасному бізнес-середовищі [53].

В Україні концепції кармічного менеджменту популяризує Diamond Wisdom Institute (DWI), заснований Вікторією та Віталієм Тарангул. Інститут, побудований на методології М. Роуча, пропонує програми з розвитку підприємництва та впровадження принципів кармічного менеджменту для успішного бізнесу та особистої гармонії. Серед успішних прикладів діяльності DWI — історія О. Латенка, який після курсу в 2022 році досяг фінансового зростання, збільшення кількості інвесторів і учасників його тренінгів. Інститут також наводить приклад учасниці, яка у 2022 році подвоїла доходи своєї компанії завдяки щоденним практикам і благодійності. Графіки на сайті демонструють стабільне зростання її прибутків, що підтверджує ефективність принципів кармічного менеджменту [3].

Проаналізовані нами історії успіху на веб-сайті інституту свідчать, що впровадження кармічного менеджменту в системному форматі зі структурованою підтримкою та наставництвом може сприяти позитивним змінам у фінансовій діяльності та створенню сприятливого бізнес-середовища.

В Україні також є компанії, які інтегрують принципи кармічного менеджменту у свій бізнес. Компанія “TurboWeb” інтегрує принципи кармічного менеджменту, підкреслюючи філософію: «Компанія – ресурс для співробітників, а не навпаки». СЕО Д. Кандаков у статті з аналогічною назвою акцентує на унікальності кожного працівника, їхніх особистих цілях, емоціях та цінностях, розглядаючи працівників як особистостей, здатних до розвитку та творчих рішень. Д. Кандаков наголошує, що фінансова винагорода не є головним мотиватором — працівники прагнуть реалізовувати свій потенціал та бути частиною більшого. Він зазначає, що цінності компанії об'єднують

колектив, допомагаючи у вирішенні складних завдань, а врахування індивідуальних потреб співробітників підвищує продуктивність, знижує витрати та покращує якість роботи. Такий підхід сприяє ефективній взаємодії між компанією та працівниками [15].

Отже, на нашу думку, результати проведеного дослідження практичного впровадження принципів кармічного менеджменту свідчать про те, що ці принципи сприяють покращенню внутрішніх відносин у підприємстві, підвищенню командного духу та позитивному впливу на корпоративну культуру. Ми вважаємо, що кармічний менеджмент, який інтегрує принципи управління та духовної етики, демонструє свої специфічні риси як у контексті організацій України, так і на міжнародному рівні.

1.3. Психологічні особливості формування корпоративної культури організації

Формування корпоративної культури в сучасній організації, на нашу думку, є ключовим аспектом стратегічного управління, оскільки вона значною мірою визначає ефективність діяльності підприємства, рівень мотивації персоналу, його продуктивність та задоволеність роботою. Ми вважаємо, що для досягнення успіху у цьому процесі необхідно враховувати не лише стратегічні плани та бізнес-моделі, але й характер міжособистісних відносин та психологічні особливості працівників, які впливають на функціонування організації.

Усвідомлення процесу формування корпоративної культури є критично важливим для глибокого аналізу її впливу на психологічні аспекти функціонування організації. Корпоративна культура, як складна та багатоаспектна система, охоплює низку ключових елементів. Зокрема, до її основ належать стабільна система лідерства, ефективні підходи до вирішення конфліктів, розвинена комунікаційна структура, чітке визначення ролі кожного індивіда у організаційній ієрархії, а також унікальна символіка, яка

включає гасла, табу, ритуали та інші культурні маркери. Ми вважаємо, що саме ці компоненти забезпечують цілісність і функціональність корпоративної культури [24, с. 43].

О. Дяків зазначає, що корпоративна культура компанії включає важливі складники, які формують її унікальність та специфіку, такі як [8, с. 97]:

1. Основні цінності, які включають цінність статусу, здобуття різних титулів, можливості кар'єрного росту, а також значення самої роботи.

2. Довіру до лідерства, віру в особистий та колективний успіх, власні можливості, підтримку колег, етичне поводження, справедливість і інше.

3. Систему комунікацій та мову обміну інформацією, включаючи усну, письмову та невербальну комунікацію, використання аббревіатур, жестів тощо.

4. Розуміння і використання часу: точність дотримання графіку роботи, пунктуальність, та стимулювання за дотримання часових норм.

5. Взаємодія між співробітниками, що включає відмінності за віком, статтю, статусом, владою, досвідом, релігією, громадянством, а також методи розв'язання конфліктів.

6. Розвиток і навчання працівників, політики інформування та участі в освітніх програмах, а також важливість кваліфікаційного зростання.

7. Трудова етика і методи мотивації: відношення до роботи, відповідальність за виконання завдань, поділ робочих обов'язків, утримання порядку на робочому місці, оцінка якості роботи, винагороди та кар'єрне просування.

8. Зовнішній вигляд, одяг, харчування, самопрезентація на роботі та діловий стиль.

Ці елементи, на нашу думку, у своїй сукупності створюють сприятливі умови для розвитку як індивідуальних, так і колективних психологічних характеристик, таких як мотивація, відчуття приналежності, лояльність і задоволеність роботою. Ми вважаємо, що специфічні аспекти, зокрема віра у лідерство, розвиток особистісних навичок через освітні програми та

використання різноманітних методів мотивації, мають безпосередній вплив на психологічний стан співробітників. Вони формують їхню поведінку, ставлення до роботи та загальний добробут у корпоративному середовищі.

Впровадження часових норм, розвиток відкритої комунікації та ефективне розв'язання конфліктів, на нашу думку, сприяють створенню позитивної та продуктивної робочої атмосфери. Таким чином, корпоративна культура не лише визначає зовнішні організаційні аспекти діяльності компанії, але й глибоко впливає на внутрішній психологічний клімат, який, на наш погляд, є вирішальним фактором для успіху та розвитку як окремих співробітників, так і організації загалом.

На процес формування корпоративної культури також впливають різноманітні джерела, які визначають її особливості та напрями розвитку [12, с. 22]:

1. Система особистих цінностей: кожен працівник має свої власні цінності та способи їх реалізації. Вони впливають на його ставлення до роботи, співробітників та організаційних процесів. Зіткнення та взаємодія цих індивідуальних цінностей формують загальний етнос компанії.

2. Способи, форми та структура організації: організаційна структура та її елементи, такі як комунікаційні канали, ланцюжки управління та структура винагород, впливають на формування корпоративної культури. Вони відображають цінності та підходи керівництва та керуються прийнятими стандартами поведінки.

3. Модель поведінки співробітника в колективі: уявлення про те, яким має бути ідеальний працівник і яка поведінка є припустимою в колективі, формується на основі внутрішньогрупових цінностей. Ці норми і очікування визначають те, як співробітники сприймають та реагують на різноманітні ситуації в організації.

У сукупності ці аспекти створюють багатогранну основу корпоративної культури, яка допомагає організаціям адаптуватися до викликів сучасного

бізнес-середовища, ефективно вирішувати конфлікти, підтримуючи при цьому згуртованість колективу та продуктивність праці.

Формування корпоративної культури є поступовим і складним процесом, який розвивається згідно з визначеними закономірностями та принципами. Цей процес можна структуровано поділити на такі основні етапи [22, с. 114]:

1. Формулювання місії та філософії організації, які визначають цілі та принципи її функціонування.
2. Встановлення основних цінностей і переконань, що є основою культури організації.
3. Розробка стандартів і норм поведінки для співробітників, які ґрунтуються на прийнятих цінностях.
4. Впровадження традицій, символіки, ритуалів та інших артефактів, які відображають корпоративну культуру.
5. Створення мотиваційної системи, що відповідає цінностям та цілям організації.
6. Нормативне закріплення у корпоративних документах (наприклад, положення про корпоративну культуру, кодекс поведінки тощо) всіх вищезазначених складових.
7. Розробка та впровадження програми розвитку корпоративної культури з поетапним впровадженням відповідних заходів.

Таким чином, формування корпоративної культури, на нашу думку, є ретельно структурованим і багатогранним процесом, що реалізується через низку послідовних етапів. Кожен з цих етапів відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості та ефективності культурного впливу на організацію. Ми вважаємо, що цей процес не лише формує, але й підтримує динамічну та сприятливу атмосферу в організації, що сприяє її загальному успіху та довготривалій стабільності.

В свою чергу, Г. Назарова виділяє такі етапи формування корпоративної культури, як [5, с. 332]:

1. Формулювання місії корпорації, що визначає її основні цілі та напрямки діяльності.
2. Встановлення базових цінностей, які відображають основні принципи та переконання компанії.
3. Розробка правил поведінки працівників, що відповідають базовим цінностям і сприяють підтримці корпоративної культури.
4. Створення традицій, символіки та ритуалів, які символізують та підтримують цінності та місію корпорації.

Кожен із вищезазначених етапів, на нашу думку, спрямований на зміцнення корпоративної культури та її узгодження з довгостроковими цілями компанії. Порівнюючи ці етапи з попередньо описаними, можна відзначити суттєву відповідність ключових підходів. Обидва підходи починаються з формулювання місії, яка виступає основою для всієї корпоративної культури, визначаючи основні цілі та напрямки діяльності.

Наступним кроком є встановлення базових цінностей, які, на нашу думку, стають основою для правил поведінки та інших культурних проявів у компанії. В обох підходах важливим етапом є також розробка стандартів і норм поведінки, що забезпечують відповідність повсякденних дій співробітників цінностям компанії. Крім того, створення традицій, символіки та ритуалів виконує не лише символічну, а й практичну функцію: ці елементи підтримують і поширюють корпоративні цінності та місію, формуючи спільну ідентичність серед співробітників.

Таким чином, порівняння підходів демонструє універсальність та важливість послідовного впровадження корпоративної культури через чітко визначені етапи. Ми вважаємо, що така структурованість сприяє її ефективності та стійкості, що, своєю чергою, позитивно впливає на успішний розвиток компанії.

Отож, розвиток корпоративної культури в організації проходить етапами, які вимагають уважного планування та поступової реалізації. Основні кроки процесу реалізації включають [46, с. 158]:

1. Створення символічних фігур та образів керівників, які втілюють найкращі цінності та норми організації, що надихає співробітників на підтримку цих цінностей.
2. Зосередження зусиль на формуванні та поширенні найбільш істотних організаційних цінностей та норм.
3. Створення та розширення в організації локальних "острівців", де певні цінності проникають та засвоюються співробітниками.
4. Підтримка зміни поведінки співробітників через сприйняття та переживання реальних успіхів організації, що відображають прийняті цінності та норми.
5. Розробка та впровадження знаків корпоративної культури, які відображають і втілюють у собі прийняті цінності та норми організації.

Отже, процес розвитку корпоративної культури в організації можна охарактеризувати як систематичний та керований. Він потребує ретельного планування та послідовної реалізації, спрямованих на підтримку й зміцнення спільних цінностей та ідентичності організації. Для формування бажаної корпоративної культури керівництву організації слід пройти кілька ключових етапів [26, с. 100]:

1. Аналіз місії організації та визначення стратегії, основних цілей і цінностей. Це включає в себе розробку пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки.
2. Вивчення існуючої корпоративної культури з метою визначення її відповідності стратегії розвитку організації. Цей етап також передбачає виявлення позитивних і негативних цінностей.
3. Розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки серед співробітників.
4. Планований вплив на корпоративну культуру для подолання негативних цінностей і сприяння утвердженню настанов, що сприяють реалізації стратегії організації.

5. Постійне оцінювання успішності впливів на корпоративну культуру та внесення необхідних коректив для досягнення поставлених цілей.

Отже, формування корпоративної культури в організації є комплексним процесом, який вимагає систематичного підходу та чіткої послідовності дій з боку керівництва. Постійний моніторинг і коригування цього процесу дозволяють створити й укріпити корпоративну культуру, яка відображає цілі та цінності організації, сприяючи її ефективному функціонуванню та сталому розвитку.

При створенні корпоративної культури, на нашу думку, слід приділяти особливу увагу ключовим психологічним аспектам, які визначають рівень задоволеності працівників своєю роботою. Серед таких аспектів можна виділити баланс між роботою та особистим життям, рівень оплати праці, зміст та цікавість виконуваної роботи, умови праці, якість взаємовідносин у колективі, стиль керівництва, а також можливості для майбутнього професійного зростання [33, с. 11]. Ми вважаємо, що врахування цих аспектів є критично важливим для формування здорового психологічного клімату в організації, який сприяє залученості працівників та їхній ефективності.

Розуміння ключових психологічних аспектів, на нашу думку, дозволяє організаціям створювати сприятливу й мотивуючу атмосферу, яка сприяє підвищенню задоволеності працівників та їхньої ефективності. Ми вважаємо, що підхід, заснований на врахуванні психологічних потреб працівників, є важливим елементом успішного формування корпоративної культури та досягнення стратегічних цілей компанії.

Враховуючи ці аспекти, можна зробити висновок, що ключові психологічні особливості, які впливають на формування корпоративної культури, включають [11, с. 33; 17, с. 181; 29, с. 39]:

1. Врахування індивідуальності працівників: успішне формування корпоративної культури починається з розуміння того, що кожен працівник є унікальною особистістю з власними потребами, очікуваннями та цінностями. Врахування цих індивідуальних особливостей дозволяє створити більш

інклюзивне та гнучке робоче середовище. Психологічна комфортність і відчуття прийняття на робочому місці підвищують рівень задоволеності працівників та їхню продуктивність.

2. Забезпечення психологічної безпеки: психологічна безпека є фундаментальним елементом успішної корпоративної культури. Вона передбачає створення середовища, де працівники відчують вільність висловлювати свої думки та ідеї без страху критики або покарання. Таке середовище сприяє інноваційності, креативності та відкритому обміну знаннями.

3. Мотивація та визнання: підтримка мотивації працівників через системи винагород та визнання є ключовою. Психологічна теорія самодетермінації підкреслює важливість автономії, компетентності та взаємозв'язку в мотивації людей. Програми винагород, які враховують ці потреби, можуть значно покращити залученість працівників та їхню прихильність до корпоративних цілей.

4. Розвиток корпоративної ідентичності: формування спільної корпоративної ідентичності, яка відображає місію, візію та цінності компанії, є важливим для створення сильної корпоративної культури. Співробітники повинні відчувати свою причетність до великої мети та бути гордими зі свого внеску в успіх компанії.

5. Комунікація та взаємодія: ефективна комунікація та взаємодія між різними рівнями управління та співробітниками є критично важливими для підтримки здорової корпоративної культури. Відкритість у комунікації допомагає уникнути непорозумінь та конфліктів, а також сприяє культурі співпраці та підтримки.

6. Неперервне навчання та розвиток: заохочення до неперервного навчання та професійного розвитку є важливою частиною корпоративної культури, яка підтримує прагнення працівників до самовдосконалення. Інвестиції в розвиток навичок та знань співробітників не тільки збільшують конкурентоспроможність компанії, але й сприяють збереженню талантів.

7. Баланс між роботою та особистим життям (work-life balance): забезпечення гармонії між професійними обов'язками та особистим життям працівників сприяє зниженню стресу, запобіганню вигорянню та підвищенню загального рівня задоволеності.

Підсумовуючи, психологічні аспекти формування корпоративної культури, на нашу думку, вимагають ретельного врахування потреб та очікувань працівників, а також створення сприятливого середовища для їхнього розвитку та ефективної взаємодії. Відповідальний підхід до цих питань, як ми вважаємо, може стати ключовим чинником успішного розвитку компанії та суттєвого підвищення її конкурентоспроможності.

Висновок до розділу

У межах теоретичного дослідження визначено, що формування корпоративної культури сучасних організацій значною мірою залежить від таких психологічних особливостей як мотивація, ціннісні орієнтації, рівень емоційного інтелекту працівників та стиль міжособистісної взаємодії. Концепція кармічного менеджменту, орієнтована на усвідомлення причинно-наслідкових зв'язків, сприяє гармонізації цих психологічних аспектів через розвиток етичної поведінки, довіри та взаємопідтримки в колективі.

Визначено важливість врахування індивідуальних психологічних потреб співробітників для створення сприятливого корпоративного середовища. На нашу думку, інтеграція принципів кармічного менеджменту дозволяє глибше розуміти емоційні й когнітивні процеси, які впливають на ефективність взаємодії та загальний клімат у команді.

Таким чином, теоретичне обґрунтування психологічних особливостей формування корпоративної культури за допомогою кармічного менеджменту створює основу для подальших експериментальних досліджень і розробки практичних рекомендацій для їх ефективного застосування в управлінні сучасними організаціями.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1 Організація та методи дослідження

Метою емпіричного дослідження є вивчення психологічних особливостей формування корпоративної культури сучасних організацій. Ми прагнемо дослідити, яким чином етичні принципи та практики кармічного менеджменту впливають на внутрішнє середовище компаній, зокрема на поведінку працівників, їх ставлення до корпоративних цінностей і загальну ефективність роботи. На нашу думку, це дослідження може допомогти організаціям краще адаптуватися до потреб своїх співробітників та підвищити рівень корпоративної злагоди та мотивації в колективі.

Експериментальною базою дослідження було обрано компанію “TurboWeb” у місті Києві — єдине підприємство в Україні, яке підтримує принципи кармічного менеджменту та інтегрувало їх у корпоративну культуру.

Учасники дослідження — 31 особа, які включають, в собі керівників різних рівнів та членів команди з різних відділів компанії. Такий склад учасників надає можливість отримати багатосторонній погляд на впровадження принципів кармічного менеджменту та його вплив на корпоративну культуру, зокрема на відносини, мотивацію та цінності всередині організації.

Проведення даного дослідження є важливим для підтвердження гіпотези нашого дослідження, а саме що впровадження кармічного менеджменту позитивно сприяє покращенню робочого середовища, підвищенню мотивації працівників і загальної ефективності організації.

Емпіричні дані, отримані під час дослідження, сприятимуть досягненню цілей дипломної роботи, зокрема, визначити рівень розвитку корпоративної культури в компанії, оцінити відповідність працівників корпоративним цінностям та розробити практичні рекомендації для керівників щодо вдосконалення управлінських методів.

Перед початком практичних досліджень нами буде проведено аналіз наявних документів компанії Turboweb, таких як Welcome Book та поведінкові маркери цінностей. Це дозволить нам глибше зрозуміти офіційно задекларовані цінності, філософію та підходи компанії до роботи, а також оцінити їхній потенційний вплив на корпоративну культуру організації. Після цього буде здійснено емпіричні дослідження для визначення рівня організаційної культури, її стадії розвитку та відповідності працівників цінностям компанії. Для збору цих даних застосовуватимуться опитувальник та тест.

Дослідження рівня організаційної культури та її розвитку в компанії "TurboWeb" є важливим етапом для оцінки ефективності інтеграції принципів кармічного менеджменту в корпоративне середовище. З моменту впровадження кармічного менеджменту компанія прагне створити гармонійне робоче середовище, яке підвищує мотивацію працівників, їхню залученість до процесів та загальну ефективність організації. Дослідження має на меті визначити, чи досягнуто ці цілі, і, якщо ні, то в яких аспектах корпоративна культура потребує додаткового коригування.

Ключовим інструментом для оцінки корпоративної культури компанії є опитувальник «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова (додаток А). Його мета — виявити, як працівники розуміють і приймають корпоративні цінності, взаємодіють один з одним, їх рівень довіри та відповідальності в колективі. Даний інструмент, також дозволяє оцінити вплив керівництва на культуру та те, наскільки працівники відчують себе частиною команди, виявити сильні та слабкі сторони корпоративної культури й зрозуміти, чи сприяє кармічний менеджмент створенню гармонійного

робочого середовища [4, с. 258; 13, с. 76]. Отже, опитувальник дозволяє оцінити сприйняття працівниками корпоративних цінностей, рівень довіри та взаємодії в колективі, а також вплив керівництва на культуру. Він забезпечує емпіричні дані для виявлення сильних і слабких сторін корпоративної культури, а також аналізує роль кармічного менеджменту у створенні гармонійного робочого середовища.

Ще одним не менш важливим інструментом, в нашому науковому дослідженні є тест «Як розвивається Ваша організація?» (В. Зигерт, Л. Ланг, модифікація Л. Карамушки). Даний інструмент є цінним для оцінки організаційної зрілості та проблем розвитку компанії (додаток Б). Він допомагає визначити етап розвитку організації та виявити внутрішні проблеми, які впливають на її функціонування, такі як готовність до змін та наявність внутрішніх труднощів. Тест оцінює рівень ефективності процесів і розуміння ролей працівниками, а також глибину проблем, пов'язаних із конфліктами та неефективними комунікаціями [4, с. 276; 13, с. 92].

Отже, тест «Як розвивається Ваша організація?» є важливим інструментом для оцінки організаційної зрілості, визначення етапу розвитку компанії та виявлення внутрішніх проблем, які впливають на її функціонування. Він дозволяє проаналізувати готовність до змін, ефективність процесів, розуміння ролей працівниками та проблеми, пов'язані з конфліктами й комунікаціями. Це сприяє глибшому розумінню чинників, що впливають на корпоративну культуру та управління організацією.

Ще однією з важливих метод, нашого дослідження є «Індекс організаційної напруженості» (Р. Кан та ін., модифікація Л. Карамушки, К. Терещенко) яка використовується для оцінки рівня організаційної напруженості в колективах. Вона містить 30 тверджень, які описують прояви напруженості, такі як конфлікти, стресові ситуації, проблеми комунікації та адаптації (Додаток В). Респонденти оцінюють частоту кожного прояву за 5-бальною шкалою, що дозволяє отримати комплексну характеристику рівня напруженості в організації. Методика також передбачає оцінку як загальної

напруженості, так і окремих її складових, що сприяє ідентифікації ключових проблем у функціонуванні організації. У нашому дослідженні ця методика є важливою, оскільки дозволяє виявити джерела організаційної напруженості, що впливають на формування корпоративної культури, та оцінити її вплив на психологічний стан працівників. Результати аналізу допоможуть розробити практичні рекомендації для зниження напруженості, гармонізації робочого середовища та підвищення ефективності впровадження кармічного менеджменту [23, с. 48].

Останнім дослідженням в рамках нашої наукової роботи, буде методика К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації», що є інструментом для оцінки переважного стилю реагування працівників на конфліктні ситуації (Додаток Г). Вона базується на п'яти основних стратегіях: конкуренція, уникнення, пристосування, співпраця та компроміс. Респонденти відповідають на запитання, оцінюючи свою поведінку у різних конфліктних ситуаціях, що дозволяє визначити домінуючий стиль. Ця методика є важливою у контексті нашого дослідження, оскільки вона дозволяє оцінити, наскільки ефективно працівники здатні взаємодіяти в умовах конфлікту, а також виявити сильні та слабкі сторони корпоративної культури в аспекті управління конфліктами. Отримані результати допоможуть визначити, чи сприяє корпоративна культура гармонізації відносин між співробітниками, та розробити рекомендації для вдосконалення управлінських практик у випадках конфліктів [36, с. 65].

Отже, анкетування за цими методиками є важливим інструментом для вимірювання ефективності інтеграції кармічного менеджменту в корпоративну культуру компанії "TurboWeb". Це надає можливість отримати об'єктивні дані про вплив принципів кармічного менеджменту на корпоративну культуру та організаційний розвиток, а також виявити аспекти, що потребують вдосконалення для підвищення ефективності роботи компанії.

Анкетування проводитиметься онлайн за допомогою платформи Google Forms, що забезпечить анонімність відповідей і дозволить зібрати чесні та

відкриті відгуки від усіх учасників. Такий формат зменшує ризик упередженості та тиску на респондентів, які можуть виникнути під час особистих опитувань, і полегшує процес збору й обробки даних завдяки автоматичному накопиченню та експорту відповідей для подальшого аналізу.

Зібрані дані будуть оброблені з використанням різних методів для всебічного аналізу ситуації в компанії "TurboWeb". Для кількісних даних анкетування застосовуватиметься статистичний аналіз: описова статистика (середні значення та стандартні відхилення) для виявлення загальних тенденцій у ставленні працівників до корпоративних цінностей і принципів кармічного менеджменту, а також кореляційний аналіз для виявлення взаємозв'язків між різними показниками.

2.2. Аналіз результатів дослідження психологічних особливостей формування корпоративної культури організації

Перед початком практичних досліджень важливо вивчити, як компанія формально визначає свої цінності, філософію та очікувану поведінку їх працівників через такі документи, як Welcome Book і поведінкові маркери цінностей. Аналіз цих матеріалів допоможе нам зрозуміти офіційно задекларовані цінності компанії, їх очікування щодо працівників та підходи до їх роботи, що дозволить порівняти їх з реальним станом в компанії та визначити можливі розбіжності. Це також створює базу для подальшого дослідження корпоративної культури на практиці.

Отож, філософія компанії Turboweb, викладена у Welcome Book, ґрунтується на принципах свідомої відповідальності, постійного розвитку, взаємної підтримки та створення цінності для працівників і клієнтів. Основою цієї філософії є переконання, що успіх досягається завдяки етичній поведінці, проактивності та вдосконаленню. Компанія розглядає себе як ресурс для особистого й професійного розвитку співробітників, створюючи умови для самореалізації через працю, яка приносить задоволення. Філософія Turboweb

підкреслює, що етичність, відповідальність, розвиток і підтримка взаємин забезпечують сталий розвиток компанії та її працівників.

Порівнюючи цінності компанії «TurboWeb» з принципами кармічного менеджменту, можна відзначити певні спільні риси, які, на нашу думку, свідчать про успішну інтеграцію етичних і філософських аспектів у корпоративну культуру. Наприклад, свідомість і відповідальність у TurboWeb відображає усвідомлення дій та відповідальності за їх наслідки, що відповідає кармічному принципу усвідомлених дій. Ставлення до світу перегукується з кармічним принципом допомоги іншим, адже прагнення створювати цінність для клієнтів і суспільства повертається як особистий успіх. Принцип Парето у TurboWeb підтримує ідею кармічної ефективності через фокус на важливих завданнях та уникнення непотрібних дій. Цінності чесності, відкритості й підтримки інших співзвучні з кармічним принципом «почни з себе» та ставленням до інших так, як хотілося б до себе.

Окрім того, на нашу думку, цінності компанії відповідають ключовим психологічним факторам корпоративної культури, зокрема врахуванню індивідуальності, забезпеченню психологічної безпеки, мотивації, комунікації, ідентичності та навчання.

Отож, наступним кроком після аналізу документів стало проведення комплексного опитування та тестування серед співробітників для оцінки реального втілення корпоративних цінностей на практиці. Результати цих опитувань допоможуть визначити, наскільки офіційно задекларовані цінності компанії узгоджуються з реальними практиками та ставленням працівників.

Перш за все, проаналізуємо результати опитування Ладанової, що демонструють рівень розвитку ключових аспектів організаційної культури, таких як робота, комунікації, управління та мотивація, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Результати опитування за методикою І.Д. Ладанова
 “Оцінка рівня організаційної культури”

Показник	Оцінка	Результат
Індекс організаційної культури	251	"Високий"
Робота	8,3	"мажорний"
Комунікації	8,7	"мажорний"
Управління	8,6	"мажорний"
Мотивація та мораль	8,9	"мажорний"

Згідно з даними таблиці 1, індекс організаційної культури становить 251 бал, що свідчить про високий рівень розвитку корпоративної культури і підтверджує ефективність використання кармічного менеджменту як управлінського методу. Дослідження також показало, що ключові компоненти корпоративної культури, такі як робота, комунікації, управління та мотивація, функціонують на високому рівні та мають "мажорний" показник, що підкреслює їхню позитивну динаміку в компанії.

Детальний аналіз результатів дозволяє глибше оцінити значення кожного показника для корпоративної культури компанії. Показник "Робота" демонструє високу продуктивність і відповідальність працівників, які усвідомлюють свій внесок у загальний успіх компанії, що свідчить про ефективність впровадження етики праці та принципів кармічного менеджменту. Показник "Комунікації" відображає добре налагоджений обмін інформацією, що сприяє ефективній взаємодії між співробітниками. Це є свідченням дотримання принципів відкритості та довіри, що формують гармонійне середовище, у якому працівники підтримують один одного. Показник "Управління" вказує на ефективність керівництва в підтримці та координації дій команди, підтверджуючи інтеграцію етичних принципів у діяльність керівництва та сприяючи злагодженій роботі. Показник "Мотивація та мораль" свідчить про високу залученість і мотивацію працівників. Це вказує на позитивний вплив кармічного менеджменту, який сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку, де співробітники готові активно

допомагати один одному, що відповідає ключовим принципам кармічного підходу.

Отже, згідно з результатами опитувальника, компанія демонструє досить високий рівень розвитку ключових аспектів організаційної культури. Однак, оскільки складові оцінені на рівні "мажорний" (при максимальному рівні "прекрасний") і загальний індекс організаційної культури має "високий" рівень (при можливому "дуже високому"), це вказує на значний потенціал для подальшого вдосконалення корпоративної культури. Для підвищення ефективності до найвищого рівня важливо визначити, де саме система може давати збій.

При детальному аналізі ми зосередимося на аспектах корпоративної культури з оцінкою нижче 8,5, оскільки вони можуть вказувати на проблемні зони, які потребують уваги та коригування. Виявлення цих аспектів дозволить зрозуміти, які елементи системи працюють недостатньо ефективно і мають потенціал для покращення, що сприятиме підвищенню загальної результативності організації.

Почнемо з детального розгляду компонента "Робота", який отримав найнижчий середній бал (8,3). Детальний аналіз (таблиця 2.2) показує, що середні оцінки окремих аспектів коливаються від 6,8 до 9,1, що свідчить про нерівномірне сприйняття різних аспектів робочого процесу.

Таблиця 2.2 – Результати опитування в аспекті "Робота"

Критерій оцінювання	Сер. бал
Система адаптації нових працівників.	9,1
Принципи рівності та доступу до роботи	6,8
Механізми підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання	8,4
Якість облаштування робочих місць	8,5
Забезпеченість необхідними для роботи ресурсами	9,0
Змістовність і цікавість роботи	8,6
Оптимальність трудового навантаження	8,1

Найнижчу оцінку (6,8) отримало твердження: "В організації можуть працювати всі бажаючі". Це може свідчити про суворі критерії відбору, які орієнтуються на високі стандарти знань, навичок та відповідності корпоративним цінностям, однак такі вимоги можуть створювати бар'єри для кандидатів. Ми вважаємо, що компанії, слід переглянути вимоги до кандидатів, та процеси відбору кандидатів.

Показник "Оптимальність трудового навантаження" (8,1) вказує на загалом позитивну оцінку, але нерівномірний розподіл обов'язків між працівниками. Це може викликати перевантаження у деяких співробітників, негативно впливаючи на їхню продуктивність і задоволеність роботою. Ми рекомендуємо, компанії, провести детальні аналіз завантаженості роботи працівників, для виявлення, тих у кого спостерігається надмірне перевантаження.

Оцінка розуміння механізмів підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання (8,4) може свідчити про наявність певних обмежень або недостатню прозорість процесів розвитку працівника, це може бути пов'язано з нерівністю можливостей. На нашу думку, важливо розглянути, наскільки програми підвищення кваліфікації відповідають реальним потребам працівників і завданням організації.

Отож, ми вважаємо, що звернувши увагу на показники з найнижчими оцінками, компанія може підвищити загальний рівень задоволеності працівників і зміцнити корпоративну культуру, створюючи сприятливі умови для їхнього розвитку.

Далі проаналізуємо компонент "Управління" (таблиця 2.3). За результатами опитування, цей компонент демонструє загалом високий рівень ефективності управлінських процесів в організації, однак деякі аспекти можуть потребувати подальшого вдосконалення.

Таблиця 2.3 – Результати опитування в аспекті “Управління”

Критерій оцінювання	Сер. бал
Організованість діяльності.	8,1
Ефективність і своєчасність управлінських рішень.	8,7
Залученість працівників до прийняття рішень.	8
Система оцінювання діяльності працівників.	8,4
Використання дисциплінарних заходів як виняткових.	8,8
Ефективне вирішення конфліктних ситуацій.	9
Практика делегування повноважень.	8,4
Спрямованість організації на нововведення.	9,1

Середній показник (8,1) у сфері організації діяльності свідчить про загалом високий рівень структурованості процесів, проте деякі працівники можуть відчувати недостатню чіткість у своїй роботі. Це може бути наслідком певних недоліків в управлінських рішеннях або слабкої комунікації між відділами. На нашу думку, для покращення цього аспекту варто приділити увагу підвищенню прозорості процесів та їхньої координації.

Середній показник (8,0) у сфері залучення до управлінських рішень свідчить про недостатнє відчуття інтеграції співробітників у ці процеси. Ми вважаємо, що розширення можливостей участі та прозорості управлінських процедур сприятиме зростанню мотивації та ефективності управління.

Середній показник (8,4) у професійному оцінюванні може свідчити про нерівномірність критеріїв або недостатню прозорість процесу. Ми вважаємо, що перегляд критеріїв, забезпечення прозорості та надання постійного зворотного зв'язку допоможуть покращити сприйняття оцінювання працівниками.

Схожий показник (8,4) у делегуванні повноважень вказує на можливі труднощі у реалізації працівниками своїх обов'язків через брак навчання чи підтримки. Ми рекомендуємо провести аналіз для вдосконалення практик делегування та забезпечення більшої чіткості й підтримки з боку керівництва.

Отже, звернувши увагу на показники компонента "Управління", що мають середній бал нижче 8,4, компанія може суттєво покращити ефективність своїх управлінських процесів.

Аналіз компонента "Комунікація" показав, що всі показники мають середню оцінку понад 8,5, окрім одного з балом 8,1. Цей показник стосується дотримання чітких інструкцій і правил поведінки, що може свідчити про недостатню узгодженість або чіткість існуючих правил для частини персоналу. На нашу думку, доцільно провести ревізію правил, щоб забезпечити їх актуальність і зрозумілість. Ми також рекомендуємо організувати тренінги та обговорення з працівниками для виявлення недоліків і підвищення обізнаності про важливість дотримання інструкцій. Такий підхід сприятиме покращенню координації та комунікації в організації.

Аналіз показників компонента «Мораль та мотивація» демонструє загалом високий рівень задоволеності, оскільки більшість оцінок перевищують 8,5.

Отже, результати опитування за методикою **Ладанова** підтверджують високий рівень організаційної культури, що базується на продуктивній роботі, ефективних комунікаціях і високій мотивації працівників. Водночас оцінка окремих аспектів, таких як рівність доступу до роботи та оптимальність навантаження, вказує на необхідність вдосконалення для підвищення психологічного комфорту та гармонійного розвитку корпоративної культури.

У рамках нашого дослідження ми продовжили аналіз, застосувавши тест В. Зигерта, Л. Ланга у модифікації Л. Карамушки "Як розвивається Ваша організація?". Розглянемо результати тестування, щоб виявити ключові аспекти розвитку організації. Отож, компанія отримала високий показник організаційної зрілості, що може свідчити про значний рівень розвитку організації. Це вказує на чітке розуміння цілей співробітниками, їхню активну участь у визначенні цих цілей і високий рівень залученості до вдосконалення процесів. Такий результат підтверджує успішне впровадження кармічного менеджменту, за якого працівники відчують важливість своєї ролі та мають

можливість активно взаємодіяти. Високий рівень організаційної зрілості корелює з етичними принципами управління, що сприяє формуванню атмосфери взаємоповаги і підтримки, стимулюючи розвиток організації та задоволеність працівників.

Показник проблемності організаційного розвитку становить низький рівень, що може свідчити про зрілість організації для ефективного функціонування без значних внутрішніх конфліктів. Це вказує на те, що працівники активно залучені у процес прийняття рішень і мають можливість вносити пропозиції щодо вдосконалення. Низький рівень проблемності підтверджує дотримання етичних принципів, де кожен співробітник відчуває свою важливість у спільному процесі, що сприяє гармонійному розвитку та мінімізації конфліктів у колективі.

Однак, попри те, що показники тесту демонструють високий рівень організаційної зрілості та низьку проблемність організаційного розвитку, варто звернути увагу на питання, де було зафіксовано значну кількість відповідей "так" або "скоріше так", ще може вказувати на існування певних проблемних зон, які, хоча й не є критичними, все ж потребують уваги для забезпечення подальшого гармонійного розвитку організації – таблиця 2.4.

Таблиця 2. 4 – Аспекти організаційної культури, що оцінюються, у %

Аспекти організаційної культури, що оцінюються	Ні (%)	Скоріше ні (%)	Скоріше так (%)	Так (%)
Ставлення працівників до колективного управління	39	26	35	0
Усвідомлення відповідальності працівників за ефективне використання часу та якість своєї роботи	45	29	23	3
Зворотній зв'язок та прозорість критеріїв оцінювання	52	19	29	0
Планування та ефективне управління часом протягом робочого дня	48	29	16	6

Процеси зворотнього зв'язку під час помилок та відкритості в організації	61	16	23	0
Культура відповідальності в організації (пошук відповідальних)	29	45	16	10

Отож, аналіз ставлення працівників до колективного управління показав, що 35% респондентів не прагнуть активно брати участь у прийнятті рішень, віддаючи перевагу чітким дорученням і визначеним напрямкам, в свою чергу може свідчити про орієнтацію на виконання завдань під керівництвом лідерів, а не на стратегічну відповідальність.

Водночас, результати показують, що позиція працівників щодо участі в управлінських процесах не є категоричною. Вони можуть бути відкритими до такої участі, але переважно в межах чітко визначених ролей і без повної відповідальності за ухвалення рішень. На нашу думку, це може вказувати на важливість для організації підтримувати баланс між активною залученістю працівників і чітким керівництвом, щоб забезпечити ефективне управління без надмірного навантаження на співробітників.

Результати щодо обізнаності працівників про критерії оцінювання показують, що 29% респондентів відчувають невизначеність у цій сфері, що може свідчити про незрозумілість параметрів оцінки їхньої роботи (рис. 2). На нашу думку, така ситуація здатна знижувати мотивацію та ускладнювати фокусування на завданнях. Ми вважаємо, що вдосконалення системи оцінювання, забезпечення прозорості та чіткості критеріїв допоможуть підвищити довіру до керівництва та загальний рівень мотивації співробітників.

Аналіз показує, що 26% респондентів відчувають схильність організації до акценту на пошуку винних при невдачах. Це може свідчити про культуру відповідальності, орієнтовану на виявлення помилок, а не на аналіз причин і пошук рішень. Ми вважаємо, що така практика негативно впливає на моральний стан працівників, сприяє страху перед помилками та знижує

готовність до інновацій. Для покращення атмосфери в організації доцільно розглядати помилки як можливість для навчання, а не причину для покарання.

Аналіз показує, що 26% респондентів не повністю усвідомлюють зв'язок між якістю роботи, марнуванням часу та впливом на організацію та їхні робочі місця. Це свідчить про часткове, але не повсюдне розуміння важливості ефективної праці. Ми вважаємо, що недоліки в корпоративній культурі та комунікації можуть знижувати відповідальність і мотивацію працівників. Керівництву доцільно активніше пояснювати значущість роботи кожного співробітника через зустрічі, тренінги чи інші канали, підкреслюючи їхній вплив на успіх компанії.

Аналіз показав, що 22,6% респондентів частково погоджуються, що про помилки частіше дізнаються керівники чи колеги, а не виконавці. Відсутність категоричних відповідей "так" свідчить, що проблема існує, але не є критичною. Ми вважаємо, що брак зворотного зв'язку обмежує усвідомлення помилок і ускладнює процес вдосконалення. Це може викликати невизначеність, страх перед помилками та збільшувати ризик їх повторення, що негативно впливає на продуктивність. Рекомендуємо зосередитися на прямій комунікації з виконавцями для підвищення ефективності роботи.

Аналіз показав, що 23% респондентів частково погоджуються, що можуть займатися основними завданнями лише після завершення робочого дня, це може свідчити про труднощі з виконанням обов'язків через постійні переривання або термінові завдання, що вказує на проблеми з плануванням та розподілом часу. Ми вважаємо, що така ситуація сприяє вигоранню, знижує якість роботи та обмежує можливості професійного розвитку. Рекомендуємо керівництву переглянути розподіл завдань і пріоритетів, забезпечивши співробітникам умови для виконання обов'язків у межах робочого дня.

Отже, результати тесту Зигерта-Ланга демонструють, що високий рівень організаційної зрілості базується на ключових психологічних аспектах корпоративної культури, таких як залученість працівників і підтримуюче середовище. Однак виявлені зони для вдосконалення, зокрема прозорість

оцінювання, культура помилок і ефективність зворотного зв'язку, вказують на необхідність подальшого розвитку психологічного комфорту для зміцнення культури взаємоповаги та довіри.

Продовжуючи наше дослідження ми, провели опитування «Індекс організаційної напруженості» (Р.Л. Кан та ін., модифікація Л.М. Карамушки, К.В. Терещенко), та отримали наступні результати в Таблиця 2.5

Таблиця 2.5 – Нормативні показники організаційної напруженості

Шкали та індекс організаційної напруженості	Норми	Рівень
Загальний індекс	1,7	Низький рівень
Напруженість щодо робочого навантаження та рівня інформованості персоналу	2	Середній рівень
Напруженість персоналу у взаємодії по «вертикалі» та по «горизонталі»	1,6	Низький рівень
Напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації	1,5	Низький рівень
Напруженість щодо змін у порядку просування по службі та участі персоналу в управлінні організацією	1,5	Низький рівень
Напруженість щодо соціально-економічних та побутових умов	1,6	Низький рівень

Отож, аналізуючи дані методики «Індекс організаційної напруженості», можна зробити висновок, що загальний рівень напруженості в організації є досить низьким, що свідчить про сприятливу робочу атмосферу. Загальний індекс напруженості складає 1,7, що підтверджує відсутність критичних проблем у корпоративному середовищі.

Напруженість у сфері робочого навантаження та рівня інформованості персоналу оцінена на середньому рівні (2), що може вказувати на певні труднощі з організацією роботи чи доступом до необхідної інформації. Ця сфера, на нашу думку, потребує більшої уваги, оскільки впливає на продуктивність та комфорт працівників.

Щодо інших показників, таких як взаємодія між працівниками, організаційно-психологічні умови, можливості кар'єрного зростання та

соціально-економічні аспекти, напруженість залишається на низькому рівні. Це свідчить про добре налагоджені комунікаційні процеси, комфортну робочу атмосферу та задоволення базових потреб працівників. У рамках нашого дослідження такі результати підтверджують ефективність впровадження принципів кармічного менеджменту, які сприяють створенню гармонійного робочого середовища. Низький рівень напруженості в цих сферах вказує на те, що основні етичні та психологічні засади корпоративної культури успішно інтегровані в управлінські практики, забезпечуючи підтримку мотивації, довіри та загального благополуччя персоналу.

Разом із цим, варто приділити більше уваги шкалі напруженості щодо робочого навантаження та рівня інформованості, де було зафіксовано середній рівень напруженості. Ця шкала є важливим показником, оскільки саме оптимальний розподіл завдань та доступ до інформації значно впливають на психологічне благополуччя співробітників і загальну атмосферу в організації. Недостатня увага до цього аспекту може створювати умови для появи стресу, зниження продуктивності та мотивації, що, у свою чергу, впливає на формування корпоративної культури. Подальший детальний аналіз цієї шкали дозволить краще зрозуміти, які саме фактори викликають напруженість і які управлінські заходи варто впровадити для їх усунення (рис. 2.1).

Отож, аналізуючи показник відчуття недостатності повноважень для виконання робочих обов'язків (1,5), можна зробити висновок, що працівники загалом не відчують обмежень у своїх діях. Це є позитивним результатом, який забезпечує основу для впевненої та продуктивної роботи. Водночас, наступний аспект — незрозумілість обсягу роботи та власних обов'язків (Рисунок 2,1) — вказує на деякі труднощі у комунікації між керівництвом і працівниками. На нашу думку, вдосконалення механізмів зворотного зв'язку та чіткість у формулюванні завдань можуть допомогти знизити цей показник.



Рисунок 2.1 – Напруженість щодо робочого навантаження та рівня інформованості персоналу

Що стосується можливостей для зростання та просування по службі (1,9), цей показник свідчить про певну недостатню поінформованість працівників щодо перспектив кар'єрного розвитку. У цьому контексті доцільно посилити внутрішню комунікацію, акцентуючи увагу на можливостях розвитку, що позитивно вплине на мотивацію співробітників.

Однак найбільше напруження спостерігається у питанні робочого навантаження (2,6). Високий показник свідчить про те, що працівники не завжди можуть виконати всі завдання у межах робочого часу, що викликає стрес і може знижувати якість роботи. У зв'язку з цим варто переглянути розподіл обов'язків, зважаючи на індивідуальну завантаженість співробітників.

Водночас відчуття недостатньої кваліфікації (1,9) залишається відносно низьким, проте наближається до межі середнього рівня. Це може свідчити про те, що частина працівників усе ж відчуває певну невпевненість у своїх професійних навичках. На нашу думку, така ситуація вимагає посиленої уваги

до регулярної оцінки потреб у навчанні та створення можливостей для підвищення кваліфікації. Зважаючи на цей показник, забезпечення доступу до програм навчання допоможе підтримувати професійний рівень персоналу та уникнути зростання напруженості в майбутньому.

Щодо доступу до інформації, необхідної для виконання завдань (1,5), працівники загалом висловлюють задоволення. Це свідчить про налагоджений інформаційний обмін, який є важливим компонентом стабільної корпоративної культури.

Натомість вплив великого обсягу роботи на її якість (2,7) потребує особливої уваги. Найвищий показник у шкалі вказує на те, що працівники не завжди здатні виконувати свої обов'язки належним чином через перевантаження. Це питання є критичним і потребує негайного вирішення. На нашу думку, доцільно провести аналіз трудового навантаження для кожного співробітника, щоб визначити найбільш перевантажені ділянки роботи. Крім того, рекомендується впровадити механізми перерозподілу завдань та залучити додаткові ресурси, якщо це можливо. Також важливо переглянути пріоритетність задач, виділяючи ключові напрями, що потребують першочергової уваги, та забезпечити регулярне спілкування з працівниками для збору зворотного зв'язку щодо їхнього навантаження. Впровадження цих заходів дозволить знизити рівень напруженості та сприятиме покращенню якості роботи.

Отже, загалом, ми спостерігаємо гармонійний розподіл показників, проте акцент варто зробити на зниженні напруженості у сфері робочого навантаження, що стане важливим кроком для покращення загальної атмосфери в колективі.

Наступним ми дослідили стилі поведінки працівників у конфліктних ситуаціях за методикою К. Томаса. Ця методика дозволила визначити домінантні стилі реагування на конфлікти та оцінити їхній вплив на формування корпоративної культури в контексті кармічного менеджменту.

Результати дослідження показали такі співвідношення типів поведінки (рис. 2.2.)

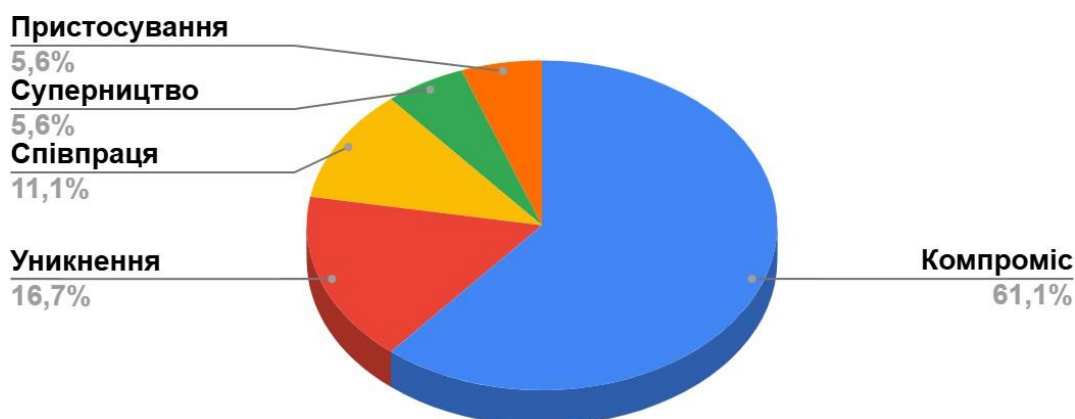


Рисунок 2.2 – Співвідношення типів працівників за їх доміантним стилем поведінки у конфліктних ситуаціях

Отож, найбільш поширеним стилем серед працівників є компроміс (61,11%), що, на нашу думку, свідчить про прагнення зберігати гармонію у відносинах, навіть якщо це відбувається за рахунок пошуку кращих рішень. У контексті кармічного менеджменту такий підхід можна розглядати як спробу уникати створення негативної атмосфери. Однак існує ризик, що накопичення невирішених питань у майбутньому може викликати труднощі у колективі.

Другим за поширеністю є стиль уникнення (16,67%), що також показує бажання працівників звести конфлікти до мінімуму. На нашу думку, це може бути ознакою небажання загострювати ситуацію, але водночас така поведінка не сприяє вирішенню проблем, а лише відкладає їх. З точки зору психологічних особливостей, це може свідчити про недостатню впевненість у собі чи страх перед наслідками відкритого обговорення проблеми.

Співпраця, яка має лише 11,11%, на нашу думку, є найефективнішим стилем, адже вона допомагає будувати довіру та вирішувати конфлікти на користь обох сторін. Проте те, що цей стиль зустрічається рідше, може свідчити про потребу у розвитку навичок спільного вирішення проблем і

формуванні відповідальності за підтримання позитивної атмосфери в колективі.

Стилі суперництва та пристосування (по 5,56%) демонструють крайнощі у підходах до конфліктів. Суперництво орієнтоване на досягнення власних цілей, навіть якщо це шкодить колективу, що, на нашу думку, суперечить принципам кармічного менеджменту. Пристосування, навпаки, демонструє готовність працівників поступатися своїми інтересами, що може бути пов'язане з недостатньою впевненістю або бажанням уникнути конфліктів будь-якою ціною.

Таким чином, результати показують, що в організації переважають компроміс і уникнення, що сприяють збереженню відносин, але не завжди ефективні для вирішення проблем. Ми вважаємо, що розвиток навичок співпраці та поступове зменшення залежності від уникнення можуть позитивно вплинути на атмосферу в колективі та гармонійно розвивати корпоративну культуру відповідно до принципів кармічного менеджменту.

З точки зору психологічних особливостей формування корпоративної культури, результати демонструють, що працівники організації схильні уникати відкритих конфліктів і надавати перевагу стилям, які мінімізують напруженість у стосунках. Це вказує на важливість розвитку психологічної стійкості, впевненості у вирішенні складних ситуацій та формування довіри в колективі. На нашу думку, впровадження навчання з управління конфліктами та розвиток навичок ефективного спілкування сприятимуть не лише покращенню корпоративної культури, але й загальному психологічному клімату в організації.

Отже, у рамках нашого дослідження було проведено чотири емпіричних аналізи для оцінки стану корпоративної культури в організації. Порівняльний аналіз результатів опитувальника І.Ладанової «Оцінка рівня організаційної культури», тесту В. Зигерта і Л. Ланга «Як розвивається ваша організація?», а також методик «Індекс організаційної напруженості» та К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» виявив кілька спільних

аспектів, що впливають на ефективність роботи організації та рівень задоволеності співробітників.

По-перше, результати всіх трьох методиках підкреслюють низький рівень залученості працівників до ухвалення управлінських рішень. В опитувальнику Ладанової питання про участь у цих процесах отримало один із найнижчих результатів, а тест **Зигерта і Ланга** показав, що більшість респондентів надають перевагу чітким вказівкам, не прагнучи активної участі в стратегічних рішеннях. Додатково, дані за методикою «Індекс організаційної напруженості» демонструють низький рівень напруженості щодо змін у порядку просування по службі та участі персоналу в управлінні, що вказує на пасивну позицію працівників у цих аспектах. Це підкреслює важливість знаходження балансу між залученням працівників та підтриманням чіткої управлінської структури.

По-друге, опитувальник **Ладанової та тест Зигерта і Ланга** виявили проблеми з комунікацією та ясністю критеріїв оцінювання роботи. Хоча загальні оцінки вказують на позитивне сприйняття системи оцінювання, частина респондентів висловила невпевненість щодо її прозорості. Методика К. Томаса, хоча й не стосується безпосередньо оцінювання роботи, демонструє недостатню схильність працівників до співпраці (лише 11,11%), що також може свідчити про ускладнення у комунікації в колективі. Ці дані вказують на необхідність покращення прозорості оцінювання, а також на розвиток комунікаційних навичок і довіри між працівниками.

По-третє, проблема з нерівномірним розподілом робочого навантаження була чітко визначена в «Індексі організаційної напруженості» та тесті **Зигерта і Ланга**. Напруженість у сфері робочого навантаження (2,0) та вплив обсягу роботи на її якість (2,7) свідчать про критичність цього питання. Тест **Зигерта і Ланга** доповнює ці результати, вказуючи на те, що працівники часто не можуть зосередитися на завданнях протягом робочого дня через постійні переривання. Однак методики **Ладанової** та К. Томаса не дають таких самих результатів, зосереджуючись на інших аспектах корпоративної культури. Це

вказує на те, що проблема з навантаженням має локальний характер і потребує детальнішого аналізу в окремих підрозділах організації.

Таким чином, порівняльний аналіз дозволяє визначити ключові проблеми організаційного середовища: низьку залученість працівників у стратегічні процеси, недостатню прозорість системи оцінювання, а також нерівномірний розподіл робочого навантаження. Водночас не всі методики підтверджують одні й ті самі аспекти, що свідчить про їхній різний фокус і доповнюваність у загальному контексті дослідження. Це підкреслює необхідність комплексного підходу до аналізу корпоративної культури для створення сприятливого робочого середовища, заснованого на принципах кармічного менеджменту.

2.3 Програма формування корпоративної культури та практичні рекомендації керівникам організацій

Метою програми - є формування сильної корпоративної культури, яка забезпечуватиме такі психологічні особливості, як висока мотивація, залученість, довіра, відповідальність та емоційне благополуччя працівників. Це планується досягти завдяки застосуванню етичних принципів і правил кармічного менеджменту, спрямованих на створення гармонійного робочого середовища, підвищення ефективності та розвиток співробітників. Основними засобами стануть відповідальне прийняття рішень, прозора комунікація, моральна підтримка та етична взаємодія як всередині колективу, так і з партнерами та конкурентами.

Структура програми:

1. Формулювання цінностей і місії компанії.
2. Розробка стратегії впровадження нових цінностей.
3. Створення моделі корпоративної культури.
4. Підготовка та навчання працівників.
5. Інтеграція нової культури в управлінські процеси.

6. Підтримка та закріплення нових норм і цінностей.
7. Інтеграція культури у процеси найму та розвитку працівників.
8. Оцінка результатів впровадження.
9. Аналіз можливих ризиків та викликів.

Першим кроком у створенні корпоративної культури на основі принципів кармічного менеджменту є визначення цінностей і місії компанії, що відповідатимуть цим етичним стандартам. На нашу думку, керівництву необхідно чітко усвідомити, які принципи та правила поведінки формують основу організації і яким чином вони можуть впливати на всі аспекти діяльності, від прийняття рішень до взаємодії з партнерами.

Наступним важливим кроком є оцінка існуючої корпоративної культури, щоб визначити її поточний стан і потребу в змінах. Це передбачає аналіз цінностей та настроїв працівників, що дозволить зрозуміти, на якому етапі розвитку перебуває культура.

Далі варто донести нові цінності до кожного члена команди, забезпечивши, щоб ці принципи були зрозумілими та підтримуваними всіма співробітниками. Для досягнення цієї мети доцільно розробити стратегію впровадження нових цінностей, зокрема через систему мотивації, внутрішні комунікації та корпоративні документи.

Коли місія та цінності сформульовані, наступним етапом є розробка моделі нової корпоративної культури. Ми вважаємо, що ця модель має охоплювати всі рівні організації, чітко визначаючи бажані форми поведінки та взаємодії. Одночасно доцільно організувати тренінги для працівників, щоб сприяти засвоєнню та реалізації нових цінностей у повсякденній роботі.

На нашу думку, інтеграція нової корпоративної культури в управлінські процеси є критично важливим етапом. Ми вважаємо, що ця культура має бути відображена в системі мотивації та оцінки співробітників, а керівництво повинно слугувати прикладом, демонструючи нові цінності в повсякденній діяльності.

Наступним етапом є постійна підтримка нових цінностей. Ми вважаємо доцільним, щоб керівництво регулярно оцінювало, наскільки нова культура відповідає поставленим цілям, та за потреби коригувало стратегію. Важливо також визнати працівників, які активно демонструють нові цінності, формуючи атмосферу, в якій їхні досягнення отримують належне визнання.

Після закріплення корпоративної культури доцільно інтегрувати її в процеси найму. Визначення профілю ідеального кандидата, орієнтованого на цінності, допоможе залучити тих, хто поділяє етичні принципи компанії. Під час співбесід, на нашу думку, слід звертати увагу на особисті цінності кандидатів і їхню здатність діяти в умовах, що вимагають дотримання кармічних принципів. Програма адаптації нових працівників також має включати навчання принципам корпоративної культури, що сприятиме швидшій інтеграції у колектив.

Ці кроки, як ми вважаємо, дозволять залучити людей, які не лише мають відповідні навички, а й підтримують етичні принципи компанії, що сприятиме довготривалому зміцненню корпоративної культури.

Ми вважаємо, що успіх впровадження корпоративної культури, заснованої на принципах кармічного менеджменту, слід оцінювати через низку психологічних аспектів, таких як мотивація, довіра, залученість, відповідальність та емоційне благополуччя працівників. Кармічний менеджмент акцентує увагу на гармонії та відповідальності у всіх взаємодіях, тому важливо оцінювати здатність компанії створити гармонійне робоче середовище.

Мотивацію і залученість можна відстежувати через показники продуктивності — виконання завдань та досягнення результатів. На нашу думку, КРІ є індикатором справжньої мотивації: їх зниження може сигналізувати про зниження залученості або про стресові фактори. Опитування eNPS [4, с. 6] є простим інструментом для визначення загального задоволення працівників, оскільки демонструє готовність рекомендувати компанію. Активність у внутрішніх проєктах та ініціативність працівників

свідчать про високий рівень залученості, а пропозиції нових ідей чи готовність взяти на себе відповідальність є ознаками мотивації. Тест Зигерта та Ланга, на нашу думку, допоможе визначити рівень обізнаності працівників про критерії оцінювання їхньої роботи, адже чітке розуміння цього процесу позитивно впливає на мотивацію. Крім того, оцінка проблемності організаційного розвитку дозволяє зрозуміти, як працює комунікація та виявити потенційні конфлікти чи напругу, що може знижувати мотивацію.

Оцінка довіри між працівниками та керівництвом, на нашу думку, може бути досягнута за допомогою анонімних опитувань, що досліджують рівень відкритості у спілкуванні. Це дозволить зрозуміти, наскільки працівники відчують підтримку та готовність до діалогу. Регулярний зворотний зв'язок є ще одним показником довіри, якщо працівники активно його надають, це може свідчити про відкритість організації.

Емоційне благополуччя, на нашу думку, доцільно оцінювати через опитування, що вивчають рівень стресу, вигорання та здатність підтримувати баланс між роботою та життям. Також варто звертати увагу, на використання відпусток і лікарняних, оскільки це може свідчити про наявність емоційних труднощів. Для глибшого аналізу доцільно застосовувати методики, такі як Опитувальник **Маслач** [35, с. 36] або Шкала стресу [28, с. 6], які можуть допомогти виявити рівень емоційного виснаження.

Оцінка плинності кадрів, також є важливим показником успішності корпоративної культури. Часті звільнення можуть вказувати на незадоволеність працівників або на те, що нова культура не виправдала їхніх очікувань. Зниження плинності кадрів може свідчити про кращу адаптацію працівників до нових умов. Аналіз причин звільнень, наприклад, через exit-інтерв'ю, дозволяє зрозуміти, що саме спонукало працівників залишити компанію. Загальна тривалість роботи працівників є також важливим фактором; тривале перебування у компанії свідчить про комфорт і відчуття приналежності до колективу.

Отже, ми вважаємо, що оцінка результатів впровадження корпоративної культури має базуватися на різних показниках, таких як продуктивність, емоційне благополуччя, плинність кадрів та загальне задоволення працівників. Інтеграція цих показників в управлінську систему допоможе постійно відстежувати стан корпоративної культури та її вплив на працівників.

При розробці програми впровадження корпоративної культури, на нашу думку, важливо враховувати можливі ризики та виклики. Аналіз потенційних ризиків є критично важливим для забезпечення успішної реалізації корпоративної культури, заснованої на кармічному менеджменті. Кожна культурна трансформація, особливо якщо вона глибоко зачіпає всі рівні організації, стикається з певними ризиками, які необхідно врахувати.

Одним із основних ризиків є можливий опір з боку працівників, що може виникати через страх перед невідомим або побоювання втратити статус. На нашу думку, роз'яснювальна робота та активне залучення працівників у процес змін можуть суттєво знизити цей опір. Водночас ризик може виникати і з боку частини керівництва, особливо якщо зміни стосуються управлінського стилю. У цьому контексті підтримка керівників є критично важливою, і ми рекомендуємо організувати навчальні програми та залучати керівників до процесу прийняття рішень, що сприятиме успішному впровадженню нових підходів.

Крім того, є ризик формального або поверхневого сприйняття нової культури, що може виникнути, якщо цінності не будуть належним чином пояснені. Важливо забезпечити якісну комунікацію та постійну підтримку нових цінностей у повсякденній діяльності компанії. Ми також вважаємо, що перші етапи впровадження можуть призвести до збільшення плинності кадрів. Це можна розглядати як тимчасовий ризик, для якого доцільно розробити план залучення нових працівників, які будуть краще відповідати новим цінностям.

Варто також враховувати, що впровадження нової культури потребує значних фінансових та людських ресурсів. Недостатність ресурсів може призвести до поверхневого впровадження змін. На нашу думку, важливо

заздалегідь оцінити потреби в ресурсах та забезпечити достатнє фінансування. Оскільки культурні зміни відбуваються поступово, очікування щодо результатів повинні бути реалістичними. Визначення етапів реалізації дозволить відстежувати прогрес та адаптувати стратегію за необхідності.

Таким чином, врахування цих ризиків і викликів у процесі підготовки програми дозволить організації краще адаптуватися до змін та забезпечити їхню стійкість.

Отже, впровадження нової корпоративної культури є складним процесом, що, на нашу думку, розпочинається з лідерства. Керівництво має не лише проголошувати нові цінності, але й активно втілювати їх у щоденній діяльності. Кармічний менеджмент вимагає від керівників саморефлексії та усвідомленості. Ми вважаємо, що успіх трансформації залежить від послідовності дій керівництва та його здатності надихати команду. Нижче подано рекомендації для керівників, які сприятимуть успішному впровадженню кармічного менеджменту та формуванню сильної корпоративної культури з етичним підходом:

1. Почніть із детального ознайомлення з основами кармічного менеджменту. Ми вважаємо, що важливо прочитати кілька книг або ресурсів на цю тему, щоб зрозуміти, наскільки ці принципи відповідають вашим особистим цінностям. Керівники, які справді підтримують кармічний підхід, мають бути готові застосовувати його у своїй щоденній діяльності. Працівники швидко помітять невідповідність між задекларованими принципами і діями, тому важливо переконатися, що ви готові особисто дотримуватися цих цінностей.

2. Після ознайомлення та прийняття принципів кармічного менеджменту наступним кроком є визначення конкретних правил і принципів для інтеграції в корпоративну культуру компанії. Пропонуємо почати з формулювання ключових принципів, таких як відповідальність за свої дії, усвідомлення наслідків кожного рішення, підтримка співпраці та взаємодопомоги в команді.

3. Визначивши ці принципи, розробіть стратегію їхнього впровадження у роботу. Це може включати регулярні зустрічі з працівниками для обговорення їхньої ролі у прийнятті відповідальних рішень або тренінги, спрямовані на розвиток особистої відповідальності та етичного підходу. Важливо, щоб ці правила стали частиною повсякденної практики.

4. Наступним кроком є обговорення запропонованих ідей зі стейкхолдерами компанії для отримання зворотного зв'язку і забезпечення розуміння та підтримки змін.

5. Стратегія соціальної відповідальності також є важливим елементом кармічного менеджменту. Компанія має прагнути відповідальності не тільки у внутрішніх процесах, але й у суспільній діяльності, наприклад, через благодійні проєкти, екологічні ініціативи або підтримку місцевих громад. Варто визначити, як компанія буде виражати свою соціальну відповідальність, переконавшись, що ці дії відповідають цінностям кармічного менеджменту.

6. Розробіть детальний план впровадження кармічного менеджменту із зазначенням основних етапів, відповідальних осіб та ресурсів. Ми вважаємо, що план має включати конкретні цілі та часові рамки для кожного етапу, що дозволить відстежувати прогрес і вчасно коригувати дії.

7. Рекомендуємо найняти або проконсультуватися з фахівцем із досвідом впровадження кармічного менеджменту, щоб адаптувати принципи до специфіки вашої компанії та галузі. Важливо, щоб керівники всіх рівнів пройшли відповідне навчання, що допоможе їм упевнено застосовувати нові принципи у своїй роботі. Також, керівники повинні мати доступ до консультацій з експертами чи іншими лідерами для підтримки на кожному етапі.

8. Окрім формального впровадження, радимо переглянути систему мотивації та винагород, щоб вона відповідала принципам кармічного менеджменту. Наприклад, винагороджуйте працівників не тільки за

досягнення результатів, але й за етичну поведінку, відповідальність, командну роботу та соціальний внесок.

9. Регулярний моніторинг впровадження нових принципів є важливим для відстеження успіху. Це можна реалізувати через опитування працівників, аналіз КРІ, оцінку корпоративної культури та відстеження соціальної відповідальності компанії. Зворотний зв'язок дозволить зрозуміти, які аспекти потребують вдосконалення.

10. Пам'ятайте, що впровадження кармічного менеджменту — це довготривалий процес. Якщо деякі аспекти не приносять бажаних результатів, не бійтеся коригувати стратегію, зберігаючи фокус на довгострокових позитивних наслідках для компанії та суспільства.

Отже, кармічний менеджмент, на нашу думку, базується на глибокому розумінні впливу кожного рішення на колектив і суспільство. Такий підхід вимагає від керівників не просто формальної підтримки, але й справжнього переконання в його необхідності. Лідери, які здатні прийняти цей підхід, сприятимуть досягненню компанією не лише високих результатів, але й створенню гармонійного середовища, що сприятиме довготривалому розвитку та стабільності.

Висновки до розділу

Проведене дослідження дозволило вивчити особливості формування корпоративної культури в організації з урахуванням психологічних аспектів. Результати підтвердили, що впровадження принципів кармічного менеджменту сприяє гармонійному розвитку організації, забезпечуючи врахування таких психологічних особливостей, як мотивація, взаємна довіра та підтримка. Методики показали, що корпоративна культура організації загалом добре розвинена, про що свідчать високі та середні оцінки розвитку за тестами І. Ладанової та В. Зигерта і Л. Ланга, а також низькі показники організаційної напруженості.

Водночас дослідження виявило окремі проблемні аспекти. Наприклад, за «Індексом організаційної напруженості» середній рівень напруженості спостерігається у сфері робочого навантаження та інформованості, що вказує на можливі труднощі з комунікацією та розподілом завдань, так саме як і тесті В. Зигерта і Л. Ланга та І. Ладанової. Тест К. Томаса показав, що працівники переважно обирають компромісний (61,11%) і уникливий (16,67%) стилі поведінки в конфліктах, що свідчить про прагнення уникати напружених ситуацій, але водночас обмежує ефективність вирішення складних завдань.

Таким чином, дослідження підтвердило, що використання методу кармічного менеджменту під час формування корпоративної культури ефективно враховує більшість психологічних особливостей працівників, таких як мотивація, індивідуальність, взаємна довіра, забезпечення психологічної безпеки, неперервне навчання та розвиток. Проте важливо вдосконалювати аспекти, пов'язані з підтримкою балансу між роботою та особистим життям (*work-life balance*), а також із залученням працівників до стратегічних процесів. Подолання цих недоліків сприятиме подальшому розвитку корпоративної культури та підвищенню задоволеності співробітників.

ВИСНОВКИ

У рамках проведеного дослідження було теоретично обґрунтовано та емпірично вивчено психологічні аспекти формування корпоративної культури сучасних організацій., було проаналізовано поняття корпоративної культури як багатогранної системи, що визначає цінності, норми та поведінкові стандарти організації, а також її основні функції, зокрема адаптивну, регулятивну та мотиваційну. Здійснено аналіз поняття кармічного менеджменту, який базується на принципах етичного управління, взаємозв'язку дій і наслідків, та його впровадження в міжнародних компаніях.

Особливу увагу приділено психологічним аспектам формування корпоративної культури, серед яких баланс між роботою і життям, врахування індивідуальності працівників, забезпечення психологічної безпеки, мотивація та визнання, розвиток корпоративної ідентичності, ефективна комунікація та взаємодія, а також неперервне навчання та розвиток. Ці особливості забезпечують гармонійність робочого середовища, залученість працівників і підвищення ефективності організаційного клімату, що є ключовими факторами успішного функціонування сучасних компаній.

Аналіз внутрішньої документації, зокрема Welcome Book і поведінкових маркерів цінностей, дав можливість визначити орієнтацію компанії на відповідальність, розвиток, підтримку працівників і створення цінності для клієнтів, що гармонійно узгоджується з принципами кармічного менеджменту та психологічними аспектами формування корпоративної культури, підвищуючи її ефективність і стійкість.

Результати дослідження рівня розвитку корпоративної культури І.Д. Ладанової показали високий рівень організаційної культури, що підтверджує ефективність впровадження принципів кармічного менеджменту. Ключові аспекти опитувальника функціонують на високому рівні. Водночас, ми звернули увагу на деякі низькі оцінки, зокрема принципи рівності та доступу до роботи, оптимальність трудового навантаження, залучення працівників до прийняття рішень і прозорість оцінювання, що свідчить про недосконалість

системи. Ми дійшли висновку, що, покращення розподілу обов'язків і перегляд управлінських процесів сприятимуть підвищенню залученості персоналу, оптимізації роботи та ефективності корпоративної культури загалом.

Результати оцінки організаційної зрілості з продемонстрували загалом високий рівень розвитку організації, та низький рівень проблемності, однак, водночас результати деяких окремих аспектів, зокрема, прозорість критеріїв оцінювання, культура реагування на помилки та ефективність зворотного зв'язку, свідчать про потребу вдосконалення цих процесів. Доведено, що вдосконалення цих елементів сприятиме покращенню атмосфери взаємоповаги, довіри та підвищенню ефективності організаційного середовища.

Аналіз організаційної напруженості продемонстрував, що загальний рівень напруженості в колективі є низьким, що свідчить про сприятливу робочу атмосферу. Проте напруженість щодо робочого навантаження та рівня інформованості персоналу оцінена на середньому рівні, що може вказувати на труднощі в організації роботи та доступі до необхідної інформації. На нашу думку, компанія потребує перегляду розподілу завдань і впровадження механізмів зменшення навантаження.

Оцінка стилів поведінки в конфліктних ситуаціях з показала, що найпоширенішим стилем серед працівників є компроміс, що свідчить про прагнення до збереження гармонії у відносинах. Другий за частотою стиль — уникнення, що вказує на бажання уникати конфліктів. Співпраця зустрічається рідше, проте на нашу думку, є найефективнішим підходом до вирішення конфліктів, та відповідно ми вважаємо, що даний підхід потребує розвитку відповідних навичок серед працівників. Стилі суперництва та пристосування, мають найнижчий показник.

За результатами теоретичного аналізу та емпіричного дослідження з урахуванням психологічних особливостей розроблено програму формування корпоративної культури на основі принципів кармічного менеджменту. Вона

спрямована на керівників, HR-менеджерів, організаційних психологів та консультантів.

Таким чином, проведені дослідження дозволили визначити, що кармічний менеджмент як підхід до формування корпоративної культури ефективно інтегрує психологічні особливості, такі як мотивація, довіра, врахування індивідуальності працівників, постійний розвиток та навчання, а також забезпечення психологічної довіри. Однак результати також вказали на недоліки у дотриманні принципів work-life balance та проблеми з комунікацією (зворотнім зв'язок), що створює потенційні зони напруженості. На основі проведених досліджень ми можемо зробити висновок, що гіпотеза підтверджується, оскільки впровадження принципів кармічного менеджменту сприяє формуванню сприятливого робочого середовища, хоча певні аспекти корпоративної культури потребують подальшого вдосконалення.