

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський)

Освітній рівень

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЦІННОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Назва теми

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 053 «Психологія»

Шифр і назва спеціальності

Шифр 241041

номер ІНП

Виконала: студентка 2-го курсу, ППМз-24-1 Козак Наталія КОЗАК

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд.. психол. наук, доцент

Кулешова

Олена КУЛЕШОВА

Науковий ступінь, вчене звання

Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Зав. кафедри психології та педагогіки

д-р психол. наук, професор

Комар

Таїсія КОМАР

Підпис

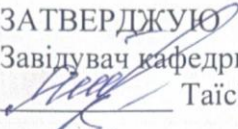
Ім'я ПРІЗВИЩЕ

1 грудня 2025 р.

Хмельницький 2025

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 12 грудня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Наталії КОЗАК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Індивідуальні цінності працівників як основа розвитку корпоративної культури організації»

Керівник кваліфікаційної роботи: Олена КУЛЕШОВА, кандидат психологічних наук, доцент

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25 серпня 2025 р. № 65

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 1 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: матеріали звіту з переддипломної практики, комплекс методів та методик дослідження: «Ціннісні орієнтації» М. Рокича; «Опитувальник термінальних цінностей» І. Сеніна; Анкета організаційної культури Д. Денісона; «Оцінка привабливості організаційної культури».

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити): вступ, розділ 1 Теоретичні засади дослідження індивідуальних цінностей працівників та корпоративної культури організації: поняття й структура індивідуальних цінностей у психології особистості; корпоративна культура організації: сутність, структура, функції; індивідуальні цінності працівників як ресурс розвитку корпоративної культури організації, висновки до розділу; розділ 2 Емпіричне дослідження індивідуальних цінностей працівників та корпоративної культури організації: методологія та організація дослідження; результати дослідження індивідуальних цінностей працівників та корпоративної культури організації; програма психологічних заходів щодо розвитку корпоративної культури з урахуванням індивідуальних цінностей персоналу, висновки до розділу; висновки, перелік джерел посилання, додатки.

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

3

6 рисунків, 6 таблиць.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

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

Дата видачі завдання 12 грудня 2024 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 01 січня 2025 р.	виконано
2	Визначення теоретико-методологічних засад дослідження. З'ясування актуальності проблеми.	До 03 березня 2025 р.	виконано
3	Оформлення вступу кваліфікаційної роботи.	До 01 вересня 2025 р.	виконано
4	I розділ кваліфікаційної роботи.	До 10 вересня 2025 р.	виконано
5	II розділ кваліфікаційної роботи.	До 01 жовтня 2025 р.	виконано
6	Загальні висновки.	До 03 листопада 2025 р.	виконано
7	Оформлення кваліфікаційної роботи.	До 01 грудня 2025 р.	виконано
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	<u>18.11.</u> 2025 р.	виконано
9	Захист кваліфікаційної роботи (відповідно графіку)	<u>19</u> грудня 2025 р.	виконано

Здобувач Козак Наталія КОЗАК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕКерівник роботи Кулешова Олена КУЛЕШОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Тема кваліфікаційної роботи: «Індивідуальні цінності працівників як основа розвитку корпоративної культури організації»

Здобувач Наталія КОЗАК

Керівник Олена КУЛЕШОВА

Кваліфікаційна робота включає 76 сторінок, 6 таблиць, 6 рисунків, перелік джерел посилання складає 76 найменувань, 4 додатки.

Ключові слова: індивідуальні цінності, ціннісні орієнтації, термінальні цінності, інструментальні цінності, корпоративна культура, організаційна культура, організація.

Об'єктом дослідження є розвиток корпоративної культури організації.

Предметом дослідження є індивідуальні цінності працівників організації.

За результатами проведеного дослідження визначено індивідуальні цінності працівників, що відіграють ключову роль у формуванні їхньої професійної мотивації, залученості та взаємодії в організаційному середовищі, а також виявлено особливості сприйняття корпоративної культури організації. Проаналізовано структурні характеристики ціннісної сфери персоналу, рівень значущості провідних життєвих сфер і специфіку корпоративної культури організації.

На основі отриманих результатів розроблено програму психологічних заходів, спрямовану на вдосконалення корпоративної культури шляхом інтеграції ціннісних пріоритетів працівників, підвищення ефективності внутрішньої взаємодії, зміцнення командної єдності та створення умов для професійного зростання й особистісного розвитку персоналу.

Дипломник



Наталія КОЗАК

Дата подання кваліфікаційної роботи до захисту «1» грудня 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ	11
1.1 Поняття й структура індивідуальних цінностей у психології особистості	11
1.2 Корпоративна культура організації: сутність, структура, функції	21
1.3 Індивідуальні цінності працівників як ресурс розвитку корпоративної культури організації	29
Висновки до розділу	35
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ	37
2.1 Методологія та організація дослідження	37
2.2 Результати дослідження індивідуальних цінностей працівників та корпоративної культури організацій	45
2.3 Програма психологічних заходів щодо розвитку корпоративної культури з урахуванням індивідуальних цінностей персоналу	64
Висновки до розділу	71
ВИСНОВКИ	74
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	77
ДОДАТКИ	85
Додаток А Методика «Ціннісні орієнтації» М. Рокича	85
Додаток Б «Опитувальник термінальних цінностей» І. Сеніна	88
Додаток В Анкета організаційної культури Д. Денісона	97
Додаток Г Методика «Оцінка привабливості організаційної культури»	102

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні виклики, що постають перед організаціями в умовах динамічного соціально-економічного середовища, цифрової трансформації, зростаючої конкуренції на ринку праці та підвищення вимог до гнучкості, інноваційності й ефективності управлінських процесів, зумовлюють необхідність переосмислення ролі людського капіталу та формування корпоративної культури, здатної підтримувати розвиток персоналу, забезпечувати адаптивність і підвищувати стійкість організації. Особливої важливості ця проблема набуває в українських реаліях, де організації функціонують у ситуації тривалої нестабільності, необхідності швидкої адаптації, зміни моделей взаємодії та зростаючої ролі людського капіталу. За таких умов корпоративна культура стає не лише чинником стабільності та згуртованості, а й ключовим стратегічним ресурсом, що визначає здатність організації протистояти викликам, підтримувати персонал та забезпечувати ефективність діяльності.

Індивідуальні цінності працівників є одним із базових психологічних механізмів, які визначають поведінку, ставлення до роботи, рівень залученості, мотивацію, готовність брати відповідальність і взаємодіяти з іншими членами колективу. Узгодженість між особистісними цінностями працівників та ціннісним ядром організації сприяє формуванню стійкої корпоративної культури, підвищує задоволеність працею, рівень лояльності та організаційної прихильності. Натомість ціннісний дисбаланс стає джерелом професійних конфліктів, опору змінам, зниження продуктивності та психологічного благополуччя персоналу. Саме тому вивчення індивідуальних цінностей працівників як основи розвитку корпоративної культури є важливим напрямом сучасної організаційної психології.

Проблематика цінностей особистості активно досліджувалася у працях зарубіжних науковців, серед яких М. Рокич, Ш. Шварц, Г. Олпорт, К. Клакхон, Ф. Тромпенаарс, Г. Гофстеде, І. Сенін. Їхні роботи заклали фундамент для

сучасних уявлень про структуру, функції та розвиток ціннісних орієнтацій. Питання корпоративної культури як системи норм, традицій, моделей поведінки та управлінських підходів вивчали Е. Шейн, К. Камерон, Р. Квін, Д. Денісон, Д. Грейвз, Дж. Коттер. Ці дослідження доводять, що культура організації є важливим чинником її життєздатності та конкурентоспроможності, впливає на комунікацію, інноваційність, згуртованість та ефективність діяльності.

В українській психології та менеджменті питання ціннісних орієнтацій і корпоративної культури також отримали значний науковий розвиток. Психологічні аспекти організаційної культури досліджували Л. Карамушка, І. Сняданко, М. Савчин, В. Толков, О. Бондарчук, В. Солодков. Питання професійних і життєвих цінностей, їхнього впливу на поведінку, мотивацію та адаптацію працівників вивчали С. Максименко, Т. Титаренко, О. Чебикін, Н. Пов'якель. У працях сучасних українських дослідників корпоративна культура розглядається як важливий чинник розвитку організації, інтеграції персоналу, формування довіри й підтримки, особливо в умовах соціальної нестабільності.

Попри значний теоретичний доробок, проблема узгодження індивідуальних цінностей працівників і корпоративної культури залишається недостатньо опрацьованою. Більшість досліджень розглядають ці феномени окремо, тоді як їхній взаємозв'язок є суттєвим чинником ефективності організаційної взаємодії. Недостатньо досліджено питання того, як саме індивідуальні цінності працівників можуть стати ресурсом для розвитку корпоративної культури, а не лише одним із чинників її формування. Особливої уваги потребують емпіричні дослідження, які одночасно аналізують структуру індивідуальних цінностей, особливості корпоративної культури та суб'єктивну оцінку її привабливості працівниками.

Актуальність цієї роботи підсилюється необхідністю практичних рішень, що дозволяють організаціям використовувати ціннісний потенціал персоналу для зміцнення корпоративної культури, підвищення стійкості,

адаптивності та мотивації співробітників. Розробка програми психологічних заходів, орієнтованої на розвиток корпоративної культури з урахуванням ціннісних пріоритетів працівників, відповідає сучасним потребам українських компаній та спрямована на підвищення їхньої конкурентоспроможності, ефективності управління і психологічного благополуччя персоналу.

Об'єкт дослідження: розвиток корпоративної культури організації.

Предмет дослідження: індивідуальні цінності працівників організації.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити індивідуальні цінності працівників як основи розвитку корпоративної культури організації та розробити програму психологічних заходів щодо розвитку корпоративної культури організації з урахуванням індивідуальних цінностей персоналу.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до розуміння індивідуальних цінностей особистості та структури корпоративної культури організації.
2. Визначити психологічні механізми та особливості впливу індивідуальних цінностей працівників на розвиток корпоративної культури.
3. Провести емпіричне дослідження індивідуальних цінностей працівників та проаналізувати отримані результати.
4. Розробити та обґрунтувати програму психологічних заходів щодо розвитку корпоративної культури організації з урахуванням індивідуальних цінностей персоналу.

Гіпотеза дослідження: Індивідуальні цінності працівників відіграють суттєву роль у формуванні їхнього ставлення до корпоративної культури, а тому врахування ціннісних орієнтацій персоналу сприятиме створенню психологічно комфортного та конструктивного організаційного середовища.

Методи дослідження:

теоретичні: аналіз наукових джерел з проблеми дослідження, порівняння, класифікація, узагальнення;

емпіричні: використано такі методики для діагностики, зокрема: «Ціннісні орієнтації» М. Рокича; «Опитувальник термінальних цінностей» І. Сеніна; Анкета організаційної культури Д. Денісона; «Оцінка привабливості організаційної культури».

методи математичної обробки даних: кількісний та якісний аналіз.

Практичне значення роботи. Практичне значення проведеного дослідження полягає у можливості використання його результатів для вдосконалення управлінських, комунікаційних і мотиваційних процесів в організації шляхом узгодження корпоративної культури з індивідуальними цінностями працівників. Отримані дані дозволяють глибше розуміти ціннісні орієнтації персоналу, виявляти сильні та проблемні сторони організаційного середовища, прогнозувати поведінкові тенденції та приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку колективу. Розроблена програма психологічних заходів може бути впроваджена як практичний інструмент підвищення залученості, згуртованості, мотивації та ефективності працівників, а також адаптована для використання в організаціях, що прагнуть зміцнити корпоративну культуру та оптимізувати внутрішні соціально-психологічні процеси.

Експериментальна база дослідження. Емпірична частина роботи реалізована на базі агенції повного циклу для забудовників та девелоперів Markozagency м. Хмельницького. У дослідженні брали участь 38 респондентів, віком від 24 до 47 років.

Апробація результатів дослідження. Отримані під час дослідження теоретичні висновки та результати емпіричного дослідження були представлені на: кафедральному науковому семінарі «Сучасні досягнення в наукових дослідженнях здобувачів вищої освіти другого і третього рівнів – 2025», тема доповіді: «Результати дослідження індивідуальних цінностей працівників як основи розвитку корпоративної культури організації», (м. Хмельницький, 17-18 листопада 2025 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування особистості сучасного фахівця як суб'єкта

самотворення в умовах освітнього простору» (м. Хмельницький, 27 листопада 2025 р.), тема доповіді: «Індивідуальні цінності як ядро особистісної та професійної ідентичності персоналу організації; в статті «Індивідуальні цінності працівників як ресурс розвитку корпоративної культури організації» (*Психологічні травелоги*. Науковий журнал. Хмельницький, 2025, № 4).

Структура роботи складається із вступу, 2 розділів, висновків, переліку джерел посилання з 76 найменувань, 4 додатків. Основний зміст роботи викладений на 76 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття й структура індивідуальних цінностей у психології особистості

У сучасній психологічній науці проблема індивідуальних цінностей посідає центральне місце серед досліджень особистісної структури, оскільки саме цінності визначають смисловий вимір людської життєдіяльності, регулюють поведінку та забезпечують узгодженість взаємодії людини із соціальним середовищем. Інтерес до вивчення цінностей зростає в умовах динамічних суспільних та організаційних змін, коли саме внутрішня система особистісних пріоритетів стає ключовим чинником психологічної адаптації, професійної мотивації та продуктивної взаємодії в організаційному контексті.

Провідні дослідники, серед яких М. Рокіч, Ш. Шварц, Г. Олпорт, К. Клакхон та інші, наголошують, що цінності є ядром особистісної структури, відносно стабільними утвореннями, які визначають життєві орієнтири людини й відображають те, що вона вважає значущим, правильним і бажаним у власному житті [67; 70]. В українській психологічній науці дослідження ціннісних орієнтацій особистості також мають тривалу традицію й розглядаються як важлива характеристика суб'єктності, здатності до самовизначення й життєтворчості [19; 27].

Актуальність аналізу індивідуальних цінностей у контексті організаційної психології зумовлена тим, що саме вони визначають ставлення працівника до професійної діяльності, його мотиваційну спрямованість, рівень задоволеності працею та готовність до співпраці в колективі. Узгодженість між індивідуальними та корпоративними цінностями є фундаментом

ефективної корпоративної культури, а їх невідповідність може виступати джерелом конфліктів, зниження продуктивності та професійного вигорання.

Індивідуальні цінності в сучасній психології розглядають як стійкі, узагальнені уявлення людини про бажане, які виступають внутрішніми орієнтирами життєвого вибору й визначають пріоритетні цілі та допустимі засоби їх досягнення. На відміну від економічного чи філософського розуміння цінностей як властивостей об'єктів або абстрактних етичних категорій, у психології акцент зміщується на їхню суб'єктивну значущість для особистості, її «внутрішню карту» важливого в житті [67; 70]. Саме тому цінності описують не стільки те, «що є», скільки те, «як має бути» з точки зору самої людини, задаючи напрямок її поведінки, життєвих стратегій і саморозвитку.

У класичних зарубіжних концепціях цінності визначаються як відносно стабільні переконання про бажані кінцеві стани існування (термінальні цінності) та бажані способи дії (інструментальні цінності), які впорядковуються в індивідуальну ієрархію пріоритетів [67]. Ш. Шварц підкреслює, що всі базові людські цінності можна описати через їхню мотиваційну мету (самоствердження, турбота про інших, збереження порядку, відкритість до змін тощо), а відносини між ними мають не випадковий, а системний характер: реалізація одних цінностей часто підтримує, а інших – ускладнює, що відображається в циркулярній моделі ціннісного простору [70]. Такий підхід дозволяє розглядати індивідуальні цінності як багатовимірну систему, пов'язану з культурним контекстом, але водночас відносно універсальну.

В українській психології поняття «цінності» тісно пов'язується з категорією «ціннісні орієнтації», під якими розуміють усвідомлені, відносно стійкі, вибіркові установки особистості на певні соціальні або особистісні цінності, що визначають спрямованість інтересів, потреб та життєвих цілей людини [19]. Ціннісні орієнтації описують не просто перелік важливого для суб'єкта, а впорядковану систему, яка відображає його суб'єктивне ставлення

до світу, себе й інших людей, виступає показником рівня особистісної зрілості, цілісності та стійкості «Я» [27]. У цьому сенсі індивідуальні цінності можна розглядати як «зміст» (що є важливим), а ціннісні орієнтації – як «форму організації» цього змісту в структурі особистості.

Сучасні українські дослідження підкреслюють, що ціннісні орієнтації є однією з ключових характеристик суб'єктності людини: вони виявляються у виборі життєвих стратегій, стилю життя, способів взаємодії зі світом і людьми [20]. Зокрема, у роботах, присвячених впливу ціннісних орієнтацій на життєвий шлях, цінності описують як суб'єктивні образи бажаного, пов'язані з індивідуальним досвідом, які задають смисловий вимір поведінки та визначають міру узгодженості внутрішнього світу людини з вимогами соціального середовища [26]. Вони не зводяться ані до ситуативних мотивів, ані до окремих установок, оскільки мають більш високий рівень узагальненості й виконує інтегративну функцію – поєднують емоційні, когнітивні й поведінкові компоненти особистості в цілісну систему.

Важливо розрізняти індивідуальні цінності, ціннісні орієнтації, установки та мотиви. Мотиви пов'язані з актуальними потребами і конкретною діяльністю «тут-і-тепер», тоді як цінності задають більш віддалені, узагальнені життєві цілі й стандарти бажаного, які можуть не бути безпосередньо актуалізованими, але слугують критеріями оцінки власних та чужих вчинків [67]. Установки відображають готовність діяти певним чином у типових ситуаціях, тоді як ціннісні орієнтації визначають, які саме цілі, стосунки та результати діяльності вважаються суб'єктом принципово важливими й гідними зусиль. Дослідження показують, що саме цінності та ціннісні орієнтації виступають важливими психологічними ресурсами адаптації, життєстійкості й психологічного здоров'я, оскільки забезпечують смислову впорядкованість життєвого досвіду та внутрішню узгодженість особистості [21].

Саме таке розуміння індивідуальних цінностей – як ієрархічно впорядкованої системи внутрішніх орієнтирів, що інтегрують досвід

особистості й регулюють її поведінку – дозволяє розглядати їх як психологічний фундамент ціннісного поля організації, основу для узгодження особистісних і корпоративних цінностей працівників.

Сучасні наукові підходи до вивчення індивідуальних цінностей охоплюють широкий спектр теоретичних традицій, кожна з яких по-своєму пояснює походження, структуру й функції ціннісної сфери особистості. У психології найбільш впливовими є гуманістичний, когнітивний, соціально-психологічний, культурно-універсальний та організаційно-психологічний підходи, доповнені сучасними напрацюваннями українських учених.

Гуманістичний підхід, заснований працями А. Маслоу та К. Роджерса, розглядає цінності як внутрішні смислові орієнтири, що визначають напрямок самореалізації та становлення зрілої особистості. У межах цього підходу цінності не є зовнішніми нормами, а постають результатом розвитку «Я-концепції» та прагнення до автентичності й самоактуалізації [66]. Українські психологи також підкреслюють смислову природу цінностей: зокрема, Т. Титаренко розглядає їх як «життєві смисли», що інтегрують досвід та забезпечують внутрішню узгодженість особистості в умовах невизначеності [33].

Когнітивний підхід трактує цінності як елементи системи переконань і когнітивних схем, які формуються через інтерналізацію соціального досвіду, навчання та індивідуальну інтерпретацію подій (А. Бандура, Дж. Келлі). У цьому контексті цінності визначають спосіб осмислення світу, впливають на вибір життєвих стратегій і забезпечують передбачуваність поведінки [38]. Українські дослідники акцентують увагу на тому, що система цінностей формується у взаємодії когнітивних і соціальних чинників та виступає механізмом регуляції складних соціальних дій [11].

Соціально-психологічний підхід наголошує на зв'язку цінностей із соціальними нормами, груповими очікуваннями та культурними традиціями. У класичних теоріях Г. Олпорта та К. Клакхона цінності визначаються як узгоджені уявлення соціальних груп про бажане й правильне, які

інтерналізуються людиною та регулюють взаємодію з оточенням [58]. У вітчизняній психології проблему цінностей у соціальному контексті активно розробляють Л. Сохань, Н. Чепелєва та ін., які відзначають, що цінності відображають соціокультурні трансформації й визначають рівень соціальної адаптації та життєстійкості особистості [32].

Культурно-універсальний підхід, який набув широкого визнання завдяки працям Ш. Шварца, досліджує цінності як універсальні мотиваційні орієнтації, властиві всім культурам, але репрезентовані з різною інтенсивністю. Модель Ш. Шварца включає десять базових цінностей та пропонує циркулярну структуру їх взаємозв'язків, описуючи як сумісні, так і конфліктні мотиваційні тенденції [70]. В Україні ця модель активно застосовується у дослідженнях ціннісних орієнтацій молоді та фахівців різних професій, підтверджуючи її універсальність і прогностичний потенціал [3].

Організаційно-психологічний підхід розглядає цінності як чинник трудової поведінки, корпоративної ідентифікації та ефективності професійної діяльності. У межах концепції *person-organization fit* доведено, що узгодженість особистісних та організаційних цінностей сприяє підвищенню задоволеності працею, комунікативній ефективності й зменшенню ризику професійного вигорання [61]. Українська дослідниця Л. Карамушка підкреслює роль ціннісної відповідності у формуванні корпоративної культури, командної взаємодії та психологічного благополуччя працівників, особливо в умовах організаційних криз [13].

Отже, сучасне вивчення індивідуальних цінностей об'єднує різноманітні теоретичні традиції, що дозволяє комплексно описати цінності як багатовимірне явище, яке регулює поведінку особистості, визначає її соціальну активність і є ключовим чинником продуктивної взаємодії в організації

Індивідуальні цінності є центральним елементом психологічної структури особистості, що визначає її життєву спрямованість, стратегії поведінки та здатність до саморегуляції. Завдяки своїй надситуативній

природі цінності не лише фіксують уявлення людини про бажане, але й активно впливають на її діяльність, взаємодію з іншими та спосіб інтеграції власного досвіду.

Серед ключових психологічних функцій цінностей виділяють регулятивну, мотиваційну, інтегративну й прогностичну, кожна з яких має самостійне й водночас взаємопов'язане значення.

Регулятивна функція полягає в тому, що цінності задають загальну спрямованість поведінки, визначаючи, які дії, рішення та стратегії сприймаються особистістю як прийнятні, бажані або обов'язкові. За Е. Десі та Р. Раяном, цінності визначають, наскільки людина здатна діяти автономно, узгоджено із власними переконаннями, а не під тиском зовнішніх факторів, що забезпечує більш стабільну й відповідальну поведінку [48]. Українські автори зазначають, що цінності сприяють саморегуляції та визначають вибір поведінкових стратегій у ситуаціях, що вимагають моральної або професійної оцінки [7].

Мотиваційна функція полягає у тому, що індивідуальні цінності виступають джерелом спонукань і формують ієрархію життєвих цілей. Д. МакКлелланд підкреслював, що внутрішні цінності визначають прагнення до досягнень, влади або належності, задаючи домінуючу мотиваційну сферу особистості [62]. Пізніші дослідження підтверджують, що цінності обумовлюють готовність людини докладати зусиль, обирати довгострокові цілі та наполегливо діяти попри труднощі [68]. В українському науковому просторі Н. Пов'якель наголошує, що цінності виконують роль «енергетичного центру особистості», який визначає рівень її активності та мотиваційної стійкості [28].

Інтегративна функція виражає здатність цінностей об'єднувати різні компоненти особистості – переконання, досвід, емоційні реакції, установки та поведінкові тенденції – у цілісну систему. Як зазначає Р. Інгларт, цінності формують внутрішню логіку розвитку особистості, забезпечуючи стабільність її світоглядних орієнтирів у процесі соціокультурних змін [56]. Ціннісна

система виконує роль психологічного «ядра», навколо якого організуються інші елементи особистісної структури. Українська дослідниця Л. Скібіцька підкреслює, що саме цінності виступають інтегруючою основою професійної ідентичності й визначають узгодженість особистісних та професійних ролей [31].

Прогностична функція означає, що індивідуальні цінності дають можливість прогнозувати життєві й професійні траєкторії людини. Згідно з емпіричними даними Р. Стеерса і Л. Портера, цінності є одними з найнадійніших предикторів поведінки в організації, задоволеності працею та готовності до співпраці [71]. Вони дозволяють передбачити, наскільки працівник буде відповідати корпоративним нормам, а також його імовірну реакцію на організаційні зміни. Українські дослідження підтверджують, що ціннісний профіль працівника може слугувати основою для прогнозування професійної адаптації, рівня лояльності та ризиків емоційного вигорання [16].

Психологічні функції індивідуальних цінностей забезпечують їх особливе місце у структурі особистості: вони регулюють поведінку, формують мотивацію, інтегрують життєвий досвід та дозволяють прогнозувати подальшу професійну й соціальну активність. Розуміння цих функцій створює підґрунтя для аналізу того, яким чином індивідуальні цінності впливають на формування корпоративної культури та визначають ефективність взаємодії працівника з організацією.

Формування індивідуальних цінностей є багатовимірним процесом, що охоплює взаємодію біографічних, соціальних, культурних і професійних чинників. Цінності не є вродженими – вони виникають під час соціального розвитку особистості та поступово набувають статусу стійких внутрішніх орієнтирів, що регулюють поведінку.

Соціалізація, виховання, культура і сімейні впливи відіграють фундаментальну роль у становленні ціннісної структури особистості. За дослідженнями Дж. Брунера та У. Бронфенбреннера, сім'я виступає первинним середовищем, де дитина інтерналізує базові етичні норми,

уявлення про добро, справедливість, взаємодопомогу, працелюбність тощо [41]. Культурний контекст – традиції, релігія, суспільні норми – задає ширший формувальний простір, у межах якого особистість навчається розрізняти прийнятні й неприйнятні форми поведінки. Г. Васянович та О. Найдьонова підкреслюють, що вітчизняна культура історично формує цінності взаємопідтримки, толерантності та соціальної відповідальності, які глибоко інтегруються в особистісний розвиток [8].

Освітнє середовище й професійна діяльність також суттєво впливають на становлення цінностей. У працях Л. Колберга й М. Шпонга доведено, що освіта формує здатність до морального судження, критичного мислення та самостійного прийняття рішень, що сприяє переходу від залежних до автономних ціннісних орієнтацій [59]. Професійна діяльність, у свою чергу, створює систему вимог, у межах яких людина засвоює професійні стандарти, норми, рольові очікування та починає оцінювати себе через призму професійних цінностей. В українській психології підкреслюється, що саме професійна взаємодія сприяє формуванню таких цінностей, як відповідальність, компетентність, комунікабельність, продуктивна співпраця [18].

Трансформації цінностей у дорослому віці пов'язані з переходами між життєвими етапами, зміною соціальних ролей, появою нових життєвих завдань. Дослідження М. Рокіча та Р. Інглгарта свідчать, що в дорослому віці можливі зрушення у бік більшої значущості самореалізації, свободи, автономії та соціальної відповідальності [67]. У періоди криз або змін (війна, економічні труднощі, професійні трансформації) цінності можуть перегруповуватися, переорієнтовуючи людину на ті життєві пріоритети, що мають тривалий екзистенційний сенс. На думку Т. Титаренко та Н. Чепелевої, дорослість є періодом, коли особистість активно переосмислює свій життєвий шлях, формує нові смисли й часто змінює ціннісні орієнтири відповідно до отриманого досвіду [34].

Механізми формування цінностей охоплюють взаємодію індивідуальних та соціальних чинників, що забезпечують як стабільність, так і гнучкість ціннісної системи впродовж життя.

Сфера професійної діяльності є одним із ключових середовищ, де цінності особистості проявляються найвиразніше, визначаючи стиль взаємодії, ставлення до роботи та загальну професійну успішність. У цьому контексті цінності виконують функції регуляторів професійної поведінки, чинників ідентичності та основи для створення сприятливого організаційного середовища.

Згідно з концепціями Е. Еріксона, Дж. Міду та українських дослідників, В. Семиченко, О. Ложкіна, професійна ідентичність формується на основі ціннісних орієнтацій, що визначають, як людина сприймає свою професію, які цілі ставить у роботі та наскільки ототожнює себе із професійною спільнотою [30]. Структура цінностей задає «вектор професійного сенсу», який формує відповідальність, етичність, мотивацію до розвитку й прихильність до професійних стандартів.

Дослідження Е. Шейна та Б. Басса показують, що трудова мотивація має ціннісну природу: працівник активніше залучений у діяльність, коли бачить, що робота дає змогу реалізувати його особисті цінності (досягнення, незалежність, взаємодопомога, творчість тощо) [69]. Система цінностей визначає стиль професійної поведінки – те, як працівник приймає рішення, взаємодіє з колегами, ставиться до норм і правил організації. У контексті досліджень С. Максименко та Л. Карамушки відзначається, що цінності є детермінантами командної взаємодії, конфліктної поведінки, емоційної стійкості та здатності до ефективної комунікації [24].

Значущість ціннісних пріоритетів у взаємодії працівника з організацією проявляється у ступені «ціннісної відповідності» (person–organization fit). Встановлено, що узгодженість особистісних та корпоративних цінностей позитивно корелює із задоволеністю працею, інноваційністю, лояльністю та продуктивністю працівників [61]. Невідповідність цінностей, навпаки,

підвищує ризик емоційного виснаження, конфліктів і професійного вигорання. Українські дослідження також підтверджують, що спільні цінності сприяють розвитку позитивного соціально-психологічного клімату, згуртованості колективу й стабільності організаційних процесів [6].

Таким чином, індивідуальні цінності виступають фундаментом професійної ідентичності, мотиваційним чинником та основою ефективної взаємодії працівника з організацією. Вони визначають, якою мірою індивід буде задоволений професійною діяльністю, як сприйматиме корпоративні норми та наскільки успішно інтегруватиметься в організаційну культуру. Індивідуальні цінності посідають центральне місце у структурі особистості, оскільки визначають її життєву спрямованість, регуляцію поведінки та здатність до професійної й соціальної адаптації. Структура індивідуальних цінностей, відповідно до сучасних теоретичних моделей є ієрархічною, динамічною та водночас відносно стабільною системою, у межах якої особистість інтегрує культурні, соціальні та біографічні впливи. Особливої значущості цінності набувають у професійному контексті, де вони виступають основою формування професійної ідентичності, детермінують трудову мотивацію, стиль професійної поведінки та якість взаємодії в організації. Узгодженість індивідуальних цінностей працівника з цінностями організації є ключовим чинником успішної соціально-психологічної адаптації, задоволеності працею, розвитку корпоративної культури та загальної ефективності організаційного функціонування.

Отже, індивідуальні цінності становлять не лише внутрішній ресурс особистості, але й важливий чинник організаційного середовища, що визначає можливість для побудови гармонійної корпоративної культури, сприяє зміцненню психологічного клімату та забезпечує конструктивну взаємодію працівників. Саме тому їх аналіз є необхідним теоретичним підґрунтям для подальшого емпіричного вивчення взаємозв'язку між ціннісними пріоритетами персоналу та розвитком корпоративної культури організації.

1.2 Корпоративна культура організації: сутність, структура, функції

Корпоративна культура є одним із ключових чинників ефективного функціонування сучасної організації, визначаючи стиль взаємодії працівників, рівень їхньої залученості, спільні норми та очікування, а також загальну атмосферу трудового середовища. У науковій літературі корпоративна культура розглядається як багатовимірний феномен, що охоплює систему цінностей, правил, символів, норм і моделей поведінки, які поділяють члени організації та які регулюють їхню практичну діяльність [9].

Попри різноманітність підходів, більшість дослідників сходяться на думці, що корпоративна культура – це спільно поділювана система смислів, яка формується у процесі взаємодії працівників і відображає особливий спосіб функціонування організації. Е. Шейн визначає корпоративну культуру як «патерни базових припущень», створені групою для адаптації до зовнішнього середовища та вирішення внутрішніх проблем, які були достатньо ефективними, щоб їх можна було вважати правильними й передавати новим членам організації як зразок [69]. У цьому контексті корпоративна культура включає не лише формальні правила, але й неусвідомлювані переконання та моделі поведінки, що формують «дух» організації.

З позиції культурологічного підходу Г. Хофстеде корпоративна культура є «колективним програмуванням свідомості», яке відрізняє одну організацію від іншої та визначає притаманні їй методи комунікації, управління і спільної діяльності [55]. Дослідження Г. Хофстеде підкреслюють зв'язок між національною та корпоративною культурою, що зумовлює специфічні особливості організаційної поведінки в різних країнах.

У межах символічно-інтерпретативної парадигми корпоративна культура розглядається як система спільних значень, що відтворюються через мовні практики, ритуали, символи та історії. Такий підхід наголошує, що культура не лише задає правила поведінки, а й створює спільне поле смислів, у якому індивіди інтерпретують події та взаємодіють один з одним [76].

Важливо зазначити, що в українській психології корпоративна культура розглядається як соціально-психологічний феномен, у якому поєднуються цінності, норми, традиції, комунікативні моделі та рольові очікування, що забезпечують стабільність і розвиток організації [5; 13]. Наголошується, що корпоративна культура сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, визначає стиль керівництва та рівень психологічного благополуччя персоналу [10].

Сутність корпоративної культури полягає у її здатності інтегрувати колектив, узгоджувати індивідуальні та організаційні цінності, визначати соціальні ролі й регулювати поведінку працівників. Вона виконує функції механізму стабілізації та розвитку, виступає основою для формування професійної ідентичності, є ключовим чинником іміджу й конкурентоспроможності підприємства. Саме завдяки корпоративній культурі організація отримує можливість створити унікальне середовище, яке визначає її стиль управління, внутрішні взаємини та стратегічні пріоритети.

Корпоративна культура є складним міждисциплінарним феноменом, тому її вивчення здійснюється в межах різних теоретичних підходів, кожен із яких по-своєму інтерпретує її природу, функції та механізми формування. Сукупність цих підходів дозволяє сформулювати цілісне уявлення про корпоративну культуру як соціально-психологічне явище, що визначає стиль взаємодії працівників, ціннісну основу діяльності та рівень ефективності організації.

Одним із найбільш впливових є психодинамічний підхід, представлений у працях Е. Шейна. Він розглядає корпоративну культуру як багаторівневу систему, що включає артефакти, декларовані цінності та базові припущення. На думку Е. Шейна, саме базові припущення становлять ядро культури, оскільки вони функціонують на неусвідомлюваному рівні, визначаючи моделі взаємодії, ставлення до змін, характер управління та ставлення працівників до організаційних норм. Такий підхід підкреслює стабільність корпоративної культури та складність її трансформації, оскільки зміни повинні зачіпати

глибинні переконання, сформовані у процесі тривалої взаємодії в організації [69].

Культурологічний підхід, розроблений Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарсом і Ч. Хемпден-Тернером, дозволяє досліджувати корпоративну культуру у контексті національних культур. У межах цього підходу культура організації розглядається як «колективне програмування свідомості», що визначає моделі мислення та поведінки її членів. Дослідження Г. Хофстеде показали, що такі культурні виміри, як дистанція влади, колективізм–індивідуалізм, уникнення невизначеності чи орієнтація на досягнення, мають суттєвий вплив на стиль управління, мотивацію працівників та трудову дисципліну [55]. Підхід Ф. Тромпенаарса і Ч. Хемпден-Тернера, заснований на концепції культурних дилем, розкриває відмінності у способах комунікації, прийняття рішень і взаємодії між представниками різних культур, що особливо важливо в умовах глобалізованих ринків [73].

Символічно-інтерпретативний підхід розглядає корпоративну культуру як систему значень, що створюються та підтримуються учасниками організації в процесі комунікації. На думку К. Вейка та М. Смірчич, культура не є сукупністю фіксованих норм, а постає як динамічний процес, у якому мова, символи, ритуали та організаційні історії стають засобами конструювання реальності. Такий підхід дає змогу пояснити, як формуються традиції та символи, що зміцнюють ідентичність працівників, а також як співробітники осмислюють зміни та кризові ситуації [76].

Важливе місце належить управлінському підходу, який розглядає корпоративну культуру як інструмент управління. У цьому контексті культура може свідомо формуватися керівництвом через впровадження корпоративних цінностей, моделей бажаної поведінки, системи винагород та комунікаційних практик [2]. Роботи Т. Діла та А. Кеннеді підкреслюють, що корпоративна культура впливає на успішність організації не менше, ніж стратегія чи структура, оскільки визначає стандарти поведінки, швидкість прийняття рішень і ступінь ініціативності працівників [47].

Психолого-поведінковий підхід підкреслює роль поведінкових норм і моделей взаємодії в організації. Він акцентує на тому, що культура проявляється через щоденні взаємодії, способи комунікації, рольові очікування, неформальні правила та групові звички. Українські дослідники Л. Карамушка та О. Бондар вказують, що поведінкова складова корпоративної культури визначає рівень згуртованості колективу, психологічний клімат, готовність до співпраці та стійкість організації до зовнішніх впливів [14].

Сучасні дослідники підкреслюють доцільність інтегративного (синтетичного) підходу, який поєднує елементи різних концепцій. М. Хитрова та М. Почтова зазначають, що корпоративну культуру слід аналізувати як цілісну систему, яка включає цінності, норми, символи, управлінські стратегії та поведінкові моделі, а також їхній взаємозв'язок. Інтегративний підхід дозволяє враховувати як глибинні смислові аспекти культури, так і практичні способи її формування та зміни [35].

Аналіз основних теоретичних підходів засвідчує, що корпоративна культура є багатовимірним феноменом, який формується під впливом культурних, соціальних, управлінських і психологічних чинників. Її розуміння вимагає поєднання досліджень глибинних цінностей, моделей поведінки та контекстуальності організаційної взаємодії. Розгляд цих підходів створює необхідне теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу структури та функцій корпоративної культури.

Структура корпоративної культури дозволяє зрозуміти взаємозв'язок між елементами, що формують цілісну систему норм, смислів та моделей поведінки в організації. У науковій літературі існує кілька концептуальних підходів до визначення структури корпоративної культури, і кожен з них акцентує увагу на різних її вимірах – від зовнішніх проявів до глибинних переконань.

Найвпливовішою і найбільш цитованою є трирівнева модель Е. Шейна, згідно з якою корпоративна культура складається з артефактів, декларованих цінностей і базових припущень. Артефакти охоплюють видимі елементи

організаційного життя: оформлення середовища, символіку, ритуали, мову, зовнішні поведінкові прояви. Декларовані цінності визначають те, що організація вважає важливим: місію, корпоративні стандарти, етичні принципи. Найглибший рівень становлять базові припущення – неусвідомлювані уявлення про природу людської поведінки, істинні мотиви, статусні відносини, ставлення до змін, часу та взаємодії [69]. Саме вони визначають характер корпоративної культури й найважче піддаються трансформації.

Інший підхід пропонують Т. Діл і А. Кеннеді, які визначають структуру корпоративної культури через цінності, героїв, ритуали та мережі комунікації. На їхню думку, цінності є «серцем» культури, героями виступають працівники, чия поведінка уособлює ідеали організації, ритуали забезпечують передачу цінностей між поколіннями працівників, а комунікаційні мережі створюють умови для неформального обміну інформацією [47]. Така модель акцентує на комунікативній природі культури та її ролевих структурах.

Значний внесок у розуміння структури корпоративної культури зробила й модель К. Камерона та Р. Куїна («модель конкуруючих цінностей»), яка описує культуру через чотири квадранти: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну. Структура культури в цій моделі розкривається через її домінуючі характеристики (гнучкість, стабільність), тип лідерства, стиль управління, критерії успіху та організаційний клімат [42].

У межах символічно-інтерпретативного підходу структура корпоративної культури визначається не формальними елементами, а системою значень, що проявляються через символи, історії, легенди, ритуали, які формують у працівників уніфіковане розуміння організаційної реальності. К. Вейк зазначає, що культура організації – це насамперед «процес осмислення», у якому кожен структурний елемент виконує роль носія смислу [76].

Окрему увагу у структурному аналізі культури приділено цінностям як її ядру. С. Робінс і Т. Джадж підкреслюють, що саме цінності визначають

домінуючі моделі поведінки працівників і забезпечують стійкість організаційних норм [65]. В українській психології це положення підтримують Л. Карамушка, О. Бондар та В. Семиченко, які наголошують, що корпоративні цінності інтегрують формальні й неформальні правила, визначають стиль професійної взаємодії та впливають на емоційно-психологічний клімат організації [4; 13].

З позиції соціально-психологічного підходу структура корпоративної культури включає такі компоненти, як норми, традиції, стиль лідерства, організаційні ролі, етичні принципи, соціально-психологічний клімат. В. Абрамов і М. Хитрова зазначають, що культура функціонує як система організаційних очікувань, яка визначає взаємодію працівників на всіх рівнях – від формальної поведінки до неформальної комунікації [1].

Таким чином, аналіз різних теоретичних підходів свідчить, що структура корпоративної культури є багаторівневою, комплексною та динамічною системою, яка охоплює як видимі, так і невидимі елементи організаційного життя. Центральним її компонентом є система цінностей, що визначає зміст інших структурних елементів і впливає на поведінку працівників. Різні моделі структури культури не суперечать одна одній, а взаємодоповнюють, дозволяючи глибше зрозуміти механізми формування, підтримання й трансформації корпоративної культури в сучасних організаціях.

Корпоративна культура виконує багатогранні функції, які забезпечують стабільність, розвиток та ефективність організації. У наукових джерелах різні автори виокремлюють різні групи функцій, однак усі вони узгоджуються в тому, що корпоративна культура відіграє фундаментальну роль у регулюванні поведінки працівників, підтриманні єдності колективу та забезпеченні стратегічної цілісності організації. Її функції відображають як психологічні, так і управлінські механізми впливу на діяльність персоналу.

Перш за все, корпоративна культура виконує інтегративну функцію, забезпечуючи об'єднання працівників навколо спільних цінностей, традицій, символів і норм. За Е. Тріандісом, культура формує систему колективної

ідентифікації, що сприяє згуртованості, солідарності та розвитку внутрішньої довіри в організації [72]. Інтегративна функція проявляється у здатності культури створювати відчуття «ми-спільноти», що є ключовим чинником ефективної командної взаємодії.

Не менш важливою є регулятивна функція, пов'язана з формуванням і підтриманням правил, норм, стандартів і моделей поведінки. Г. Морган зазначав, що корпоративна культура регулює поведінку не через формальне примушення, а через поділювані уявлення про правильність, прийнятність і бажаність дій у певних ситуаціях [63]. Це забезпечує передбачуваність поведінки співробітників та створює внутрішню логіку функціонування організації. Регулятивна функція також знижує потребу в надмірному контролі, замінюючи його самоорганізацією та автономністю працівників.

Комунікативна функція полягає у створенні спільних каналів та способів обміну інформацією, спільного розуміння символів, ритуалів і значень. На думку К. Гірца, корпоративна культура виступає своєрідною «символічною мовою» організації, через яку працівники передають і інтерпретують досвід [50]. Комунікативна функція забезпечує узгодженість дій між різними підрозділами, сприяє формуванню довіри та ефективній соціальній взаємодії в колективі.

Мотиваційна функція проявляється через вплив корпоративної культури на внутрішню й зовнішню мотивацію працівників. За Ч. Хенді, культура задає «психологічний контракт» між організацією та працівником, визначаючи очікування щодо якості роботи, ролей, відповідальності та винагороди [53]. Сильна корпоративна культура сприяє підвищенню залученості, відповідальності, ініціативності та внутрішньої мотивації персоналу, оскільки працівники відчувають ціннісну єдність із організацією.

Важливою для сучасних організацій є адаптаційна функція, яка забезпечує успішне входження нових працівників у колектив та підтримання їхньої професійної та соціальної адаптації. Р. Дафт наголошує, що саме культура визначає, як новачки розуміють правила, цінності та очікувану

поведінку, і наскільки швидко вони інтегруються в організаційні процеси [46]. Через механізми наставництва, ритуалів та неформальних норм культура забезпечує безперервність організаційного розвитку та передавання знань.

Інноваційна функція сприяє розвитку творчості, ініціативності та готовності до змін. Р. Куїнн і К. Камерон доводять, що культури, орієнтовані на гнучкість і відкритість до нового, демонструють вищий рівень адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності [42]. Інноваційна культура підтримує експериментування, толерує помилки як частину розвитку та стимулює пошук нестандартних рішень.

На додачу, корпоративна культура виконує стабілізаційну функцію, забезпечуючи сталість і передбачуваність організаційного середовища. Як зазначає М. Альвессон, культура закріплює традиції, ритуали, правила взаємодії, створюючи почуття безпеки та структурованості [37]. Це важливо особливо в періоди зовнішніх криз, коли внутрішня культура стає ресурсом психологічної та організаційної стійкості.

В українській науковій традиції підкреслюється також функція формування позитивного соціально-психологічного клімату, яка сприяє доброзичливій атмосфері, конструктивній взаємодії, зниженню конфліктності та підвищенню якості трудового життя [17]. Така культура підсилює почуття значущості працівників, підтримує їхній розвиток і сприяє підвищенню загальної ефективності організації.

Функції корпоративної культури охоплюють широкий спектр організаційних та психологічних механізмів, що забезпечують узгодженість дій, мотивацію, згуртованість, адаптивність і стабільність організації [29]. Завдяки цим функціям корпоративна культура перетворюється на стратегічний ресурс, який визначає характер взаємодії працівників та формує потенціал розвитку організації.

Таким чином, сучасні дослідження засвідчують, що корпоративна культура виступає стратегічним ресурсом, який визначає якість соціально-психологічного клімату, рівень згуртованості персоналу, продуктивність праці

й здатність організації швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища. Саме багатовимірність її функцій робить культуру ключовим чинником організаційного успіху та фундаментом для формування позитивної професійної взаємодії, розвитку персоналу й підтримання стійкого організаційного розвитку.

1.3 Індивідуальні цінності працівників як ресурс розвитку корпоративної культури організації

У сучасних організаціях корпоративна культура розглядається не лише як сукупність норм, традицій і цінностей, що визначають поведінку працівників, а й як стратегічний ресурс, який забезпечує ефективність, стабільність та інноваційний розвиток компанії. Одним із ключових чинників, що формують і підтримують корпоративну культуру, є індивідуальні цінності працівників. Вони відображають глибинні переконання та життєві орієнтири особистості, визначають її мотивацію, професійну поведінку, стиль взаємодії з колегами та ставлення до організаційних норм. Узгодженість індивідуальних і корпоративних цінностей сприяє формуванню цілісного культурного середовища, підвищенню лояльності, продуктивності та психологічного благополуччя персоналу, тоді як ціннісна невідповідність може призводити до конфліктів, зниження мотивації та погіршення соціально-психологічного клімату. Тому аналіз індивідуальних цінностей працівників як ресурсу розвитку корпоративної культури має важливе теоретичне та практичне значення, оскільки дозволяє зрозуміти механізми впливу особистісних ціннісних орієнтацій на організаційні процеси та визначити шляхи їх оптимального узгодження в інтересах організації.

Проблема взаємозв'язку індивідуальних цінностей працівників і корпоративної культури організації є однією з ключових у сучасній організаційній психології. Індивідуальні цінності виступають внутрішніми регуляторами поведінки людини, визначають її ставлення до професійної

діяльності, способи прийняття рішень та міжособистісні взаємодії. Корпоративна культура, у свою чергу, є системою спільно поділюваних цінностей, норм і смислів, що формують очікування щодо поведінки працівників та забезпечують узгодженість їхніх дій. Тому індивідуальні цінності та корпоративна культура перебувають у тісній взаємодії, утворюючи динамічну систему взаємного впливу.

У межах концепції *ціннісної відповідності* Ч. О'Райлі та Дж. Четмен доводять, що ступінь узгодженості між індивідуальними цінностями працівника та цінностями організації визначає рівень його залученості, задоволеності працею та готовності до співпраці [64]. Якщо цінності збігаються, працівники легше приймають корпоративні норми, демонструють вищу продуктивність і меншу схильність до плинності кадрів. У разі невідповідності виникають внутрішні конфлікти, емоційне виснаження та проблеми адаптації.

Індивідуальні цінності впливають на корпоративну культуру і через механізм *ціннісної інтерналізації*. За Ш. Шварцем, цінності визначають рівень важливості певних типів поведінки, таких як доброзичливість, відповідальність, досягнення або відкритість до нового, що згодом відображається у формуванні групових норм і колективних очікувань [70]. В організаціях, де персонал поділяє однакові ціннісні пріоритети, формуються більш стабільні, узгоджені культурні патерни, які підсилюють згуртованість.

Важливою є також ідея *ціннісної передачі*, яка підкреслює роль неформальних взаємодій у формуванні корпоративної культури. А. Бендера і М. Томас показали, що працівники засвоюють культурні норми не лише через офіційні регламенти, а й через спостереження за поведінкою колег, особливо авторитетних членів колективу [39]. Таким чином, індивідуальні цінності окремих працівників, особливо лідерів, можуть стати каталізатором змін і впливати на формування організаційних стандартів.

У сучасних українських дослідженнях наголошується, що цінності працівників відіграють вирішальну роль у підтриманні психологічного

клімату та продуктивності організації. Автори підкреслюють, що корпоративна культура зберігає стабільність лише тоді, коли працівники не просто виконують вимоги, а й внутрішньо поділяють цінності організації, що робить їх носіями культурних смислів [15].

Окреме місце посідає роль цінностей у процесах організаційних змін. М. Уоткінс та Д. Ульріх зазначають, що зміни корпоративної культури є результатом трансформації індивідуальних і групових цінностей, які визначають підтримку або опір змінам [75]. Якщо зміни відповідають базовим цінностям персоналу, вони відбуваються швидше й ефективніше; у протилежному випадку організація стикається з внутрішніми конфліктами та зниженням працездатності.

Теоретичні моделі взаємозв'язку індивідуальних цінностей та корпоративної культури демонструють, що цінності працівників є не лише передумовою успішної професійної адаптації, а й важливим ресурсом розвитку організаційного середовища. Індивідуальні цінності визначають якість взаємодії, підтримують сталість корпоративних норм і можуть стати стратегічним механізмом формування сильної, інтегрованої та динамічної корпоративної культури.

Індивідуальні цінності працівників становлять важливий внутрішній психологічний ресурс, який визначає їхню професійну поведінку, рівень мотивації, залученість і здатність до ефективної діяльності в організації. У психологічній літературі цінності розглядаються як глибинні переконання, що регулюють вибір цілей, способів діяльності та моделей взаємодії з іншими людьми [36]. Саме вони забезпечують відносну стабільність поведінкових тенденцій працівників і формують основу їхньої професійної ідентичності. Тому аналіз цінностей як внутрішнього ресурсу дозволяє пояснити, чому працівники по-різному реагують на організаційні вимоги, демонструють різний рівень відповідальності та різні форми професійної активності.

Одним із ключових аспектів є той факт, що індивідуальні цінності виступають чинником професійної мотивації, оскільки визначають, які види

діяльності людина сприймає як значущі та особистісно важливі. Дослідження Е. Десі та Р. Раяна у межах теорії самодетермінації засвідчили, що поведінка працівників є більш стійкою та продуктивною тоді, коли вона узгоджена з їхніми внутрішніми цінностями й відображає автономно обрані цілі [48]. Працівники, для яких важливими є цінності досягнення, професіоналізму, відповідальності чи взаємодопомоги, демонструють високий рівень внутрішньої мотивації, готовність долати труднощі та потребу в професійному розвитку. У дослідженнях Л. Сагів і С. Роккас також підкреслюється, що певні ціннісні пріоритети (зокрема, відкритість до нового та орієнтація на досягнення) прямо пов'язані з інноваційною поведінкою, ініціативністю та продуктивністю працівників [68].

Цінності відіграють ключову роль і в розвитку професійної стійкості, яка розуміється як здатність працівника зберігати ефективність діяльності в умовах стресу, невизначеності або змін. Дослідження останніх років показують, що працівники з домінуванням цінностей автономії, відповідальності та внутрішньої гармонії демонструють більшу стресостійкість, краще долають робочі переобтяження і рідше переживають професійне вигорання [40]. Це пояснюється тим, що цінності задають внутрішні орієнтири та смислові мотиви, завдяки яким працівник відчуває контроль над ситуацією та здатність справлятися з викликами.

Важливим є і те, що цінності впливають на – складову, яка безпосередньо пов'язана із відчуттям значущості роботи та емоційною прив'язаністю до організації. Високий рівень залученості спостерігається у працівників, чії індивідуальні цінності збігаються з корпоративними; це сприяє розвитку почуття причетності та ціннісної єдності [57]. Якщо працівник вважає, що його робота відповідає його переконанням, він проявляє більше ентузіазму, активності та ініціативності.

Цінності визначають і готовність до ініціативності та відповідальності. Працівники, які поділяють цінності саморозвитку, професійного зростання та взаємопідтримки, частіше проявляють проактивну поведінку, готовність

пропонувати нові ідеї та брати участь у вирішенні організаційних проблем. За даними М. Гранта, ціннісна орієнтація на автономію та досягнення є надійними предикторами проактивності та лідерської поведінки в організаціях [51]. Навпаки, невідповідність особистісних цінностей корпоративним може призводити до зниження відповідальності, формалізму та уникання ініціативи.

Розвиток ціннісного потенціалу працівників у межах організації залежить від наявності низки психологічних умов, що забезпечують реалізацію їхніх внутрішніх ресурсів. До таких умов дослідники відносять: високий рівень психологічної безпеки, що дозволяє відкрито висловлювати думки та проявляти ініціативність; автономію в роботі, що сприяє узгодженню дій із власними цінностями; довірливі стосунки в колективі; підтримуючий стиль лідерства; систему мотивації, яка орієнтована не лише на матеріальні стимули, а й на розвиток, визнання та професійне зростання [49]. В українських дослідженнях акцентується, що реалізація ціннісного потенціалу персоналу є основою формування сприятливого соціально-психологічного клімату й підвищення ефективності командної взаємодії [54].

Таким чином, індивідуальні цінності працівників виступають важливим ресурсом розвитку організації, оскільки визначають характер професійної мотивації, рівень стійкості та залученості, готовність до ініціативності та відповідальності. Організація, яка створює умови для реалізації цього ресурсного потенціалу, отримує більш мотивований, стійкий, інноваційний і продуктивний персонал, який здатний підтримувати й розвивати корпоративну культуру.

Розвиток конструктивної, позитивно орієнтованої корпоративної культури значною мірою залежить від того, які типи індивідуальних цінностей переважають серед працівників організації. Емпіричні моделі сучасної психології (Ш. Шварца, Е. Шейна, К. Касіо та ін.) переконливо доводять, що певні ціннісні орієнтації сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищують продуктивність колективу та зміцнюють організаційну згуртованість. До таких цінностей належать відкритість до

нового, універсалізм і доброзичливість, відповідальність, автономія, досягнення, а також цінності професійної самореалізації.

Одними з найважливіших є цінності відкритості до нового, описані у теорії базових цінностей Ш. Шварца. До них належать самостійність, стимуляція, творчість та гнучкість мислення. Люди з вираженими цінностями відкритості виявляють готовність до прийняття інновацій, вчать ся новому, проявляють ініціативу і не бояться експериментів [70]. Це робить їх значним ресурсом для розвитку організаційних змін, оскільки корпоративні культури, орієнтовані на інноваційність та адаптивність, потребують саме таких співробітників. Дослідження 2022–2023 років підтверджують, що працівники з високою орієнтацією на відкритість частіше генерують нові ідеї та легше адаптуються до трансформаційних процесів [68].

Важливе місце серед сприятливих для корпоративної культури цінностей займають цінності універсалізму та доброзичливості. У моделі Ш. Шварца універсалізм передбачає прагнення до соціальної справедливості, толерантності та прийняття інших, а доброзичливість — підтримку, надійність та взаємодопомогу [70]. Працівники з такими цінностями формують основу соціально-психологічного клімату, сприяють конструктивним формам комунікації, знижують рівень конфліктності, підвищують групову згуртованість. Вони демонструють високий рівень етичності та професійної відповідальності, що є ключовими елементами здорової корпоративної культури. У дослідженнях С. Кортіної та А. Фіцпатріка зазначено, що універсалізм і доброзичливість значно знижують ймовірність формування токсичного робочого середовища та емоційного вигорання в командах [45].

До конструктивних типів цінностей належать також відповідальність, автономія та досягнення. Відповідальність, за К. Касіо та Е. Шейном, визначає здатність працівника брати на себе зобов'язання, доводити справу до завершення та дотримуватися професійних стандартів [43]. Автономія сприяє внутрішній мотивації, ініціативності та прийняттю самостійних рішень, а цінність досягнення забезпечує орієнтацію на результат, продуктивність та

якість роботи. Дослідження А. Гранта і М. Фріланда свідчать, що поєднання автономії та досягнення є найсильнішим предиктором проактивної поведінки й високої ефективності в командних і проєктних структурах [52].

Окрему групу становлять професійно орієнтовані цінності, які відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури. За Е. Шейном, професійні цінності визначають ставлення працівника до якості роботи, розвитку компетентностей, дотримання професійної етики та готовності до навчання [69]. К. Касіо підкреслює, що такі цінності забезпечують сталість корпоративних стандартів, сприяють формуванню професійної ідентичності та створюють основу для розвитку позитивного іміджу організації [44]. У сучасних українських дослідженнях зазначено, що працівники з високим рівнем професійної ціннісної орієнтації позитивно впливають на корпоративну культуру, оскільки транслюють етичні норми, підсилюють командну взаємодію та формують середовище довіри [15].

Таким чином, емпіричні моделі переконливо свідчать, що розвиток конструктивної корпоративної культури є значною мірою залежним від того, наскільки у персоналу сформовані цінності відкритості, доброзичливості, універсалізму, відповідальності, автономії, досягнення та професійної самореалізації. Саме ці ціннісні орієнтації створюють основу для інноваційності, командної ефективності, етичної поведінки та психологічного благополуччя в організації.

Висновки до розділу

На основі аналізу наукових джерел встановлено, що індивідуальні цінності працівників і корпоративна культура організації є взаємопов'язаною системою. Індивідуальні цінності розглядаються як внутрішні смислові орієнтири особистості, що забезпечують регуляцію поведінки, визначають професійну мотивацію, стиль взаємодії та рівень відповідальності. Корпоративна культура визначається як система спільних норм, цінностей і

моделей поведінки, що забезпечують узгодженість дій працівників, формують соціально-психологічний клімат та підтримують організаційний порядок. Вона виконує низку ключових функцій – інтегративну, регулятивну, комунікативну, мотиваційну та адаптаційну, – які забезпечують стабільність, ефективність та інноваційний розвиток організації. Взаємозв'язок індивідуальних цінностей і корпоративної культури проявляється через механізми ціннісної відповідності, інтерналізації норм, соціального навчання та трансляції цінностей у колективі. Узгодженість особистісних і корпоративних цінностей сприяє підвищенню залученості працівників, їхній проактивності, лояльності та стійкості до професійних стресів, тоді як ціннісна невідповідність може зумовлювати конфлікти, зниження продуктивності та погіршення культурного середовища. Найбільш сприятливими для розвитку конструктивної корпоративної культури є такі цінності, як відкритість до нового, універсалізм, доброзичливість, відповідальність, автономія, орієнтація на досягнення та професійна самореалізація [22]. Саме ці ціннісні орієнтації формують основу інноваційності, командної ефективності, етичної поведінки та продуктивної взаємодії у колективі.

Отже, індивідуальні цінності працівників становлять стратегічний психологічний ресурс формування й розвитку корпоративної культури. Організація, яка забезпечує умови для реалізації ціннісного потенціалу персоналу, здатна формувати сильну, узгоджену й динамічну корпоративну культуру – основу її довготривалого розвитку та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Методологія та організація дослідження

Метою даного етапу дослідження є емпіричне вивчення особливостей індивідуальних цінностей працівників та їхнього взаємозв'язку з характеристиками корпоративної культури організації, зокрема зі змістом ціннісних орієнтацій персоналу, особливостями сприйняття ними організаційного середовища та суб'єктивною привабливістю культури праці. Ми прагнемо з'ясувати, які саме ціннісні пріоритети працівників пов'язані з відчуттям узгодженості з організаційними нормами й цілями, зі ставленням до змісту роботи, мотивації, взаємин у колективі та загальної задоволеності приналежністю до організації.

На основі теоретичного аналізу було зроблено припущення, що індивідуальні цінності працівників мають багатовимірну структуру й охоплюють як загальні життєві цілі, так і професійно орієнтовані цінності, пов'язані зі змістом праці, відповідальністю, досягненнями, взаємодією з іншими та ставленням до організації. Водночас корпоративна культура проявляється не лише на рівні формально задекларованих цінностей і норм, а й через реальні практики організації праці, систему взаємин, мотивуючі чинники та суб'єктивне відчуття працівником «своєї» чи «чужої» організації. Саме тому для емпіричного дослідження було обрано комплексний підхід, який передбачає використання стандартизованих опитувальників для вимірювання ціннісних орієнтацій і життєвих цілей працівників, а також інструментів, що дають змогу оцінити ключові виміри організаційної культури (її зміст, структурні та мотиваційні характеристики) і ступінь її суб'єктивної привабливості для персоналу. Поєднання цих методів дозволяє, з одного боку, зафіксувати зміст і ієрархію індивідуальних цінностей, а з

іншого – виявити, як вони відображаються у сприйнятті працівниками умов праці, справедливості й прозорості організаційних процесів, можливостей розвитку, згуртованості колективу та узгодженості власних очікувань із реальним культурним середовищем організації. Це забезпечує методологічно обґрунтовану можливість дослідити цінності працівників як психологічний ресурс розвитку корпоративної культури.

Відповідно до мети дослідження та використаного психодіагностичного інструментарію були визначені такі завдання емпіричного етапу:

1. Дослідити особливості індивідуальних ціннісних орієнтацій працівників та визначити їхню структуру.
2. Визначити специфіку сприйняття працівниками основних характеристик корпоративної культури організації.
3. Оцінити рівень суб'єктивної привабливості корпоративної культури для персоналу.
4. Розробити науково обґрунтовану програму психологічних заходів, що сприятиме удосконаленню корпоративної культури з урахуванням індивідуальних цінностей працівників..

Організація та проведення емпіричного дослідження здійснювалися на базі агенції повного циклу для забудовників та девелоперів Markozagency м. Хмельницького. У дослідженні брали участь 38 працівників, віком від 24 до 47 років.

На першому етапі проведено комплексний теоретичний аналіз проблеми індивідуальних цінностей працівників як основи розвитку корпоративної культури організації. У межах цього етапу було здійснено опрацювання теоретичних джерел, визначено методологічні основи роботи, уточнено мету й завдання дослідження, скориговано вибірку та сформовано його загальну програму.

На другому етапі емпіричного дослідження здійснено відбір психодіагностичних методик, що були релевантні поставленим цілям, та проведено психодіагностичне обстеження.

На третьому етапі здійснювався збір емпіричних даних та подальша статистична обробка та інтерпретація результатів.

На завершальному етапі, на підставі отриманих теоретичних і емпіричних даних, було розроблено програму психологічних заходів щодо розвитку корпоративної культури з урахуванням індивідуальних цінностей персоналу.

Для досягнення мети та підтвердження гіпотези, були використані такі психодіагностичні методики:

- Методика «Ціннісні орієнтації» М. Рокича (Додаток А).
- «Опитувальник термінальних цінностей» І. Сеніна (Додаток Б);
- Анкета організаційної культури Д. Денісона (Додаток В);
- Методика «Оцінка привабливості організаційної культури» (Додаток Г).

Методика «Ціннісні орієнтації» М. Рокича

Методика «Ціннісні орієнтації» М. Рокіча [25, с. 90-92] є одним із найбільш відомих і широко застосовуваних інструментів для вивчення структури та змісту індивідуальних цінностей особистості. Вона ґрунтується на уявленні про те, що цінності визначають життєві напрями людини, регулюють її поведінку та впливають на прийняття рішень у різних сферах життєдіяльності. М. Рокіч розглядав цінності як стійкі переконання щодо того, що певний тип поведінки або кінцева життєва мета є особистісно чи соціально бажаною. Методика дозволяє оцінити як загальну систему ціннісних пріоритетів особистості, так і специфіку ієрархії окремих ціннісних груп.

Методика складається з двох списків цінностей: **термінальних** (кінцевих життєвих цілей) та **інструментальних** (цінностей-засобів, які визначають способи досягнення цілей). До термінальних цінностей належать такі орієнтири, як щасливе сімейне життя, цікава робота, матеріальна забезпеченість, свобода, любов, здоров'я, суспільне визнання тощо. Інструментальні цінності включають якості та риси, що сприяють досягненню життєвих цілей: відповідальність, самостійність, чесність, вихованість, раціональність, сміливість, терпимість, дисциплінованість та інші. Кожен

список містить по 18 цінностей. Процедура дослідження передбачає ранжування цінностей у кожному зі списків від найбільш значущої до найменш значущої для респондента. Таким чином формується індивідуальна ієрархія ціннісних пріоритетів, що відображає психологічні установки, внутрішні мотиви та домінуючі життєві орієнтації особистості. Аналіз ранжування дозволяє визначити провідні ціннісні тенденції, схильність до певних типів поведінки та особистісні особливості.

Методика має високий рівень теоретичної обґрунтованості та емпіричної валідності. Її перевагою є можливість використання як у наукових дослідженнях, так і у прикладній психології: у професійному доборі, коучингу, оцінюванні персоналу, вивченні мотивації працівників, аналізі організаційної культури. Завдяки широкому спектру ціннісних категорій методика дозволяє сформулювати цілісне уявлення про ціннісну структуру особистості та виявити, наскільки вона узгоджена з вимогами професійного середовища чи корпоративними цінностями організації.

Інтерпретація результатів ґрунтується на аналізі місця цінностей у загальному ранжуванні, порівнянні термінальних і інструментальних орієнтацій, а також на визначенні домінуючих груп (гуманістичних, егоцентричних, соціальних, професійних, морально-етичних тощо). Узагальнення отриманих даних дозволяє робити висновки щодо провідних життєвих цілей, поведінкових стратегій працівників та їхнього потенціалу для взаємодії в організаційному середовищі.

«Опитувальник термінальних цінностей» І. Сеніна

«Опитувальник термінальних цінностей» І. Сеніна [25, с.92-102] є психодіагностичною методикою, призначеною для дослідження змісту та структури життєвих цінностей особистості. Інструмент дозволяє виявити домінуючі життєві цілі, які людина прагне реалізувати, а також визначити ціннісні пріоритети, пов'язані з різними сферами життєдіяльності. На відміну від методики М. Рокіча, яка містить перелік універсальних цінностей-орієнтирів, опитувальник І. Сеніна розроблений як більш структурований

інструмент, що дозволяє проводити кількісний аналіз рівнів значущості різних груп цінностей.

Методика ґрунтується на уявленні про те, що термінальні цінності відображають кінцеві життєві цілі особистості, спрямовані на досягнення певних результатів або життєвих станів, які визначають смисловий контекст життєвої активності індивіда. І. Сенін виокремив декілька базових сфер життєвих цілей, які найбільш повно характеризують спрямованість особистості: професійну, сімейну, соціальну, духовну, матеріальну та індивідуально-особистісну. Кожна зі сфер містить набір цінностей, що описують бажаний результат або життєвий ідеал.

Опитувальник складається з 80 тверджень, які описують різні життєві цілі. Досліджуваний оцінює ступінь значущості кожної з них за 5-бальною шкалою від «немає ніякого значення» до «є дуже важливо». Такий формат дозволяє отримати не рангову, а кількісну оцінку, що забезпечує точність і можливість статистичного опрацювання даних. Після обробки результатів обчислюються середні показники за окремими групами цінностей, що дозволяє визначити домінуючі сфери життєвої орієнтації респондента.

Методика має низку переваг: вона дозволяє відстежити не лише загальний рівень ціннісної спрямованості, а й відмінності між окремими сферами життя; її результати легко порівнювати між групами; вона придатна для використання в організаційній психології, педагогічній діагностиці, психології особистості, професійному консультуванні та дослідженнях корпоративної культури. Особливо цінною є можливість співвіднести домінуючі термінальні цінності працівників із ціннісним полем організації, що робить інструмент корисним у HR-аналізі, діагностиці організаційної культури й оцінці person-organization fit.

Інтерпретація результатів передбачає аналіз відносної вираженості різних ціннісних сфер. Високі показники у професійній сфері свідчать про орієнтацію на досягнення, кар'єру та професійне зростання; домінування сімейних цінностей – про значущість емоційної підтримки та стабільності;

високі духовні цінності – про орієнтацію на саморозвиток, творчість і самопізнання; пріоритет матеріальних цінностей відображає прагнення до економічної безпеки та комфорту; соціальні цінності пов’язані з потребою у спілкуванні, визнанні та соціальній активності. Узагальнений профіль дозволяє сформуванню цілісного уявлення про ціннісну структуру особистості та оцінити її відповідність особливостям організаційного середовища.

Методика вважається надійною та валідною для використання у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях, що підтверджується її широким застосуванням у психологічній практиці, а також у численних наукових публікаціях. Вона є ефективним інструментом аналізу індивідуальних ціннісних орієнтацій працівників, що робить її особливо важливою в контексті досліджень корпоративної культури та управління персоналом.

Анкета організаційної культури Д. Денісона

Анкета організаційної культури Д. Денісона (Denison Organizational Culture Survey – DOCS) [25, с. 118-123] є стандартизованим діагностичним інструментом, спрямованим на комплексне вивчення ключових характеристик корпоративної культури організації. Методика розроблена Д. Денісоном на основі емпіричних досліджень ефективних організацій і ґрунтується на припущенні, що певні культурні характеристики прямо впливають на продуктивність, стійкість та довготривалу успішність компанії.

Теоретичну основу методики становить модель організаційної культури, яка включає чотири інтегральні виміри: залученість (involvement), узгодженість (consistency), адаптивність (adaptability) та місія (mission). Кожен із вимірів відображає важливі аспекти функціонування організації та містить по три індикатори. Залученість характеризує рівень участі працівників у прийнятті рішень, розвиток персоналу та командну взаємодію. Узгодженість відображає наявність спільних цінностей, внутрішню координацію та узгоджені процеси. Адаптивність описує здатність організації реагувати на зміни та впроваджувати інновації. Місія демонструє чіткість стратегічних орієнтирів, визначеність цілей і бачення майбутнього.

Анкета складається з 60 тверджень, що оцінюються респондентами за п'ятибальною шкалою, де 1 означає мінімальну вираженість характеристики, а 5 – максимальну. Твердження сформульовані таким чином, щоб охопити практичні прояви корпоративної культури, стиль управління, особливості комунікації, ставлення до інновацій та реальні організаційні практики. Заповнення анкети є анонімним, що забезпечує об'єктивність та достовірність відповідей.

Обробка результатів передбачає обчислення середніх балів за кожним індикатором та чотирма загальними вимірами. На основі отриманих показників формується профіль організаційної культури, який дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, рівень узгодженості дій працівників та потенціал для розвитку.

Методика відзначається високою валідністю та надійністю, що підтверджується широким використанням у міжнародних дослідженнях організаційного розвитку. Анкета є придатною для діагностики в комерційних, освітніх, державних та неприбуткових організаціях. Її результати дозволяють не лише оцінити поточний стан корпоративної культури, а й визначити напрями її вдосконалення, що робить інструмент ефективним засобом у сфері HR-менеджменту та організаційного консультування.

Методика «Оцінка привабливості організаційної культури»

Методика «Оцінка привабливості організаційної культури» [12, с.58-64] призначена для визначення того, наскільки працівники сприймають організаційну культуру як привабливу, комфортну та таку, що відповідає їхнім потребам і ціннісним орієнтаціям. Вона дає змогу оцінити суб'єктивне ставлення працівників до різних аспектів робочого середовища та виявити розрив між реальними умовами праці та бажаними характеристиками організаційної культури.

Опитувальник містить 48 тверджень, згрупованих у сім діагностичних шкал: зміст роботи (потреба у творчій, напруженій роботі та потреба у простій роботі), утилітарні потреби (хороші умови праці та матеріально-фінансове

забезпечення), потреба в гарних взаєминах, потреба у визнанні й особистому авторитеті, мотивація (трудова мотивація та участь у прийнятті управлінських рішень), патріотизм щодо організації (потреба в її успіхах і згуртованість колективу), а також організація праці (визначеність та невизначеність роботи).

Методика складається з двох частин. У першій респондента просять оцінити за 10-бальною шкалою, наскільки перелічені твердження відповідають його реальним умовам праці. У другій частині пропонується оцінити ті самі твердження, але вже з позиції бажаних характеристик – тобто, якими ці аспекти повинні бути у роботі, яку людина вважала б для себе привабливою. Оцінювання проводиться шляхом виставлення балів від 1 до 10, де 10 означає максимальну справедливість (або важливість), а 1 – повну відсутність відповідної характеристики. Обробка результатів передбачає обчислення середніх значень за кожною шкалою окремо для обох частин опитувальника, після чого визначається різниця між бажаними та реальними показниками. Позитивні значення свідчать про привабливість відповідних аспектів культури праці для респондента, тоді як негативні розглядаються як маркер незадоволеності, напруженості або проблемності певного виду культурних характеристик. На основі отриманих даних розраховується інтегральний показник привабливості корпоративної культури, що є середнім арифметичним шкальних оцінок усіх учасників. Крім того, аналіз варіативності індивідуальних відповідей може використовуватися для оцінювання рівня згуртованості колективу: мінімальна розбіжність між оцінками різних груп (наприклад, між менеджерами і рядовими працівниками) свідчить про сформовану, сильну корпоративну культуру. Методика є інформативним інструментом для діагностики суб'єктивного ставлення працівників до корпоративної культури, виявлення її сильних та слабких сторін і визначення напрямів її подальшого вдосконалення.

Проведення емпіричного дослідження відповідно до визначеної програми, використання комплексу психодіагностичних методик та забезпечення єдиної процедури опрацювання даних дало змогу отримати

цілісну інформацію про індивідуальні цінності працівників, особливості їхнього ставлення до організаційної культури та суб'єктивну оцінку її привабливості. Узагальнення та систематизація зібраного матеріалу створюють підґрунтя для подальшого аналізу отриманих результатів. У наступному підрозділі буде представлено їх докладний кількісний та якісний опис, що дозволить виявити характерні тенденції, сильні та проблемні аспекти корпоративної культури організації та визначити, яким чином індивідуальні цінності персоналу проявляються у сприйнятті організаційного середовища.

2.2 Результати дослідження індивідуальних цінностей працівників та корпоративної культури організації

З метою виявлення змістових характеристик індивідуальних цінностей працівників та особливостей їхнього сприйняття корпоративної культури організації нами застосовано комплекс методик, який дає можливість визначити домінуючі ціннісні орієнтації персоналу, описати їхню структуру та охарактеризувати ті аспекти організаційного середовища, які працівники вважають найбільш і найменш значущими.

Для визначення змісту та ієрархії індивідуальних цінностей працівників було застосовано психодіагностичний інструментарій, що дозволяє отримати структуровану та надійну інформацію про провідні життєві орієнтири особистості. З цією метою було використано методику, спрямовану на вимірювання інтегрованої системи термінальних та інструментальних цінностей, що дозволяє визначити їх відносну значущість для кожного працівника. Саме тому наступним кроком є звернення до Методики «Ціннісні орієнтації» М. Рокича, результати якої є базою для аналізу ціннісних пріоритетів персоналу. Результати дослідження термінальних цінностей представлені в Таблиці 2.1 та на Рисунку 2.1).

Таблиця 2.1 – Середні ранги термінальних цінностей працівників, (n = 38)

Термінальна цінність	Середній ранг	Інтерпретація
Професійне зростання	5,8	Найвищий пріоритет, орієнтація на розвиток
Матеріальна забезпеченість	6,1	Висока значущість фінансових аспектів
Цікава робота	6,4	Важливість змістовності та творчого компоненту
Стабільність життя	7,3	Середній рівень, орієнтація на прогнозованість
Міцні стосунки	7,9	Значущі для частини працівників
Активне життя	10,2	Помірний пріоритет
Самоповага	10,9	Важлива для збереження внутрішнього статусу
Впевненість у собі	11,3	Пов'язана з професійною діяльністю
Творчість	12,4	Пріоритет серед працівників креативних напрямів
Духовність	15,1	Низький пріоритет
Розваги	16,3	Потреба виражена слабо
Краса природи і мистецтва	17,0	Найнижчий ранг



2.1 – Результати дослідження термінальних цінностей працівників за методикою М. Рокича, (n = 38)

Аналіз термінальних цінностей працівників Markozagency показав наявність виразної орієнтації персоналу на професійний розвиток, матеріальну стабільність та змістовність трудової діяльності. Найвищі середні ранги отримали такі цінності, як професійне зростання (5,8), матеріальна забезпеченість (6,1) та цікава робота (6,4). Це свідчить про те, що працівники розглядають свою професійну діяльність не лише як засіб заробітку, а як важливу сферу самореалізації, розвитку та досягнення результатів. Домінування цих цінностей є типово для колективів, що працюють у сферах маркетингу, девелопменту та креативних індустрій, де від працівників очікується висока залученість, ініціативність і здатність до навчання.

До відносно значущих термінальних цінностей також увійшли стабільність життя (7,3) та міцні стосунки (7,9), що свідчить про прагнення працівників до балансу між професійною та особистою сферами, а також про важливість конструктивних взаємин із колегами. Такий результат пов'язаний із тим, що робота в агенції повного циклу передбачає тісну командну взаємодію, де ефективність залежить від узгодженості, взаємної підтримки та комунікації між фахівцями різних напрямів.

Цінності, пов'язані з особистісним внутрішнім розвитком, зайняли середні позиції у ранжуванні. Такі показники, як активне життя (10,2), самоповага (10,9), впевненість у собі (11,3) та творчість (12,4), свідчать про те, що для частини працівників вони мають значення, проте поступаються практично-орієнтованим і статусно-фінансовим цілям.

Найнижчі ранги отримали духовність (15,1), розваги (16,3) та краса природи і мистецтва (17,0). Це може вказувати на те, що працівники цієї організації, працюючи у динамічному професійному середовищі, надають перевагу діяльним, прагматичним та кар'єрним цінностям. Сфера духовного розвитку та естетичних переживань, згідно з даними, не є пріоритетною в структурі їх життєвих орієнтацій.

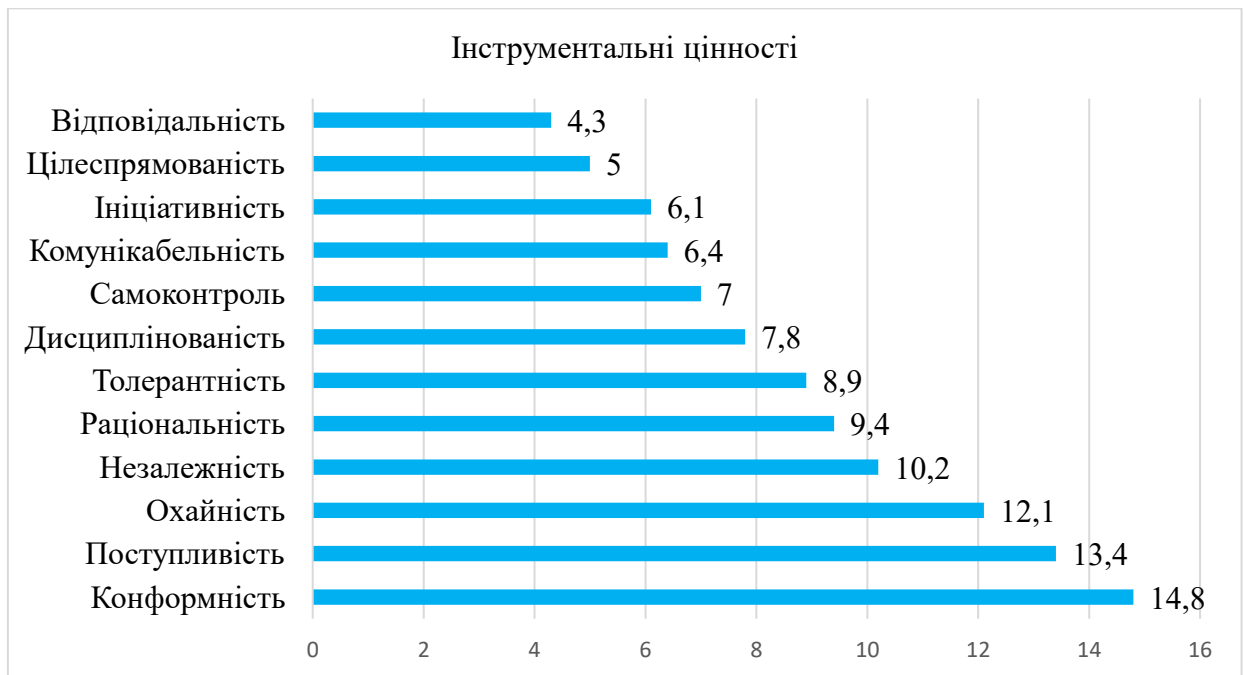
Узагальнюючи, можна стверджувати, що ціннісний профіль працівників Markozagency характеризується домінуванням кар'єрних, матеріальних та діяльних цінностей, що відповідає специфіці роботи у сфері девелоперського маркетингу. Прагнення до професійного розвитку, результативності та фінансової стабільності відображає реалії сучасного ринку та вимоги робочого середовища, а відносно високі позиції соціальних цінностей підкреслюють важливість командної взаємодії для ефективного функціонування агенції.

Результати дослідження інструментальних цінностей працівників за методикою М. Рокича наведені в Таблиці 2.2 та на Рисунку 2.2.

Таблиця 2.2 – Середні ранги інструментальних цінностей працівників, (n = 38)

Інструментальна цінність	Середній ранг	Інтерпретація
Відповідальність	4,3	Найважливіша риса для більшості працівників
Цілеспрямованість	5,0	Висока орієнтація на результат
Ініціативність	6,1	Важлива для проектної роботи
Комунікабельність	6,4	Значуща через командну взаємодію

Інструментальна цінність	Середній ранг	Інтерпретація
Самоконтроль	7,0	Сталість поведінки в умовах стресу
Дисциплінованість	7,8	Важлива для дотримання строків
Толерантність	8,9	Середній рівень вираженості
Раціональність	9,4	Для частини працівників — ключовий підхід
Незалежність	10,2	Помірна цінність
Охайність	12,1	Низький пріоритет
Поступливість	13,4	Низьке значення в умовах творчої діяльності
Конформність	14,8	Найнижча значущість серед інструментальних



2.2 – Результати дослідження інструментальних цінностей працівників за методикою М. Рокича, (n = 38)

Аналіз інструментальних цінностей працівників Markozagency засвідчив домінування рис, пов'язаних із професійною відповідальністю, цілеспрямованістю та активною позицією в роботі. Найвищі ранги отримали такі цінності, як відповідальність (4,3), цілеспрямованість (5,0) та

ініціативність (6,1), і це вказує на те, що працівники вважають важливою здатність доводити розпочате до кінця, досягати поставлених цілей та проявляти проактивність у вирішенні робочих завдань. Така структура інструментальних цінностей є типовою для професійної діяльності, що вимагає високої динамічності, креативності й оперативної взаємодії у межах проєктів, пов'язаних із маркетингом.

Наступні позиції у ранжуванні посіли комунікабельність (6,4), самоконтроль (7,0) та дисциплінованість (7,8), що є показником важливості ефективної міжособистісної взаємодії, уміння налагоджувати комунікацію між відділами та підтримувати продуктивний професійний діалог. Самоконтроль і дисциплінованість є ключовими для роботи в умовах багатоетапних проєктів, де необхідно дотримуватися строків, координувати зусилля різних спеціалістів і діяти в рамках чітко визначених завдань.

До інструментальних цінностей із середнім рівнем значущості належать толерантність (8,9), раціональність (9,4) та незалежність (10,2). Толерантність свідчить про готовність працівників до конструктивної взаємодії з колегами різних професійних і особистісних типів. Раціональність, хоч і не є домінуючою, відіграє роль у прийнятті виважених рішень, тоді як незалежність відображає прагнення до автономності у виконанні професійних завдань.

Найнижчі ранги отримали такі цінності, як охайність (12,1), поступливість (13,4) та конформність (14,8). Працівники Markozagency менше орієнтуються на ригідне дотримання формальних норм або надмірну підпорядкованість загальним вимогам. Така структура цінностей узгоджується зі специфікою роботи в агенції, де важливою є здатність приймати нестандартні рішення, творчо підходити до виконання завдань і водночас зберігати особисту ініціативу та гнучкість.

Загалом інструментальний ціннісний профіль працівників свідчить про орієнтацію на активну, результативну й відповідальну професійну поведінку,

що є основою для формування конструктивної корпоративної культури, яка підтримує розвиток, інноваційність і згуртованість команди.

Отримані дані за Методикою «Ціннісні орієнтації» М. Рокича дали можливість окреслити загальні ціннісні пріоритети працівників та визначити їхню ієрархію, що є важливим для розуміння ціннісної основи професійної діяльності персоналу Markozagency. Разом із тим, для більш глибокого аналізу змісту життєвих цілей працівників та уточнення структурних особливостей їхніх ціннісних орієнтацій доцільним є використання додаткового інструментарію, який дозволяє оцінити значущість окремих сфер життєдіяльності. З цією метою наступним етапом емпіричного дослідження стало застосування «Опитувальника термінальних цінностей» І. Сеніна, що дає можливість деталізувати ціннісні пріоритети працівників у контексті їхніх життєвих цілей та виявити провідні сфери, які визначають їхню професійну і особистісну спрямованість (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники вираженості термінальних цінностей працівників за методикою І. Сеніна, у %

Термінальні цінності	Високий рівень		Середній рівень		Низький рівень	
	n	%	n	%	n	%
Власний престиж	10	26,3%	19	50,0%	9	23,7%
Високе матеріальне становище	14	36,8%	17	44,8%	7	18,4%
Креативність	12	31,6%	18	47,4%	8	21,0%
Розвиток себе	11	28,9%	20	52,7%	7	18,4%
Досягнення	15	39,5%	16	42,1%	7	18,4%
Духовне задоволення	6	15,8%	18	47,4%	14	36,8%
Збереження власної індивідуальності	9	23,7%	17	44,8%	12	31,6%

На основі отриманих результатів дослідження термінальних цінностей працівників можна зробити аналіз кожного з них (Рисунок 2.3).

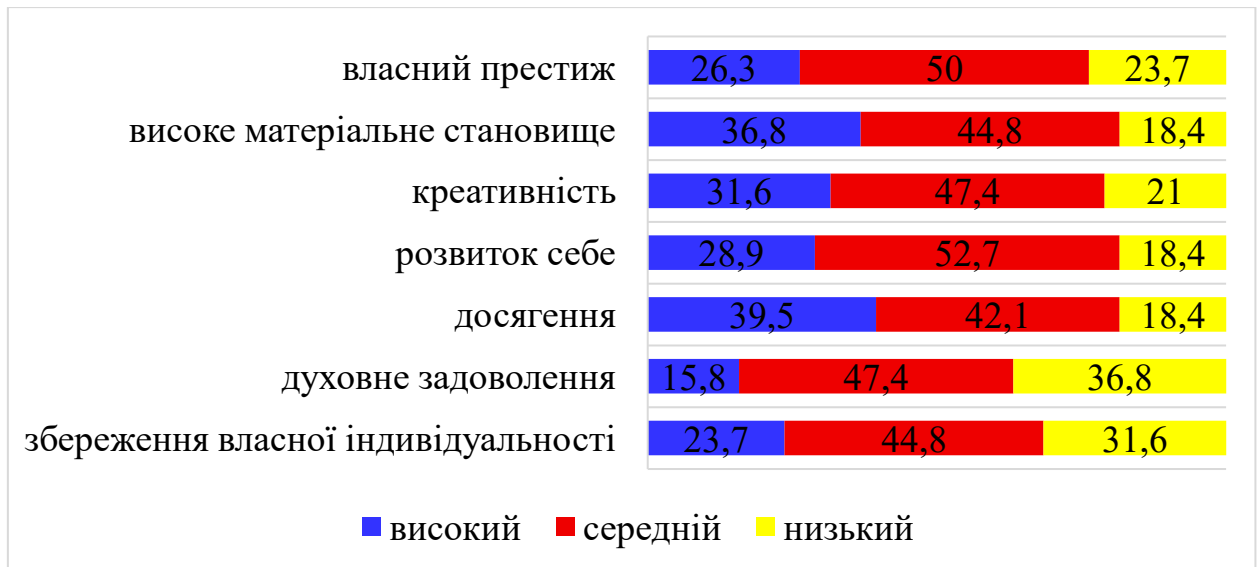


Рисунок 2.3 – Результати дослідження термінальних цінностей працівників за методикою І Сеніна, у %

Отримані дані свідчать, що найбільш вираженими серед персоналу є цінності, пов'язані з досягненнями, матеріальним становищем та креативністю. Так, високий рівень цінності «Досягнення» продемонстрували 39,5% опитаних, а ще 42,1% перебувають на середньому рівні. Це свідчить про прагнення значної частини працівників до конкретних результатів, планування власної діяльності й орієнтацію на успіх. Аналогічно, цінність «Високе матеріальне становище» отримала високі показники у 36,8% респондентів, що відображає важливість фінансової стабільності та вагоме місце матеріальної винагороди в системі мотивації колективу. Високий рівень «Креативності» також характерний для 31,6% учасників, що є очікуваним для діяльності агенції, де важливими є нестандартне мислення, творчий підхід і здатність до інновацій.

Помітно вираженою в працівників є також цінність «Розвиток себе»: 28,9% мають високий рівень, а 52,7% – середній. Це вказує на наявність орієнтації на самовдосконалення, прагнення до професійного та особистісного зростання, бажання отримувати нові знання й розширювати власні

компетенції. Така тенденція є позитивною з погляду потенціалу організаційного навчання та впровадження програм розвитку персоналу.

Цінності, пов'язані з соціальним статусом («Власний престиж»), розподілилися переважно на середньому рівні (50,0%), тоді як високий рівень спостерігається у 26,3% працівників. Це означає, що частина співробітників прагне визнання та позитивної оцінки з боку колег і керівництва, однак для більшості ця цінність не є визначальною у професійній поведінці.

Водночас цінності духовного та внутрішнього характеру мають найнижчі показники. Зокрема, високий рівень «Духовного задоволення» спостерігається лише у 15,8% працівників, а 36,8% продемонстрували низький рівень. Це свідчить про переважно прагматичний і діяльнісний характер ціннісних орієнтацій персоналу, де духовні потреби відіграють другорядну роль. Аналогічна тенденція спостерігається й для цінності «Збереження власної індивідуальності»: лише 23,7% мають високий рівень, тоді як 31,6% – низький, тобто більшість працівників готові адаптуватися до вимог команди та організаційного середовища, зберігаючи баланс між автономністю та груповими нормами.

Отже, можна зазначити, що ціннісна структура працівників Markozagency характеризується перевагою цінностей досягнень, матеріально-орієнтованих і творчих життєвих цілей, доповнених прагненням до розвитку та помірною потребою у соціальному визнанні. Менш вираженими є духовні та індивідуально-особистісні цінності, що узгоджується зі специфікою роботи у сфері маркетингу та девелоперських проєктів, де важливими є динамічність, результативність, творчість і прагматичність. Такий профіль створює передумови для орієнтації програми розвитку корпоративної культури на зміцнення мотиваційної сфери, підтримку професійної самореалізації, стимулювання творчості та формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Аналіз рівнів значущості життєвих сфер для реалізації термінальних цінностей працівників Markozagency, проведений на основі другого

конструкта опитувальника І. Сеніна, дав змогу визначити, які сфери життя відіграють провідну роль у життєвій структурі персоналу (Таблиця 2.4, Рисунок 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники вираженості рівнів значущості кожної з життєвих сфер для реалізації термінальних цінностей працівників за методикою І. Сеніна, у %

Життєва сфера	Високий рівень		Середній рівень		Низький рівень	
	n	%	n	%	n	%
професійне життя	18	47,4%	14	36,8%	6	15,8%
навчання та освіта	12	31,6%	19	50,0%	7	18,4%
сімейне життя	10	26,3%	20	52,6%	8	21,1%
суспільне життя	6	15,8%	17	44,7%	15	39,5%
захоплення	7	18,4%	15	39,5%	16	42,1%

Отримані дані відображають специфічні ціннісні орієнтири працівників, що працюють у сфері маркетингу, та дозволяють краще зрозуміти мотиваційні чинники їхньої професійної діяльності.

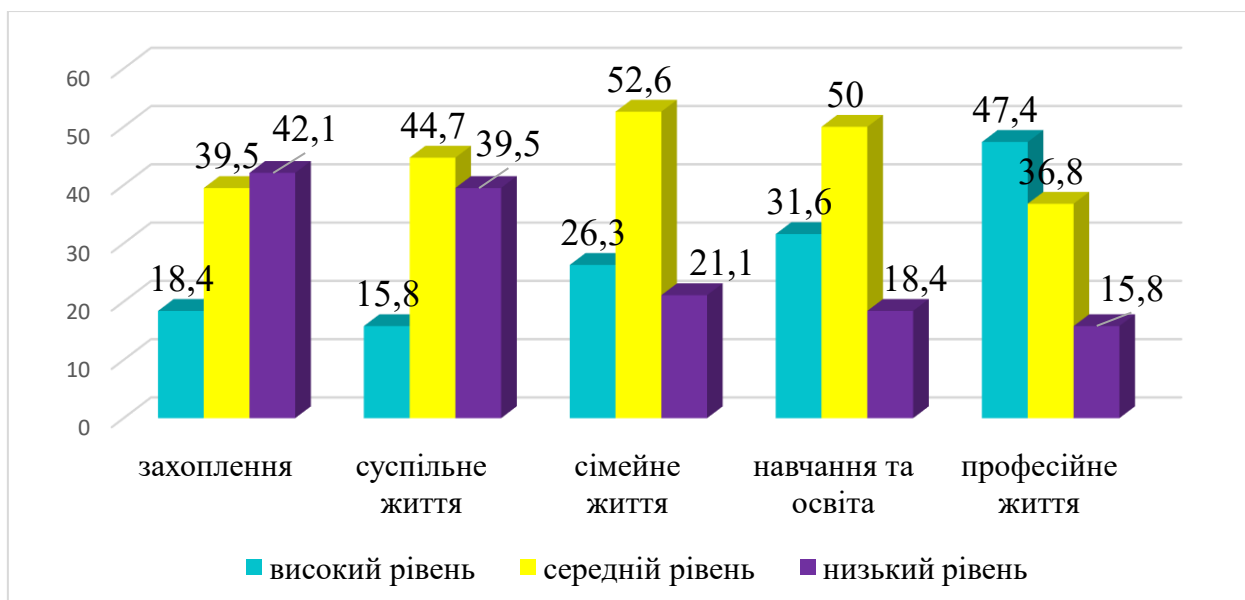


Рисунок 2.4 – Результати дослідження рівнів значущості кожної з життєвих сфер для реалізації термінальних цінностей працівників за методикою І. Сеніна, у %

Найбільш значущою для працівників вибірки виявилася сфера професійного життя, де високий рівень продемонстрували 47,4% респондентів, а середній – 36,8%. Такий результат свідчить про те, що професійна діяльність є центральною життєвою цінністю для більшості співробітників. Працівники віддають значну частину часу та енергії роботі, розглядають її як провідний зміст життя та основний шлях до самореалізації. Цей показник повністю узгоджується з даними про високий рівень термінальних цінностей «Досягнення», «Професійний розвиток» і «Матеріальна стабільність».

На другому за значущістю місці опинилася сфера навчання та освіти, у якій високий рівень продемонстрували 31,6% працівників, а ще 50,0% – середній. Це свідчить про виражене прагнення персоналу до інтелектуального та професійного зростання, розширення кругозору та підвищення компетентностей. Більшість працівників надають великого значення навчанню, що створює потенціал для розвитку внутрішньокорпоративних освітніх програм, тренінгів та наставництва. Це також підтримує результати за шкалою «Розвиток себе», яка виявилася однією з провідних у структурі термінальних цінностей.

Сфера сімейного життя посідає середню позицію за рівнем значущості: 26,3% учасників показали високий рівень, тоді як більшість – 52,6% – перебувають на середньому рівні. Сімейні цінності є важливими для працівників, однак вони не завжди виходять на перший план у порівнянні з професійною діяльністю. Респонденти прагнуть забезпечити добробут своїх сімей, підтримувати стабільні стосунки, але при цьому не зменшують своєї орієнтації на професійні завдання. Такий розподіл типовий для працівників вікової групи 24–47 років, що поєднують розвиток кар'єри та сімейні обов'язки.

Менш вираженою у працівників є сфера суспільного життя. Лише 15,8% респондентів продемонстрували високий рівень значущості цієї сфери, тоді як 39,5% мають низький рівень. Це свідчить про те, що участь у суспільно-

політичних процесах, громадських ініціативах або соціальній діяльності не є пріоритетною для більшості персоналу Markozagency. Працівники переважно сфокусовані на особистих і професійних цілях, не проявляючи вираженої потреби у включенні до ширших суспільних процесів.

Найменшу значущість у ціннісній структурі працівників має сфера захоплень і дозвілля: лише 18,4% респондентів отримали високий рівень, тоді як 42,1% – низький. Це може свідчити про нестачу вільного часу через інтенсивний робочий ритм або про те, що хобі та відпочинок розглядаються як другорядні сфери, що поступаються професійним пріоритетам. Такий результат логічно впливає з високої орієнтації на досягнення та професійний розвиток, що характерно для працівників креативних індустрій і маркетингових агенцій.

Узагальнюючи, можна зазначити, що структура значущості життєвих сфер працівників Markozagency має яскраво виражений професійний та освітній фокус, помірне значення сімейної сфери та низьку пріоритетність суспільної участі й захоплень. Це створює важливе підґрунтя для подальшої розробки програми розвитку корпоративної культури, яка може спиратися на високий потенціал професійного й інтелектуального зростання персоналу, а також передбачати інструменти підтримки балансу між роботою, сім'єю та дозвіллям.

Отримані результати двох попередніх методик дали змогу визначити провідні життєві цілі та індивідуальні ціннісні пріоритети працівників Markozagency. На основі цих даних стало можливим сформуванню узагальнений ціннісний профіль персоналу, який відображає орієнтацію працівників на професійне зростання, досягнення, матеріальну стабільність та інтелектуальний розвиток.

Однак для всебічного аналізу необхідним є порівняти отримані індивідуальні цінності із тим, як працівники сприймають корпоративну культуру організації, тобто оцінити, наскільки ціннісні орієнтації персоналу узгоджуються з реальним організаційним середовищем, нормами, практиками

та управлінськими підходами. Саме тому наступним етапом емпіричного дослідження стало використання «Анкети організаційної культури» Д. Денісона. Застосування даної методики є доцільним, оскільки вона дає змогу виявити сильні та проблемні зони організаційної культури Markozagency, визначити ступінь її відповідності індивідуальним цінностям працівників і оцінити потенціал організації щодо підтримки професійної мотивації, розвитку персоналу та формування ефективної системи внутрішньої взаємодії.

Аналіз показників організаційної культури Markozagency за методикою Д. Денісона дозволив оцінити ключові характеристики функціонування організації та визначити ті аспекти корпоративної культури, які підтримують або стримують професійну активність працівників (Таблиця 2.5, Рисунок 2.5).

Таблиця 2.5 – Вираженість основних характеристик організації, у %

Характеристики організації	Рівні					
	низький		середній		високий	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Залученість	7	18,4%	19	50,0%	12	31,6%
Послідовність	9	23,7%	20	52,6%	9	23,7%
Адаптивність	6	15,8%	18	47,4%	14	36,8%
Місія	8	21,1%	17	44,7%	13	34,2%

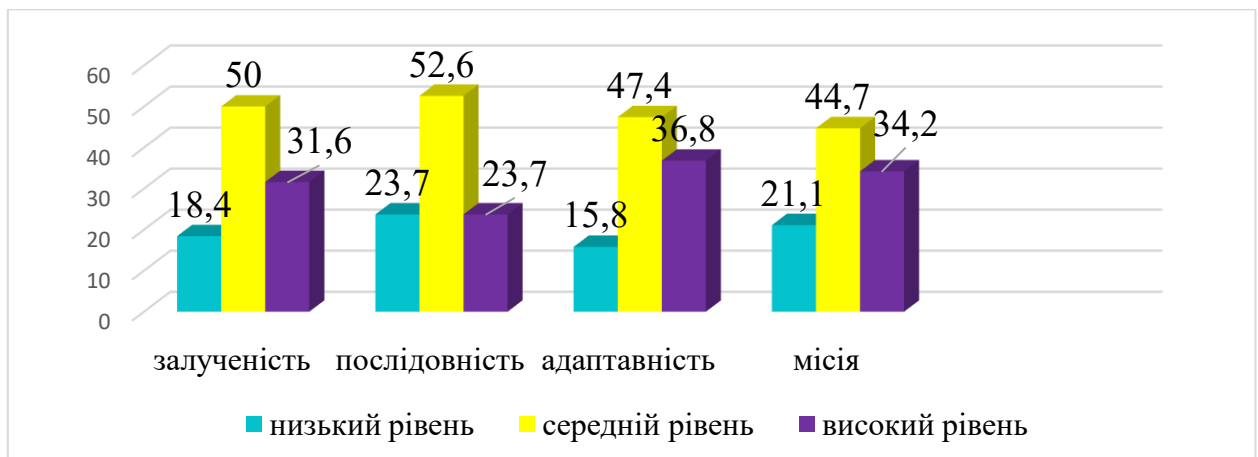


Рисунок 2.5 – Результати дослідження організаційної культури за Д. Денісоном, у %

Методика охоплює чотири базові виміри – залученість, послідовність, адаптивність і місію, кожен з яких відображає окремий аспект життєздатності організації.

Результати показують, що рівень залученості працівників загалом є достатньо високим: 31,6% продемонстрували високий рівень, тоді як половина вибірки (50%) – середній. Це свідчить про те, що значна частина персоналу відчуває вплив на робочі процеси, бере активну участь у вирішенні професійних завдань і виявляє зацікавленість у результатах діяльності компанії. Така тенденція корелює з попередніми даними про високу значущість професійної сфери, досягнень і розвитку себе серед термінальних цінностей працівників. Водночас наявність 18,4% співробітників із низьким рівнем залученості свідчить про необхідність додаткових заходів щодо розширення участі персоналу в прийнятті рішень, розвитку командної роботи та внутрішніх комунікацій.

Показник «Послідовність» переважно знаходиться на середньому рівні (52,6%). Організація має базовий рівень узгодженості цілей, цінностей і норм взаємодії, але система внутрішніх правил не є повністю формалізованою або стабільною. Такий результат є характерним для компаній креативного та маркетингового профілю, де важливим є баланс між нормативними стандартами та свободою дій для реалізації проєктів. Водночас 23,7% працівників відзначили низький рівень послідовності, що може свідчити про недостатню структурованість окремих процесів або нерівномірність управлінських практик. Це створює передумови для удосконалення механізмів координації, стандартизації робочих процедур і підвищення прозорості організаційних правил.

Найвищі показники виявлено за шкалою «Адаптивність»: 36,8% працівників продемонстрували високий рівень, а майже половина (47,4%) – середній. Це свідчить про здатність організації швидко реагувати на зміни ринку, впроваджувати нові ідеї та адаптувати внутрішні процеси до вимог середовища. Такий високий рівень адаптивності повністю узгоджується з

результатами оцінки індивідуальних цінностей працівників, зокрема з високою вираженістю креативності та орієнтації на новаторство. Адаптивні характеристики компанії створюють сприятливі умови для реалізації творчого потенціалу персоналу, що є важливим для організації, яка працює в галузі девелоперського маркетингу, де вимоги до змісту комунікацій, підходів і форматів постійно змінюються.

Показники за шкалою «Місія» розподілилися наступним чином: 34,2% – високий рівень, 44,7% – середній, і 21,1% – низький. Більшість працівників загалом розуміють стратегічні цілі організації, її призначення та напрям ключових зусиль. Однак рівень ідентифікації з місією організації є помірним, що може бути пов'язано з молодим або динамічним етапом розвитку компанії та недостатньою комунікацією довгострокових цілей. Це створює підґрунтя для розробки програм, спрямованих на зміцнення стратегічної єдності, формування почуття причетності до розвитку компанії та підвищення внутрішньої мотивації.

Загальний профіль корпоративної культури Markozagency відображає сильні сторони організації – високу адаптивність, достатній рівень залученості та помірну єдність внутрішніх процесів. Разом із тим, існують зони розвитку, зокрема посилення структурованості управлінських практик та формування глибшої ідентифікації персоналу з місією компанії.

Результати оцінювання корпоративної культури за моделлю Д. Денісона дозволили визначити ключові характеристики організаційного середовища. Разом з тим, отримані дані відображають переважно структурно-функціональні аспекти корпоративної культури та не дають цілісної відповіді на питання щодо суб'єктивного сприйняття працівниками привабливості різних елементів корпоративного середовища.

Оскільки однією з важливих цілей даного дослідження є визначення того, наскільки умови роботи, внутрішні комунікації, мотиваційні чинники та загальна атмосфера організації відповідають очікуванням і ціннісним орієнтаціям персоналу, доцільним є використання додаткового інструменту,

що дозволяє оцінити індивідуальну суб'єктивну привабливість організаційної культури. Саме таку можливість надає методика «Оцінка привабливості організаційної культури», яка охоплює низку важливих сфер професійної діяльності: зміст роботи, умови праці, характер взаємин, мотиваційні чинники, участь у прийнятті рішень, згуртованість колективу та організацію праці. Застосування цієї методики дозволяє не лише визначити, як саме працівники оцінюють наявні умови роботи, а й установити різницю між актуальним станом та очікуваним рівнем привабливості організаційної культури.

Аналіз результатів за методикою «Оцінка привабливості організаційної культури» дав змогу визначити рівень задоволеності працівників поточними умовами організаційного середовища та співвіднести його з їхніми очікуваннями щодо ідеально бажаних умов праці (Таблиця 2.6, Рисунок 2,6).

Таблиця 2.6 – Вираженість факторів організаційної культури

Шкали	Показники	1 частина	2 частина	Δ (2–1)
		(реальність)	(очікування)	
Шкала 1	Потреба у творчій та напруженій роботі	7,4	8,6	+1,2
	Потреба у простій роботі	4,1	3,2	-0,9
Шкала 2	Хороші умови праці	6,8	8,1	+1,3
	Матеріальне та фінансове забезпечення	6,2	8,3	+2,1
Шкала 3	Потреба в гарних взаєминах	7,1	8,0	+0,9
Шкала 4	Потреба у визнанні	6,0	7,4	+1,4
Шкала 5	Трудова мотивація працівників	6,5	7,9	+1,4
	Участь персоналу в управлінні	5,1	7,6	+2,5

Шкали	Показники	1 частина (реальність)	2 частина (очікування)	Δ (2-1)
Шкала 6	Потреба в успіхах організації	7,2	8,5	+1,3
	Згуртованість колективу	6,3	7,8	+1,5
Шкала 7	Визначеність в організації праці	5,9	7,4	+1,5
	Невизначеність у роботі (зворотній показник)	4,8	3,9	-0,9

Оцінювання здійснювалося шляхом порівняння середніх значень за першою частиною опитувальника (реальний стан) та другою (очікуваний стан), що дозволило визначити ступінь суб'єктивної привабливості кожного аспекту організаційної культури.

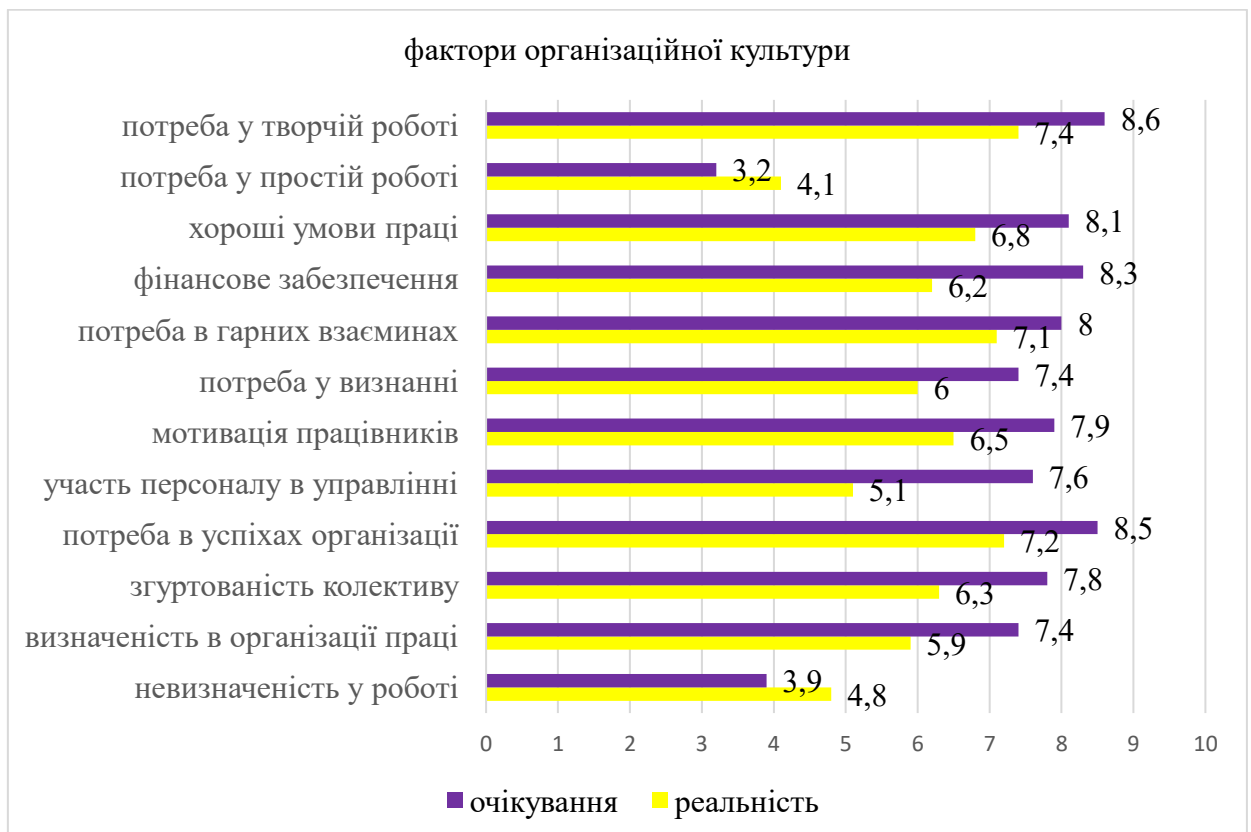


Рисунок 2.6 – Результати дослідження ступеню суб'єктивної привабливості культури організації

Показники за шкалою «Потреба у творчій та напруженій роботі» свідчать про відносно високу відповідність реальних умов очікуванням працівників. Різниця між реальним (7,4) та бажаним показником (8,6) становить +1,2, що вказує на прагнення до ще більшої інтелектуальної складності та творчої насиченості завдань. Низький запит на просту роботу (реальність – 4,1; очікування – 3,2) демонструє, що персонал не прагне рутинної діяльності, що узгоджується з отриманими раніше даними про високу значущість креативності, досягнень та розвитку.

Потреба в кращих умовах праці ($\Delta = +1,3$) та особливо у вищому матеріальному забезпеченні ($\Delta = +2,1$) є однією з найважливіших для персоналу. Працівники оцінюють реальні умови праці як прийнятні, проте очікують їх суттєвого покращення. Найбільший розрив спостерігається саме за фінансовою шкалою, що повністю корелює з високим рівнем цінності «Високе матеріальне становище» та прагненням до фінансової стабільності.

Потреба у гарних взаєминах має відносно невеликий розрив між реальним (7,1) та бажаним значенням (8,0), що свідчить про достатньо позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. Натомість потреба у визнанні, хоча і не є критично незадоволеною ($\Delta = +1,4$), демонструє очікування працівників щодо більш частого або виразного схвалення результатів їхньої роботи. Це відповідає виявленим термінальним цінностям «Досягнення» та «Власний престиж».

Результати показують, що трудова мотивація розглядається працівниками як важливий аспект організації ($\Delta = +1,4$). Проте найбільший розрив виявлено за показником «Участь персоналу в управлінні» ($\Delta = +2,5$), що є найбільшим серед усіх шкал. Це вказує на те, що працівники прагнуть більшої автономії, ширших повноважень та реального залучення до процесів ухвалення рішень.

Показники за шкалою «Потреба в успіхах організації» ($\Delta = +1,3$) та «Згуртованість колективу» ($\Delta = +1,5$) свідчать про прагнення персоналу до більшої єдності, взаємопідтримки та спільного бачення майбутнього компанії.

Це вказує на необхідність розвитку командної взаємодії, проведення спільних заходів та формування єдиної корпоративної ідентичності.

Показники «Визначеність в організації праці» ($\Delta = +1,5$) демонструють, що працівники відчують потребу у більш чітких процесах, стандартах і регламентах. При цьому показник «Невизначеність у роботі» має від'ємний розрив ($\Delta = -0,9$), що підтверджує запит на зменшення хаотичності та непередбачуваності в робочих процесах.

На основі отриманих значень, що відображають різницю між реальними та бажаними оцінками за всіма шкалами методики, було обчислено інтегральний показник привабливості організаційної культури, який становить 1,11 бала. Це свідчить про те, що в середньому працівники прагнуть покращення кожного аспекту організаційної культури приблизно на 1,1 бал за 10-бальною шкалою. Такий результат інтерпретується як помірна потреба у вдосконаленні корпоративного середовища: працівники загалом позитивно оцінюють наявні умови роботи, проте бажають підвищення ефективності певних організаційних процесів та покращення окремих елементів внутрішньої взаємодії. Водночас величина інтегрального показника не є критичною, що свідчить про відсутність кризових проявів у корпоративній культурі й наявність чітко окреслених зон для подальшого розвитку та оптимізації.

Загальна картина результатів за методикою свідчить про те, що працівники Markozagency позитивно оцінюють основні аспекти своєї роботи, проте очікують значних покращень у сферах матеріальної мотивації, участі у прийнятті рішень, командної згуртованості та структурованості організаційних процесів. Разом ці результати створюють надійну основу для формування програми психологічних заходів із розвитку корпоративної культури, спрямованої на підсилення мотиваційної сфери, покращення управлінських практик, розвиток командної взаємодії та оптимізацію умов праці.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зазначити, що ціннісна сфера працівників Markozagency характеризується домінуванням орієнтацій на досягнення, професійних і креативних орієнтацій, а також прагненням до особистісного й інтелектуального розвитку. Оцінювання організаційної культури засвідчило високі рівні адаптивності та залученості, помірну послідовність і позитивне сприйняття місії компанії, що відображає потенціал організації до ефективного розвитку. Разом із тим результати методики «Оцінка привабливості організаційної культури» виявили низку зон, де очікування працівників перевищують наявний рівень: участь у прийнятті рішень, матеріальна мотивація, структурованість процесів і згуртованість колективу. Загалом отримані дані створюють цілісне уявлення про взаємозв'язок між індивідуальними цінностями та характеристиками корпоративної культури та слугують ґрунтовною основою для розробки програми психологічних заходів, спрямованих на її подальший розвиток у відповідності до потреб персоналу.

2.3 Програма психологічних заходів щодо розвитку корпоративної культури з урахуванням індивідуальних цінностей персоналу

На основі результатів емпіричного дослідження було виявлено особливості ціннісної сфери працівників Markozagency та визначено ключові характеристики корпоративної культури організації, що впливають на залученість, мотивацію, командну взаємодію та загальне професійне самопочуття персоналу. Отримані дані засвідчили, що працівники мають виражену орієнтацію на професійний розвиток, досягнення, креативність і матеріальну стабільність, позитивно оцінюють атмосферу взаємин у колективі, але водночас демонструють запит на підвищення участі у прийнятті рішень, чіткішої організації праці, зміцнення згуртованості та розширення можливостей для самореалізації в межах професійної діяльності. Ураховуючи ці особливості, була розроблена програма психологічних заходів, спрямована

на вдосконалення корпоративної культури відповідно до актуальних потреб персоналу та їхніх індивідуальних цінностей. Програма передбачає системну роботу з ключовими аспектами організаційного середовища й має на меті створення оптимальних умов для розвитку працівників, підвищення ефективності їхньої взаємодії та формування цілісної, ціннісно узгодженої корпоративної культури.

Метою програми є розвиток корпоративної культури шляхом узгодження організаційних практик із домінуючими індивідуальними цінностями працівників, підвищення рівня їхньої залученості та мотивації, зміцнення командної згуртованості та оптимізації внутрішніх процесів, що забезпечить створення сприятливого психологічного клімату, підтримку професійної самореалізації персоналу та підвищення ефективності діяльності організації в цілому.

Завдання програми

1. Підвищити рівень залученості працівників до управлінських і робочих процесів, забезпечивши можливості для участі в ухваленні рішень, обговорення стратегічних питань та ініціювання власних пропозицій.

2. Розвинути командну згуртованість та ефективність внутрішньої комунікації, сформувавши умови для взаємопідтримки, відкритого обміну інформацією та конструктивної взаємодії між співробітниками й підрозділами.

3. Оптимізувати організаційні процеси та підвищити їхню структурованість, зменшивши невизначеність, неузгодженість або хаотичність у робочих процедурах, що впливає на ефективність діяльності та психологічний комфорт персоналу.

4. Посилити мотиваційний потенціал корпоративної культури, зокрема через розвиток системи визнання досягнень, удосконалення умов праці та підтримку професійного й особистісного розвитку працівників.

5. Створити умови для реалізації індивідуальних цінностей і професійних цілей персоналу, інтегрувавши ціннісні пріоритети працівників у культурні, управлінські та комунікаційні практики організації.

Програма психологічних заходів щодо розвитку корпоративної культури базується на низці принципів, що забезпечують її наукову обґрунтованість, ефективність та відповідність потребам персоналу Markozagency.

Передусім вона спирається на принцип *науковості*, що передбачає використання сучасних психологічних теорій організаційної культури, мотивації та ціннісних орієнтацій, а також емпіричних даних, отриманих у ході дослідження.

Важливим є принцип *системності*, згідно з яким заходи спрямовані на взаємопов'язані компоненти корпоративної культури: мотивацію, комунікацію, згуртованість, організаційні процеси та умови професійної самореалізації.

Програма також побудована відповідно до принципу *відповідності ціннісним орієнтаціям персоналу*, що дозволяє орієнтувати її зміст на ключові потреби працівників – професійний розвиток, досягнення, креативність, матеріальну стабільність і потребу у взаємопідтримці.

Принцип *добровільності участі* забезпечує внутрішню мотивацію працівників та їхню готовність до саморозвитку, а принцип *партнерської взаємодії* сприяє конструктивному діалогу між керівництвом і персоналом та формуванню атмосфери співпраці. Програма також ґрунтується на принципі *розвитку й самореалізації*, що передбачає створення умов для розкриття творчого та професійного потенціалу працівників. Нарешті, принцип *адаптивності* забезпечує гнучке коригування змісту програми відповідно до змін у діяльності організації, її стратегічних пріоритетів та зворотного зв'язку від працівників, що робить програму динамічною та здатною до розвитку разом з організацією.

Цільовими групами програми психологічних заходів щодо розвитку корпоративної культури є всі працівники Markozagency, оскільки ефективність корпоративної культури залежить від залученості та взаємодії кожного члена колективу. Основний акцент робиться на співробітниках, які беруть участь у реалізації проєктів, оскільки саме їхня взаємодія, креативність і професійна активність безпосередньо впливають на результати діяльності організації. Окремою підгрупою є керівники підрозділів і менеджери, від яких залежить якість управлінських рішень, рівень комунікації, послідовність організаційних процесів та підтримка конструктивного психологічного клімату. Також до цільової аудиторії програми належать молодші спеціалісти та нові співробітники, які потребують адаптації, узгодження власних цінностей із нормами організації та розвитку навичок ефективної командної взаємодії. Залучення широкого кола працівників забезпечує комплексний вплив на корпоративну культуру, сприяє формуванню спільних ціннісних орієнтирів і підвищує ефективність реалізації запропонованих заходів.

Програма психологічних заходів складається з п'яти взаємопов'язаних модулів, зміст яких спрямований на розвиток корпоративної культури організації відповідно до індивідуальних цінностей персоналу.

Модуль 1 передбачає розвиток залученості працівників до управлінських і робочих процесів. Він спрямований на формування у співробітників відчуття впливу на організаційні рішення, розширення їхньої участі у плануванні діяльності та стимулювання ініціативності. Запропоновані заходи включають фасилітаційні сесії зі збору пропозицій, роботу малих груп над удосконаленням внутрішніх процесів, формування тимчасових проєктних команд та впровадження механізмів регулярного обміну ідеями. Реалізація цього модуля відповідає виявленому запиту працівників на більшу автономію та участь в ухваленні рішень.

Модуль 2 спрямований на підвищення командної згуртованості та розвиток ефективної внутрішньої комунікації. З огляду на значущість для працівників гарних взаємин і згуртованості, до цього модуля включено

тренінги командної взаємодії, інтерактивні вправи на розвиток довіри, комунікаційні практики, спрямовані на покращення горизонтальних і вертикальних зв'язків, а також заходи щодо зміцнення психологічного клімату. Особлива увага приділяється розвитку навичок конструктивного обговорення, взаємної підтримки та спільного вирішення робочих завдань.

Модуль 3 передбачає підсилення мотиваційного потенціалу корпоративної культури та формування системи визнання досягнень. Він включає розробку інструментів внутрішнього визнання результатів працівників, прозорі критерії оцінювання успішності, створення системи нематеріальних заохочень і впровадження регулярного індивідуального зворотного зв'язку. У межах цього модуля можуть впроваджуватися міні-сесії розвитку навичок самооцінки та постановки професійних цілей, що відповідає високій значущості таких цінностей, як досягнення, власний престиж і розвиток себе.

Модуль 4 спрямований на структурузацію та оптимізацію організаційних процесів, що відповідає виявленим запитам працівників на чіткість і визначеність у роботі. До заходів цього модуля належать аналіз існуючих робочих процедур, визначення зон невизначеності, формування оновлених регламентів, стандартизація основних процесів, розробка зрозумілих алгоритмів взаємодії та створення інформаційних матеріалів для персоналу. Покращена структурованість сприятиме зменшенню професійної напруги, підвищенню продуктивності та зміцненню відчуття стабільності.

Модуль 5 орієнтований на підтримку індивідуального розвитку та реалізацію ціннісного потенціалу працівників. Він містить заходи з професійного розвитку, індивідуальне та групове коучингове консультування, менторські практики, тренінги з розвитку креативності, управління ресурсами, самопрезентації та саморегуляції. Особлива увага приділяється узгодженню особистих і професійних цілей працівників із цілями організації, що створює умови для гармонійної взаємодії індивідуальних цінностей і корпоративного

середовища. Реалізація цього модуля сприятиме підвищенню задоволеності працівників роботою, їхній лояльності та відчуттю професійної значущості.

Форми та методи роботи, використані в програмі розвитку корпоративної культури Markozagency, ґрунтуються на поєднанні тренінгових, фасилітаційних, комунікаційних та консультативних підходів, що забезпечує комплексний вплив на індивідуальний і груповий рівні. Основною формою реалізації програми є групові тренінги, спрямовані на розвиток навичок командної взаємодії, ефективної комунікації, підвищення залученості та мотивації працівників. Тренінгові заняття включають інтерактивні вправи, роботу в малих групах, обговорення робочих ситуацій, рольові моделювання та рефлексивні завдання, що сприяють активній участі персоналу та формуванню нових поведінкових стратегій.

Важливе місце у програмі займають фасилітаційні сесії, які передбачають структуроване обговорення організаційних питань, пошук рішень та узгодження спільних цілей. Фасилітація дозволяє залучити працівників до процесу прийняття рішень, стимулювати ініціативність та підвищувати рівень відповідальності за результати діяльності. Також застосовуються методи групових дискусій, що забезпечують відкритий обмін ідеями, дозволяють виявити різні точки зору та сприяють розвитку довіри й взаєморозуміння в колективі.

Індивідуальні та групові коучингові сесії використовуються для підтримки професійного та особистісного розвитку працівників. У межах таких зустрічей учасники мають можливість визначати свої цілі, аналізувати труднощі, знаходити внутрішні ресурси та формувати стратегії самореалізації. Коучинговий підхід допомагає узгоджувати особисті цінності з цілями організації та сприяє підвищенню внутрішньої мотивації.

До методів роботи також належать менторські практики, спрямовані на передачу досвіду, підтримку молодших спеціалістів та адаптацію нових працівників. Комунікаційні вправи та техніки також є важливою частиною програми, оскільки вони сприяють покращенню взаємодії між

співробітниками, розвитку навичок активного слухання, аргументації, конструктивного зворотного зв'язку та вирішення конфліктів. Окрему увагу приділено методам удосконалення організаційних процесів – аналізу робочих ситуацій, розробці регламентів, оптимізації процедур та впровадженню інструментів для систематизації робочої діяльності.

Таке різноманіття форм і методів дозволяє адаптувати програму до потреб різних категорій працівників, забезпечує її гнучкість, практичність і високу ефективність у розвитку корпоративної культури, узгодженої з індивідуальними цінностями персоналу.

Очікувані результати впровадження програми передбачають позитивні зміни в основних складових корпоративної культури Markozagency та підвищення якості взаємодії між працівниками. Насамперед, очікується зростання рівня залученості персоналу до управлінських і робочих процесів, що проявлятиметься у більшій ініціативності, відповідальності та участі в ухваленні рішень. У працівників має сформуватися чіткіше усвідомлення своєї ролі в розвитку організації та відчуття впливу на результати спільної діяльності. Важливим результатом є підвищення командної згуртованості та покращення якості внутрішньої комунікації: розвиток довіри, зниження рівня непорозумінь, покращення координації дій та посилення підтримки між колегами.

Завдяки упорядкуванню внутрішніх процесів та зменшенню організаційної невизначеності очікується підвищення структурованості робочого середовища, що сприятиме зростанню продуктивності, зменшенню професійної напруги та чіткішому розподілу відповідальності. Водночас розвиток системи визнання досягнень і покращення мотиваційних механізмів мають підвищити рівень задоволеності роботою, стимулювати прагнення до професійного зростання та зміцнити відчуття цінності кожного працівника для організації.

Окремі результати стосуються підтримки індивідуального розвитку персоналу: очікується зростання готовності до самовдосконалення,

підвищення впевненості у власних можливостях, розвиток компетентностей, необхідних для реалізації ключових цінностей працівників — креативності, досягнень, саморозвитку та професійної автономії. У підсумку впровадження програми має сприяти формуванню цілісної, узгодженої та ціннісно орієнтованої корпоративної культури, яка підтримує професійний потенціал працівників, зміцнює психологічний клімат і підвищує ефективність діяльності організації.

Розроблена програма психологічних заходів спрямована на комплексний розвиток корпоративної культури Markozagency відповідно до індивідуальних цінностей персоналу та виявлених потреб організаційного середовища. Запропоновані модулі охоплюють ключові напрями вдосконалення – підвищення залученості працівників, зміцнення командної взаємодії, оптимізацію внутрішніх процесів, розвиток мотиваційної системи та підтримку професійного саморозвитку. Використання тренінгових, фасилітаційних, комунікаційних, коучингових і менторських методів забезпечує багаторівневий вплив на колектив і сприяє формуванню ціннісно узгодженого, психологічно комфортного та ефективного організаційного простору. Програма має потенціал не лише покращити якість взаємодії та професійної діяльності працівників, а й створити умови для довгострокового розвитку корпоративної культури, що підвищує конкурентоспроможність організації та підтримує її стратегічні цілі.

Висновки до розділу

У межах другого розділу було реалізовано комплексне емпіричне дослідження, спрямоване на виявлення особливостей індивідуальних цінностей працівників Markozagency та характеристик корпоративної культури організації, а також визначення можливостей їх узгодження для підвищення ефективності діяльності персоналу й розвитку організаційного середовища. Використання психодіагностичних методик дало змогу отримати

цілісне уявлення про ціннісні орієнтації, життєві пріоритети, особливості організаційної культури та ступінь її суб'єктивної привабливості для працівників.

Аналіз результатів за методикою М. Рокича засвідчив, що серед термінальних цінностей домінують професійні досягнення, розвиток себе, духовне задоволення та прагнення до творчої реалізації, що вказує на високий потенціал особистісного та професійного зростання персоналу. Інструментальні цінності також демонструють орієнтацію на відповідальність, самостійність, раціональність і комунікативну активність, що створює сприятливі умови для формування конструктивної взаємодії в колективі. Результати опитувальника термінальних цінностей І. Сеніна поглибили розуміння мотиваційної сфери працівників, показавши значну значущість професійного життя, сімейних стосунків та інтелектуального розвитку, що узгоджується з домінуючими ціннісними орієнтаціями.

Дослідження корпоративної культури за моделлю Д. Денісона виявило переважно середній і високий рівень розвитку таких характеристик, як залученість, адаптивність і місія організації, а також помірний рівень послідовності, що свідчить про здатність організації до змін, стратегічну визначеність та достатню згуртованість працівників. Водночас дані вказують на необхідність подальшої оптимізації внутрішніх процесів і підвищення структурованості управлінських процедур. Методика «Оцінка привабливості організаційної культури» дала змогу оцінити відповідність реальних організаційних умов очікуванням працівників: інтегральний показник привабливості культури (1,11 бала) та помірний рівень варіативності оцінок продемонстрували позитивне сприйняття колективом корпоративного середовища та водночас окреслили зони розвитку, такі як участь у прийнятті рішень, покращення мотиваційної системи, підсилення згуртованості та підвищення чіткості організаційних процесів.

Узагальнення отриманих результатів дозволило визначити ключові напрями психологічного впливу, що стали основою для створення програми

розвитку корпоративної культури, орієнтованої на узгодження індивідуальних цінностей працівників із організаційними цілями. Комплексне дослідження підтвердило, що ціннісна сфера персоналу є значущим ресурсом для становлення та зміцнення корпоративної культури, а врахування ціннісних орієнтацій працівників у процесах управління сприяє підвищенню їхньої залученості, мотивації, задоволеності трудовою діяльністю та якості професійної взаємодії. Таким чином, виконане емпіричне дослідження створює ґрунтовну основу для формування ефективних психологічних заходів, спрямованих на системний розвиток корпоративної культури Markozagency та підвищення адаптивного потенціалу організації

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було здійснено комплексне теоретико-емпіричне дослідження індивідуальних цінностей працівників як психологічної основи розвитку корпоративної культури організації. Розв'язання поставленої наукової проблеми дало можливість обґрунтувати теоретичні засади взаємозв'язку індивідуально-ціннісної сфери особистості та корпоративної культури організації, виявити особливості їхнього прояву в сучасній компанії, а також розробити програму психологічних заходів, спрямованих на вдосконалення корпоративної культури із урахуванням ціннісних пріоритетів персоналу.

У першому розділі роботи було розкрито сутність та структуру індивідуальних цінностей у контексті психологічної науки. На основі аналізу сучасних теоретичних підходів з'ясовано, що індивідуальні цінності являють собою стійкі, інтегровані утворення, що визначають мотиваційну спрямованість особистості, її життєві пріоритети, спосіб взаємодії з соціальним середовищем та поведінкові стратегії. Було показано, що цінності виконують регулятивну, мотиваційну, інтегративну та прогностичну функції, виступаючи базовими орієнтирами, які впливають на професійну діяльність, організаційну поведінку та міру включеності людини у соціально-рольові контексти. Теоретично обґрунтовано механізми формування ціннісної структури особистості – соціалізацію, виховання, вплив сім'ї та культури, освіти, професійного середовища, а також можливості трансформації цінностей у дорослому віці під впливом життєвого досвіду та професійних викликів.

Розкрито сутність корпоративної культури як цілісного соціально-психологічного феномену, що охоплює систему норм, цінностей, моделей поведінки, управлінських стилів та комунікаційних практик. На основі аналізу сучасних підходів визначено, що корпоративна культура виконує функції інтеграції, координації, мотивації, адаптації та регуляції поведінки

працівників, формуючи єдине бачення цілей та принципів спільної роботи. Показано, що індивідуальні цінності працівників можуть виступати потужним ресурсом розвитку корпоративної культури, визначаючи її змістовий та мотиваційний потенціал, впливаючи на згуртованість колективу, стиль взаємодії та ефективність реалізації завдань організації.

Другий розділ дипломної роботи був присвячений емпіричному дослідженню індивідуальних цінностей працівників та особливостей корпоративної культури організації. На основі застосування психодіагностичних методик було отримано комплексне уявлення про ціннісну структуру персоналу та суб'єктивне сприйняття ними організаційного середовища. Дослідження засвідчило, що домінуючими у працівників є цінності професійного розвитку, досягнень, креативності, відповідальності, автономії та духовного задоволення. Значущими є також потреби у стабільності, матеріальному добробуті, добрих взаєминах і соціальному визнанні.

Аналіз життєвих сфер показав, що найвищого значення для працівників набувають професійна діяльність, сімейне життя та інтелектуальний розвиток, що формує мотиваційну орієнтацію на поєднання професійної самореалізації та особистісного благополуччя. Результати методики Д. Денісона засвідчили, що корпоративна культура Markozagency має добре виражену адаптивність, задовільну місію та помірну залученість, але потребує вдосконалення у напрямі структурованості й послідовності внутрішніх процесів. Методика «Оцінка привабливості організаційної культури» визначила низку аспектів, за якими працівники мають очікування щодо покращення: участь у прийнятті рішень, матеріальна мотивація, чіткість процесів, командна згуртованість та розвиток умов для творчої самореалізації.

На підставі результатів емпіричного етапу було розроблено програму психологічних заходів, спрямованих на вдосконалення корпоративної культури із урахуванням індивідуальних цінностей персоналу. Програма включає п'ять взаємопов'язаних модулів, що спрямовані на розвиток

залученості, зміцнення командної взаємодії, удосконалення мотиваційної системи, оптимізацію внутрішніх процесів та підтримку професійного й особистісного розвитку працівників. Передбачені заходи ґрунтуються на тренінгових, фасилітаційних, коучингових, консультативних та організаційно-управлінських методах, що забезпечує системний вплив на організаційну поведінку персоналу та створює умови для формування конструктивної, ціннісно орієнтованої корпоративної культури.

Підсумовуючи результати теоретичного й емпіричного дослідження, можна стверджувати, що індивідуальні цінності працівників є ключовим психологічним чинником, який суттєво впливає на функціонування та розвиток корпоративної культури організації. Врахування ціннісної структури персоналу у процесах управління, комунікації, мотивації та розроблення організаційних практик сприяє підвищенню ефективності роботи колективу, зміцненню психологічного клімату та підвищенню конкурентоспроможності компанії. Розроблена програма психологічних заходів може бути ефективно використана для подальшого вдосконалення корпоративної культури Markozagency, а також адаптована до потреб інших організацій із подібними ціннісно-мотиваційними характеристиками персоналу.

Таким чином, результати дипломного дослідження підтверджують значущість ціннісного підходу в розвитку корпоративної культури та демонструють можливості практичного використання психологічних інструментів для гармонізації взаємин між працівником і організацією, формування стійкого, ефективного та ціннісно узгодженого організаційного середовища

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Абрамов В. І., Хитрова М. А., Корпоративна культура як чинник організаційного розвитку. *Вісник КНУ ім. Тараса Шевченка. Психологія*. 2020. № 1(11). С. 28–35
2. Баркова К. О., Мельник А. О. Організаційна культура як фактор ефективності в командуванні. *Управління розвитком*. 2023. Т. 22, № 1. С. 19–24 DOI: 10.57111/devt/1.2023. URL: <https://salo.li/63C498d>
3. Бондар О. В. Ціннісні орієнтації сучасної молоді: тенденції та виклики. *Психологічний журнал*. 2021. № 8(2). С. 37–46 URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/bon_8_21.pdf
4. Бондаренко О. В. Психологічні детермінанти корпоративної культури організації. *Психологія і суспільство*. 2021. № 3. С. 48–57
5. Бондаренко О. В. Психологічні чинники розвитку корпоративної культури сучасних організацій. *Психологія і суспільство*. 2021. № 1. С. 64–72 URL: <https://pis.fdu.edu.ua/index.php/pis/article/view/289>
6. Бондаренко О. В. Ціннісні чинники професійної поведінки працівників. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2021. № 1. С. 57–68
7. Булах І. С. Саморегуляція та ціннісні орієнтації особистості. *Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка. Психологія*. 2018. № 1(9). С. 15–22 URL: <http://visnyk.chnu.edu.ua>
8. Васянович Г. П. Ціннісні орієнтації особистості: філософсько-психологічний дискурс. Київ : Освіта України. 2017.
9. Гуцан О. М. Корпоративна культура в системі управління та мотивування персоналу. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки*. 2024. № 2. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/184ae761-511a-4faf-8bc2-96bfb339946d>
10. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Грані*. 2024. Т. 27. № 6. С. 52–59 URL: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/2108>

11. Донченко О. А., Орлова Ю. В. *Психосоціальна психологія*. Київ : Каравела, 2017. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0002600>
12. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В., Лагодзінська В. І., Івкін В. М., Ковальчук О. С. *Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій : психологічний практикум*. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.
13. Карамушка Л. М. Психологічні засади розвитку корпоративної культури освітніх організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2020. № 2. С. 21–32 URL: https://opep-journal.eu/wp-content/uploads/2020/11/2_2020.pdf
14. Карамушка Л. М., Бондар О. В. Психологічні чинники розвитку корпоративної культури освітніх організацій. *Психологія і суспільство*. 2021. № 2. С. 45–56 URL: <https://pis.fdu.edu.ua/index.php/pis/article/view/289>
15. Карамушка Л. М., Бондар О. В., Хитрова М. А. Психологічні чинники розвитку корпоративної культури сучасних організацій. *Психологія і суспільство*. 2020. № 2. С. 21–32 URL: <https://pis.fdu.edu.ua/index.php/pis/article/view/289>
16. Карамушка Л. М., Бондаренко О. В. Психологічні чинники професійної адаптації працівників. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2021. № 1. С. 45–56. URL: <https://opep-journal.eu>
17. Карамушка Л. М., Коломінський Н. Л. *Психологія управління організаціями*. Київ : КНЕУ, 2020.
18. Карамушка Л. М., Максименко С. Д. *Психологія управління та організаційної поведінки*. Київ. 2020.
19. Кислинська Д. М., Мілорадова Н. Е. Цінності та ціннісні орієнтації в психологічних теоріях. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Серія: Психологія*. 2016. № 53. С. 64–73 URL: <https://journals.spu.sumy.ua/index.php/psy/article/view/475>
20. Коляда Н. В., Тарасова Т. Б. Психологія розвитку особистості: ціннісні орієнтації в ранньому юнацькому віці. *Слобожанський науковий*

- вісник. Серія: Психологія. 2024. № 2. URL: <https://journals.spu.sumy.ua/index.php/psy/article/view/475>
21. Кононенко О. І., Кононенко А. О., Крошка К. І., Базика Є. Л. Життєстійкість та ціннісні орієнтації особистості як психологічні ресурси її психологічного здоров'я. *Наукові перспективи*. 2023. № 9(39). С. 565–575 DOI: 10.52058/2708-7530-2023-9(39)-565-575. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/6542>
22. Козак Н., Кулешова О. Індивідуальні цінності працівників як ресурс розвитку корпоративної культури організації. *Психологічні травелоги*. 2025. №4. С.23-36
23. Кулешова О., Козак Н. Індивідуальні цінності як ядро особистісної та професійної ідентичності персоналу організації. *Формування особистості сучасного фахівця як суб'єкта самотворення в умовах освітнього простору: матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Хмельницький, 27 листопада 2025 р.). Хмельницький. С. 74-77
24. Максименко С. Д., Карамушка Л. М. Соціально-психологічні чинники ефективності організації. Київ : КММ, 2018
25. Малімон Л. Я., Пашкіна А. М. Гармонізація індивідуальних та групових організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади : Навч.-метод. посібник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, 2014. 136 с.
26. Місенг Д. В. Вплив ціннісних орієнтацій на стиль життя особистості: дис. ... канд. психол. наук. Київ, 2020. URL: https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/Diser_Miseng.pdf
27. Піроженко Т. О. Регулююча дія ціннісних орієнтацій у житті дитини: монографія. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2020. 222 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722164>
28. Пов'якель Н. І. Психологічні механізми мотивації особистості. *Психологічні перспективи*. 2020. № 35. С. 84–95 URL: <https://journals.uran.ua/index.php/2227-6246>

29. Русавська І. В., Ключковський О. В. Управління організаційною культурою підприємства в напрямі підвищення мотивації персоналу. *Universum*. 2024. № 14. С. 74–79 URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1361>
30. Семиченко В. А. Професійна ідентичність особистості. Київ : Міленіум, 2015.
31. Скібіцька Л. І. Ціннісні орієнтації як чинник професійного становлення особистості. *Педагогічний дискурс*. 2019. № 27. С. 112–118 URL: <https://peddiscourse.com.ua>
32. Сохань Л. Чепелева Н. Психологічні засади становлення ціннісної сфери особистості. *Психологія і суспільство*. 2019. № 4. С. 18–27 URL: <https://pis.fdu.edu.ua/index.php/pis/article/view/210>
33. Титаренко Т. М. *Життєвий світ особистості: у межах і за межами буденності*. Київ : Либідь, 2012. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0002600>
34. Титаренко Т. М., Чепелева Н. В. Життєві смисли та їх динаміка в дорослому віці. *Психологія і суспільство*. 2019. № 2. С. 5–14
35. Хитрова М. А., Почтова М. Ю. Корпоративна культура: концепції, моделі, тенденції розвитку. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Психологія*. 2020. № 1(11). С. 28–35 URL: <https://journal.knu.ua>
36. Чугаєва Н., Мишко К. Corporate culture as a factor in personnel motivation. *Psychology: Technologies, Intellect, Development*. 2024. URL: https://psytir.org.ua/index.php/technology_intellect_develop/article/view/668
37. Alvesson M. *Understanding Organizational Culture*. London : Sage, 2013. URL: <https://sk.sagepub.com/book/mono/understanding-organizational-culture/toc>
38. Bandura A. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1986. URL: https://books.google.com/books/about/Social_Foundations_of_Thought_and_Action.html?id=LoYFAQAIAAJ

39. Berson Y., Oreg S., Dvir T. Organizational culture, and implementation of routine, complex, and innovative technologies. *Journal of Organizational Behavior*. 2008. 29(2). P. 143–172. URL: <https://doi.org/10.1002/job.506>
40. Britt T. W., Adler A. B. Thriving Under Stress: Harnessing Psychological Resources for Organizational Resilience. *Oxford University Press*, 2021. URL: <https://global.oup.com/academic/product/thriving-under-stress-9780197535699>
41. Bruner J. *Actual Minds, Possible Worlds*. Cambridge : Harvard University Press, 1986.
42. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Diagnosing+and+Changing+Organizational+Culture%2C+Revised+Edition-p-9781118008775>
43. Cascio W. F. *Managing Human Resources*. New York : McGraw-Hill, 2020. URL: <https://www.mheducation.com>
44. Cascio W. F., Boudreau J. *The Search for Global Competence*. SHRM Foundation, 2016–2021. URL: <https://www.shrm.org>
45. Cortina L., Fitzpatrick A. The impact of prosocial values on workplace climate. *Journal of Organizational Behavior*., 2021. URL: <https://doi.org/10.1002/job.2546>
46. Daft R. L. *Organization Theory and Design*. Boston : Cengage Learning, 2016.
47. Deal T. E., Kennedy A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. London : Penguin, 2000.
48. Deci E. L., Ryan R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York : Plenum Press, 1985. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4899-2271-7>
49. Edmondson A. C. *The Fearless Organization*. Wiley, 2019. URL: <https://fearlessorganization.com>

50. Geertz C. *The Interpretation of Cultures*. New York : Basic Books, 1973. URL: <https://web.mit.edu/allanmc/www/geertz.pdf>
51. Grant A. M. The Significance of Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(1), 138–158. URL: <https://doi.org/10.1002/job.1835>
52. Grant A. M., Freeland M. Proactivity, Values, and Employee Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 2022. URL: <https://doi.org/10.1037/apl0000951>
53. Handy C. *Understanding Organizations*. London : Penguin Books, 1993.
54. Hasan H. Effect of organizational culture on organizational learning, employee engagement and employee performance. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21, Issue 3. P. 474–490. DOI: 10.21511/ppm.21(3).2023.38. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.38](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.38)
55. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York : McGraw-Hill, 2010. URL: <https://geerthofstede.com>
56. Inglehart R. *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton : Princeton University Press, 1990. URL: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691022968/culture-shift-in-advanced-industrial-society>
57. Kahn W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 1990, 33(4), 692–724 (оновлено в HBR 2021). URL: <https://hbr.org>
58. Kluckhohn C. Values and Value-Orientations in the Theory of Action. In: Parsons T., Shils E. (eds.). *Toward a General Theory of Action*. Cambridge : Harvard University Press, 1951.
59. Kohlberg L. *Essays on Moral Development*. Vol. 1–2. San Francisco : Harper & Row, 1981.

60. Korma M., Kolloju N., Kummitha H. R., Kareem M. A. Impact of Organizational Culture on Organisational Performance: A Study on the Employees in Educational Institutions. *Business Systems Research Journal*. 2022. Vol. 13, No. 1. P. 138–155. DOI: 10.2478/bsrj-2022-0009. URL: <https://doi.org/10.2478/bsrj-2022-0009>
61. Kristof-Brown A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group and Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 2005, 58(2), pp. 281–342 DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
62. McClelland D. C. *Human Motivation*. Cambridge : Cambridge University Press, 1985. URL: <https://salolli.org/ed0eD4F>
63. Morgan G. *Images of Organization*. Thousand Oaks : Sage Publications, 2006. URL: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/images-of-organization/book229704>
64. O'Reilly C. A., Chatman J. A., Caldwell D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*. 1991. 34(3). P. 487–516. URL: <https://doi.org/10.2307/256404>
65. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. New Jersey : Pearson Education, 2020.
66. Rogers C. R. *A Way of Being*. Boston : Houghton Mifflin, 1995. URL: <https://archive.org/details/wayofbeing0000roge>
67. Rokeach M. *The Nature of Human Values*. New York : Free Press, 1973. 438 p. URL: <https://salolli.org/6c63398>
68. Sagiv L., Roccas S. Values Personality, and Behavior. In: Schwartz S. H. (ed.). *Values and Behavior*. Springer, 2017, pp. 151–171. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-56352-7_7
69. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. URL: <https://salolli.org/8052177>

70. Schwartz S. H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture.*, 2012, 2(1). DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
71. Steers R. M., Porter L. W. *Motivation and Work Behavior*. New York : McGraw-Hill, 1991. Опис: <https://www.worldcat.org/oclc/29703557>
72. Triandis H. C. *Culture and Social Behavior*. New York : McGraw-Hill, 1994. URL: <https://archive.org/details/culturesocialbeh0000tria>
73. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York : McGraw-Hill, 2012.
74. Usoro A. A., Ogbang C. E., Etuk I. U. Corporate culture for organisational performance: a literature review. *International Journal of Educational Administration, Planning & Research*. 2021. Vol. 13, No. 1. P. 75–80. DOI: 10.5281/zenodo.5559347 URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5559347>
75. Watkins M. Leading the Culture Change. *Harvard Business Review*. 2020. URL: <https://hbr.org/2020/01/how-to-address-your-companys-culture>
76. Weick K. E., Smircich L. The Concept of Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly.*, 1985, 30(2), 227–241. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393305>