

Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г.Шевченка
ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ
Кафедра загальної, вікової та соціальної психології

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітнього ступеня «магістр»
на тему:
ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ КЕРІВНИКА ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Виконала:

студентка 6 курсу 61 групи
напрямку підготовки 053 Психологія
Живенко Світлана Віталіївна

Науковий керівник:

канд. псих. наук, доцент
Дяченко Вікторія Анатоліївна

Захищено з оцінкою _____

Голова ЕК _____

Чернігів 2024

Студентка _____
Підпис П.І.Б.

Наук. керівник _____
Підпис П.І.Б.

Рецензент _____
Підпис П.І.Б.

Кваліфікаційна робота розглянута на засіданні кафедри загальної, вікової та соціальної психології, протокол № _____ від «___» _____ 20__ року.
Студентка допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри _____

ЗМІСТ

Вступ	3
<i>Розділ 1. Теоретичні аспекти впливу ціннісних орієнтацій керівника на формування організаційної культури</i>	<i>7</i>
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «ціннісні орієнтації»	7
1.2. Концептуальні основи організаційної культури	14
1.3. Вплив особистості керівника на організаційну культуру	20
Висновки до розділу 1	31
<i>Розділ 2. Практичне дослідження впливу ціннісних орієнтацій керівника на формування організаційної культури</i>	<i>32</i>
2.1. Методика дослідження та характеристика вибірки респондентів.....	34
2.2. Аналіз та інтерпретація даних дослідження	38
2.3. Кореляційний аналіз ціннісних орієнтацій керівників та характеристик корпоративної культури	49
2.4. Рекомендації щодо підвищення рівня організаційної культури спеціалістів.....	51
Висновки до розділу 2.....	54
Висновки.....	57
Список використаних джерел.....	59
Додатки.....	65

ВСТУП

Початок нового століття був ознаменований швидкими змінами в політиці та економіці як у світі, так і в кожній окремій країні. У сучасному розумінні конкурентоспроможність, рентабельність, гнучкість, адаптивність і здатність розвиватися є ключовими факторами успіху компаній. Особливого значення дані фактори мають місце в умовах воєнного стану, впровадженого в Україні у зв'язку зі збройною агресією сусідньої держави. Успіх будь-якої організації, особливо в умовах невизначеності, залежить від колективної роботи та висококваліфікованих працівників.

Як один із негативних наслідків дестабілізуючої ситуації, зумовленої воєнними подіями є якісна зміна системи суспільних і особистісних цінностей, що є характерним як для керівника організації, так і для всіх її працівників. Ціннісні орієнтації – не просто один із найважливіших проявів масової свідомості. Це його ключовий компонент, за станом та спрямованістю розвитку якого можна з високим ступенем впевненості судити про якісні характеристики свідомості мас.

Безпосередній вплив на формування та розвиток корпоративної культури надає керівник. Як правило, це проявляється у традиціях та нормах особистісної взаємодії у процесі роботи, у порядку звітності, оформленні документації, терміновості виконання робіт. Але при цьому керівник, в організації вже з усталеними законами та нормами меншою мірою може вплинути на формування корпоративної культури, тому що вона вже сформована стихійним чином. Тим не менш, у нього є можливість надати безпосередній вплив і частково або повною мірою змінити стандарти взаємодії в колективі, в даному випадку вирішальне значення мають його особисті якості.

Основні цінності та переконання знаходять вираження не лише у програмних документах, законах чи кодексах честі, а й у девізах, гаслах

підприємства. Будучи одним із елементів організаційної культури, вони підкреслюють найбільш сильні, значущі сторони тієї чи іншої компанії.

Дослідження ціннісних орієнтацій сучасних керівників як елемента формування культури організації є надзвичайно актуальним питанням. По-перше, існує кілька різних підходів до розуміння поняття ціннісних орієнтацій; по-друге, ціннісні орієнтації та поведінка людей різко змінюються, коли відбуваються значні зміни в політичній, економічній та духовній сферах нашого суспільства. Сьогодні особливо важливим є вивчення змін, що відбуваються у свідомості сучасних керівників, у тому числі через наслідки війни. Криза, яка неминуча в результаті руйнування традиційних принципів і переоцінки цінностей, найбільш помітна в свідомості працівників у всіх організаціях. Це і зумовило вибір теми дослідження, а саме: ***«Ціннісні орієнтації керівника як фактор формування організаційної культури»***.

Об'єкт дослідження: ціннісні орієнтації керівника організації.

Предмет дослідження: вплив ціннісних орієнтацій керівника на формування організаційної культури.

Мета дослідження полягає у визначенні теоретичних та практичних засад ціннісних орієнтацій керівника підприємства як фактору формування його організаційної культури.

Згідно з поставленою метою було визначено **основні завдання дослідження:**

1. Проаналізувати теоретичні підходи до розуміння сутності дефініцій «ціннісні орієнтації» та «організаційна культура».
2. Емпірично дослідити вплив ціннісних орієнтацій керівника на формування організаційної культури.
3. Розробити рекомендації щодо підвищення рівня організаційної культури спеціалістів.

Методологічна та теоретична основа дослідження. Проблему ціннісних орієнтацій та її ролі у формуванні культури організації пов'язана з різноманітністю підходів до та великою кількістю визначень цієї концепції в

науковій літературі, а також напрямками соціально-психологічних досліджень. Такі вчені з зарубіжної психології, як В. Дильтей, А. Маслоу, Д. Рисмен, М. Рокич, Е. Толмен, У. Томас, В. Франкл, З. Фрейд, Е. Фромм, К. Хорні та інші, працювали над визначенням поняття ціннісних орієнтацій і їх ролі в системі особистості.

Аналіз сутності та особливостей організаційної культури здійснювалися на основі теоретичних та практичних робіт таких науковців як Г. Деслера, Т. Дейла, К. Камерона, Р. Льюїса, М. Портера, Т. Пітерса, С. Хенді, Г. Хофстеда, Р. Холла, та ін.

Методи дослідження:

1. Методи теоретичного дослідження (аксіологічний метод, аналіз і синтез були використані для визначення методологічних засад сутності ціннісних орієнтацій керівника та організаційної культури підприємства; системний аналіз і синтез, узагальнення були використані для вивчення понятійно-категоріального апарату дослідження);

2. Емпіричні методи – психодіагностичні (Тест «Сенсожиттєві орієнтації», «Морфологічний тест життєвих цінностей» (МТЖЦ) (В. Сопов, Л. Карпушина), «Схильність до певного стилю керівництва» (Е. П. Ільїн), анкета по вивченню корпоративної культури П. Харріса та Р. Морана, опитувальник OSAI, розроблений К. Камероном та Р. Куїном для визначення корпоративної культури, методика «Визначення психологічного клімату групи» (автор Л.Н. Лутошкін).

3. Методи математичної обробки даних здійснювалися за допомогою комп'ютерного пакету статистичних програм SPSS (версія 23.0). Методи математичної статистики (основні – описовий статистичний аналіз результатів дослідження, коефіцієнт кореляції Спірмана для встановлення зв'язків між змінними).

Структура роботи зумовлена логікою дослідження і складається зі вступу, двох розділів, списку використаних джерел). У першому розділі проаналізовано теоретичні засади понять «ціннісні орієнтації» та «організаційна

культура», визначено їх сутність, складові, взаємозв'язок. У другому розділі наведено дані емпіричного дослідження вивчення ціннісних орієнтацій та організаційно культури двох фірм, а також за результатами розроблені методичні рекомендації щодо підвищення її рівня. Загальний обсяг роботи – 75 сторінок, з них основного тексту – 58.

Розділ 1.

Теоретичні аспекти впливу ціннісних орієнтацій керівника на формування організаційної культури

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «ціннісні орієнтації»

У своїй системі ціннісні орієнтації особистості визначають поведінку людини та її взаємодію з іншими членами соціуму. Їх система базується на панівних уявленнях культури. Незважаючи на те, що кожна людина упорядковує своє життя по-своєму, через свої вроджені та набуті характеристики, а також особисті життєві обставини, психологічні дослідження показують, що існує ієрархічна структура ціннісних орієнтацій, характерна для певних соціальних груп, які живуть у подібних соціокультурних умовах [10].

Сьогодні можна говорити про конфлікт цінностей у суспільстві та у масовій свідомості. Так, через нестабільну соціально-політичну ситуацію, актуальний воєнний стан в країні, цінності, які раніше здавалися стабільними, руйнуються. Оскільки соціальні гарантії зникають, економічні катаклізми та щоденна загроза життю зростають, важко бути впевненим у завтрашньому дні. Варто зауважити, що війна також формує нові, вищі цінності, які на жаль не завжди є гуманістично спрямовані.

Існує багато різних підходів у психології до аналізу того, як ціннісні орієнтації формують особистість, але всі дослідники погоджуються, що характеристики їх структури визначають спрямованість людини та визначають її суб'єктивне ставлення до реальності. Вони сприяють розвитку ідеї життєвого шляху особи, ядра мотивації життєдіяльності та сенсожиттєвих орієнтацій у процесі життя. Крім того, вважається, що система цінностей людини формує її життєвий підхід [44].

Так, за визначенням Овсянкіної Л., ціннісні орієнтації це відображення у свідомості людини конкретних цінностей, визнаних нею як стратегічні життєві

цілі та загальні світоглядні орієнтири, а також інтеріоризовані особистістю цінності соціальних груп [27].

Соціальні, психологічні та педагогічні дослідження використовують дефініції «цінності» та «ціннісної орієнтації», проте у літературі не виявлено чіткого їх розмежування. Дані поняття часто називають рівнозначними. Але в основному термін «цінності» використовується для вивчення особливостей суспільства, культури та соціальних груп. І обидва поняття застосовуються при характеристиці окремих людей.

Багато гуманітарних наук, таких як філософія, соціологія, психологія та культурологія, беруть участь у розробці визначення поняття «цінність», яке має багато аспектів. «Цінність» найчастіше розуміють як поєднання різних елементів різних дефініцій. Цінність є суб'єктивним ставленням людини до предмета (значимість предмета в людині) у процесі її пізнавальної і перетворюючої діяльності [53]; це є узагальнені уявлення про блага та прийнятні способи їх досягнення (придбання), на основі яких людина робить усвідомлений вибір [46].

При цьому у психології існує два аспекти поняття «ціннісні орієнтації». Перший стосується суб'єктивних оцінок особистості щодо різних суспільних подій і явищ, таких як соціальні, економічні, політичні тощо. Другий аспект стосується взаємозв'язку між особистими цінностями, мотивами та світоглядом, які формують сенсожиттєві орієнтири. Ціннісні орієнтації є основою життєвого шляху людини, які визначають її поведінку, де складовою спрямованості особистості є їх система, що відображає суб'єктивне ставлення особистості до навколишнього середовища та до себе [50].

У такому випадку можемо стверджувати, що ціннісні орієнтації як складне структуроване явище, складається з трьох елементів:

- 1) когнітивний — це те, що знає людина;
- 2) емоційний — це те, що відчуває людина;
- 3) поведінковий — це те, що відбувається з людиною, коли її система ціннісних орієнтацій впливає на її поведінку.

Психологи використовують різні підходи для дослідження ціннісних орієнтацій. Розглянемо найпоширеніші з них. У роботі Савенко О. особливо наголошується на тому, що ціннісні орієнтації зазвичай визначаються як спрямованість особистості на цілі та засоби їх досягнення; це відображає його ставлення до світу та є частиною світогляду особистості [36].

Рабійчук С. розглядає ціннісні орієнтації як окрему категорію установок. На його думку, певне ставлення до конкретного предмета або явища значною мірою визначає поведінку людини, коли людина має як потребу, так і відповідне середовище для задоволення цієї потреби. Через те, що ціннісні орієнтації є частиною мотиваційної структури людини, вони складаються з різноманітних соціальних установок. Залежно від конкретної ситуації вони визначають актуальні соціальні установки як цілі та мотиви дій [32].

Науменко Н. називає ціннісні орієнтації одним із способів цілепокладання. Вони впливають на рішення щодо альтернативних варіантів (цілей і засобів), які існують у реальному світі, і на основі цього рішення дії людини не лише отримують спрямованість, але й регулюються в процесі її життя [25].

Ціннісні орієнтації, як стверджує Т. Бутківська, є механізмом, який регулює соціальну поведінку особистості. Відповідно до її переконання, ціннісні орієнтації виконують роль мотивації та на їх основі відбувається вибір діяльності [4].

Багато соціологів, психологів і філософів неодноразово згадували про психологічну природу цінностей і закономірності їх розвитку. Немає єдиного поширеного розуміння цього феномену. Існує два різні погляди на це. Один із поглядів стверджує, що ціннісні орієнтації виникають із переконань або уявлень людини про граничні цілі, які служать орієнтиром життя (М. Рокіч). Другий погляд стверджує, що ціннісні орієнтації складаються з інтересів і соціальних установок, які передаються як суспільством, так і зовнішнім Система ціннісних відносин особистості визначає кращі установки

через те, що вони демонструють спрямованість особистості на досягнення цілей (набуття цінностей).

Отже, можна сказати, що у психологічних дослідженнях ціннісних орієнтацій існує багато різних підходів до вивчення цього явища. Так, система суб'єктивних оцінок особистості щодо різних суспільних подій і явищ називається «ціннісними орієнтаціями». Вважається, що система цінностей людини формує її життєву стратегію. Вони також сприяють формуванню розуміння життєвого шляху людини, ядра мотивації життєдіяльності та навіть зумовлюють формування смисложиттєвих орієнтацій особистості протягом усього життя.

Так, як не існує єдино прийнятого визначення ціннісних орієнтацій, так не існує і класифікації їх. Наприклад, М. Рокіч, зазначає, що «цінності представляють собою стійкі переконання про кращі способи поведінки чи кінцевих цілях. Цінності та установки є психологічними детермінантами, які регулюють соціальну поведінку людей, але варто зазначити, що ці два поняття не варто ототожнювати» [47, с. 11]. Цінності, на відміну від установок більш абстрактні, але є більш важливими в житті окремих людей. Автор виділяв два типи цінностей: термінальні та інструментальні.

Термінальні, як визначав сам автор, це цінності, до яких прагне індивід під час всього свого життя, це кінцева мета існування. До таких відносять свободу, мир, рівність і багато інших. У свою чергу, вони поділяються ще на кілька підгруп: соціальні та особистісні. До другого типу цінностей М. Рокіч відносить ідеальні стандарти поведінки: бути чесним, відповідальним, амбітним. Даний тип цінностей також ділиться на підгрупи, моральні та цінності компетентності. Дуже великий внесок науковця у розвиток психодіагностики цінностей, оскільки саме його методика стала фундаментом для пізніших розробок по даній темі [4].

Так, можна виділити кілька пунктів, які найбільше відображають концепцію людських цінностей, розроблену М. Рокічем: у всіх соціальних

феноменах простежується вплив цінностей, кожна людина має схожі цінності, але проявляються вони по-різному.

Говорячи про ієрархію цінностей, Х. Еренфельс зазначав, що будується вона виключно на можливості приносити задоволення, або ж, навпаки, незадоволення. Сукупність цінностей, яким слідує людина, що становить його індивідуальну ціннісну систему, за якою оточуючі оцінюють його як особистість.

Так, резюмуючи визначення поняття «ціннісні орієнтації», дані різними вченими, можна назвати кілька загальних інтерпретацій цього поняття:

- відношення особистості до життєвих цінностей та об'єктів навколишнього середовища;
- прагнення, інтересу особистості до життєвих цінностей;
- спрямованості особистості на цінності;
- уявлення (думки, переконання) особистості про життєві цінності;
- установки особистості на життєві цінності.

Наявність цінностей характеризує відношення людини до світу, яке впливає з важливості різних аспектів і частин життя людини. Системи цінностей часто є унікальними. Таким чином, вони індивідуальні лише тому, що свідомість індивіда відображає свідомість громади. З цих позицій у процесі виявлення ціннісних орієнтацій людини як показника певного рівня розвитку її особистості необхідно враховувати два основні параметри: рівень ієрархізованості структури ціннісних орієнтацій і їхній зміст та спрямованість.

Щоб визначити рівень особистісної зрілості людини, перший параметр надзвичайно важливий. Проблема полягає в тому, що інтеріоризація цінностей як психічний процес можлива лише за умови, що людина має здатність ідентифікувати ті явища, які вона вважає важливими.

Потім вони перетворюються на певну структуру відповідно до умов, завдань, цілей і можливостей їх реалізації. Не важко зрозуміти, що досягнення такої здатності вимагає високого рівня особистісного розвитку, що включає

певну міру сформованості вищих психічних функцій свідомості та соціально-психологічної зрілості.

Змістовна сторона ціннісних орієнтацій можна класифікувати за допомогою другого параметра, який описує особливості функціонування цих орієнтацій. Цільові цінності особистості можна визначити залежно від того, які конкретні цінності входять до структури орієнтацій особистості, яка кількість переваг людини перед іншими тощо. Вивчення змісту ієрархічної структури ціннісних орієнтацій особистості також може показати, наскільки цвони відповідають суспільному зразку та відповідають загальним цілям суспільного розвитку [3].

У наш час життєві цінності формуються здебільшого стихійно, під впливом багатьох факторів, одним із яких є виховання. Існують різні думки щодо того, чи відповідають цілі навчання життєвим орієнтаціям (установкам). Наприклад, існує думка, що бажано, щоб цілі виховання відповідали системі цінностей, яка існує в суспільстві. Якби стихійно-життєві цінності, що формуються, позитивно впливали б на гармонійний розвиток людини та загальний суспільний прогрес, ситуація була б оптимальною. На жаль, у реальному житті суспільства це не підтримується.

Річ у тім, що ціннісні орієнтації, які людина набуває протягом свого розвитку, залежить від того, у яку діяльність вона включена. У будь-якому віці особистість постійно потрапляє в ситуації, що вимагають від неї приймати рішення під час спілкування з іншими людьми. Вибір між різними можливими варіантами називається прийняттям рішення. Виникає необхідність розглянути та оцінити потенційні варіанти, особливо щодо визначення ваших життєвих позицій і цінностей. Тим не менш, цінності постійно випробовуються своєю поведінкою та поведінкою інших людей.

Одним із основних особистісних новоутворень є ціннісні орієнтації, які виражають свідоме ставлення людини до соціальної реальності. Ціннісні орієнтації суттєво впливають на поведінку людини та визначають широкий спектр її поведінки. Зв'язок між цінностями та спрямованістю особистості має

важливе значення. Система ціннісних орієнтацій визначає основну сторону спрямованості людини та становить основу її світогляду, основи мотивації, ставлення до інших, до самої себе та навколишнього світу. Мета ціннісної орієнтації полягає в тому, щоб відрізнити речі в реальному світі за їхню позитивну чи негативну цінність.

Спрямованість особистості є однією з найважливіших її характеристик, яка визначає її соціальну та моральну цінність. Зміст спрямованості – це, перш за все, соціально зумовлене ставлення людини до навколишнього середовища. Саме через спрямованість особистості ціннісні орієнтації виявляються в діяльності людини. Тобто вони повинні стати стійкими мотивами діяльності та перетворитися на переконання. Ціннісні орієнтації впливають на мотивацію та вибір діяльності [4].

У сучасній інтерпретації ціннісні орієнтації – це, перш за все, переваги або відкидання певних смислів як життєорганізуючих початків і (не) готовність поводитися відповідно до них. Так, вони задають загальну спрямованість інтересам та прагненням особистості; ієрархію індивідуальних уподобань та зразків; цільову та мотиваційну програми; рівень домагань та престижних переваг; уявлення про належне та механізми селекції за критеріями значущості; міру готовності та рішучості (через вольові компоненти) через реалізацію свого «проєкту» життя» [5].

Цінності існують як багаторівнева система, в якій є вищі цінності (цінності-мети) та другорядні (цінності-засоби). Цінності особистості утворюють систему її ціннісних орієнтацій, тобто систему найважливіших аспектів особистості. Вони визначають деяку основу свідомості та поведінки особистості, вони зумовлюють її розвиток та формування.

Таким чином, ціннісні орієнтації – складний соціально-психологічний феномен, що характеризує спрямованість та зміст активності особистості, що є складовою системи її відносин та визначає загальний підхід людини до світу, до себе, що надає сенс та напрямок особистісним позиціям, поведінці, вчинкам. Система ціннісних орієнтацій висловлює внутрішню основу відносин

особистості з реальністю. Таким чином, у системі особистісної орієнтації одні цінності найбільш пріоритетні інші менш, але так чи інакше не буває щоб індивід поклався на якусь одну цінність, ізольовано від інших. Мотиви, бажання, вчинки завжди є результатом взаємодії кількох, різних за значимістю цінностей. В будь-якому віці під час взаємодії з оточуючими людиною потрапляє в різні ситуації, для виходу з яких необхідно ухвалити якесь рішення або зробити вибір на користь когось чи чогось. В таких випадках юдина прийме рішення або зробить вчинок у відповідність до своєї ерархією ціннісних орієнтацій.

1.2. Концептуальні основи організаційної культури

Організації, фірми, компанії створюються людиною для конкретних цілей, завдань та отримання результатів, але щоб вони були позитивними, необхідно правильне керівництво. При цьому йдеться про керівництво не просто організацією, а цілою системою, що складається з безлічі елементів, які переплітаються між собою та впливають один на одного. Основою цього управління є саме організаційна культура, яка пов'язує всі ланки організації та впливає на стиль керівництва, кадрову політику, систему комунікацій та всіх процесів загалом. Всі ці елементи виникають і поєднуються всередині конкретної організації, тому першочергово розглянемо ключову дефініцію.

Організація - це складний організм, і основою її життєвого потенціалу є організаційна культура. Культуру можна розглядати як те, заради чого люди стали членами організації, як будуються відносини між ними, які стійкі цінності та принципи вони поділяють, а також їхні переконання щодо того, що є хорошим і поганим [11]. Все це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, а й суттєво визначає успіх функціонування та виживання організації у довгостроковій перспективі [16].

На думку багатьох авторів, організаційна культура є «серцем» всього підприємства, його ядром, завдяки якому функціонує вся ця складна система.

Саме вона вимагає постійного аналізу та вивчення, оскільки змінюється разом з часом, довкіллям та її співробітниками. Тому організаційна культура кожної організації унікальна. Це те, що відрізняє їх одна від одної, навіть якщо вони виробляють одні продукти, працюють в одній галузі, використовують стандартні технології.

Кожен науковець, який займається вивченням феномена організаційної культури, вносив свій внесок у формування та розкриття цього поняття. Саме тому визначень організаційної культури існує безліч. Так, наприклад, американський психолог, автор багатьох робіт присвячених організаційній культурі, Едгар Шейн, дав їй своє визначення: «організаційна культура – сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних чи розроблених певною групою у міру того, як вона навчається вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам як правильного способу сприйняття, мислення та ставлення до конкретних проблем» [50, с. 7].

Знаменитий теоретик і практик менеджменту - Анрі Файоль, так само зазначав, що: «організаційна культура – це сукупність норм, умов і цінностей, обраних, створених і поділяються колективом із єдиною метою внутрішньої інтеграції та адаптацію зовнішнім умовам. Всі ці принципи допоможуть спільно підвести робітників та управління до усвідомлення інтересів, які вони поділяють» [15].

Дані визначення поєднує той факт, що носіями організаційної культури є люди. Однак на підприємствах, де організаційна культура є усталеною, вона стає атрибутом організації «відділившись» від людей, і впливаючи на них за допомогою базових припущень, що лежать в її основі, ціннісних орієнтацій та символіки. Базові припущення часто пов'язані з баченням навколишнього людини середовища (суспільства, організації, групи та тощо) та регулюючих її змінних (природа, час, робота, характер відносин, і т.д.) [28, с. 445]. Організації,

в основі культури яких лежать цінності, корегують поведінку індивіда, та визначають межі допустимих дій в рамках конкретної ситуації.

Концепція організаційної культури може базуватися на різних підходах вивчення мінливості характеристик поведінки груп і людини. Разом з цим виділяють культурологічний, філогенетичний, психотерапевтичний та онтогенетичний підходи. Культурою називається таке середовище, що оточує людину постійно, це сильний і потужний інструмент, що формує задоволеність співробітників роботою, робочими процесами та взаємовідносинами. Один із ключових методів та питань оцінки проведення керівництвом інтерв'ю з потенційним працівником – це з'ясування того, чи підходить кандидат організації чи ні, чи зможе він «вписатися» в існуючу організаційну культуру [28].

Культура визначається етичними стандартами та постулатами віри, які переважають у компанії. Вона є фундаментом основної стратегії, але цей факт часто залишається поза увагою у компаніях.

Основне поняття у визначенні організаційної культури – людське середовище. Її властивості ґрунтуються на загальності, стійкості та неформальності. Культура виступає продуктом взаємодії приватної організації; соціальних груп, що сформовані всередині підприємства; індивідів організації, що переважають великим комплексом потреб та інтересів; довілля підприємства, яка може пред'являти свої побажання до способів її життєдіяльності.

Слід звернути увагу на той факт, що дослідження в науці не забезпечують єдиного і повного розуміння організаційної культури. Інформація, високі технології та знання були основними виробничими ресурсами, але людські ресурси набули статусу вимірювача фінансового успіху компанії. Цей ресурс обумовлюється трьома причинами:

1. Потреба в передбаченні того, як поведуться працівники Люди, які працюють, є частиною підприємства, що приносить прибуток. Організації

наймають працівників, які поділяють корпоративні цінності та уклади, щоб створити стійку команду та зменшити ризики.

2. Використання стратегії. Її розробка неможлива, якщо вона не пов'язана з організаційною культурою, оскільки працівники, які не дотримуються методів прийняття стратегічних рішень, є основними перешкодами для реалізації.

3. Поглинання та розподіл Подібність цих двох різних організаційних культур небезпечна, оскільки якщо не вдасться досягти компромісу і створити культуру, яка влаштовує всіх, компанія просто не зможе існувати, навіть якщо вона була дуже успішною [29].

Складовими частинами організаційної культури є об'єктивні та суб'єктивні елементи. До об'єктивних елементів можна віднести фірмову символіку, фірмові колірні рішення оформлення інтер'єру та меблів [15] тощо. Вони зрозумілі та легко читаються, до них легко пристосуватися і звикнути, оскільки, насправді, вони не вимагають внутрішніх змін від працівників.

Більше способів розкрити щось спільне в організації дозволяють саме суб'єктивні елементи. До суб'єктивних елементів організаційної культури відносяться вірування, перекази, цінності, зміст, ритуали, табу, образи, міфи, історія життя засновників організації, норми та цінності поведінки [26].

Суб'єктивні елементи не можна просто побачити. Однією з таких складових є місія, що характеризується як основна мета її існування, це про те, яку користь приносить компанія. Сильний вплив на організаційну культуру мають засновники, менеджери та інше керівництво після прийняття рішень та вибору стратегічного напрямку [18].

Також організаційна культура виконує низку стратегічних функцій:

- охоронна функція. Культура виявляється своєрідним бар'єром для негативних явищ та небажаних тенденцій зовнішнього середовища, а також нейтралізує поганий вплив зовнішніх факторів. Сюди ж включені клімат та способи взаємодії учасників компанії, система цінностей; цим вони створюють образ організації, який відрізняє її від інших компаній;

- інтегруюча функція. Організаційна культура створює у співробітників відчуття рівності всього колективу. Це дозволяє всім усвідомлювати цілі компанії, набувати гарного враження про компанію, відчувати себе членом одного колективу та визначати відповідальність перед ним;
- регулююча функція. Вона забезпечує дотримання норм поведінки та правил, контактів із зовнішнім світом, зменшує можливість небажаних конфліктів, полегшує орієнтацію у складних ситуаціях. Ця функція вважається ключовою;
- комунікаційна функція. Вона відіграє основну роль у встановленні контактів та полегшенні взаєморозуміння. Це забезпечує економію витрат та інформаційний обмін;
- адаптивна функція. Полегшує пристосування людей до компанії, один до одного та зовнішнього середовища. Реалізується вона через загальні норми поведінки, ритуали, обряди;
- орієнтовна функція. Спрямовує діяльність співробітників у необхідне русло, надає сенсу їх поведінці, сприяє осмисленню зв'язків та подій між людьми;
- мотиваційна функція. Створює необхідні стимули для дій. Це можна досягти через включення високих цілей у контекст, куди повинні прагнути усі люди;
- розвиваюча та освітня функція. Компанії схожі на сім'ї, де керуючі дбають про підготовку та освіту своїх співробітників. Підсумком цих зусиль буде збільшення людського капіталу, збільшення навичок та знань співробітників. Компанія розширює якість та кількість фінансових ресурсів, які перебувають у його розпорядженні;
- функція нормування іміджу підприємства. Даний образ є результатом синтезу для людей окремих елементів культури підприємства в цілий великий вплив на раціональний та емоційне ставлення до неї [51].

З усього вищесказаного можна дійти висновку, що організаційна культура – це основа життєвого потенціалу підприємства. Стійкі принципи і норми життєдіяльності підприємства, особливості відносин для людей, зразки позитивного і негативного поведінки мають значення для продуктивного управління.

Також варто відзначити, що культура виступає одним з найбільш оптимальних методів управління поведінкою працівників, що дозволяє компанії бути конкурентоспроможною на сучасному етапі розвитку.

На сьогоднішній момент важливим завданням організаційної культури є згуртування в компанії «команди», напрямів та загального бачення дій будь-якого працівника.

Організаційна культура покликана забезпечувати формування моральних етичних цінностей та установок для компанії; почуття солідарності будь-якого рівня працівників, зміцнення зв'язків співробітників із керівництвом; розпорядження людськими ресурсами та організації роботи так, щоб діяльність підприємства могла забезпечувати соціальний захист та високу мобільність тим, хто працює на цьому підприємстві. За допомогою організаційної культури можна створити фірмовий стиль, який буде спрямований на процвітання компанії та розвиток якості, а також буде завойовано доброзичливе відношення від зовнішнього оточення [18, с.72].

Тобто можна сказати, що організаційна культура багата змістом, їй важливі місія та цілі компанії, комунікації, міфи, ритуали, атрибутика, символіка, герої організації, одяг та багато іншого в організації.

У процесі подолання працівниками труднощів внутрішньої та зовнішньої адаптації формується організаційна культура, але дві організації в одному оточенні можуть мати різну культуру. Це тому, що організації можуть вирішувати ці дві найважливіші проблеми по-різному під час процесу становлення. Процес зовнішньої адаптації та «виживання» включає пошук і встановлення своєї ніші на ринку та адаптацію до мінливого зовнішнього середовища. Це процес, за допомогою якого організація досягає своїх цілей і

взаємодіє з представниками зовнішньої середовища. Визначення місії організації та її початкових завдань, встановлення цілей і прийняття їх працівниками, визначення ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей, встановлення критеріїв ефективної діяльності (контроль) і коригування поведінки є прикладами проблем зовнішньої адаптації [12].

З іншого боку, внутрішня адаптація пов'язана з зовнішньою адаптацією і є процесом пошуку найбільш ефективних методів спільного функціонування організації. Вибір методів комунікації, визначення критеріїв членства в організації та її групах, визначення влади та статусу в організації, встановлення формальних і неформальних правил міжособистісних відносин, створення системи заохочення та покарання, визначення ролі ідеології та релігії в організації. Як наслідок, прагматичне формування організаційної культури може дозволити: підвищити рівень керованості організації; ефективно використовувати людські ресурси та трудовий потенціал працівників для реалізації стратегії організації; покращити та регулювати відносини між співробітниками; і використовувати організаційну культуру як стратегічний мотиватор, який спонукає співробітників досягнення цілей організації [22].

Крім зовнішніх і внутрішніх факторів, на формування організаційної культури впливає особиста культура керівника організації. Це включає його власні цінності, вірування та стиль поведінки. Цей вплив суттєво визначає культуру організації та може відбуватися протягом усіх етапів її розвитку. Тим не менш, цей вплив особливо сильний у періоди становлення компанії та її керівника, який володіє винятковим професійним і особистим досвідом. Тому подальше дослідження і передбачає вивчення особливостей впливу особистості керівника на організаційну культуру.

1.3. Вплив особистості керівника на організаційну культуру

Управління організаційними та соціально-психологічними процесами та явищами, конкретне управління людьми, їх діями та поведінкою утворює

систему, яку можна назвати психологією управління. В управлінні організацією, персоналом основним компонентом виступають люди, а іноді й цілі підрозділи. Індивіди представлені у складній системі управлінських взаємодій, з погляду менеджменту вони можуть бути як суб'єкт чи об'єкт управління. Весь процес управління реалізується у діяльності керівника.

Саме він поєднує в собі управлінські потреби та здібності, індивідуальну управлінську концепцію, що включає в себе завдання, зміст, управлінські задуми та внутрішньо прийняті особистістю принципи та правила управління.

Сьогодні знову в центрі управлінської думки – сучасний менеджер – його діяльність, його індивідуальність, оскільки дослідження показують, що конкурентоспроможність та ефективність роботи організації тісно пов'язані з особистістю керівника, його цінностями та потребами, які він усвідомлено чи несвідомо прагне реалізовувати, виходячи з власних психологічних можливостей та здібностей. У разі ринкової економіки використовувати традиційні принципи менеджменту стає дедалі складніше. У той же час організація та її співробітники, як і раніше, потребують управління, координації зусиль для досягнення спільної мети. Тож у професійній діяльності менеджера першорядними стають його особистісні особливості, що впливають на результативність здійснення ним соціально-психологічних функцій, і ефективність управління організацією [29].

Майже всі відомі зарубіжні енциклопедії трактують поняття «менеджмент» як процес досягнення мети організації руками інших людей. Суб'єктом цього процесу є менеджер. Таким чином, у широкому розумінні у спеціальній управлінській літературі даються різні тлумачення менеджменту. Розглянемо найчастіше використовувані підходи до визначення сутності та змісту менеджменту, які розглядають цей феномен з різних точок зору, кожна з яких відкриває нові грані предмета дослідження науки управління.

1. Менеджмент сприймається як вид діяльності, спрямований на досягнення певної мети чи цілей. Багато визначень підкреслюється, що менеджмент - це особливий вид діяльності, специфічна функція, відмінна від

тих, які виконують інші члени організації, реалізується через виконання особливих управлінських дій - функцій управління. Розгляд менеджменту з цих позицій пов'язане з розробкою таких питань, як склад та зміст усіх видів управлінської діяльності, та їх взаємозв'язки у процесі управління.

2. Менеджмент визначається як процес, за допомогою якого професійно підготовлені фахівці формують організації та керують ними шляхом постановки цілей та розробки способів їх досягнення.

Сучасний стан теорії управління свідчить про перехід до нової системи поглядів управління. Ключовими моментами нової управлінської парадигми є такі важливі аспекти:

1. Відмова від управлінського раціоналізму, вираженого у переконанні, що успіх будь-якої професійної структури визначає раціональна організація виробництва, розвиток спеціалізації, зниження витрат, тобто, вплив управління на внутрішні чинники виробництва. Натомість першому місці - проблема гнучкості і пристосування (адаптивності) до змін агресивно налаштованої стосовно організації довкілля. Саме фактори зовнішнього середовища диктують стратегію та тактику організацій.

2. Використання в управлінні теорії систем, що полегшує завдання розгляду організації у єдності її складових частин. Організація сприймається як відкрита система, у якій виділяються універсальні змінні, контролю над якими становить основу ефективного управління.

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом деяких змінних, які впливають процес перетворень. До таких факторів належать структура підприємства, його ресурси та культура. У складі ресурсів велику роль грають люди, їх знання, здібності та мистецтво взаємодії. Проте хоч ці чинники діють у межах організацій, де вони перебувають під прямим контролем менеджменту, оскільки стан організації залежить також від довкілля.

3. Використання ситуаційного підходу до управління. Відповідно до цього походу поведінка організації є відповіддю на зовнішні впливи. Його центральний момент – ситуація, тобто конкретний набір обставин, які істотно

впливають на роботу організації в даний момент часу. З цього випливає важливість прийомів виділення чинників, з допомогою на які можна ефективно досягти мети.

4. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством загалом та окремими людьми, які працюють в організації. Людина - ключовий ресурс, і у зв'язку з цим від менеджменту потрібні зусилля щодо створення умов реалізації закладених у ньому потенцій до саморозвитку. Звідси випливає необхідність уваги до таких чинників, як організаційна культура (наявність у всіх працюючих спільних цілей, їхня безпосередня участь у виробленні шляхів досягнення цих цілей, зацікавленість у забезпеченні загальних кінцевих результатів організації), демократизація управління, сталь керівництва та лідерство [7; 20; 38].

Багатьох дослідників організаційної культури завжди хвилювало питання – наскільки сильний її вплив на працівників, і наскільки вона сама керована. Керованість культури організації багато в чому залежить від її джерела. Якщо джерелом є діяльність вищого керівництва, то організаційна культура вважається повністю керованою і змінюється лише результатом зміни керівництва чи його стратегії. Якщо ж культура формується як наслідок взаємодії індивідуальних культур членів організації, їх установок та норм поведінки, безпосередньо керувати культурою організації не можна [13].

Управління культурою організації можливе через проведення змін на трьох її рівнях: базові припущення; цінності та вірування; символи. Ціннісні орієнтації (цінності) повинні бути не тільки заявлені, а й стати частиною внутрішнього життя вищого керівництва та передаватися на нижні рівні організації у всіх своїх деталях. Що ж до базових припущень, їх неможливо змінити за стислі терміни, оскільки вони лежать глибоко у свідомості, віруваннях і поведінці працівників. Процес зміни базових припущень передбачає соціалізацію нових співробітників організації, з'ясування їх вірувань та ціннісних установок [12, с. 531].

Дані заходи необхідні організації в тому випадку, якщо керівництво прагне підвищити організаційну ефективність. Але навіть у тому середовищі, де умови для змін сприятливі, керівникам не слід очікувати на швидку адаптацію співробітниками нової організаційної культури.

Культура організації, безумовно, є основним фактором впливу на організаційну ефективність. Розрізняється два шляхи впливу культури життя організації. По-перше, організаційна культура та організаційна поведінка взаємно доповнюють одна одну. По-друге, організаційна культура впливає як те, що роблять люди у створенні, а й у те, як вони це роблять.

Керівники підприємства безпосередньо впливають становлення організаційної культури та специфіку її змісту. Як показує управлінська практика, керівництво підприємств не завжди чітко усвідомлює власний вплив, хоча має уявлення про корпоративну культуру компанії і про те, якою вона має бути. Часто подання керівництва не збігаються з уявленнями про організаційну культуру співробітників, що відображається на відношенні співробітників до компанії та ефективності діяльності підприємства.

Розбіжність уявлень призводить до того, що ідеї, цінності та настанови керівництва не знаходять підтримки у співробітників. Частина співробітників можуть відкидати цінності та настанови керівництва через невідповідність заяв керівників та об'єктивної реальності на підприємстві. Проблема збігу чи розбіжності уявлень про організаційну культуру в персоналу підприємств із різною культурою і характером діяльності належить до маловивчених в організаційної психології. Практичний інтерес викликає і те, як збіг чи розбіжність уявлень впливає на характер відносин у компанії з вертикалі та горизонталі, що може бути предметом організаційного консалтингу. Ці міркування зумовили наш інтерес до проблеми та визначили цілі емпіричного дослідження.

На нашу думку, основним фактором, який впливає на культуру організації, є не тільки особистість керівника, а й його управлінська культура, що складається з усіх управлінських навичок і професіоналізму (знання

організації виробництва, трудових і управлінських функцій, технологій управління та інформаційного забезпечення, організації діловодства та техніки особистої роботи, навчання та підготовки працівників) і особистісних якостей (мораль, навички міжособистісних комунікацій, система ціннісних орієнтацій), які формують мотивацію поведінки керівника. Знання, навички та навички ефективного спілкування, емпатія, рівень домагань, самоконтроль і врівноваженість — це особистісні соціально-психологічні якості, які визначають рівень управлінської культури та організаційної культури.

Необхідно також звернути увагу на те, що організаційна культура керівника – це комплексна концепція, яка складається з переліку основних функцій, які вони виконують як управлінці:

- здатність вирішувати конфлікти;
 - здатність виконувати свої обіцянки. Керівники повинні знати, що відбувається в колективі, знати, які ролі потрібні зараз, ефективно спілкуватися, делегувати завдання, раціонально використовувати час і вести переговори, щоб реалізувати всі ролі.
 - мати вміння та навички, необхідні для виконання кожної з ролей.
- Реакція колективу на дії керівника може допомогти визначити їх [5].

Процес формування організаційної культури починається з того, що керівник усвідомлює свої власні цінності та звичаї, мотиви для роботи, а також характеристики організаційної культури організації, а також її достоїнства, недоліки та можливості зміни. Керівник визначає, чи потрібен процес культуротворення, його мету, зміст, засоби та методи реалізації перетворень і кінцевий результат.

Якості особистості керівника та стиль управління персоналом – це ті фактори, що впливають на формування корпоративної культури організації. Можна виділити характеристики (якості) керівника, які найбільш значущі для корпоративної культури:

- персональні характеристики керівника: його фізичні, психофізіологічні особливості, характер, тип особистості, стиль прийняття рішень
- професійні якості: моральні цінності, психологічні вміння, стан психологічного здоров'я, освіченість та вихованість
- соціальні характеристики: статус та походження
- особиста місія керівника Маркетингові характеристики: фірмовий стиль, імідж, маркетингова позиція.

Величезний вплив на корпоративну культуру має реакція керівництва на кризи та конфліктні ситуації. Ставлення організації до співробітників, до їх помилок, особливо яскраве виявляється під час критичних ситуацій. Так само система мотивації та стимулювання персоналу також вкрай важлива. Адже культуру в організації можна вивчати через систему нагород та привілеїв. Привілеї прямо пов'язані з певними зразками поведінки, отже, розставляють для працівників пріоритети і вказують на цінності, що мають велике значення для організації загалом. Важливим, елементом розвитку та підтримки корпоративної культури є критерії прийняття на роботу, просування та звільнення. У цьому випадку організація повинна точно розуміти, яких співробітників вона потребує. Це можуть бути люди, що володіють необхідними знаннями та досвідом, або ж не менше значення має здатність нового працівника прийняти цінності та норми поведінки, що вже склалися в організації [5].

Значно і те, наскільки вітається керівництвом прояв самостійності та ініціативи з боку підлеглих. Варто зазначити, що дані стандарти та цінності, що є в основі культури організації, виражаються через ритуали, обряди, традиції та церемонії, їх дотримання посилює самовизначення працівників.

Важливу роль відіграє корпоративна символіка, використання якої, як показує досвід, позитивно позначається на відношенні персоналу до компанії і насамперед підвищує почуття гордості за свою організацію [2].

Корпоративна культура підприємства визначається стилем керівництва. Існують різні стилі управління фірмою: авторитарний, демократичний, ліберальний, комбінований. Залежно від етапу розвитку організації, поставленої мети, соціально-психологічних чинників кожен із них передбачає розробку певних принципів корпоративної культури.

Суб'єктивними факторами, що впливають на стиль керівництва, є:

- психофізіологічні та особистісні особливості підлеглих (вікові, статеві), особливості темпераменту, морально-вольові якості, характер, потреби;
- соціально-психологічні особливості колективу: морально-психологічний клімат, згуртованість, підготовленість до роботи, ціннісно-орієнтаційна єдність, дисциплінованість, рівень громадської думки;
- психофізіологічні та особистісні якості керівника колективу.

Компетентність керівника - та якість його особистості, яка допомагає свідомо виробляти кращий стиль керівництва, спираючись на досвід, знання науки управління, психолого-педагогічну озброєність, науковий та загальнокультурний світогляд. Поінформованість керівника з особливостями колективу, яким він керує, допомагає вибрати стиль керівництва, який найкраще відповідає конкретним умовам, у яких працюють колектив та керівник [41].

Якщо у колективі керівник дотримується переважно авторитарного стилю керівництва, це сприяє формуванню позитивного морально-психологічного клімату у колективі. При цьому стилі керівник часто виглядає похмурим та стурбованим, занадто роздратованим. Він різкий з людьми. Більшість розпоряджень - це команди та накази. Такий керівник надто офіційно поводить з підлеглими, не схильний враховувати думку колективу. Авторитарний стиль керівництва може бути виправданий на першій стадії розвитку, коли тільки формується колектив та його культура. Саме тоді відбувається соціально-психологічна адаптація працівників, тобто активне пристосування умов життя у новому колективі, засвоєння елементарних вимог,

і традицій. При авторитарному стилі керівництва в колективі відсутня довіра та підвищена конфліктність, що не сприяє формуванню корпоративної культури.

Коли колективі переважає демократичний стиль керівництва, то керівник адекватно ставиться до персоналу, він самокритичен. Такий стиль керівництва доречний другої стадії формування колективу, тим часом працівники самостійніші у вирішенні групових проблем. Головна ознака цього стилю – постійний контакт із людьми, схильність до делегування влади; довіра до підлеглих та надання їм самостійності. У такому колективі переважає делікатність, терпимість по відношенню один до одного, товариськість, відсутність конфліктів, творче ставлення до справи. Усі ці чинники сприяють розвитку корпоративної культури. Серед показників, що характеризують корпоративну культуру є узагальнений параметр «якість трудового життя». Він відбиває сприйняття людьми умов праці та життя організації: задоволеність працею, стимулюванням, управлінням, перебуванням у колективі, наявністю почуття безпеки, впевненості працівників тощо. Цей показник можливий за переважно демократичного стилю керівництва [14].

За ліберального стилю керівник недостатньо активний, побоюється конфліктів, уникає відповідальності. Керівник легко погоджується з думкою підлеглих. У колективі обов'язки не розподілені, покарання та заохочення є суб'єктивними, ґрунтуються на зовнішніх враженнях, а не на глибокому аналізі. Такий керівник постійно перебуває у стані невпевненості, а колективі можуть виникати непередбачені ситуації та конфлікти. Все це не сприяє формуванню сприятливого клімату в колективі та формуванню корпоративної культури. Щоб цілеспрямовано впливати на розвиток та згуртування колективу, керівнику важливо опанувати принципи його організації та виховання, вміло їх використовувати. Керівник виграє, якщо візьме на озброєння ідею оптимістичного духу в колективі, в якому мажорний тон задає керівник, який повинен мати настрій, міміку, жести, голос. Не можна прагнути фальшивого (хибного) авторитету керівника [40].

Досвід показує, що керівник стилем своєї роботи, особистою поведінкою, ставленням до працівників прямо чи опосередковано впливає формування того чи іншого морально-психологічного клімату в колективі. Щоб цей вплив був позитивним, керівнику мають бути притаманні такі якості: чітка ідейна позиція, принциповість, діловитість, чуйність, уважність, висока культура спілкування, ввічливість у поєднанні з тактовною вимогливістю. Наявність цих якостей у керівника сприятиме формуванню корпоративної культури організації.

Успіх будь-якої організації залежить від організаторських здібностей керівника. До них відносяться:

- комунікативність, ефективний і швидкий контакти з підлеглими, вміння чітко оцінювати, хто чого вартий, хто що може;
- оперативність, швидка та точна оцінка ситуації, вибір правильного рішення;
- винахідливість, пошук нових шляхів, методів та засобів впливу на підлеглих;
- авангардність, вміння згуртувати колектив, захопити його конкретними справами, успішно вести у себе [17].

Керівник повинен вміти визначити провідні якості особистості, її психологічний стан, а це вимагає від нього спостережливості, конструктивного мислення. Він має вміти прогнозувати перспективи розвитку особистості кожного члена колективу та моделювати майбутнє колективу та кожного його члена. Слід зазначити таку здатність, як впливовість, тобто. вміння переконувати, вселяти думки та правила поведінки. Організаторські здібності керівника залежать від його характеру, насамперед урівноваженості, комунікабельності, жвавості. Методи, за допомогою яких керівники підтримують і розвивають організаційну культуру:

- проголошені керівництвом гасла (девізи), які визначають основні цінності, місію, правила та принципи організації, а також її відношення до суспільства та своїх співробітників;

- особливості ділового моделювання, які впливають на організаційну культуру та виражаються в стандартах повсякденної поведінки керівників, типах відносин і спілкування зі співробітниками;
- особливості ділового моделювання, які проєктуються на організаційну культуру та виражаються в стандартах повсякденної поведінки керівників, типах відносин і спілкування зі співробітниками;
- система заохочення та статусні символи, які використовуються керівництвом для демонстрації пріоритетів і цінностей, які мають значення для цієї організації;
- особливості завдань, функцій і показників, які постійно обговорюються керівництвом, що дозволяє співробітникам групувати різні дії, які здійснюються в рамках функціонування організації, за ступенем важливості;
- організовані ритуали, традиції та обряди мають важливе культурне значення, оскільки їхнє дотримання демонструє ступінь організаційної інтеграції та вірності співробітників, які заохочуються керівництвом;
- стандарти поведінки керівників у кризових ситуаціях;
- протоколи поведінки, якими керівництво керує в кризових ситуаціях;
- аспекти політики кадрів і стандарти рішень щодо кадрів, які можуть сприяти або перешкоджати розвитку культури в організації, або навіть змусити її переосмислити для впровадження змін [1].

Таким чином, сучасні керівники мають розглядати корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, який може спрямовувати кожну людину та підрозділ до спільної мети, мобілізувати ініціативи співробітників та будувати ефективні відносини. У багатьох випадках підприємства формують культуру, в якій відображається ставлення та поведінка їх працівників та керівників до цінностей підприємств. У цьому контексті корпоративну культуру необхідно оцінювати як сукупність етичних норм, правил, традицій, що підтримуються владою підприємстві та визначають загальний обсяг поведінки співробітників відповідно до стратегії організації.

Висновки до розділу 1

Поняття «ціннісні орієнтації» розглядаються як система суб'єктивних оцінок особистістю різних громадських подій і явищ та як детермінанта поведінки людини у взаємозв'язку з її системою цінностей, мотивів та світоглядом, які зумовлюють сенсожиттєві орієнтири. Ціннісні орієнтації сприяють формуванню концепції життєвого шляху особистості, формує ядро мотивації життєдіяльності, і навіть зумовлює формування смисложиттєвих орієнтацій особистості процесі її життєдіяльності, також вважається, що система цінностей людини зумовлює побудова їм життєвої стратегії.

Організаційна культура - це система елементів, завдяки яким здійснюється зв'язок та робота всієї компанії. Елементами організаційної культури є цінності, що поділяються більшістю членів організації, а також норми поведінки та процедури, що підтримують відтворення панівних цінностей організації, засоби, за допомогою яких передаються цінності та норми іншим поколінням працівників. Найважливішим завданням для керівництва кожного підприємства є створення та розвиток культури підприємства. Корпоративна культура, звичаї та цінності, які поділяють керівництво та співробітники, є важливим інструментом управління, а також фактором, який визначає, наскільки добре підприємство працює на ринку та наскільки воно конкурентоспроможне. Культуру підприємства безпосередньо впливає особистість керівника та стиль управління персоналом. Незважаючи на це, необхідні як теоретичне, так і практичне дослідження, щоб визначити елементи, які успішно сприяють зміні культурної спадщини. Крім того, необхідні інструменти, які керівники та інвестори можуть використовувати для оцінки ефективності корпоративної культури підприємства.

Подальше дослідження передбачає практичне вивчення впливу ціннісних орієнтацій керівника на формування організаційної культури.

Розділ 2.

Практичне дослідження впливу ціннісних орієнтацій керівника на формування організаційної культури

2.1. Методика дослідження та характеристика вибірки респондентів

Психологічне дослідження є складним процесом, що вимагає використання спеціальних методичних принципів. Розглянемо основні з них, що у свою чергу сприяють надійності та валідності отриманих результатів.

Науковість. Психологічне дослідження повинно базуватися на наукових знаннях та відповідати вимогам науки. Дослідження має бути обґрунтованим теоретично та доведеним емпірично.

Системність. Психологічне дослідження повинно бути зорієнтоване на вивчення системи психологічних явищ, які взаємодіють між собою та впливають на поведінку людини.

Об'єктивність. При проведенні дослідження необхідно дотримуватися об'єктивності, уникаючи прихованих перекручень. Необхідно враховувати всі можливі фактори, які можуть вплинути на результати дослідження.

Репрезентативність. Вибірка дослідження повинна бути репрезентативною, тобто відображати реальну групу людей, що вивчається. Це дозволить отримати більш точні та достовірні результати дослідження.

Етичність. Психологічне дослідження повинно дотримуватися етичних принципів та не завдавати шкоди досліджуваним. Воно не повинно включати фізичний та психологічний тиск на респондентів, а також має бути забезпечено конфіденційність результатів.

Стандартизація. Цей принцип дозволяє забезпечити точність та надійність отриманих даних та уникнути їх спотворення через вплив некерованих факторів.

Принцип узгодженості дослідження та його мети. Цей принцип полягає у тому, що психологічне дослідження має бути орієнтоване на

вирішення конкретної проблеми або відповіді на конкретні запитання. Для цього важливо забезпечити узгодженість між метою дослідження і методами, що використовуються для його проведення.

Принцип системності. Цей принцип полягає у тому, що психологічне дослідження має розглядатися як система, що складається з багатьох взаємопов'язаних елементів. Всі ці елементи повинні бути узгоджені між собою і взаємодіяти один з одним, щоб досягти кінцевої мети.

Принцип індивідуалізації. Цей принцип полягає у тому, що психологічне дослідження має враховувати індивідуальні особливості кожної людини, з якою працює психолог. При проведенні дослідження необхідно враховувати такі фактори, як вік, стать, освіта, соціальний статус та інші, що можуть вплинути на результати дослідження.

Принцип контролю. Цей принцип полягає у тому, що психологічне дослідження має бути контрольоване і об'єктивне. Для досягнення цієї мети необхідно використовувати спеціальні методи і прилади для забезпечення об'єктивності і достовірності результатів дослідження.

Принцип етичності. Цей принцип полягає у тому, що психологічне дослідження має бути етичним і не завдавати шкоди психологічному здоров'ю респондента.

Принцип репрезентативності вибірки. Вибірка дослідження повинна бути репрезентативною для тієї популяції, про яку дослідження проводиться. Це означає, що вона повинна відображати різноманітність осіб у популяції. Якщо вибірка не є репрезентативною, то результати проведених досліджень можуть бути неадекватними та не можуть бути узагальнені на всю популяцію.

Принцип захисту даних. Дослідники повинні забезпечувати захист даних від несанкціонованого доступу, зловживання та пошкоджень. Це включає в себе забезпечення безпеки під час збору, зберігання та обробки даних. Крім того, дослідники повинні забезпечувати конфіденційність даних та дотримуватись законів та стандартів у сфері захисту даних.

Дослідження впливу ціннісних орієнтацій керівника на формування організаційної культури є важливою та актуальною темою у сучасній психологічній науці. Проте проведення досліджень у цій області може стикатися зі складнощами, пов'язаними з особливостями контексту війни та його впливу на психологічну стійкість людей. Проте дотримання визначених методичних принципів може допомогти забезпечити об'єктивність та точність результатів, а використання валідних та достовірних методів збору та аналізу даних сприятимуть надійності результатів дослідження.

Мета дослідження: емпірично дослідити вплив ціннісних орієнтацій керівника на формування організаційної культури.

Досягнення мети дослідження передбачається у *три етапи*:

1. *Пошуково-підготовчий етап:* теоретичне вивчення психолого-педагогічної літератури, підбір методик для проведення констатувального експерименту. На цьому етапі виконано вивчення літератури з проблеми ціннісних орієнтацій та сутності поняття організаційна культура. Було підібрано методики з урахуванням особливостей теми дослідження.

2. *Дослідно-експериментальний етап:* вибір груп досліджуваних, проведення констатуючого експерименту, обробка результатів. Проведення психодіагностичного обстеження респондентів за обраними методиками за допомогою он-лайн опитувальника. Аналітичний та описовий аналіз результатів, зведення їх в таблиці та діаграми.

3. *Контрольно-узагальнюючий:* обробка експериментальних даних, їх описова характеристика, перевірка припущень, розробка рекомендацій на основі отриманих даних та оформлення роботи.

Методики підбиралися з урахуванням виявлення найбільшої інформативності, можливості їх застосування в групі, а також простоти, зрозумілості та швидкості в обробці.

Для проведення дослідження нами були обрані наступні *методики*. Розглянемо їх зміст.

1. Для дослідження індивідуальних особливостей керівників організацій та їх ціннісних орієнтацій застосовано:

- Тест «Сенсожиттєві орієнтації» (методика СЖО) Д. А. Леонтьєва дозволяє оцінити «джерело» сенсу життя, який людина може знайти в якомусь із трьох компонентів життя: сьогодні (процес), майбутнє (мета) або минуле (результат). СЖО-тест містить двадцять протилежних тверджень, що відображають думки про елементи свідомості життя особистості. У тесті життя вважається осмисленим, якщо є цілі, задоволення, отримане за їх досягнення, і упевненість у своїй здатності ставити собі мети, вибирати завдання з грошей і досягати їх. Обробка результатів тесту СЖО полягає в тому, щоб підсумувати числові значення кожної з двадцяти шкал і перевести загальний бал в стандартні значення, або проценти. Параметри, такі як цілі, процес, результат, локус контролю Я та локус контролю життя, можна оцінити.

- «Морфологічний тест життєвих цінностей» (МТЖЦ) (В. Сопов, Л. Карпушина). Основним діагностичним компонентом МТЖЦ є термінальні цінності. З метою покращення розуміння того, що означають їхні дії чи вчинки, мета опитування полягає в тому, щоб дослідити систему цінностей кожної людини. Структура опитувальника включає шкалу достовірності ступеня бажання людини отримати соціальне схвалення за те, що вона робить. Результатом буде те, що поведінка випробуваного (на вербальному рівні) більше відповідала схвалюваному зразку. Критичний поріг у 42 бали дозволяє вважати результати недостовірними. Морфологічний тест життєвих цінностей складається з 112 тверджень і кожне з них випробуваному потрібно оцінити за системою з п'яти балів.

- «Схильність до певного стилю керівництва» (Е. П. Ільїн). Методика передбачає опитування, щоб визначити схильність до певного стилю керівництва. Це означає, що людина може використовувати інший стиль керівництва, оскільки «чистого» прояву того чи іншого виду не існує. У опитувальнику є вісімнадцять ситуацій, для кожної з яких пропонується три різні варіанти поведінки. У кожній ситуації респондент повинен вибрати

найкращу для себе лінію поведінки. У кожному розділі анкети є три варіанти відповіді (а, б, в). У таблиці (ключі) «А» означає автократичний стиль керівництва, «Д» означає демократію, а «Л» означає ліберальний (потуральний) стиль керівництва. За кожен вибір надається один бал. Бали підсумовуються окремо для кожного стилю керівництва (А, Д, Л) і відповідно визначається домінуючий у респондента.

2. *Особливості організаційної культури досліджувалися за допомогою наступних методик:*

- анкета по вивченню корпоративної культури П. Харріса та Р. Морана. Вона здатна дати різнобічну оцінку корпоративної культури організації та виявити її переваги та недоліки. Відповідно до моделі корпоративної культури Ф. Харріса та Р. Морана «корпоративна культура формується на основі десяти характеристик: усвідомлення себе та свого місця в організації, зовнішній вигляд на роботі, звички та традиції у вживанні їжі на роботі співробітниками, ставлення до робітника часу та його використання, взаємини між людьми, цінності та норми, віра у щось, процес розвитку працівників та навчання, трудова етика та мотивування». Анкета, передбачає 10 основних характеристик, де необхідно висловити своє ставлення до конкретної ситуації у числовому вимірі від 1 до 10.

- опитувальник OCAI, розроблений К. Камероном та Р. Куїном для визначення корпоративної культури. Автори створили «модель культури чотирьох боксів, що використовується для класифікації організаційних культур. Цей опитувальник призначений для оцінки шести ключових вимірів корпоративної культури: найважливіші характеристики організації, загальний стиль лідерства, управління співробітниками, сполучна сутність організації, стратегічні цілі та критерії успіху. На підставі поєднання виділених шести показників у результаті можна виявити чотири типи корпоративних культур: клановий, адхократичний, ієрархічний (бюрократичний) та ринковий тип» [6, с. 172].

- Для вивчення одного з базових факторів формування корпоративної культури у організації застосовується методика «Визначення психологічного клімату групи» (автор Л.Н. Лутошкін). Методика передбачає набір з 13 шкал, де співробітник зазначає ступінь виразності позитивної чи негативної ознаки. За сумою оцінок можна дійти висновку про сприятливий чи несприятливий кліматі.

Далі перейдемо до характеристики вибірки респондентів. Так, у дослідженні взяли участь представники 2 фірм з числа адміністративного персоналу та спеціалістів. У випадку нашого дослідження спрямованість діяльності фірм значення не має. Разом з тим, справжні назви не зазначаються з метою дотримання принципу конфіденційності респондентів. Так, маємо умовні дві вибірки – Фірма 1 і Фірма 2.

Серед числа адміністративного персоналу нами було визначено по 5 осіб: керівник, його заступник, головний бухгалтер і 2 керівники підрозділів. Так, на нашу думку, керівники всіх рангів мають вплив на співробітників та психологічний клімат колективу. Вибірки спеціалістів фірм склали по 20 осіб з кожної. Головною умовою участі в опитуванні був стаж роботи від 1 року (для того щоб у працівника вже склалося власне суб'єктивне бачення про адміністрацію та психологічний клімат колективу), а також добровільність, що забезпечує об'єктивність отриманої інформації.

Тексти методик були згруповані та підготовлені для надання групі досліджуваних. Так діагностування передбачало он-лайн формат за допомогою гугл форм, посилання на які було надано респондентам. Адміністративний персонал та спеціалісти установ отримали відповідно різні форми.

Після отримання всіх опитувальних форм дані були опрацьовані за ключами. Отримані за тестами дані піддавалися первинному аналізу, під час якого аналізувався розподіл респондентів за рівнем вираженості діагностованих психологічних параметрів та опрацьовані у програмі Excel. Подальша обробка даних здійснювалася за допомогою програми SPSS Statistics v.23.

Математико-статистична обробка даних передбачала використання

наступних методів: описова статистика, порівняльний аналіз за допомогою методу Мана-Уїтні, кореляційний аналіз Спірмана.

На останньому етапі дослідження передбачається формулювання узагальнених висновків, які спростують або підтверджують припущення а також формулювання відповідних рекомендацій для оптимізації або ж підтримки відповідного рівня організаційної культури (відповідно до результатів дослідження).

2.2. Аналіз та інтерпретація даних дослідження

Першочергово проаналізуємо дані, отримані від адміністративного персоналу обох фірм, що передбачало визначення індивідуальних особливостей керівників організацій та їх ціннісних орієнтацій.

Відповідно до методики смисло-життєві орієнтації керівників та адміністрація фірми 1 мають наступні середні показники по досліджуваним методикою параметрам (узагальні дані – Додаток А; графічні результати – рис. 2.1.)

Так, у загальному вигляді бачимо, що в обох групах показники за досліджуваними параметрами: цілі в житті, процес життя, результативність життя, локус-я та локус-життя знаходяться в межах середньостатистичного значення та вище. Тобто керівників та адміністративний персонал обох фірм можна охарактеризувати як цілеспрямованих осіб, для яких важливий як процес і результат діяльності. Проте, якщо для представників 1 фірми важливим є визначення цілей та сам процес їх досягнення, то для 2 фірми важливий не так процес, як результат.

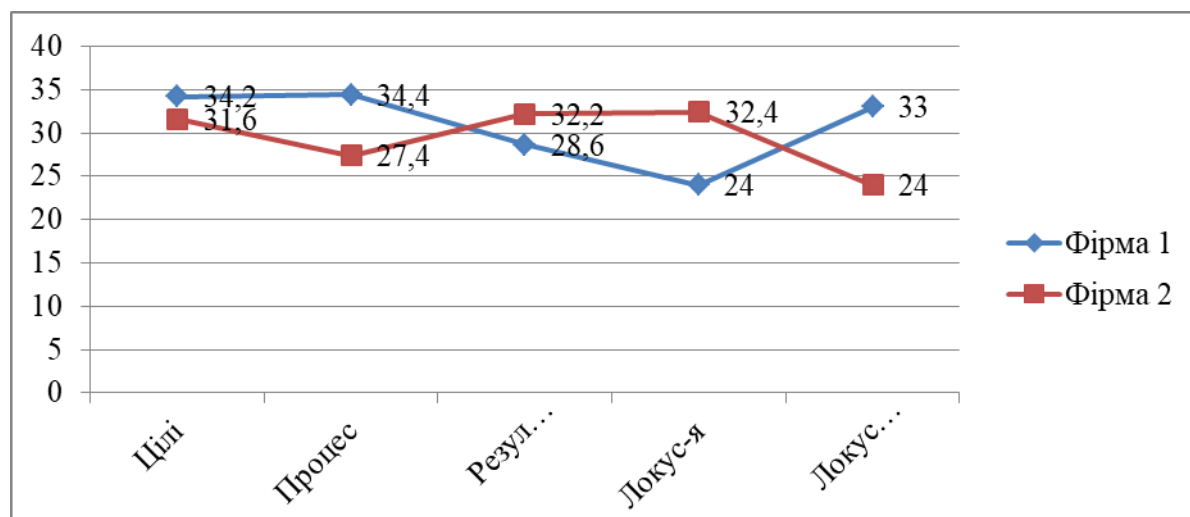


Рис. 2.1. Середні значення по групах досліджуваних за методикою СЖО

Важливо звернути увагу на результати за параметрами спрямованості особистості (локус). Так, для представників 1 Фірми домінують значення за параметром локус-життя, що характеризує їх як осіб, які прагнуть контролювати власне життя, вільно приймати рішення та влівати задумане з орієнтацією на оточуючих. При цьому представники другої фірми більшою мірою орієнтовані на себе (локус-я), що характеризує їх як осіб, що прагнуть досягати власних цілей з метою задоволення у більшій мірі власних потреб.

Далі проаналізуємо результати дослідження за методикою «Морфологічний тест життєвих цінностей». Першочергово проаналізуємо термінальні цінності в обох групах (узагальні дані – Додаток Б.1; графічні результати – рис. 2.2.)

Так, першочергово варто зазначити, що термінальна цінності представників керівного складу обох фірм відрізняється. Так, найвищі середні показники серед респондентів 1 фірми бачимо за такими параметрами як збереження індивідуальності (7,2) та досягнення (7). Серед представників фірми 2 – досягнення – 7,6 власний престиж – 7,4 та матеріальна складова – 7,4. Найнижчі показники маємо за такими параметрами: матеріальна складова – 4,6 (фірма1), духовне задоволення – 3,8 (фірма 2).

Таким чином, пріоритетом для керівників першої групи є досягнення чітко визначених результатів. Вони зазвичай ретельно планують своє життя, ставлячи конкретні цілі на кожному етапі та вважаючи, що головне їх досягнення. Крім того, вони вважають, що найважливіше в житті – це зберегти унікальність і особливість своєї особистості, поглядів, переконань і способу життя, прагнучи мінімізувати вплив масових тенденцій. Для них матеріальний достаток не є вищою цінністю, до якої слід прагнути всіма засобами.

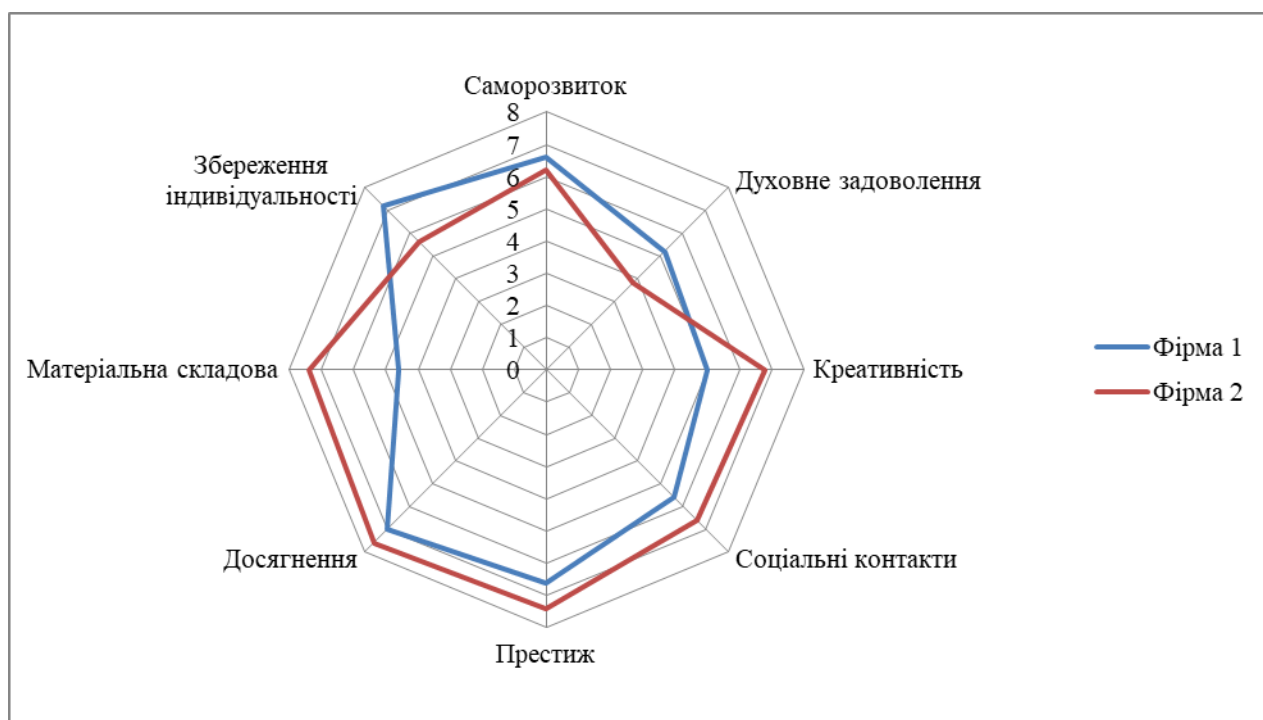


Рис. 2.2. Середні значення по групах досліджуваних за методикою МТЖЦ (термінальні цінності)

Представники другої фірми також відрізняються тим, що вони прагнуть досягти конкретних і відчутних результатів протягом різних етапів життя, а також отримувати визнання, повагу та схвалення з боку інших, як правило, найважливіших людей у їхньому житті. У ситуаціях, коли вони взаємодіють з залежними від них людьми, вони можуть бути самовпевнені та категоричні. Такі люди також більше прагнуть до вищого рівня матеріального добробуту, вважаючи, що матеріальний достаток є основою життєвого благополуччя. Вони

можуть шукати конкретні переваги від взаємодії та діяльності з іншими людьми.

Далі проаналізуємо отримані дані по двом групам відповідно до сфер діяльності (узагальні дані – Додаток Б; графічні результати – рис. 2.3.).

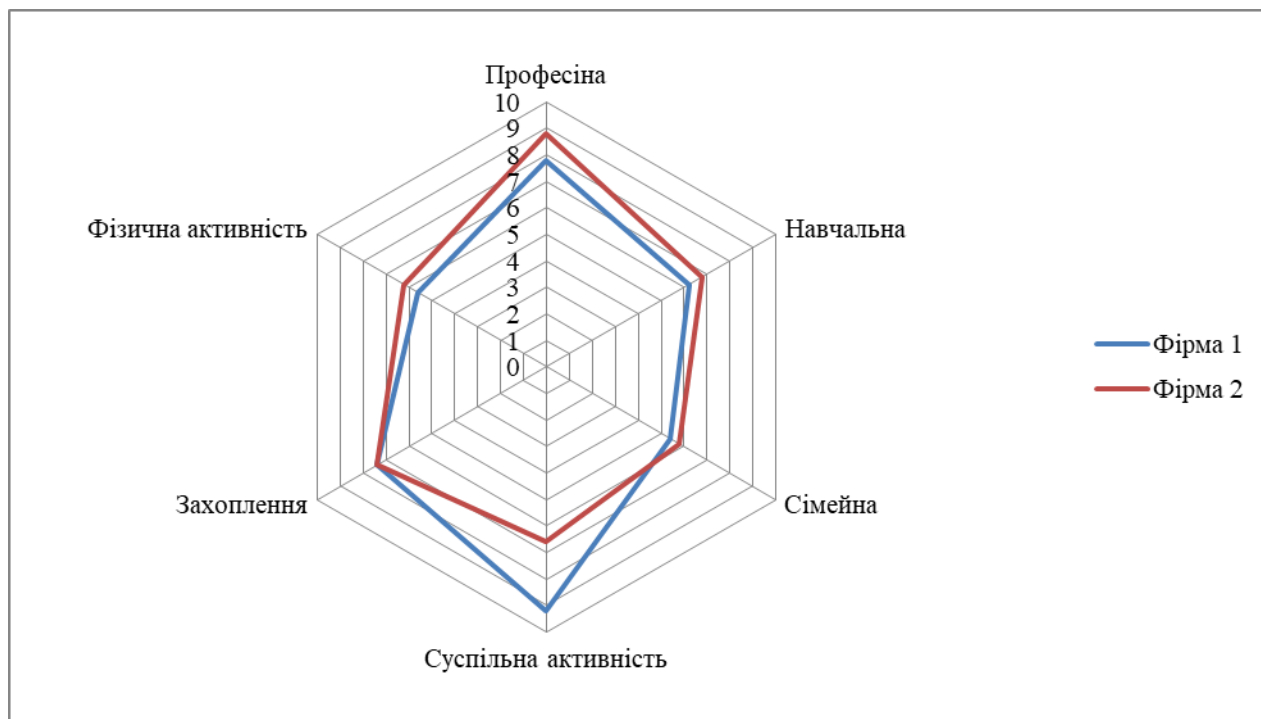


Рис. 2.3. Середні значення по групам досліджуваних за методикою МТЖЦ (сфери діяльності)

Так, серед керівного персоналу фірми 2 домінуючою сферою життєдіяльності є – сфера професійного життя. У поєднанні з домінуючими термінальними цінностями можемо охарактеризувати їх як осіб, для яких високу значущість має їх робота. Такі люди віддають багато часу своїй справі, вважаючи її основним змістом життя. Для таких людей часто потрібно ретельно планувати всю роботу та отримувати задоволення від результату, а не від процесу.

Для представників фірми 1 найбільший показник маємо у сфері суспільної активності. Високий бал за цим показником відображає високу значущість для людини проблем життя суспільства. Такі люди, як правило, швидко залучаються до суспільно-політичного життя, вважаючи, що

найголовніше для людини – це її суспільно-політичні переконання. При цьому вони прагнуть не потрапити під вплив суспільно-політичних поглядів інших людей, що суперечить їх особитим цінностям.

Далі проаналізуємо результати за методикою «Схильність до певного стилю керівництва» (Е. П. Ільїн). Узагальні дані – Додаток В; графічні результати – рис. 2.4.

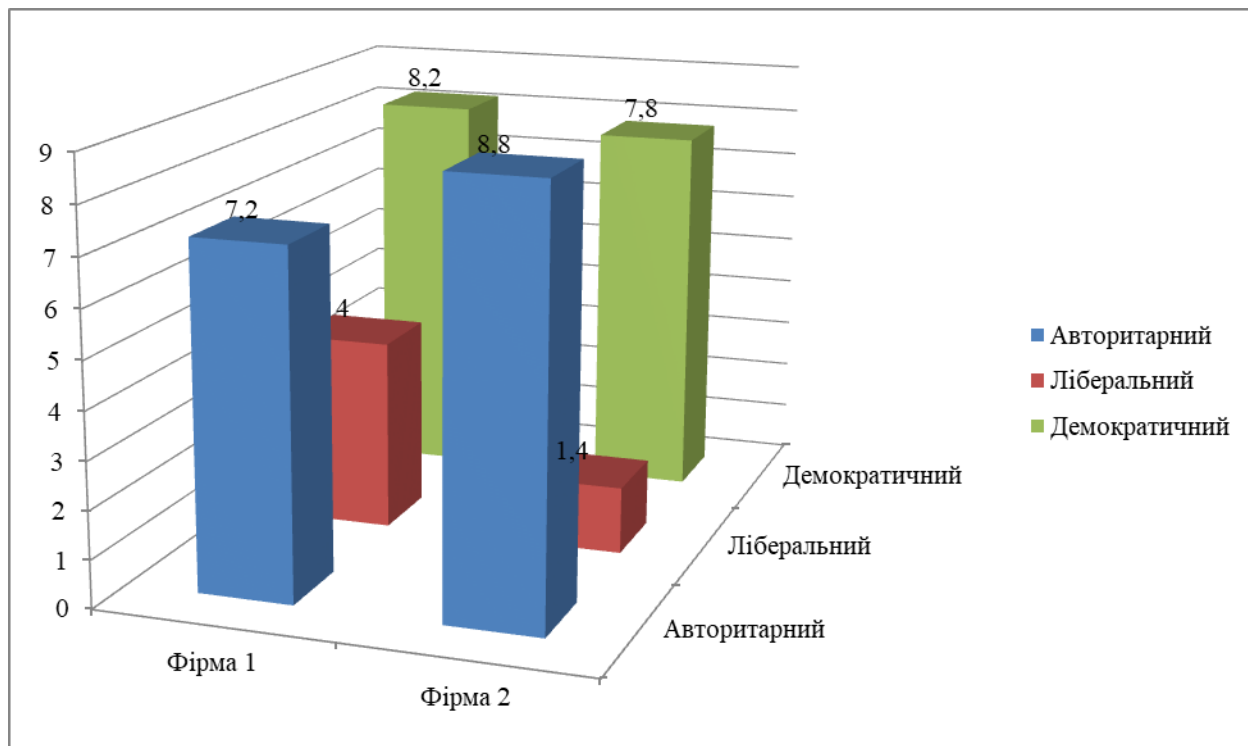


Рис. 2.4. Середні показники за параметрами схильності до стилю керівництва

Так, ми бачимо, що серед керівників фірми 1 домінує демократичний стиль + авторитарний. У фірмі 2 – авторитарний + демократичний. Ліберальний стиль має низькі показники в обох групах.

У демократичному стилі керівництва, що домінує у першій групі, керівники та їхні підлеглі поділяють повноваження, відповідальність і ініціативу. Керівник свідомо децентралізує свою владу, не обмежує свою владу і найчастіше делегує свої повноваження своїм підлеглим. Демократичний стиль керівництва має багато переваг, включаючи підвищення продуктивності, розкриття творчого підходу, стимулювання співробітників до спілкування та обговорення різноманітних проблем. Цей стиль керівництва також стимулює

розмову та підвищує ініціативність. Однак є недоліки цього стилю керівництва. Так, ослаблений контроль у зв'язку з довірою може призвести до поганого виконання своїх обов'язків чи шлюбу з виробництва.

Основними характеристиками авторитарного стилю керівництва є висока централізація влади, жорсткий диктат волі та домінування єдиноначальності. Керівник не дозволяє підлеглим проявляти ініціативу, оскільки дії їх суворо контролюються. Для того, щоб використовувати авторитарний стиль, керівник повинен мати високу відповідальність, суворий самоконтроль, чітке передбачення, хорошу здатність приймати рішення та хорошу організацію. Авторитарний стиль дозволяє найшвидше приймати рішення та мобілізувати співробітників на їх виконання, що дозволяє швидше стабілізувати конфліктні групи. Цей стиль працює добре на рутинних роботах, а також у місцях, де працівники не дуже мотивовані та не дуже професійні.

Проте, як нами було зазначено вище, серед керівників не може бути єдиного домінуючого стилю керівництва, все визначається умовами та ситуацією, у якій необхідно прийняти рішення.

Подальше дослідження передбачає аналіз даних, отриманих від представників обох фірм, які не займають керівні посади. Узагальнені дані за методикою вивчення корпоративної культури П. Харріса та Р. Морана представлені у Додатку Д і Ж. Середні значення по обом групам представлені на рис. 2.5.

Так, узагальнено ми бачимо, що кількісний показник по всім характеристикам в Фірмі 1 вищий ніж по другій групі, що свідчить про вищий рівень задоволеності умовами роботи. Так, найвище значення по цій групі бачимо за параметром «Розвиток та навчання співробітників» (8 б.), що говорить про те, що керівники організації мотивують та стимулюють підвищення кваліфікації своїх працівників для досягнення спільного позитивного результату. Найнижчі показники ми бачимо за параметрами «Звички і традиції харчування» та «Усвідомлення часу та ставлення до нього», 6,2 і 6,35 балів відповідно.

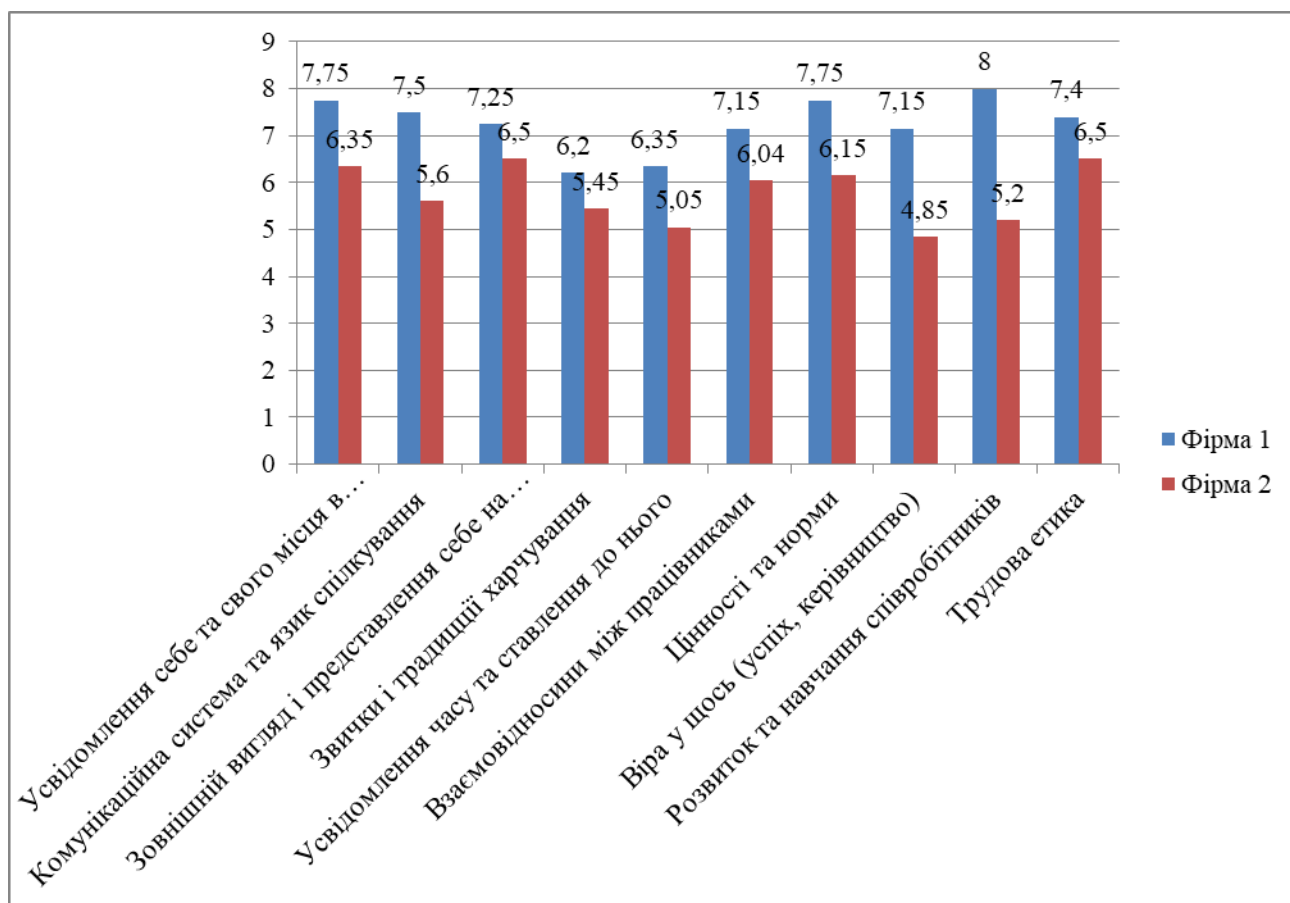


Рис. 2.5. Середні показники по двом групам за методикою вивчення корпоративної культури П. Харріса та Р. Морана

Аналізуючи результати по характеристикам по другій групі, бачимо, що показники варіюються в межах 4,85 – 6,5 балів. Такі показники знаходяться в межах середнього рівня, проте говорять низький рівень корпоративної культури в цілому. Найнижче значення маємо за параметром «Віра у щось (керівництво, успіх, спільну справу)» - 4,85 балів. Найвищий показник – 6,5 – «Зовнішній вигляд і представлення себе на робочому місці» і «Трудова етика».

Аналізуючи дані, отримані за результатами опрацювання методики для визначення типу корпоративної культури OCAI маємо наступні дані - рис. 2.6.

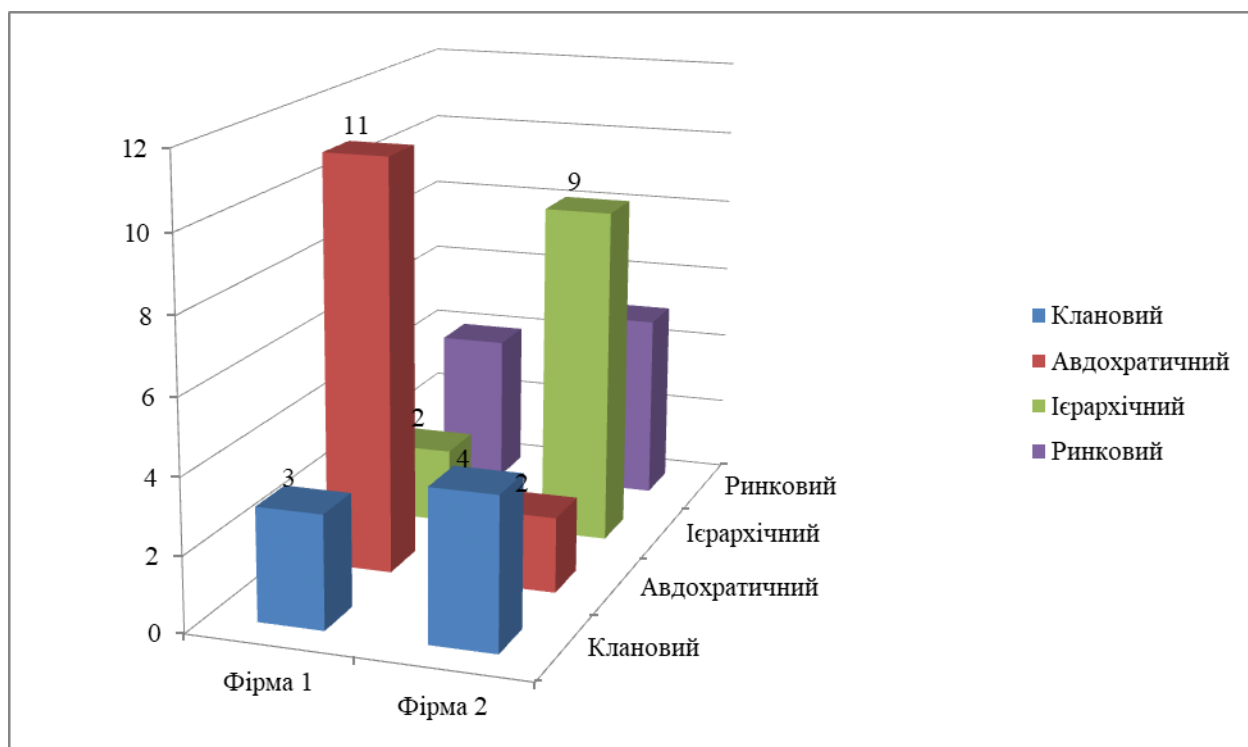


Рис. 2.6. Кількісні показники по двом групам за методикою визначення типу корпоративної культури OCAI

Так, за результатами ми бачимо, що серед представників обох фірм представлені всі чотири типи корпоративної культури: клановий, авдохратичний, ієрархічний та ринковий.

Проте, у першій групі (фірма 1) значно домінує авдохратичний тип культури (55%, 11 осіб), що «характеризується тим, що організації дивляться зовні і зосереджені на гнучкості та реагуванні. Завдяки такому поєднанню цінностей в організації цінують темпи роботи, інновації та прийняття ризику в ім'я швидкого просування до зовнішніх потреб. Працівники поєднують бажання експериментувати, вводити нововведення та швидко створювати. В результаті вони заповзятливі і прагнуть створювати нове та знаходити нові шляхи до успіху. Хоча ці організації можуть швидко зростати та розвиватися, вони можуть мати менший контроль над своєю діяльністю та забезпечувати менш сприятливе середовище, ніж інші організації.

У другій групі респондентів (фірма 2) домінує ієрархічний тип культури (45%, 9 осіб). Такий тип культури вважається формалізованим. При даному

типі строго регламентовано структуру організації та діяльність співробітників. Ієрархія привносить структуру та строгість в операції через контрольовані операційні процеси. Вони також забезпечують безперебійну, впорядковану та контрольовану роботу. Ці організації можуть бути менш чуйними до неконтрольованих змін.

Також нами було проаналізовано дані за методикою «Визначення психологічного клімату групи». Узагальнені дані – Додаток Д і Ж, графічно результати на рис. 2.7.

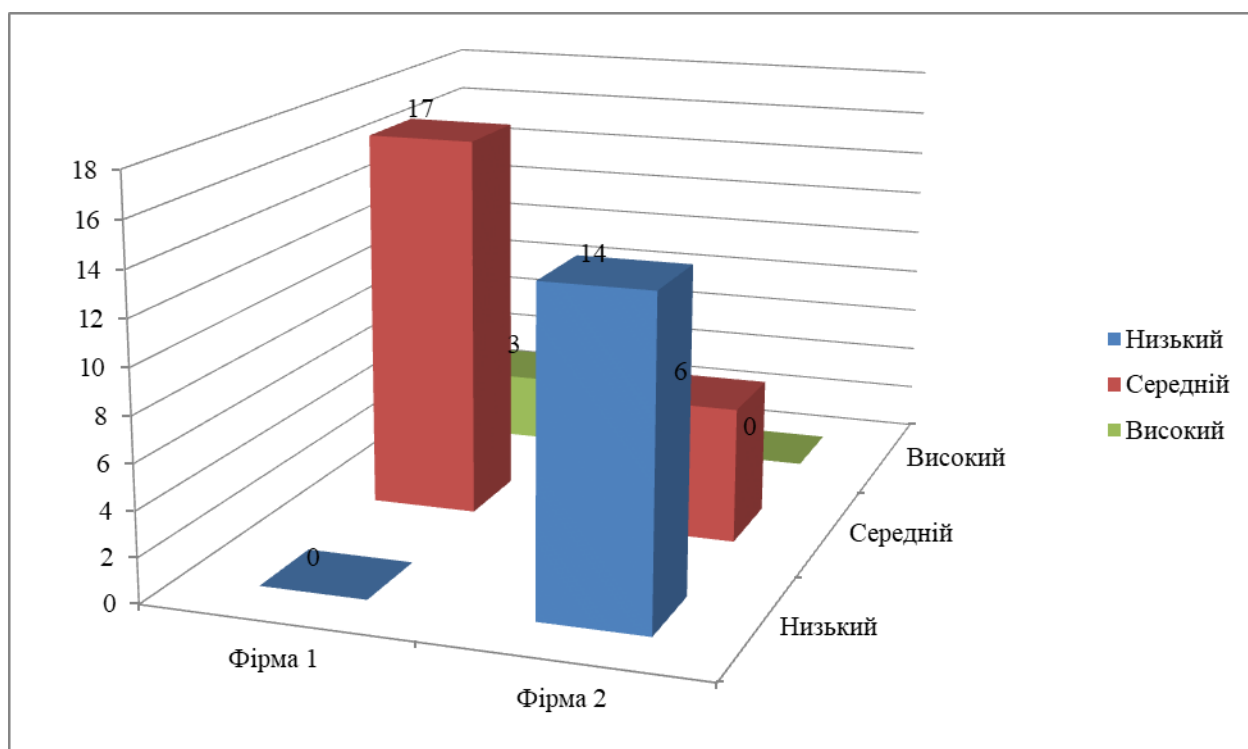


Рис. 2.7. Кількісні показники за рівнем психологічного клімату в обох групах

Таким чином бачимо, що у фірмі 1 домінує середній рівень психологічного клімату (85%). 15% - високий. Так можна сказати, що високий психологічний клімат не виникає спонтанно, а є результатом зусиль всіх членів групи. Для цього вони намагаються з повагою ставитись до думки один одного, бути активними, чуйними, брати участь у спільній діяльності та бути єдиним колективом. Так, ми можемо говорити про часткове підтвердження гіпотези, а саме в організації з домінуючим демократичним стилем управління вищий рівень психологічного клімату.

По другій групі домінує низький рівень психологічного клімату (70%). 30% - середній рівень. Це говорить про низьку сприятливість психологічного клімату. Він може характеризуватись песимізмом, дратівливістю, нудьгою, високою напруженістю та конфліктністю відносин у групі, невпевненістю, страхом помилитися чи справити погане враження, страхом покарання, недовірою один до одного, небажанням вкладати зусилля у спільний продукт, у розвиток колективу та організації в цілому тощо.

Таким чином, узагальнивши отримані дані ми можемо сказати, що в першій організації (фірма 1) – домінує демократичний стиль керівництва, адміністративний персонал має локус контроль-життя, їм важливий сам процес роботи, зі збереженням індивідуальності та враховуючи суспільні інтереси. В даній групі вищий показник задоволеності корпоративною культурою, психологічний клімат, а також авторитарний тип взаємин (культури), що в більшій мірі сприяє розвитку організації.

По другій фірмі, серед осіб з числа керівників переважає авторитарний стиль управління, спрямованість на результат задля підвищення матеріального статку, основна важлива сфера діяльності – професійна. Серед працівників даної організації бачимо нижчий рівень задоволеності корпоративною культурою та психологічний клімат. Також домінуючим є ринковий тип відносин, що знову ж таки спрямовує працівників на високий результат, а не на саморозвиток.

Подальше дослідження передбачає порівняння отриманих даних по двом групам спеціалістів для виявлення статистично значимих відмінностей між досліджуваними параметрами. Для цього нами був використаний непараметричний критерій для двох незалежних вибірок Мана-Уїтні. Загальні дані представлені у ДодаткуЖ. Статистично значимі результати представлені у Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Статистично значимі відмінності між досліджуваними параметрами в обох досліджуваних групах (Фірма 1 і Фірма 2)

Ranks				
Група		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Усвідомлення Себе	Фірма 1	20	24,15	483,00
	Фірма 2	20	16,85	337,00
	Total	40		
Комунікація	Фірма 1	20	25,95	519,00
	Фірма 2	20	15,05	301,00
	Total	40		
Цінності Норми	Фірма 1	20	24,65	493,00
	Фірма 2	20	16,35	327,00
	Total	40		
Віра	Фірма 1	20	26,48	529,50
	Фірма 2	20	14,53	290,50
	Total	40		
Розвиток	Фірма 1	20	29,35	587,00
	Фірма 2	20	11,65	233,00
	Total	40		
Клімат	Фірма 1	20	27,45	549,00
	Фірма 2	20	13,55	271,00
	Total	40		

Отже, ми бачимо, що у Фірмі 1, де цінності керівників організації спрямовані на процес, суспільний розвиток, врахування потреб оточуючих вищі показники за такими характеристиками: усвідомлення працівниками себе в організації, комунікація, цінності та норми, віра в щось (успіх, спільну справу, керівника), розвиток та навчання співробітників та психологічний клімат. Таким чином можемо говорити про повне підтвердження гіпотези щодо того, що вищий рівень розвитку характеристик корпоративної культури залежить від цінностей та стилю управління керівників.

Подальше дослідження передбачає визначення взаємозв'язків між особливостями керівників та характеристиками корпоративної культури та психологічним кліматом.

2.3. Кореляційний аналіз ціннісних орієнтацій керівників та характеристик корпоративної культури

У процесі дослідження нами було проаналізовано кореляційні взаємозв'язки (методом Спірмана) між всіма досліджуваними параметрами. Узагальнені дані представлені у Додатку И. У таблицях 2.2-2.5. представлені статистично значимі зв'язки. Першочергово варто звернути увагу, що ми бачимо невелику кількість сильних прямих та зворотніх взаємозв'язків. Це може бути пояснено невеликою кількістю респондентів і, відповідно, вищим критичним значенням. Проте кореляти є, вони значимі і можемо їх охарактеризувати.

Таблиця 2.2.

Кореляти між смисложиттєвими цінностями керівників і характеристиками корпоративної культури.

	Результат
Комунікація	-,789**

Так, ми бачимо сильний зворотній взаємозв'язок між такими параметрами як результат та комунікація (-,789), що свідчить про те, що якщо керівники спрямовані на результат, нівелюючи самим процесом, то відповідно серед працівників можливі конфлікти, які при неправильному підході загострюватимуться та, відповідно, знижуватимуть психологічний клімат.

Визначений сильний прямий взаємозв'язок між прагненням керівника до саморозвитку та усвідомленням працівником себе в організації (0,715).

Таблиця 2.3.

Кореляти між цінностями керівників і характеристиками корпоративної культури

	Саморозвиток
Усвідомленн яСебе	,715*

Таблиця 2.4.

Кореляти між сферами діяльності і характеристиками корпоративної культури

	Професійна	Сімейна	Суспільна
Усвідомлення Себе	,687*	-,669*	
Цінності Норми		,718*	,689*
Віра		-,782**	

У даному аспекті бачимо найбільшу кількість статистично значимих взаємозв'язків. Так, визнання роботи як вищої цінності (професійна сфера діяльності) сприяє усвідомленню себе працівниками в організації (0,687). Сімейна спрямованість керівників прямо корелює з цінностями та нормами працівників (0,718), та зворотно корелює з усвідомленням себе в організації (-0,669) та вірою у керівників, успіх та діяльність організації (-0,782). Суспільна активність як пріоритетна сфера діяльності керівників взаємозалежить з високим рівнем цінностей та норм в організації (0,689).

Так, з таблиці 2.5. ми бачимо, що високий рівень сформованості трудової етики притаманний для авторитарного стилю управління (0,788), і низький рівень при демократичному стилі (-0,692). Проте сприятливий психологічний клімат буде при демократичному стилі (0,728), і, відповідно, несприятливий при авторитарному (-0,690).

Таблиця 2.5.

Кореляти між стилем управління і характеристиками корпоративної культури

Correlations			
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Трудова Етика	,788**	-,692*	
Клімат	-,690**	,728**	

Таким чином, нами було визначено наявність 11 корелятив і ми можемо говорити про часткове підтвердження гіпотези про те, що існує взаємозв'язок між цінностями та стилем управління керівника і характеристиками організаційної культури.

Подальше дослідження передбачає розробку рекомендацій щодо підтримки та підвищення рівня організаційної культури спеціалістів.

2.4. Рекомендації щодо підвищення рівня організаційної культури спеціалістів

Формування та розвиток організаційної культури складний та неоднозначний процес. Вона створюється людьми і є результатом їх дій, думок та ідей, і кожна організація має свою власну культуру, яка формується протягом усього розвитку організації та визначає її функціонування. Так само і процес її зміни є складним та трудомістким, що вимагає від керівників організації непересічних лідерських якостей, цілеспрямованості, терпіння, стратегічного мислення та колективних зусиль всього персоналу організації. Більше того, будь-яка кардинальна зміна тривала.

Тому до організаційної культури слід ставитися як до важливого фактора, що визначає поведінку людей, а також професійну, психологічну та технічну готовність персоналу організації до певних змін, де також важлива особиста залученість, підтримка співробітників та всіх зацікавлених груп, які

беруть участь у змінах. Необхідно використовувати різні методи, які допоможуть зменшити стресове навантаження для працівників організації.

Відповідно до практичного дослідження особливостей організаційної культури та впливу на неї індивідуальних якостей, нами були розроблені наступні рекомендації, які сприятимуть підвищенню психологічного клімату, спрямування колективу, загальних цінностей компанії.

1. *Саморефлексія.* Керівнику та іншим представникам адміністрації, окрім отриманих результатів діагностики, важливо також проаналізувати свою корпоративну культуру і подумати, що саме необхідно в ній поміняти. При цьому варто враховувати, що культурна трансформація, навіть проведена тільки для одного відділу, займе кілька місяців, а для всієї компанії - близько чотирьох років. Треба визначити які саме негативні моменти присутні: висока плинність кадрів, слабка продуктивність, небажання співробітників брати участь у корпоративних заходах, нездорова конкурентність у компанії і, відповідно, від цього відштовхуватися, будуючи стратегію діяльності.

2. *Чітке формулювання цілей та цінностей компанії.* Цінності компанії – основа культури, їх визначає команда. Наприклад, одна з цінностей Google: "Не будь злим (opens in a new tab or window)". І хоча багато організацій вважають, що вони мають банальні цінності (співробітники, клієнтоорієнтованість, професіоналізм тощо), це зовсім так. Варто конкретизувати основну соціальну спрямованість компанії. Цінності мають мотивувати кожного співробітника. Можна роздрукувати плакати з цілями та цінностями компанії, мотиваційні листівки тощо, які будуть систематично в полі зору працівників.

3. *Врахування думки всіх працівників.* Якщо виникають складнощі з визначенням цінностей компанії, підключайте співробітників. Можна провести опитування за допомогою Google Form, влаштуйте голосування у вигляді гри зі стікерами так, ні, які можна прикріплювати на стіни в офісі, тощо. Розуміння працівниками того, що їх думка важлива для керівництва стимулює їх до розкриття власного потенціалу.

4. *Дотримання принципи Agile-менеджменту.* Так, під час створення організаційної культури важливо враховувати такі принципи: люди важливіші за процеси та інструменти; програмне забезпечення важливіше за документацію; взаємодія з клієнтами важливіша за умови договору; нові зміни у процесі роботи важливіші, ніж затверджений спочатку план. Це дозволяє вашим співробітникам бути вільнішими у прийнятті рішень, уникати бюрократії та необхідності узгоджувати з начальством кожен крок.

5. *Історія компанії.* Важливо самостійно керувати історією компанії, інакше вона все одно існуватиме, але без вашого контролю. У будь-якій організації з'являються герої, історії перемог та провалів, цитати. Використовуйте це для користі компанії. Напишіть у Кодексі корпоративної культури історію появи організації, навіть якщо вона починалася з гаража або боргів за оренду маленької майстерні. Розкажіть про людей, які зробили великий внесок у розвиток компанії, які посади вони обіймають тепер. Знову ж таки це підкреслює унікальність та важливість кожної людини.

6. *Стратегія розвитку на найближчі 5 років.* Кожен учасник повинен розуміти, як і куди розвивається компанія і який вклад може зробити він.

7. *Комфортна обстановка в офісі.* Офіс – це будинок вашої компанії, де має бути добре та затишно співробітникам та клієнтам.

8. *Психічне здоров'я співробітників.* Стреси через дедлайни, конфлікти з несумлінними клієнтами, хронічна втома, і, звісно ж, робота в умовах воєнного стану, щоденна пряма загроза життю та здоров'ю – ви повинні допомогти співробітнику справлятися з подібними проблемами. Наприклад, можна запропонувати співробітникам безкоштовні відео-консультації з психологом, запросити психолога для проведення тренінга з першої психологічної допомоги тощо.

9. *Уникнення ієрархічної структури.* Якщо у керівників окремі кабінети та місця у їдальні – це погано. Саме така корпоративна культура потребує трансформації. Настав час руйнувати звичні ієрархічні структури, щоб дати поштовх інтенсивному розвитку компанії. Сучасні організації все частіше

схиляються до структури, що складається з «рою стартапів», самоврядних команд. Розділіть свою компанію на кілька команд по 5-10 спеціалістів, зробіть відповідального за досягнення результатів, така людина має бути не просто лідером, а помічником для інших учасників. Рекомендуємо прочитати нашу статтю «Командна робота: 10 порад як створити команду мрії» (opens in a new tab or window).

10. Повага до особистого часу співробітника. Якщо ваші співробітники часто затримуються на роботі – це не показник їх працездатності. За даними дослідження Університету Огайо (opens in a new tab or window), співробітники витрачають на продуктивну роботу в середньому 2 години 53 хвилини на день, решта часу йде на перевірку пошти, оновлення новин у соціальних мережах, спілкування з колегами. Важливо дотримуватися балансу між робочим та особистим часом. У неробочий час бажано не дзвонити та не надсилати повідомлення співробітникам. Особливо це стосується тих, хто працює віддалено. Багато хто думає, що в домашніх умовах співробітник повинен бути постійно на зв'язку. Договоріться про проміжки часу, коли співробітника не варто турбувати.

11. Зрозуміла та чітка система заохочень. Мотивація – важливий момент у побудові ефективної організаційної культури. Як каже Ліз Гатрідж, бізнес-тренер (opens in a new tab or window): «Люди прагнуть зізнання. Визнання підтверджує, що співробітник рухається у правильному напрямку». Потрібно створити таку систему винагород, яка буде схожа на гру, але зі здоровою конкуренцією. Команда має рухатися до мети разом. Тож за досягнення цілей треба нагороджувати всю команду!

12. Спробуйте метод оцінки 360 °. Іноземні компанії дуже люблять даний метод за його прозорість та ефективність. Суть у тому, що роботу співробітника оцінює не тільки менеджер, а всі учасники команди, у тому числі сам співробітник. Метод дозволяє оцінити, як співробітник працює в команді, взаємодіє з колегами, чи дотримується дедлайнів, у яких навичках у нього прогалини, наскільки він відповідально підходить до виконання завдання.

13. *Регулярність у всіх діях.* Підтримувати організаційну культуру потрібно постійно, інакше не буде того ефекту, на який ви розраховували. Якщо ви вже склали Кодекс етики чи організаційної культури, тепер важливо дотримуватися кожного пункту.

14. *Виправлення «культурних» багів.* Якщо ви розумієте, що у вашій компанії не виходить слідувати певній цінності або дотримуватися обраної системи заохочень – то це «культурний» баж, який потрібно викоренити. Доцільно спробувати інші системи, головне, продовжуйте орієнтуватися на користь співробітникам та компанії. Буває, що якісь співробітники відмовляються дотримуватись корпоративної культури, з такими людьми треба поговорити, обговорити, які моменти їм далекі. Якщо співробітник таки відмовляється бути частиною культури компанії, значить, з ним просто не по дорозі. Не треба боятися розлучатися зі співробітниками, які не підтримують цінності компанії.

15. *Тімбілдінг.* Командні ігри зближують і підвищують вироблення ендорфінів. Щоб співробітник добре працював, він має бути щасливим! Зробіть тімбілдінг приємною традицією, проводьте ігри 1-2 рази на тиждень.

І найголовніше, будь які зміни починаються з переоцінки власних ситсем та суджень. Авторитарний стиль керівництва може бути виправданий лише частково за певних умов. Вміння чути, цінувати своїх співробітників, прагнути до взаєморозуміння та вміння працювати командно – запорука ефективності трудової діяльності в будь-якій організації.

Висновки до розділу 2

Таким чином, нами було проведено емпіричне дослідження впливу ціннісних орієнтацій керівника на формування організаційної культури шляхом проведенню діагностичного обстеження працівників та керівників 2 фірм, назви яких не розголошуються у зв'язку з дотриманням принципу конфіденційності. Так, нами було визначено що в обох фірмах для керівників притаманними є

різні смисложиттєві орієнтації, цінності та стиль керівництва, і, відповідно прослідковується різне ставлення до корпоративної культури та різний рівень психологічного клімату, відмінності по групах були підтверджені критерієм Мана-Уїтні.

У процесі дослідження також нами було проаналізовано кореляційні взаємозв'язки (методом Спірмана) між всіма досліджуваними параметрами. Було виділено 11 сильних прямих та зворотніх взаємозв'язків. Невелика кількість може бути пояснена кількістю респондентів і, відповідно, вищим критичним значенням. Проте кореляції є, вони значимі, що підтверджує припущення про взаємозв'язок ціннісних орієнтацій керівників та організаційною культурою співробітників.

Висновки

У ході теоретичного та практичного дослідження мета та завдання досягнуті в повному обсязі. Відповідно можемо представити наступні висновки.

У психологічних дослідженнях ціннісних орієнтацій існує багато різних підходів до вивчення цього явища. Так, система суб'єктивних оцінок особистості щодо різних суспільних подій і явищ називається «ціннісними орієнтаціями». Вважається, що система цінностей людини формує її життєву стратегію. У рамках дослідження ми розглядали ціннісні орієнтації як складний соціально-психологічний феномен, що характеризує спрямованість та зміст активності особистості, що є складовою системи її відносин та визначає загальний підхід людини до світу, до себе, що надає сенс та напрямок особистісним позиціям, поведінці, вчинкам.

Організаційна культура – це сукупність цінностей, норм, переконань, традицій та поведінкових моделей, що формуються та розвиваються всередині організації. Вона включає такі аспекти, як лідерство, комунікації, стиль управління, клімат і атмосфера всередині компанії, а також систему цінностей і світогляду, на яких будується діяльність організації. Сутність організаційної культури у тому, що вона визначає ставлення співробітників до роботи, принципи взаємодії всередині команди, і навіть поведінку в екстремальних ситуаціях.

Утворення та розвиток організаційної культури безпосередньо визначаються керівниками компанії. Згідно з управлінською практикою, керівництво підприємств може не завжди бути чітко інформоване про власний вплив. Однак вони мають розуміння культури компанії та того, якою вона повинна бути. Уявлення керівництва часто не співпадають з думками про організаційну культуру співробітників. Це відображається на відношенні співробітників до компанії та ефективності її роботи. Сучасні керівники

повинні зрозуміти, що корпоративна культура є потужним стратегічним інструментом, який може спонукати всіх працівників і підрозділи до спільної мети, а також створювати міцні зв'язки. Підприємства часто створюють культуру, яка відображає ставлення та поведінку працівників і керівників до цінностей компанії.

Завданням практичного дослідження *було* емпірично дослідити вплив У результаті проведеного дослідження було виявлено відмінності у корпоративній культурі та психологічному кліматі між двома досліджуваними групами. У першій фірмі домінує демократичний стиль керівництва, а керівники та адміністративний персонал орієнтовані на процес роботи, суспільний розвиток і врахування потреб оточуючих. Це позначається на вищих показниках комунікації, усвідомлення себе в організації, спільних цінностей і норм, а також віри у спільну справу чи керівника. Працівники відчують себе більш залученими до процесів і зацікавленими у спільному розвитку.

У другій фірмі переважає авторитарний стиль управління, орієнтований на результат та матеріальний достаток. Хоча працівники демонструють відповідальність за досягнення цілей, корпоративна культура і психологічний клімат характеризуються нижчими показниками задоволеності, спільних цінностей та довіри. Більша увага приділяється професійній діяльності й результату, ніж саморозвитку або командній роботі.

Загалом вищий рівень розвитку корпоративної культури у першій групі пов'язаний з цінностями керівників, які акцентують увагу на збереженні індивідуальності, суспільній активності й інноваційності. Сприятливий психологічний клімат у цій організації є наслідком ефективного поєднання демократичного стилю керівництва та орієнтації на процеси. У другій групі через жорстке ієрархічне керівництво працівники відчують більший рівень напруженості та менше прагнуть взаємодії й розвитку у колективі.

Відповідно до практичного дослідження особливостей організаційної культури та впливу на неї індивідуальних якостей, нами були розроблені

наступні рекомендації, які сприятимуть підвищенню психологічного клімату, спрямування колективу, загальних цінностей компанії.

Список використаних джерел:

1. Бала О.І. Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура». *«Маркетинг та логістика в системі менеджменту»: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2006. С. 14-15.
2. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №2. С. 179-184.
3. Білецька О.О. Проблеми підвищення рівня організаційної культури підприємства. *Розвиток національної економіки: теорія і практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Івано-Франківськ – Тернопіль, 3–4 квітня 2015 р.). Тернопіль: Крок, 2015. Ч. 2. С. 33–34.
4. Бутківська Т. В. Проблема цінностей у соціалізації особистості. *Цінності освіти і виховання : наук.-метод. зб. АПН України*. Київ, 1997. С. 27–31.
5. Волошина Н. В., Бондар І. В., Шакіб О. В. Ціннісні орієнтації сучасних керівників в умовах трансформації українського суспільства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2017. №. 3 (1). С. 51-56.
6. Воронько Л. О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 157 – 170.
7. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Торяник А. І. Вплив іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. Київ, 2022. Вип. 24. С. 75–79.
8. Воронько-Невіднича Т.В., Баган Н.В., Баган М.В., Діденко С.М., Дробязко А.О. Вплив результативності управлінських рішень на процес

використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. Вип. № 4. С. 82–86.

9. Галушко О.С. Особливості моделі управління ціннісно-орієнтованою операційною системою компанії. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України*. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Алушта, 1-3 жовтня. Сімферополь. 2009. С. 154.

10. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. Т. 2. №. 24. С. 4-12.

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

12. Зінов'єв Ф.В. Сутність і складові організаційної культури підприємства. *Держава та регіони*. 2010. № 3. С. 46–50.

13. Карамушка Л.М. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій: аналіз основних підходів. *Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]*. 2013. Вип. 38. С. 225-229.

14. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посібник. Київ: Міленіум, 2003. 344 с

15. Коберник Л. О. Роль та місце ціннісних орієнтацій у формуванні особистості. Наука і освіта. *Науково-практичний журнал південного наукового центру АПН України*. 2008. № 4-5. С. 28–33.

16. Колодка А.В. Особливості формування іміджу керівника організації. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф. «Економічні проблеми сталого розвитку»*. Суми : Сумський державний університет, 2013. Т. 4. С. 34–35.

17. Колют А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: навч. пос. Київ: КНЕУ, 1998. 244 с.
18. Кравчанко В.О., Никифорова В.Г. Організаційна культура в системі управління персоналом. *Вісник Східноукраїнського національного університету*. 2013. Ч. 1, № 7(196). С. 152-155.
19. Ліпенцев А. В. Організаційна культура. *Енциклопедія державного управління : у 8 т.* Київ : НАДУ, 2011.
20. Мазник Л.В. Вплив іміджу керівника на мотивацію діяльності співробітників як основний фактор формування корпоративної культури. *Наукові праці Наукового університету харчових технологій*. 2010. № 32. С. 129–132.
21. Матяж С. В., Березянська А. О. Класифікація цінностей та ціннісних орієнтацій особистості. Веб-сайт. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2020/08/Npchdusoc_2013_225_213_7.pdf (дата звернення 18.03.2024)
22. Михайлишин У.Б., Завацький В.Ю., Гетта О.М. Психологічні особливості впливу ціннісних орієнтацій на формування особистості в юнацькому віці. Веб-сайт. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/36325/1/Tippp_2017_3_15.pdf (дата звернення 18.03.2024)
23. Монастирський Г.Л. Теорія організаційної культури підприємства: Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
24. Мостовенко С. М. Ціннісні орієнтації управлінської діяльності керівника закладу соціальної сфери. 2019. 132 с.
25. Науменко Н. М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 34–40.
26. Новосад М. Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартів. *Редакційна колегія*. 2016. С. 70.

27. Овсянкіна Л. Ціннісні орієнтації особистості і проблеми модернізації сучасної української освіти. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2013. Вип. 3-4. С. 13-17.
28. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
29. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ, ДДФА, 2011. 166 с.
30. Панчук Н. Ціннісні орієнтації як системоутворюючий фактор соціально активної позиції майбутнього фахівця. *Проблеми сучасної психології*. 2013. Вип. 21. С. 542-551
31. Пашко Л. А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами. *Вісник НАДУ*. 2003. № 3. С. 170-176.
32. Рабійчук С. Система цінностей та ціннісних орієнтацій як високоморальний суспільний взірць у протидії соціальних конфліктів. Веб-сайт. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/bitstream/123456789/5122/3/100.pdf>(дата звернення 18.03.2024)
33. Родіонова О.Ю. Формування механізму організаційної культури підприємств АПК. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 3. С. 400-406.
34. Романюк Л. В. Ціннісні орієнтації: сутність, структура і психологічні механізми розвитку. Кам'янець-Подільський : Абетка-НОВА, 2004. 188 с.
35. Романюк Л. Становлення цінностей особистості: концептуальна модель та її методологічний потенціал. *Психологія особистості*. 2013. № 1. С. 138–148.
36. Савенко О. Ціннісні орієнтації у сучасній науковій думці Веб-сайт. URL: <http://journal.org.ua/index.php/appos/article/view/352/401> (дата звернення 18.11.2023)

37. Семикіна М.В. Корпоративна культура підприємства як важіль економічного зростання та інноваційного розвитку. *Соціально-економічні аспекти промисловості*. Донецьк, 2007. С. 120-128.

38. Сова А.В. Роль керівника в формуванні організаційної культури. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4471> (дата звернення 29.04.2024).

39. Свидрук І. І. Теорія організації. URL: <https://kerivnyk.info/teoriya-organizacii9> (дата звернення 18.04.2024).

40. Тимошко Г.М. Сучасні тенденції розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу на засадах іміджології. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки*. 2014. № 122. URL: https://lib.iitta.gov.ua/721456/1/33_2014_.pdf. (дата звернення 13.03.2024).

41. Харчишина О.В. Формування організаційної культури підприємства. 2011. URL: <http://surl.li/djbkb> (дата звернення 10.04.2024).

42. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 576 с.

43. Чернишова А. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. №. 17. С. 328-330.

44. Целякова О. М. Духовність і ціннісні орієнтації студентської молоді України в трансформаційному суспільстві. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. Вип. 38. С.84-91

45. Шайгородський Ю. Ціннісні орієнтації особистості: формалізована модель цілісного, багатоаспектного аналізу. *Соціальна психологія*. 2010. № 1 (39). С.94–106.

46. Шемигон Н. Ю. Ціннісні орієнтації та їх значення для активізації адаптивних можливостей студентської молоді – теоретичний аспект. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2021. № 70. С. 39-46.

47. Шморгун Л.Г. Корпоративне управління: навчальний посібник. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2012. 247 с.
48. Fiordelisi, F., & Ricci, O. Corporate culture and CEO turnover. *Journal of Corporate Finance*, 2014. 28. p. 66-82.
49. Graham, John R., et al. Corporate culture: Evidence from the field. *National Bureau of Economic Research*. 2017. № 23255 URL : <http://www.nber.org/papers/w23255.pdf> (дата звернення 18.03.2024).
50. O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*. 2014. 39(6). p. 595- 625.
51. Palmquist M. A Culture of Personality. *Strategy+business* URL : <http://www.strategy-business.com/blog/A-Culture-of-Personality> (дата звернення 09.02.2024).

Додатки

Додаток А

Узагальнені результати дослідження за методикою СЖО (керівники)

Респонденти	Цілі	Процес	Результат	Локус-Я	Локус-життя	ЖО
Фірма 1						
1	39	37	33	24	35	168
2	32	38	27	25	34	156
3	32	32	24	23	32	143
4	27	31	29	21	35	143
5	41	34	30	27	29	161
	34,2	34,4	28,6	24	33	154,2
Фірма 2						
1	37	29	32	34	25	157
2	27	31	33	32	23	146
3	29	27	31	35	21	143
4	31	24	29	29	27	140
5	34	26	36	32	24	152
	31,6	27,4	32,2	32,4	24	147,6

Додаток Б

Узагальнені дані за методикою МТЖЦ

Респонденти	Саморозвиток	Духовне задоволення	Креативність	Соц. Контакти	Престиж	Досягнення	Матеріальна складова	Збереження індивідуальності
Фірма 1								
1	7	7	6	6	7	5	2	8
2	5	3	4	5	8	8	5	6
3	6	5	8	8	6	7	4	7
4	7	4	4	4	5	8	7	7
5	8	7	3	5	7	7	5	8
	6,6	5,2	5	5,6	6,6	7	4,6	7,2
Фірма 2								
1	8	4	7	8	7	8	8	7
2	4	3	6	6	8	6	7	6
3	6	5	8	7	7	8	7	5
4	7	4	7	5	8	7	7	6
5	6	3	6	7	7	9	8	4
	6,2	3,8	6,8	6,6	7,4	7,6	7,4	5,6

Респонденти	Професійна	Навчання	Сім. життя	Суспільна активність	Захоплення	Фізична активність
Фірма 1						
1	7	6	5	10	9	3
2	8	7	7	9	6	6
3	7	5	4	9	5	8
4	9	8	6	10	8	5
5	8	5	5	8	9	6
	7,8	6,2	5,4	9,2	7,4	5,6
Фірма 2						
1	8	6	6	7	7	6
2	9	7	5	6	8	7
3	10	6	7	5	7	5
4	9	8	6	7	8	7
5	8	7	5	8	7	6
	8,8	6,8	5,8	6,6	7,4	6,2

Додаток В

Узагальнені дані за методикою «Схильність до певного стилю керівництва»

Респонденти	Авторитарний	Ліберальний	Демократичний
Фірма 1			
1	7	4	9
2	8	4	8
3	7	4	9
4	6	5	8
5	8	3	7
	7,2	4	8,2
Фірма 2			
1	9	1	8
2	8	2	7
3	9	2	9
4	9	1	8
5	9	1	7
	8,8	1,4	7,8

Додаток Д

Узагальнені дані за методиками дослідження по групі 1 (Фірма 1)

Організація 1	Усвідомлення себе в організ	Комунікаційна система та язык спілкування	Зовнішній вигляд	Звички та традиції харчування	Усвідомлення часу	Взаємовідносини між працівниками	Цінності та норми	Віра в щось	Розвиток та навчання співробітників	Трудова етика та мотивація	Тип культури	Клімат
1	8	7	8	7	7	8	7	7	7	7	2	22
2	7	8	7	6	8	8	9	7	8	8	2	24
3	9	9	5	5	5	9	5	9	9	5	4	13
4	7	8	7	7	8	8	8	7	8	7	2	15
5	8	7	8	6	8	8	9	8	7	8	2	14
6	8	8	9	6	3	5	9	7	9	9	1	21
7	8	7	6	5	4	8	4	9	9	4	3	26
8	7	7	7	7	8	8	9	7	8	8	2	15
9	9	8	9	5	3	5	9	7	8	9	4	9
10	8	7	8	9	8	9	8	9	8	9	4	11
11	9	8	9	6	3	5	9	7	9	9	2	10
12	5	5	6	5	5	9	5	9	9	5	3	15
13	7	8	8	6	3	5	8	8	9	9	2	13
14	8	7	7	7	8	8	9	7	8	8	1	11
15	8	8	9	7	9	8	8	8	7	7	4	14
16	7	9	7	7	8	8	9	7	8	8	2	18
17	8	8	6	5	7	5	8	5	7	7	2	20
18	7	7	7	6	7	5	9	4	7	6	1	14
19	9	8	5	5	7	5	5	5	9	7	2	9
20	8	6	7	7	8	9	8	6	6	8	2	11
	7,75	7,5	7,25	6,2	6,35	7,15	7,75	7,15	8	7,4		

Додаток Ж

Узагальнені дані за методиками дослідження по групі 2 (Фірма 2)

Організація 1	Усвідомлення себе в організ	Комунікаційна система та язик спілкування	Зовнішній вигляд	Звички та традиції харчування	Усвідомлення часу	Взаємовідносини між працівниками	Цінності та норми	Віра в щось	Розвиток та навчання співробітників	Трудова етика та мотивація	Тип культури	Клімат
1	7	3	2	3	3	8	3	3	3	7	1	1
2	8	9	5	4	8	9	9	3	3	8	2	2
3	5	8	6	8	5	8	8	3	3	3	3	3
4	8	5	7	3	8	9	7	8	7	7	3	16
5	8	8	3	8	9	8	8	3	5	8	1	4
6	3	4	7	3	8	7	8	5	7	8	4	0
7	4	7	7	5	8	9	7	5	6	7	3	1
8	8	8	7	3	4	5	8	8	5	7	3	0
9	3	5	8	8	3	5	5	5	7	3	4	16
10	8	3	5	9	3	5	3	8	5	8	1	1
11	3	3	8	8	3	8	3	5	7	5	3	1
12	5	6	7	2	8	5	9	3	6	7	2	4
13	3	5	8	4	3	8	5	4	7	5	3	14
14	8	9	7	6	8	5	9	8	6	9	4	12
15	9	5	7	8	3	3	5	3	7	5	1	14
16	8	6	5	3	4	5	6	2	3	9	4	9
17	7	5	7	6	3	8	5	5	6	5	3	2
18	7	4	9	6	4	4	3	6	3	5	3	13
19	7	6	7	8	3	3	3	7	5	5	3	4
20	8	3	8	4	3	6	9	3	3	9	4	0
	6,35	5,6	6,5	5,45	5,05	6,4	6,15	4,85	5,2	6,5		

Результати за критерієм Мана-Уїтні

Test Statistics ^a						
	Усвідомленн яСебе	Комунікація	ЗовнішнійВиг ляд	ТрадиціїХар чування	Усвідомленн яЧасу	Взаємовідно сини
Mann-Whitney U	127,000	91,000	157,000	163,500	147,000	158,000
Wilcoxon W	337,000	301,000	367,000	373,500	357,000	368,000
Z	-2,076	-3,011	-1,210	-1,001	-1,494	-1,192
Asymp. Sig. (2-tailed)	,038	,003	,226	,317	,135	,233
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,049 ^b	,003 ^b	,253 ^b	,327 ^b	,157 ^b	,265 ^b

a. Grouping Variable: Група

b. Not corrected for ties.

	ЦінностіНор ми	Віра	Розвиток	ТрудоваЕтик а	ТипКультури	Клімат
Mann-Whitney U	117,000	80,500	23,000	145,000	152,000	61,000
Wilcoxon W	327,000	290,500	233,000	355,000	362,000	271,000
Z	-2,312	-3,286	-4,880	-1,524	-1,347	-3,770
Asymp. Sig. (2-tailed)	,021	,001	,000	,128	,178	,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,024 ^b	,001 ^b	,000 ^b	,142 ^b	,201 ^b	,000 ^b

a. Grouping Variable: Група

b. Not corrected for ties.

Кореляційний аналіз досліджуваних параметрів

		Correlations																	
		Усвідомленн яСебе	Комунікація	ЗовнішнійВиг ляд	ТрадиціїХар чування	Усвідомленн яЧасу	Взаємодієно сини	ЦінностіНор ми	Віра	Розвиток	ТрудоваЕтик а	ТипКультури	Клімат	Цілі	Процес	Результат	ЛокусЯ	ЛокусЖиття	
Spearman's rho	УсвідомленняСебе	Correlation Coefficient	1,000	,387*	-,061	-,011	-,012	-,122	-,185	-,246	-,183	-,395*	-,115	,075	-,275	-,244	-,036	-,059	
		Sig. (2-tailed)	.	,014	,710	,947	,944	,455	,253	,126	,258	,012	,480	,647	,442	,497	,920	,871	
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10	10	
	Комунікація	Correlation Coefficient	,387*	1,000	-,073	,037	,390*	,076	,538*	,263	,348*	,291	-,070	,268	-,182	,050	-,789**	-,450	
		Sig. (2-tailed)	,014	.	,656	,818	,013	,640	,000	,101	,028	,069	,666	,095	,615	,890	,007	,192	
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10	10	
	ЗовнішнійВигляд	Correlation Coefficient	-,061	-,073	1,000	,184	-,190	-,210	-,256	,215	,232	,186	,239	,201	,527	-,375	,323	,319	
		Sig. (2-tailed)	,710	,656	.	,256	,241	,193	,111	,183	,149	,250	,138	,213	,118	,285	,363	,369	
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10	10	
	ТрадиціїХарчування	Correlation Coefficient	-,011	,037	,184	1,000	,019	-,030	-,097	,161	,084	-,088	-,211	,167	,190	-,069	,475	,069	
		Sig. (2-tailed)	,947	,818	,256	.	,905	,854	,553	,321	,604	,588	,191	,303	,599	,849	,165	,849	
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10	10	
	УсвідомленняЧасу	Correlation Coefficient	,012	,390*	-,190	,019	1,000	,490**	,447**	,127	,026	,207	-,055	,168	,039	,293	-,036	-,189	
		Sig. (2-tailed)	,944	,013	,241	,905	.	,001	,004	,436	,876	,201	,737	,301	,914	,412	,922	,602	
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10	10	
	Взаємодієносини	Correlation Coefficient	-,122	,076	-,210	-,030	,490**	1,000	,029	,209	,122	-,061	,100	,075	,028	,221	,028	-,304	
		Sig. (2-tailed)	,455	,640	,193	,854	,001	.	,860	,196	,454	,709	,538	,644	,939	,540	,939	,394	
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10	10	
	ЦінностіНорми	Correlation Coefficient	,185	,538**	-,256	-,097	,447**	,029	1,000	,005	,170	,644**	-,159	,121	,251	-,185	-,232	,368	
		Sig. (2-tailed)	,253	,000	,111	,553	,004	,860	.	,978	,293	,000	,327	,456	,484	,608	,519	,296	
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10	10	
	Віра	Correlation Coefficient	,246	,263	,215	,161	,127	,209	,005	1,000	,564**	,110	,188	,385*	,028	-,031	,206	,014	
		Sig. (2-tailed)	,126	,101	,183	,321	,436	,196	,978	.	,000	,500	,246	,014	,939	,932	,568	,970	
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10	10	
	Розвиток	Correlation Coefficient	,183	,348*	,232	,084	,026	,122	,170	,564**	1,000	,090	-,084	,584**	-,450	-,277	-,116	,244	
		Sig. (2-tailed)	,258	,028	,149	,604	,876	,454	,293	,000	.	,580	,608	,000	,192	,438	,750	,497	
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10	10	
	ТрудоваЕтика	Correlation Coefficient	,395*	,291	,186	-,088	,207	-,061	,644**	,110	,090	1,000	-,092	-,124	,361	-,541	,157	,494	
		Sig. (2-tailed)	,012	,069	,250	,588	,201	,709	,000	,500	,580	.	,571	,446	,306	,107	,665	,147	
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10	10	
	ТипКультури	Correlation Coefficient	-,115	-,070	,239	-,211	-,055	,100	-,159	,188	-,084	-,092	1,000	-,160	-,257	-,368	-,073	-,125	
		Sig. (2-tailed)	,480	,666	,138	,191	,737	,538	,327	,246	,608	,571	.	,324	,473	,295	,842	,731	
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10	10	
	Клімат	Correlation Coefficient	,075	,268	,201	,167	,168	,075	,121	,385*	,584**	-,124	-,160	1,000	-,131	,576	,199	,037	
		Sig. (2-tailed)	,647	,095	,213	,303	,301	,644	,456	,014	,000	,446	,324	.	,717	,081	,582	,920	
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10	10	
	Цілі	Correlation Coefficient	,275	-,182	,527	,190	,039	,028	,251	,028	-,450	,361	-,257	-,131	1,000	,336	,202	-,015	
		Sig. (2-tailed)	,442	,615	,118	,599	,914	,939	,484	,939	,192	,306	,473	,717	.	,342	,575	,967	
		N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
	Процес	Correlation Coefficient	-,244	,050	-,375	-,069	,293	,221	-,185	-,031	-,277	-,541	-,368	,576	,336	1,000	-,287	-,582	
		Sig. (2-tailed)	,497	,890	,285	,849	,412	,540	,608	,932	,438	,107	,295	,081	,342	.	,421	,077	
		N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
	Результат	Correlation Coefficient	-,036	-,789**	,323	,475	-,036	,028	-,232	,206	-,116	,157	-,073	,199	,202	-,287	1,000	,541	
		Sig. (2-tailed)	,920	,007	,363	,165	,922	,939	,519	,568	,750	,665	,842	,582	,575	,421	.	,106	
		N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
	ЛокусЯ	Correlation Coefficient	-,059	-,450	,319	,069	-,189	-,304	,368	,014	,244	,494	-,125	,037	-,015	-,582	,541	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,871	,192	,369	,849	,602	,394	,296	,970	,497	,147	,731	,920	,967	,077	,106	.	
		N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
	ЛокусЖиття	Correlation Coefficient	-,059	,413	-,031	,069	,163	,055	-,127	-,320	-,393	-,275	-,178	,088	,229	,649*	-,453	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,871	,235	,932	,849	,653	,880	,727	,367	,262	,442	,624	,808	,524	,042	,189	.	
		N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Усвідомленн яСебе	Комунікація	ЗовнішнійВиг ляд	ТрадиціїХар чування	Усвідомленн яЧасу	Взаємвідно сини	ЦінностіНор ми	Віра	Розвиток	ТрудоваЕтик а	ТипКультури	Клімат	Саморозвиток	ДуховнеЗадо волення	Креативність	СоціальніКо нтакти	Престиж	Досягнення	Матеріальні	Індивідуальні сть
Spearman's rho	УсвідомленняСебе	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 ,387 ,014 40	-,061 ,710 ,40	-,011 ,947 ,40	,012 ,944 ,40	-,122 ,455 ,40	,185 ,253 ,40	,246 ,126 ,40	,183 ,258 ,40	,395 ,012 ,40	-,115 ,480 ,40	,075 ,647 ,40	,189 ,600 ,40	,180 ,619 ,40	,390 ,265 ,40	,340 ,337 ,40	,085 ,815 ,40	-,475 ,166 ,40	-,120 ,742 ,40	,189 ,600 ,40
	Комунікація	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,387 ,014 40	1,000 ,656 ,40	-,073 ,037 ,40	,390 ,013 ,40	,076 ,640 ,40	,538** ,000 ,40	,263 ,101 ,40	,348 ,028 ,40	,291 ,069 ,40	-,070 ,666 ,40	,268 ,095 ,40	,072 ,843 ,40	-,118 ,746 ,40	,260 ,468 ,40	,045 ,903 ,40	-,225 ,533 ,40	,137 ,707 ,40	-,090 ,804 ,40	,145 ,690 ,40
	ЗовнішнійВигляд	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,061 ,710 40	-,073 ,656 40	1,000 ,256 40	-,184 ,241 40	-,190 ,241 40	-,210 ,193 40	,256 ,111 40	,215 ,183 40	,232 ,149 40	,186 ,250 40	,239 ,138 40	,201 ,213 40	,715 ,020 40	,116 ,750 40	-,070 ,847 40	-,067 ,854 40	,209 ,562 40	,127 ,727 40	,369 ,294 40
	ТрадиціїХарчування	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,011 ,947 40	,037 ,818 40	,184 ,256 40	1,000 ,019 40	-,030 ,905 40	-,097 ,553 40	,161 ,321 40	,084 ,604 40	-,088 ,588 40	-,211 ,303 40	,167 ,303 40	,136 ,708 40	,065 ,859 40	-,225 ,532 40	-,026 ,944 40	-,402 ,250 40	,533 ,113 40	,222 ,537 40	-,155 ,668 40
	УсвідомленняЧасу	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,012 ,944 40	,390 ,013 40	-,190 ,241 40	1,000 ,905 40	,490** ,001 40	,447** ,004 40	,127 ,436 40	,026 ,876 40	,207 ,201 40	-,055 ,737 40	,168 ,301 40	-,157 ,665 40	,054 ,883 40	-,504 ,138 40	-,341 ,334 40	-,302 ,397 40	,458 ,183 40	-,135 ,711 40	-,140 ,699 40
	Взаємвідносини	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,122 ,455 40	,076 ,640 40	-,210 ,193 40	-,030 ,854 40	1,000 ,001 40	,029 ,860 40	,209 ,196 40	,122 ,454 40	-,061 ,709 40	,100 ,538 40	,075 ,644 40	-,481 ,159 40	-,028 ,938 40	-,028 ,939 40	,253 ,480 40	-,417 ,231 40	,144 ,692 40	-,257 ,473 40	-,170 ,639 40
	ЦінностіНорми	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,185 ,253 40	,538** ,000 40	,256 ,111 40	-,097 ,553 40	,447** ,004 40	,029 ,860 40	1,000 ,005 40	,005 ,170 40	,644** ,000 40	-,159 ,327 40	,121 ,456 40	,440 ,203 40	,087 ,811 40	-,076 ,834 40	-,202 ,575 40	,232 ,520 40	,451 ,191 40	,256 ,475 40	-,107 ,769 40
	Віра	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,246 ,126 40	,263 ,101 40	,215 ,183 40	,161 ,321 40	,127 ,436 40	,209 ,978 40	1,000 ,564** 40	,005 ,293 40	,000 ,500 40	,188 ,246 40	,385 ,014 40	-,389 ,267 40	-,193 ,593 40	,011 ,977 40	,344 ,331 40	-,068 ,853 40	-,116 ,750 40	,018 ,961 40	-,153 ,672 40
	Розвиток	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,183 ,258 40	,348** ,028 40	,232 ,149 40	,084 ,604 40	,026 ,876 40	,122 ,454 40	,170 ,293 40	,564** ,000 40	1,000 ,580 40	-,084 ,608 40	,584** ,000 40	-,369 ,294 40	-,489 ,152 40	,531 ,114 40	,548 ,101 40	,021 ,953 40	,124 ,733 40	,393 ,261 40	-,298 ,403 40
	ТрудоваЕтика	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,395 ,012 40	,291 ,069 40	,186 ,250 40	-,088 ,588 40	,207 ,201 40	-,061 ,709 40	,110 ,500 40	,090 ,580 40	1,000 ,571 40	-,092 ,446 40	-,124 ,223 40	-,164 ,651 40	,073 ,841 40	,223 ,537 40	,583 ,841 40	,579 ,077 40	-,330 ,352 40	-,10 ,10 40	
	ТипКультури	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,115 ,480 40	-,070 ,666 40	,239 ,138 40	-,211 ,191 40	-,055 ,737 40	,100 ,538 40	-,159 ,327 40	,188 ,246 40	-,084 ,608 40	-,092 ,571 40	1,000 ,324 40	-,160 ,197 40	-,445 ,473 40	-,257 ,473 40	,074 ,840 40	,135 ,711 40	-,123 ,734 40	-,020 ,955 40	-,425 ,221 40
	Клімат	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,075 ,647 40	,268 ,095 40	,201 ,213 40	,167 ,303 40	,168 ,301 40	,075 ,644 40	,121 ,456 40	,385 ,014 40	-,124 ,446 40	-,160 ,324 40	1,000 ,350 40	-,331 ,350 40	-,191 ,597 40	-,267 ,456 40	-,059 ,871 40	,283 ,429 40	-,254 ,479 40	-,183 ,613 40	,163 ,654 40
	Саморозвиток	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,189 ,600 10	,072 ,843 10	,715 ,020 10	,136 ,708 10	-,157 ,665 10	-,481 ,159 10	,440 ,203 10	-,389 ,267 10	-,369 ,294 10	,423 ,223 10	-,445 ,197 10	-,331 ,350 10	1,000 ,074 10	,588 ,786 10	-,137 ,706 10	-,099 ,291 10	-,371 ,922 10	-,036 ,873 10	,638 ,047 10
	ДуховнеЗадоволення	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,180 ,619 10	-,118 ,746 10	-,116 ,750 10	,065 ,859 10	,054 ,883 10	-,028 ,938 10	,087 ,811 10	-,193 ,593 10	-,164 ,651 10	-,257 ,473 10	-,191 ,597 10	-,588 ,074 10	1,000 ,074 10	,121 ,738 10	,067 ,854 10	-,460 ,181 10	-,454 ,187 10	-,578 ,080 10	,688 ,028 10
	Креативність	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,390 ,265 10	,260 ,468 10	-,070 ,847 10	-,225 ,532 10	-,504 ,138 10	-,028 ,939 10	-,076 ,834 10	,011 ,977 10	,531 ,114 10	,073 ,841 10	,268 ,454 10	-,267 ,706 10	-,137 ,738 10	,121 ,015 10	1,000 ,825 10	,737 ,986 10	-,080 ,556 10	-,006 ,677 10	-,318 ,370 10
	СоціальніКонтакти	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,340 ,337 10	,045 ,903 10	-,067 ,854 10	-,026 ,944 10	-,341 ,334 10	,253 ,480 10	-,202 ,575 10	,344 ,331 10	,548 ,101 10	,073 ,841 10	,074 ,840 10	-,059 ,871 10	-,099 ,786 10	,067 ,854 10	1,000 ,015 10	-,188 ,604 10	,110 ,762 10	,193 ,593 10	-,169 ,641 10
	Престиж	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,085 ,815 10	-,225 ,533 10	,209 ,562 10	-,402 ,302 10	-,307 ,417 10	-,417 ,520 10	,232 ,853 10	-,068 ,953 10	,021 ,537 10	,223 ,711 10	,135 ,429 10	,283 ,291 10	-,371 ,181 10	-,460 ,825 10	-,080 ,604 10	1,000 ,556 10	-,212 ,808 10	,089 ,041 10	-,384 ,075 10
	Досягнення	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,475 ,166 10	,137 ,707 10	,127 ,727 10	,533 ,113 10	,458 ,183 10	,144 ,692 10	,461 ,191 10	-,116 ,750 10	,124 ,733 10	,583 ,077 10	-,123 ,734 10	-,254 ,479 10	-,036 ,922 10	-,454 ,187 10	-,006 ,986 10	,110 ,762 10	-,212 ,556 10	1,000 ,041 10	-,560 ,092 10
	Матеріальні	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,120 ,742 10	-,090 ,804 10	,369 ,294 10	-,222 ,537 10	-,135 ,711 10	-,257 ,473 10	,256 ,961 10	,018 ,261 10	,393 ,079 10	-,020 ,955 10	-,183 ,613 10	,058 ,873 10	-,578 ,080 10	,151 ,677 10	,193 ,593 10	,089 ,808 10	,651 ,041 10	1,000 ,075 10	-,586 ,075 10
	Індивідуальність	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,189 ,600 10	,145 ,690 10	,115 ,751 10	-,155 ,668 10	-,140 ,699 10	-,170 ,639 10	-,107 ,769 10	-,153 ,672 10	-,298 ,403 10	-,330 ,352 10	-,425 ,221 10	,163 ,654 10	,638 ,047 10	,688 ,028 10	-,318 ,370 10	-,169 ,641 10	-,384 ,273 10	-,560 ,092 10	-,586 ,075 10
			1,000 ,600 10	-,387 ,014 10	-,061 ,710 10	-,011 ,947 10	,012 ,944 10	-,122 ,455 10	,185 ,253 10	,246 ,126 10	,183 ,258 10	,395 ,012 10	-,115 ,480 10	,075 ,647 10	,189 ,600 10	,180 ,619 10	,390 ,265 10	,340 ,337 10	,085 ,815 10	-,475 ,166 10	-,120 ,742 10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Усвідомленн яСебе	Комунікація	ЗовнішнійВиг ляд	ТрадиціїХар чування	Усвідомленн яЧасу	Взаємодієно сини	ЦінностіНор ми	Віра	Розвиток	ТрудоваЕтик а	ТипКультури	Клімат	Професійна	Навчальна	Сімейна	Суспільна	Захоплення	Фізична
Spearman's rho	УсвідомленняСебе	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 40	,387* ,014 40	-,061 ,710 40	-,011 ,947 40	,012 ,944 40	-,122 ,253 40	,185 ,246 40	,183 ,126 40	,395* ,012 40	-,115 ,480 40	,075 ,647 40	-,404 ,247 10	-,217 ,547 10	-,669* ,034 10	-,080 ,826 10	,047 ,897 10	,687* ,028 10
	Комунікація	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,387* ,014 40	1,000 . 40	-,073 ,656 40	,037 ,818 40	,390* ,013 40	,076 ,640 40	,538** ,000 40	,263 ,101 40	,348* ,028 40	,291 ,069 40	-,070 ,666 40	,268 ,572 10	-,204 ,761 10	,111 ,794 10	,095 ,380 10	,312 ,205 10	-,558 ,205 10
	ЗовнішнійВигляд	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,061 ,710 40	-,073 ,656 40	1,000 . 40	,184 ,256 40	-,190 ,241 40	-,210 ,193 40	,256 ,111 40	,215 ,183 40	,232 ,149 40	,186 ,250 40	,239 ,138 40	,201 ,213 10	-,036 ,921 10	,138 ,703 10	,209 ,562 10	-,114 ,755 10	,385 ,272 10
ТрадиціїХарчування	ТрадиціїХарчування	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,011 ,947 40	,037 ,818 40	,184 ,256 40	1,000 . 40	,019 ,905 40	-,030 ,854 40	-,097 ,553 40	,161 ,321 40	,084 ,604 40	-,088 ,588 40	-,211 ,191 40	,167 ,303 10	,013 ,971 10	,078 ,831 10	,205 ,571 10	,268 ,455 10	,117 ,749 10
	УсвідомленняЧасу	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,012 ,944 40	,390* ,013 40	-,190 ,241 40	,019 ,905 40	1,000 . 40	,490** ,001 40	,447** ,004 40	,127 ,436 40	,026 ,876 40	,207 ,201 40	-,055 ,737 40	,168 ,301 10	,078 ,830 10	-,044 ,905 10	,197 ,585 10	,309 ,386 10	-,020 ,956 10
	Взаємодієносини	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,122 ,455 40	,076 ,640 40	-,210 ,193 40	-,030 ,854 40	,490** ,001 40	1,000 . 40	,029 ,860 40	,209 ,196 40	,122 ,454 40	-,061 ,709 40	,100 ,538 40	,075 ,644 10	-,375 ,285 10	-,284 ,427 10	-,548 ,101 10	,334 ,345 10	-,340 ,814 10
ЦінностіНорми	ЦінностіНорми	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,185 ,253 40	,538** ,000 40	,256 ,111 40	-,097 ,553 40	,447** ,004 40	,029 ,860 40	1,000 . 40	,005 ,978 40	,170 ,293 40	,644** ,000 40	-,159 ,327 40	,121 ,456 10	,289 ,418 10	,023 ,949 10	,718* ,019 10	-,282 ,429 10	-,047 ,898 10
	Віра	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,246 ,126 40	,263 ,101 40	,215 ,183 40	,161 ,321 40	,127 ,436 40	,209 ,196 40	,005 ,978 40	1,000 . 40	,564** ,000 40	,110 ,500 40	,188 ,246 40	,385* ,014 10	-,251 ,484 10	-,279 ,435 10	-,782** ,008 10	-,116 ,750 10	-,153 ,672 10
	Розвиток	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,183 ,258 40	,348* ,028 40	,232 ,149 40	,084 ,604 40	,026 ,876 40	,122 ,293 40	,170 ,293 40	,564** ,000 40	1,000 . 40	,090 ,580 40	-,084 ,608 40	,584** ,000 10	,104 ,776 10	,044 ,820 10	-,083 ,820 10	-,373 ,055 10	,625 ,053 10
ТрудоваЕтика	ТрудоваЕтика	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,395* ,012 40	,291 ,069 40	,186 ,250 40	-,088 ,588 40	,207 ,201 40	-,061 ,709 40	,644** ,000 40	,110 ,500 40	,090 ,580 40	1,000 . 40	-,092 ,571 40	-,124 ,446 10	,114 ,753 10	,183 ,612 10	,422 ,225 10	-,284 ,427 10	-,068 ,852 10
	ТипКультури	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,115 ,480 40	-,070 ,666 40	,239 ,138 40	-,211 ,191 40	-,055 ,737 40	,100 ,538 40	-,159 ,327 40	,188 ,246 40	-,084 ,608 40	-,092 ,571 40	1,000 . 40	-,160 ,324 10	-,028 ,940 10	-,223 ,535 10	-,488 ,152 10	-,060 ,870 10	-,182 ,615 10
	Клімат	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,075 ,647 40	,268 ,095 40	,201 ,213 40	,167 ,303 40	,168 ,301 40	,075 ,644 40	,121 ,456 40	,385* ,014 40	,584** ,000 40	-,124 ,446 40	-,160 ,324 40	1,000 . 10	,000 ,966 10	-,016 ,554 10	,214 ,939 10	,028 ,837 10	-,284 ,426 10
Професійна	Професійна	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,404 ,247 10	-,204 ,572 10	-,036 ,821 10	,013 ,971 10	,078 ,830 10	-,375 ,285 10	,289 ,418 10	-,251 ,484 10	,104 ,776 10	,114 ,753 10	-,028 ,940 10	1,000 . 10	,544 ,104 10	,600 ,067 10	-,618 ,057 10	,118 ,746 10	-,079 ,828 10
	Навчальна	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,217 ,547 10	,111 ,761 10	,138 ,703 10	,078 ,831 10	-,044 ,905 10	-,284 ,427 10	,023 ,949 10	-,279 ,435 10	,044 ,904 10	,183 ,612 10	,223 ,535 10	-,016 ,966 10	,544 ,104 10	1,000 . 10	,430 ,215 10	,019 ,958 10	,093 ,798 10
	Сімейна	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,669* ,034 10	,095 ,794 10	,209 ,562 10	,205 ,571 10	,197 ,585 10	-,548 ,101 10	,718* ,019 10	-,782** ,008 10	-,083 ,820 10	,422 ,225 10	-,488 ,152 10	,214 ,554 10	,600 ,067 10	,430 ,215 10	1,000 . 10	-,257 ,473 10	-,177 ,626 10
Суспільна	Суспільна	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,080 ,826 10	,312 ,380 10	-,114 ,755 10	,268 ,455 10	,309 ,386 10	,334 ,345 10	-,282 ,429 10	-,116 ,750 10	-,373 ,288 10	-,284 ,427 10	-,060 ,870 10	,028 ,939 10	-,618 ,057 10	,019 ,958 10	1,000 . 10	,095 ,795 10	-,306 ,390 10
	Захоплення	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,047 ,897 10	-,558 ,094 10	,385 ,272 10	,117 ,749 10	-,020 ,956 10	-,340 ,337 10	-,047 ,898 10	-,153 ,672 10	-,623 ,055 10	-,099 ,785 10	-,182 ,615 10	,075 ,837 10	,118 ,746 10	,093 ,626 10	1,000 . 10	-,379 ,281 10	-,379 1,000 10
	Фізична	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,687* ,028 10	,438 ,205 10	-,214 ,553 10	-,824** ,003 10	-,525 ,119 10	,086 ,814 10	-,202 ,575 10	,594 ,070 10	,625 ,053 10	-,068 ,852 10	,633* ,049 10	-,284 ,426 10	-,079 ,828 10	-,029 ,936 10	1,000 . 10	-,379 ,281 10	-,379 1,000 10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Усвідомленн яСебе	Комунікація	ЗовнішнійВиг ляд	ТрадиціїХар чування	Усвідомленн яЧасу	Взаємовідно сини	ЦінностіНор ми	Віра	Розвиток	ТрудоваЕтик а	ТипКультури	Клімат	Авторитарни й	Демократичн ий	Ліберальний	
Spearman's rho	УсвідомленняСебе	Correlation Coefficient	1,000	,387*	-,061	-,011	,012	-,122	,185	,246	,183	,395*	-,115	,075	,110	-,372	-,024
		Sig. (2-tailed)	.	,014	,710	,947	,944	,455	,253	,126	,258	,012	,480	,647	,761	,290	,947
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10
	Комунікація	Correlation Coefficient	,387*	1,000	-,073	,037	,390*	,076	,538**	,263	,348*	,291	-,070	,268	-,232	,241	,348
		Sig. (2-tailed)	,014	.	,656	,818	,013	,640	,000	,101	,028	,069	,666	,095	,519	,502	,325
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10
	ЗовнішнійВигляд	Correlation Coefficient	-,061	-,073	1,000	,184	-,190	-,210	,256	,215	,232	,186	,239	,201	,543	-,583	-,185
		Sig. (2-tailed)	,710	,656	.	,256	,241	,193	,111	,183	,149	,250	,138	,213	,105	,077	,609
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10
	ТрадиціїХарчування	Correlation Coefficient	-,011	,037	,184	1,000	,019	-,030	-,097	,161	,084	-,088	-,211	,167	,040	,084	,047
		Sig. (2-tailed)	,947	,818	,256	.	,905	,854	,553	,321	,604	,588	,191	,303	,913	,817	,898
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10
	УсвідомленняЧасу	Correlation Coefficient	,012	,390*	-,190	,019	1,000	,490**	,447**	,127	,026	,207	-,055	,168	-,211	,440	-,096
		Sig. (2-tailed)	,944	,013	,241	,905	.	,001	,004	,436	,876	,201	,737	,301	,559	,203	,791
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10
	Взаємовідносини	Correlation Coefficient	-,122	,076	-,210	-,030	,490**	1,000	,029	,209	,122	-,061	,100	,075	-,346	,340	,000
		Sig. (2-tailed)	,455	,640	,193	,854	,001	.	,860	,196	,454	,709	,538	,644	,327	,337	1,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10
	ЦінностіНорми	Correlation Coefficient	,185	,538**	,256	-,097	,447**	,029	1,000	,005	,170	,644**	-,159	,121	,568	-,320	-,024
		Sig. (2-tailed)	,253	,000	,111	,553	,004	,860	.	,978	,293	,000	,327	,456	,087	,367	,947
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10
	Віра	Correlation Coefficient	,246	,263	,215	,161	,127	,209	,005	1,000	,564**	,110	,188	,385*	-,065	-,132	-,463
		Sig. (2-tailed)	,126	,101	,183	,321	,436	,196	,978	.	,000	,500	,246	,014	,857	,716	,178
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10
	Розвиток	Correlation Coefficient	,183	,348*	,232	,084	,026	,122	,170	,564**	1,000	,090	-,084	,584**	,141	-,250	,000
		Sig. (2-tailed)	,258	,028	,149	,604	,876	,454	,293	,000	.	,580	,608	,000	,697	,485	1,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10
	ТрудоваЕтика	Correlation Coefficient	,395*	,291	,186	-,088	,207	-,061	,644**	,110	,090	1,000	-,092	-,124	,788**	-,692*	-,208
		Sig. (2-tailed)	,012	,069	,250	,588	,201	,709	,000	,500	,580	.	,571	,446	,007	,027	,564
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10
	ТипКультури	Correlation Coefficient	-,115	-,070	,239	-,211	-,055	,100	-,159	,188	-,084	-,092	1,000	-,160	,062	-,202	-,146
		Sig. (2-tailed)	,480	,666	,138	,191	,737	,538	,327	,246	,608	,571	.	,324	,865	,575	,688
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10
	Клімат	Correlation Coefficient	,075	,268	,201	,167	,168	,075	,121	,385*	,584**	-,124	-,160	1,000	-,290	,328	,023
		Sig. (2-tailed)	,647	,095	,213	,303	,301	,644	,456	,014	,000	,446	,324	.	,416	,354	,951
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	10	10	10
	Авторитарний	Correlation Coefficient	,110	-,232	,543	,040	-,211	-,346	,568	-,065	,141	,788**	,062	-,290	1,000	-,925**	-,236
		Sig. (2-tailed)	,761	,519	,105	,913	,559	,327	,087	,857	,697	,007	,865	,416	.	,000	,512
		N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Демократичний	Correlation Coefficient	-,372	,241	-,583	,084	,440	,340	-,320	-,132	-,250	-,692*	-,202	,328	-,925**	1,000	,370
		Sig. (2-tailed)	,290	,502	,077	,817	,203	,337	,367	,716	,485	,027	,575	,354	,000	.	,293
		N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Ліберальний	Correlation Coefficient	-,024	,348	-,185	,047	-,096	,000	-,024	-,463	,000	-,208	-,146	,023	-,236	,370	1,000
		Sig. (2-tailed)	,947	,325	,609	,898	,791	1,000	,947	,178	1,000	,564	,688	,951	,512	,293	.
		N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).