

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет соціальних наук

(повне найменування факультету)

Психологія

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Вплив організаційної культури на психологічний клімат в колективі

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу,
групи СНЗ-113сп

Спеціальності 053 Психологія

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Психологія

СУХІНА Н.Ю.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник КУЗЬМІН В.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ЖЕЙНОВА С.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет соціальних наук
 Кафедра «Психологія»
 Ступінь вищої освіти бакалавр
 Спеціальність 053 Психологія
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Психологія
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри _____
 « 09 » березня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

СУХІНА Наталя Юріївна
 (ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Вплив організаційної культури на психологічний клімат в колективі
 керівник проєкту (роботи) кандидат соціологічних наук, доцент КУЗЬМІН Віктор Володимирович
 (науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
- затверджені наказом закладу вищої освіти від «9» березня 2026 року № 69
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 01 червня 2026 року
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) 70 сторінок, 48 джерел, 5 рисунків, 8 таблиць, 1 додаток.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) було реалізовано ряд завдань: проаналізовано наукові підходи до розуміння організаційної культури в психології; розкрито сутність і структуру психологічного клімату колективу; теоретично обґрунтовано взаємозв'язок організаційної культури та психологічного клімату; здійснено емпіричне дослідження рівня організаційної культури та психологічного клімату в колективі; визначено характер і силу взаємозв'язку між показниками організаційної культури та психологічного клімату та виявити вплив організаційної культури на формування та особливості психологічного клімату в колективі; сформульовано узагальнені висновки та практичні рекомендації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Таблиця 1.1 Функції організаційної культури; Таблиця 1.2 Показники та чинники психологічного клімату колективу; Рис.1.1. Вплив організаційної культури на психологічний клімат у колективі; Таблиця 2.1 Загальна характеристика вибірки дослідження; Таблиця 2.2 Аналіз результатів діагностики працівників магазину АТБ-маркет №67 за методикою Карта-схема вивчення психологічного клімату колективу (Л. Пергаменщик) (п=42); Рис. 2.1. Характеристика психологічного клімату колективу магазину АТБ-маркет №67; Таблиця 2.3 Виявлення типу організаційної культури в магазині АТБ-маркет №67 за методикою: Тип організаційної культури (Ч. Хенді) (п=42); Рис. 2.2 Профіль організаційної культури в магазині АТБ-маркет №67; Таблиця 2.4 Виявлення рівня організаційної культури в магазині АТБ-маркет №67 за методикою : Рівень організаційної культури (І. Ладанов) (п=42); Рис. 2.3 Рівень організаційної культури в магазині АТБ-маркет №67; Таблиця 2.5 Кореляційний аналіз взаємозв'язку між показниками організаційної культури та психологічного клімату у трудовому колективі (п=42); Рис. 2.4. Кореляційна матриця; Таблиця 2.6 Практичні заходи щодо оптимізації організаційної культури з метою покращення психологічного клімату.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	КУЗЬМІН В.В., доцент	10.03.2026	13.04.2026
2	КУЗЬМІН В.В., доцент	14.04.2026	08.05.2026
Нормок-ь	СТАДНИК А.Г., доцент	25.05.2026	28.05.2026

7. Дата видачі завдання «25» лютого 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Попереднє узгодження теми дипломного проєкту (роботи) з керівником	25.02.2026	
2	Збір матеріалу та вивчення літературних джерел за темою дипломного проєкту (роботи)	02.03.2026	
3	Затвердження теми	09.03.2026	
4	Затвердження завдання на дипломний проєкт (роботу)	10.03.2026	

5	Складання змісту	13.03.2026	
6	Виконання першого розділу	13.04.2026	
7	Виконання другого розділу	08.05.2026	
8	Формування висновків	22.05.2026	
9	Перевірка роботи керівником	23.05.2026	
10	Оформлення дипломного проєкту (роботи)	25.05.2026	
11	Нормоконтроль та перевірка на запозичення	28.05.2026	
12	Попередній захист дипломного проєкту(роботи)	29.05.2026	
13	Подання роботи на кафедру	01.06.2026	
14	Одержання відгуку та рецензії	02.06.2026	
15	Захист дипломної роботи	09.06.2026	

Студент(ка)

(підпис)

Наталя СУХІНА

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Віктор КУЗЬМІН

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 70 сторінок, 48 джерел, 5 рисунків, 8 таблиць, 1 додаток.

Об'єкт дослідження: психологічний клімат у трудовому колективі.

Предмет дослідження: вплив організаційної культури на формування та особливості психологічного клімату в колективі.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні впливу організаційної культури на психологічний клімат у колективі.

Методи дослідження:

- теоретичні (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння),
- емпіричні (психодіагностичні методики, опитування),
- методи математико-статистичної обробки даних (статистичний аналіз, кореляційний аналіз).

Методики: 1. Методика: Карта-схема вивчення психологічного клімату колективу (Л. Пергаменщик). 2. Методика : Рівень організаційної культури (І. Ладанов).

Опитувальники:

1. Опитувальник: Тип організаційної культури (Ч. Хенді) призначений визначення типу культури у створенні відповідно до теоретичним уявленням Чарльза Хенді – Роджера Харрисона: культура влади, ролі, завдання, особистості.

2. Опитувальник: Рівень організаційної культури (І. Ладанов) дозволяє оцінити організаційну культуру підприємства як загалом, і за чотирма секціям: робота, комунікації, управління, мотивація і мораль.

Експериментальна база та вибірка: Дослідження проводилося у товаристві з обмеженою відповідальністю «АТБ-маркет», зокрема магазин АТБ-маркет №67. У ньому взяло участь 42 особи, які є штатними працівниками підприємства та безпосередньо залучені до виконання

професійних обов'язків у межах одного організаційного підрозділу. Віковий діапазон респондентів від 20 до 55 років. Серед них: 5 представників чоловічої та 37 жіночої статі.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ,
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ,
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1.....	12
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В КОЛЕКТИВІ.....	12
1.1. Поняття та сутність організаційної культури в психологічних дослідженнях	12
1.2. Психологічний клімат колективу як соціально-психологічний феномен	20
1.3. Вплив організаційної культури на психологічний клімат у колективі	28
Висновки до 1 розділу.....	37
РОЗДІЛ 2.....	39
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У КОЛЕКТИВІ.....	39
2.1. Організація та методи емпіричного дослідження.....	39
2.2. Аналіз результатів дослідження	48
2.3. Практичні рекомендації щодо оптимізації організаційної культури з метою покращення психологічного клімату в трудових колективах.....	61
Висновки до 2 розділу.....	65
ВИСНОВКИ	67
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні соціально-економічні трансформації, динамічні зміни умов праці та зростання ролі людського чинника в діяльності організацій зумовлюють підвищену увагу науковців і практиків до проблеми соціально-психологічного функціонування трудових колективів. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження організаційної культури як системоутворювального феномена, що визначає ціннісні орієнтації, норми поведінки, стиль взаємодії та психологічну атмосферу в колективі. Психологічний клімат, у свою чергу, є важливим індикатором якості міжособистісних відносин, емоційного благополуччя працівників і загальної ефективності спільної діяльності.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах підвищених професійних навантажень, конкуренції, невизначеності та стресогенних факторів саме організаційна культура виступає одним із ключових чинників стабілізації психологічного клімату в колективі. Вона може як сприяти формуванню сприятливої, довірливої та підтримувальної атмосфери, так і провокувати напруженість, конфліктність та зниження мотивації персоналу. Усвідомлення психологічних механізмів впливу організаційної культури на психологічний клімат дозволяє не лише глибше зрозуміти закономірності функціонування колективу, а й розробляти ефективні стратегії управління людськими ресурсами.

Проблема впливу організаційної культури на психологічний клімат у колективі має міждисциплінарний характер і перебуває в полі наукових інтересів соціальної, організаційної та управлінської психології, а також соціології та менеджменту.

Теоретичні засади дослідження організаційної культури були закладені у працях зарубіжних учених, зокрема Е. Шейна, який розглядав організаційну культуру як багаторівневу систему базових припущень, цінностей і артефактів, що визначають поведінку членів організації. Значний

внесок у розвиток концепції організаційної культури зробили Г. Хофстеде, який досліджував культурні виміри організацій і національні особливості управління, а також Т. Діл і А. Кеннеді, які акцентували увагу на ролі цінностей і символів у формуванні організаційної ідентичності. У працях Д. Денісона організаційна культура розглядається як чинник організаційної ефективності, що безпосередньо пов'язаний із залученістю персоналу та якістю внутрішніх комунікацій.

У вітчизняній психологічній науці проблема організаційної культури досліджувалася в контексті психології управління та організаційної поведінки. Зокрема, у працях Л. Карамушки організаційна культура аналізується як психологічний ресурс розвитку організації та професійного зростання персоналу. О. Бондарчук, Н. Коломінський, В. Лозниця розглядали організаційну культуру крізь призму управлінської діяльності, стилю керівництва та соціально-психологічних процесів у колективі.

Поняття психологічного клімату колективу ґрунтовно розроблялося в працях представників соціальної психології. Класичні підходи до розуміння психологічного клімату були сформульовані К. Платоновим, О. Леонтьєвим, Б. Паригіним, які розглядали його як інтегральну характеристику міжособистісних відносин, емоційних настроїв і соціально-психологічних установок членів групи. Значний внесок у вивчення психологічного клімату зробили А. Петровський та М. Ярошевський, які підкреслювали роль спільної діяльності та групової згуртованості у формуванні сприятливої психологічної атмосфери.

У сучасних дослідженнях психологічний клімат розглядається як важливий чинник професійного благополуччя, задоволеності працею та профілактики професійного вигорання. Ці аспекти висвітлено в роботах К. Маслач, К. Маслак, Р. Лазаруса, а також у працях вітчизняних авторів, зокрема Т. Зайчикової, С. Максименка, О. Савченко, які акцентують увагу на емоційно-ціннісних та комунікативних компонентах психологічного клімату.

Окремі наукові праці присвячені аналізу взаємозв'язку організаційної культури та психологічного клімату. У дослідженнях Р. Лайкерта, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора простежується ідея про те, що ціннісно-нормативні засади організації та стиль управління безпосередньо впливають на соціально-психологічну атмосферу в колективі. Водночас більшість наявних досліджень зосереджені або на описі організаційної культури, або на аналізі психологічного клімату, не завжди враховуючи комплексний характер їх взаємодії. Аналіз наукових джерел свідчить про наявність значного теоретичного й емпіричного доробку, що стосується як феномену організаційної культури, так і психологічного клімату, однак питання їх взаємозв'язку потребує подальшого системного осмислення.

Таким чином, попри значний обсяг наукових напрацювань, проблема впливу організаційної культури на психологічний клімат у колективі залишається недостатньо дослідженою в емпіричному аспекті. Особливої уваги потребує виявлення психологічних умов і чинників, за яких організаційна культура набуває конструктивного впливу на психологічний клімат в колективі.

Об'єктом дослідження є психологічний клімат у трудовому колективі.

Предметом дослідження є вплив організаційної культури на формування та особливості психологічного клімату в колективі.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні впливу організаційної культури на психологічний клімат у колективі.

Відповідно до поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань:

- проаналізувати наукові підходи до розуміння організаційної культури в психології;
- розкрити сутність і структуру психологічного клімату колективу;
- теоретично обґрунтувати взаємозв'язок організаційної культури та психологічного клімату;

- здійснити емпіричне дослідження рівня організаційної культури та психологічного клімату в колективі;
- визначити характер і силу взаємозв'язку між показниками організаційної культури та психологічного клімату та виявити вплив організаційної культури на формування та особливості психологічного клімату в колективі;
- сформулювати узагальнені висновки та практичні рекомендації.

Методологічну та теоретичну основу дослідження становлять положення системного, діяльнісного та соціально-психологічного підходів, концепції організаційної культури, теорії міжособистісної взаємодії та соціально-психологічного клімату.

У дослідженні використано комплекс методів:

- теоретичні (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння),
- емпіричні (психодіагностичні методики, опитування),
- методи математико-статистичної обробки даних (статистичний аналіз, кореляційний аналіз).

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні уявлень про психологічні механізми впливу організаційної культури на формування психологічного клімату колективу та емпіричному підтвердженні характеру їх взаємозв'язку.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання у діяльності практичних психологів, керівників і фахівців з управління персоналом з метою оптимізації психологічного клімату, підвищення ефективності комунікації та профілактики конфліктів у трудових колективах.

Структура роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і включає вступ, два розділи (теоретичний та емпіричний), висновки, список використаних джерел і додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В КОЛЕКТИВІ

1.1. Поняття та сутність організаційної культури в психологічних дослідженнях.

У сучасній психологічній науці організаційна культура розглядається як складний багатовимірний феномен, що відображає систему колективно поділюваних смислів, цінностей, норм і моделей поведінки, які регулюють життєдіяльність організації та визначають психологічні особливості взаємодії її членів. З позицій психологічного підходу організаційна культура не зводиться виключно до формальних правил або зовнішніх атрибутів організації, а постає як внутрішній соціально-психологічний простір, у межах якого формується професійна ідентичність, ставлення до праці та міжособистісні відносини працівників.

У психологічних дослідженнях організаційна культура трактується як результат спільного досвіду колективу, що закріплюється у вигляді стійких уявлень про прийнятні способи мислення, почуття та поведінки в організаційному середовищі [16]. Вона формується в процесі взаємодії працівників, відображає історію розвитку організації та виступає своєрідним механізмом соціальної регуляції, який забезпечує узгодженість індивідуальних і групових дій. У цьому контексті організаційна культура виконує інтегративну функцію, сприяючи об'єднанню працівників навколо спільних цілей і ціннісних орієнтирів.

Згідно з науковими підходами, організаційну культуру можна охарактеризувати як систему цінностей, норм, традицій і ритуалів, які прийняті в певній організації та дотримуються її членами [31].

Значна частина психологічних концепцій підкреслює, що організаційна культура має не лише соціальний, а й глибоко психологічний характер, оскільки впливає на когнітивні, емоційні та мотиваційні процеси особистості. Через систему цінностей і норм вона задає рамки сприйняття організаційної реальності, визначає очікування щодо поведінки інших членів колективу, формує відчуття психологічної безпеки або, навпаки, напруженості. Саме тому організаційна культура виступає важливим чинником формування ставлення працівників до організації, рівня їхньої залученості, лояльності та професійної відповідальності [20].

У межах психологічного підходу організаційна культура часто розглядається як багаторівнева система. На поверхневому рівні вона проявляється у зовнішніх формах організаційного життя, таких як символи, ритуали, традиції та усталені моделі комунікації. Глибший рівень охоплює декларовані цінності та норми, які усвідомлюються членами організації й слугують орієнтирами поведінки [6]. Найглибший рівень складають базові психологічні припущення, що формуються в процесі спільного досвіду та, як правило, не усвідомлюються, проте істотно впливають на сприйняття реальності та прийняття рішень.

З психологічної точки зору організаційна культура також може розглядатися як середовище соціалізації працівників. Входячи в організацію, індивід поступово засвоює притаманні їй цінності, норми й очікування, що впливає на трансформацію його професійних установок і поведінкових стратегій [29]. Цей процес адаптації має не лише когнітивний, а й емоційний вимір, оскільки прийняття або неприйняття організаційної культури визначає рівень психологічного комфорту особистості в колективі.

Таким чином, у психологічних дослідженнях організаційна культура постає як цілісний соціально-психологічний феномен, що поєднує індивідуальний і груповий рівні аналізу. Вона виступає важливим чинником регуляції поведінки, формування психологічного клімату та забезпечення ефективного функціонування колективу, що зумовлює необхідність її

грунтовного теоретичного й емпіричного вивчення в межах психологічної науки.

У психологічних та міждисциплінарних дослідженнях організаційної культури сформувався широкий спектр теоретичних підходів, що відображають різні методологічні орієнтири, рівні аналізу та акценти у тлумаченні цього феномена. Різноманіття підходів зумовлене складністю самої організаційної культури, яка поєднує соціальні, психологічні, управлінські та ціннісно-сміслові компоненти.

Одним із найбільш впливових є культурно-антропологічний підхід, представлений у працях Е. Шейна. Згідно з цим підходом, організаційна культура розглядається як система колективно сформованих базових припущень, які виникають у процесі адаптації організації до зовнішнього середовища та інтеграції внутрішніх процесів. Е. Шейн виокремлює три рівні організаційної культури: артефакти, декларовані цінності та базові неусвідомлювані припущення. У межах цього підходу культура трактується як глибинний психологічний механізм, що визначає сприйняття, мислення та поведінку членів організації [38].

Широкого поширення набув ціннісно-нормативний підхід, представлений у працях Т. Діла та А. Кеннеді. Дослідники акцентували увагу на ролі організаційних цінностей, норм, символів і ритуалів, які формують спільні уявлення працівників про бажані зразки поведінки. Згідно з цим підходом, організаційна культура виконує функцію соціального контролю та забезпечує передбачуваність дій у колективі, що має безпосередній вплив на психологічну стабільність і згуртованість персоналу [21].

Важливе місце у вивченні організаційної культури посідає кроскультурний підхід, розроблений Г. Хофстеде. У межах цього підходу організаційна культура аналізується крізь призму культурних вимірів, таких як дистанція влади, індивідуалізм–колективізм, уникнення невизначеності, орієнтація на досягнення тощо. Хофстеде довів, що організаційна культура значною мірою формується під впливом національних і соціокультурних

особливостей, які визначають психологічні установки працівників та стилі взаємодії в колективі [35].

Окремий напрям становить функціонально-ефективнісний підхід, представлений у працях Д. Денісона. У межах цього підходу організаційна культура розглядається як чинник, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації, залученість персоналу та якість внутрішніх комунікацій. Д. Денісон виокремлює такі ключові складові культури, як залученість, узгодженість, адаптивність і місія, які мають не лише управлінське, а й психологічне значення, оскільки пов'язані з мотивацією, задоволеністю працею та емоційним благополуччям працівників [12].

У межах соціально-психологічного підходу організаційна культура розглядається як специфічна форма соціальної реальності, що формується в процесі міжособистісної взаємодії та спільної діяльності. Представники цього підходу, зокрема А. Петровський, Б. Паригін, М. Ярошевський, підкреслювали роль групових норм, очікувань і соціально-психологічних установок у регуляції поведінки членів колективу. Організаційна культура в такому контексті виступає основою формування психологічного клімату, згуртованості та соціальної ідентифікації працівників [23].

У вітчизняній психології значного розвитку набув управлінсько-психологічний підхід, представлений у працях Л. Карамушки, О. Бондарчук, Н. Коломінського. У межах цього підходу організаційна культура аналізується як психологічний ресурс управління, що визначає стиль керівництва, характер комунікації, способи розв'язання конфліктів і рівень психологічної безпеки в колективі. Особлива увага приділяється ролі керівника як носія та транслятора ключових цінностей організації [28].

Таким чином, дослідження теоретичних джерел демонструють багатовимірність і складність феномена організаційної культури. Поєднання культурно-антропологічних, ціннісно-нормативних, кроскультурних і соціально-психологічних підходів дозволяє розглядати організаційну

культуру як глибинний психологічний чинник, що визначає особливості взаємодії, психологічний клімат і ефективність функціонування колективу.

Організаційна культура є складною структурою, що складається з матеріальних і нематеріальних компонентів. Вона включає в себе артефакти – видимі елементи, цінності – норми та переконання, а також глибинні переконання, які являють собою несвідомі припущення. Цю культуру можна розглядати як систему правил, норм і цінностей, які регулюють взаємодію та поведінку співробітників. До її складових також належать управлінські ідеології, ритуали, специфічна мова та символи, що створюють основи для ефективного функціонування організації.

Отже, організаційна культура є складним цілісним утворенням, що поєднує систему психологічних, соціальних і ціннісно-нормативних компонентів, які визначають особливості функціонування організації та поведінку її членів. У психологічних дослідженнях організаційна культура аналізується не лише як сукупність окремих елементів, а як структурована система, в якій кожен компонент виконує певну функцію та перебуває у взаємозв'язку з іншими складовими.

Структура організаційної культури охоплює низку взаємопов'язаних компонентів, що відображають різні аспекти організаційного життя. До її ядра належать організаційні цінності, які визначають пріоритети, ідеали та смислові орієнтири діяльності колективу. Цінності слугують основою для формування норм і правил поведінки, які регламентують міжособистісні взаємини, стиль комунікації, ставлення до праці та прийняття управлінських рішень. Важливим структурним елементом є також організаційні установки та очікування, що формують у працівників уявлення про допустимі й бажані форми поведінки в межах організації [7].

Окрім ціннісно-нормативного блоку, до структури організаційної культури входять символічні елементи, зокрема традиції, ритуали, корпоративні легенди, атрибутика та усталені форми взаємодії. Ці компоненти виконують функцію трансляції організаційних цінностей і

сприяють формуванню спільної ідентичності членів колективу. Значну роль відіграють також комунікативні практики, які відображають прийняті в організації способи обміну інформацією, розв'язання проблем і регулювання конфліктів.

Концепція ієрархії в структурі організаційної культури особливо чітко представлена в роботах Е. Шейна, який розрізняє три рівні: поверхневий, підповерхневий та глибинний [30].

На поверхневому рівні, що є символічним, ми можемо спостерігати явища організаційної культури, такі як технології, архітектурні рішення, використання простору та часу, а також поведінку людей і їх мову. Цей рівень дозволяє легко виявити певні елементи культури, але їхнє значення може бути не завжди зрозумілим.

Підповерхневий рівень включає цінності та переконання, які поділяють члени організації. Ці елементи відображаються в символах і мові, що є усвідомленими і залежать від бажання людей. Глибинний рівень, у свою чергу, містить базові припущення, які часто залишаються неусвідомленими навіть для самих членів організації. Ці приховані вірування формують поведінку людей та їхнє сприйняття культурних атрибутів.

Е. Шейн зазначає, що дослідження організаційної культури часто обмежуються другим рівнем через труднощі, пов'язані з вивченням глибинних припущень.

Інші дослідники, такі як І. В. Грошев, П. В. Ємельянов та В. М. Юр'єв, також виділяють поверхневий рівень, що включає символіку та ритуали, а глибинний – вірування та цінності [14].

Гармонійне поєднання елементів різних рівнів організаційної культури є критично важливим для її функціонування. Наявність дисбалансу може свідчити про необхідність змін у культурі організації.

Важливо також враховувати поділ складових на елементи віри (наприклад, цінності) та норми (наприклад, правила поведінки), а також ті елементи, які можуть одночасно виконувати обидві ролі (наприклад, місія

організації). Різні компоненти організаційної культури можуть змінювати свою природу в залежності від етапу розвитку організації.

Крім того, як зазначає С. А. Ліпатов, дослідники можуть фокусувати свою увагу на суб'єктивних або об'єктивних аспектах організаційної культури в залежності від рівня аналізу.

Функції організаційної культури відображають її роль у забезпеченні стабільності та ефективності діяльності колективу (табл.1.1) [22].

Таблиця 1.1

Функції організаційної культури

Функція організаційної культури	Зміст та психологічна характеристика
Інтегративна	Забезпечує об'єднання членів колективу на основі спільних цінностей, норм і смислів, сприяє формуванню згуртованості та відчуття належності до організації.
Регулятивна	Визначає прийнятні зразки поведінки, норми взаємодії та соціально схвалювані способи розв'язання професійних і міжособистісних ситуацій.
Мотиваційна	Сприяє формуванню внутрішньої мотивації до праці, підтримує професійну активність, відповідальність і зацікавленість у досягненні спільних цілей.
Адаптаційна	Полегшує процес пристосування працівників до організаційного середовища, нових умов діяльності та змін, знижуючи рівень психологічної напруги.
Комунікативна	Забезпечує єдине смислове поле спілкування, сприяє взаєморозумінню між членами колективу та ефективному обміну інформацією.
Ідентифікаційна	Формує організаційну ідентичність працівників, підтримує позитивне ставлення до організації та усвідомлення власної ролі в ній.
Стабілізувальна	Підтримує сталість соціально-психологічних процесів у колективі, сприяє передбачуваності поведінки та збереженню психологічної рівноваги.
Ціннісно-орієнтаційна	Визначає систему пріоритетів, ідеалів і професійних орієнтирів, які спрямовують діяльність працівників і впливають на ухвалення рішень.

Вищенаведена таблиця 1.1 відображає основні функції організаційної культури як цілісного соціально-психологічного феномена. Кожна з функцій виконує важливу роль у регуляції поведінки, формуванні міжособистісних відносин і забезпеченні ефективної взаємодії в колективі. Інтегративна та

ідентифікаційна функції сприяють згуртованості персоналу й формуванню спільної організаційної ідентичності, що є основою стабільного психологічного клімату.

Регулятивна й ціннісно-орієнтаційна функції забезпечують узгодженість дій членів колективу, визначаючи межі допустимої поведінки та професійні стандарти. Мотиваційна функція організаційної культури пов'язана з формуванням внутрішньої зацікавленості у професійній діяльності та підтримкою позитивного ставлення до праці. Адаптаційна та стабілізувальна функції сприяють психологічній стійкості працівників в умовах змін і невизначеності [3].

Таким чином, реалізація функцій організаційної культури створює психологічні передумови для формування сприятливого психологічного клімату в колективі та підвищення ефективності спільної діяльності.

Слід зауважити на те, що однією з провідних є інтегративна функція, яка полягає в об'єднанні працівників навколо спільних цінностей, цілей і смислів, що сприяє згуртованості та формуванню відчуття приналежності до організації. Регулятивна функція проявляється у здатності організаційної культури впливати на поведінку працівників через систему норм і очікувань, забезпечуючи узгодженість індивідуальних і групових дій.

Важливою є адаптаційна функція, яка полягає у сприянні пристосуванню організації та її членів до змін зовнішнього середовища. Через закріплені цінності та моделі поведінки організаційна культура допомагає працівникам орієнтуватися в ситуаціях невизначеності та знижувати рівень психологічної напруги. Мотиваційна функція пов'язана з формуванням внутрішньої зацікавленості в діяльності, підтримкою професійної активності та розвитку персоналу. Крім того, організаційна культура виконує комунікативну та ідентифікаційну функції, забезпечуючи спільність смислів і взаєморозуміння між членами колективу [34].

У психологічних дослідженнях особливу увагу приділяють рівням організаційної культури, які відображають глибину її впливу на свідомість і

поведінку працівників. Найбільш поширеним є уявлення про багаторівневу структуру організаційної культури, що включає поверхневий, усвідомлюваний і глибинний рівні. Поверхневий рівень охоплює видимі прояви культури, такі як зовнішні символи, ритуали, правила поведінки та організаційні традиції [10]. Ці елементи є найбільш доступними для спостереження, проте не завжди відображають глибинну сутність культури.

Усвідомлюваний рівень пов'язаний із декларованими цінностями та нормами, які поділяються членами організації та слугують орієнтирами їхньої поведінки. Саме на цьому рівні формується уявлення про місію організації, її цілі та принципи взаємодії. Глибинний рівень включає базові психологічні припущення, які формуються в процесі спільного досвіду та, як правило, не усвідомлюються працівниками. Вони визначають способи сприйняття реальності, ставлення до влади, відповідальності, змін і міжособистісних відносин.

Таким чином, структура, функції та рівні організаційної культури утворюють цілісну систему, що забезпечує її психологічний вплив на діяльність організації та формування психологічного клімату в колективі. Розуміння цих аспектів є необхідною передумовою для подальшого аналізу механізмів впливу організаційної культури на соціально-психологічні процеси в трудових колективах.

1.2. Психологічний клімат колективу як соціально-психологічний феномен

У соціально-психологічних дослідженнях психологічний клімат колективу розглядається як інтегральна характеристика міжособистісних взаємин, емоційних настроїв і соціально-психологічних установок, що складаються в процесі спільної діяльності та спілкування членів групи. Він відображає загальний емоційно-моральний фон колективу, ступінь

психологічного комфорту його учасників і характер їх взаємодії, виступаючи важливим показником соціального функціонування групи [16].

Психологічний клімат формується під впливом багатьох чинників, серед яких провідне місце займають особливості міжособистісних відносин, стиль керівництва, рівень згуртованості, система цінностей і норм, а також умови організації праці. З психологічної точки зору клімат є результатом суб'єктивного сприйняття членами колективу соціальної реальності, у межах якої відбувається їхня професійна діяльність. Саме тому психологічний клімат не можна звести лише до сукупності зовнішніх умов або формальних характеристик організації, оскільки він має виражений емоційний і смисловий вимір.

Як соціально-психологічний феномен, психологічний клімат поєднує індивідуальний і груповий рівні аналізу. На індивідуальному рівні він проявляється у переживанні задоволеності або незадоволеності спільною діяльністю, відчутті психологічної безпеки, довіри чи напруженості [2]. На груповому рівні психологічний клімат відображає характер соціально-психологічних процесів у колективі, таких як взаємна підтримка, солідарність, конфліктність або відчуження. Таким чином, клімат виступає своєрідним «психологічним тлом», на якому розгортається взаємодія між членами колективу.

Важливою характеристикою психологічного клімату є його динамічність. Він не є статичним утворенням, а змінюється залежно від соціальних умов, складу колективу, характеру професійних завдань і змін у системі управління. При цьому психологічний клімат має відносну стійкість, оскільки сформовані моделі взаємодії та емоційні установки зберігаються впродовж певного часу й визначають типові реакції членів колективу на різні ситуації. Стійкий сприятливий клімат сприяє зниженню рівня психологічної напруги, підвищенню продуктивності праці та задоволеності професійною діяльністю [37].

З точки зору соціальної психології психологічний клімат виконує низку важливих функцій. Він регулює поведінку членів колективу, впливаючи на характер їхніх взаємин і способи розв'язання конфліктів. Крім того, психологічний клімат відіграє адаптаційну функцію, полегшуючи входження нових працівників у колектив і засвоєння ними прийнятих норм і цінностей. Значущою є також мотиваційна функція клімату, оскільки позитивна психологічна атмосфера підсилює внутрішню мотивацію, сприяє розвитку ініціативності та професійної активності [11].

У контексті організаційної психології психологічний клімат розглядається як чинник, що опосередковує вплив організаційних умов на психічний стан і поведінку працівників. Він пов'язаний із такими психологічними показниками, як рівень довіри, задоволеність працею, емоційне благополуччя та стійкість до стресу. Несприятливий психологічний клімат, навпаки, може спричиняти зростання міжособистісної напруженості, зниження ефективності комунікації та підвищення ризику професійного вигорання [26].

Отже, психологічний клімат колективу як соціально-психологічний феномен є складним багатовимірним утворенням, що відображає якість соціальних відносин і емоційний стан групи. Його вивчення має важливе теоретичне та практичне значення, оскільки дозволяє глибше зрозуміти механізми взаємодії в колективі та визначити психологічні умови формування сприятливого середовища для професійної діяльності.

У межах соціально-психологічного аналізу психологічний клімат колективу доцільно розглядати як багатовимірне утворення, у структурі якого можна виокремити кілька взаємопов'язаних елементів. Зокрема, науковці пропонують розрізняти чотири ключові структурні складові соціально-психологічного клімату, що відображають ставлення членів колективу: до спільної діяльності та її результатів; до інших учасників колективу; до навколишнього соціального світу; до власної особистості [15].

Сукупність цих ставлень формує цілісне сприйняття соціального середовища та визначає характер психологічної атмосфери в групі.

Усі прояви соціально-психологічного клімату характеризуються двома базовими параметрами. Перший із них – предметний, який відображає спрямованість уваги працівників, особливості їхнього сприйняття професійної діяльності, умов праці та соціальних відносин у колективі. Другий – емоційний, що виражається у рівні задоволеності або незадоволеності членів колективу своєю діяльністю, міжособистісною взаємодією та належністю до організації. Саме поєднання предметного й емоційного параметрів визначає загальну якість соціально-психологічного клімату [21].

Соціально-психологічний клімат будь-якого колективу формується насамперед у процесі міжособистісної взаємодії. Вона виступає провідним механізмом передачі не лише соціально-психологічних впливів, а й опосередковує сприйняття працівниками навколишнього фізичного середовища, предметного простору та зовнішніх умов діяльності. Емоційні стани окремих членів колективу мають здатність поширюватися, впливаючи на настрій інших, що відображається на поведінці, спілкуванні та спільній діяльності. Таким чином, психологічний клімат набуває властивостей колективного емоційного фону.

Зміст і спрямованість соціально-психологічного клімату можуть істотно відрізнитися залежно від особливостей колективу, умов діяльності та характеру управління. У зв'язку з цим прийнято виокремлювати три основні його типи: позитивний, негативний і нейтральний. Позитивний, або сприятливий, клімат характеризується домінуванням конструктивних емоційних станів і гармонійних міжособистісних відносин. Негативний, або несприятливий, клімат відображає наявність емоційної напруженості, деструктивних взаємин і психологічного дискомфорту. Нейтральний клімат не має чітко вираженої емоційної спрямованості та характеризується відносною байдужістю у взаємодії членів колективу [37].

Більшість науковців зауважують на те, що структура психологічного клімату колективу є багатокомпонентною системою, що поєднує об'єктивні та суб'єктивні показники соціально-психологічного функціонування групи. Вона формується в процесі спільної діяльності та відображає як реальні умови організаційного середовища, так і особливості міжособистісного сприйняття й взаємодії членів колективу [14].

До об'єктивних складових психологічного клімату належать показники, що відображають результативність і стабільність діяльності колективу, зокрема рівень продуктивності праці, дотримання трудової дисципліни, плинність кадрів і частота конфліктних ситуацій. Ці характеристики виступають зовнішніми індикаторами стану психологічного клімату та дозволяють оцінити його вплив на ефективність функціонування організації.

Водночас провідну роль у структурі психологічного клімату відіграють суб'єктивні компоненти, до яких належать цінності, установки, ставлення та емоційні оцінки, що поділяються членами колективу. Саме вони визначають характер переживання працівниками соціально-психологічної атмосфери, рівень задоволеності взаємодією та відчуття психологічного комфорту або напруженості [22].

Важливою складовою структури психологічного клімату є якість міжособистісної взаємодії, яка проявляється у рівні довіри, взаємодопомоги, відкритості до конструктивної критики та готовності до співпраці. Ці характеристики визначають емоційний тон спілкування в колективі та впливають на формування підтримувального або, навпаки, конфліктного середовища.

У межах психологічного клімату особливе значення мають характеристики міжособистісних відносин, що охоплюють як горизонтальні, так і вертикальні зв'язки. Горизонтальні взаємини між колегами відображають ступінь товарищескості, взаємної підтримки чи напруженості у спільній діяльності. Вертикальні відносини між керівником і підлеглими

характеризуються рівнем довіри, справедливості, стилем зворотного зв'язку та особливостями управлінського впливу, що істотно позначається на загальній психологічній атмосфері в колективі.

Суттєвим структурним елементом психологічного клімату є ціннісно-орієнтаційна єдність, яка виявляється у спільності поглядів, переконань, соціальних установок і професійних пріоритетів членів колективу. Високий рівень такої єдності сприяє узгодженості дій, зниженню міжособистісних суперечностей і формуванню позитивного емоційного фону.

До структури психологічного клімату також належать організаційно-управлінські чинники, зокрема стиль і форми керівництва, характер організації праці, умови виконання професійних завдань. Вони створюють контекст, у межах якого розгортається міжособистісна взаємодія, та опосередковано впливають на емоційний стан і поведінку працівників [4].

Окрему роль відіграють психологічні характеристики членів колективу, зокрема рівень психологічної сумісності та психологічної культури. Психологічна сумісність виявляється у близькості цінностей, поглядів і стилів спілкування, що полегшує взаєморозуміння та співпрацю. Рівень психологічної культури охоплює комунікативні навички, здатність до емпатії, конструктивного розв'язання конфліктів і відповідального ставлення до міжособистісних відносин [23].

Сукупність зазначених компонентів формує загальну атмосферу в колективі. Сприятливий психологічний клімат характеризується доброзичливістю, взаємною підтримкою, відкритістю та позитивним емоційним фоном. Для сприятливого соціально-психологічного клімату типовими є взаємна довіра у поєднанні з адекватною вимогливістю, повага до різних поглядів, готовність до конструктивної та доброзичливої критики. Члени такого колективу, як правило, відчують задоволення від належності до організації, виявляють високий рівень взаємодопомоги, емоційної підтримки та відкритості у спілкуванні. Характерною є активна участь у колективному обговоренні значущих питань, готовність брати

відповідальність за спільну справу, а також достатній рівень поінформованості щодо завдань і результатів діяльності.

Натомість несприятливий соціально-психологічний клімат проявляється у переважанні пригнічених емоційних станів, песимістичних настроїв, агресивності та конфліктності, байдужості, недовіри та емоційної напруженості, що негативно позначається як на психологічному стані працівників, так і на результатах спільної діяльності. У таких колективах часто спостерігається недовіра, суперництво, антипатія між співробітниками, негативне ставлення до тісних міжособистісних контактів. Порушуються принципи рівності та справедливості, можливі зневажливе ставлення до окремих членів групи, ізоляція новачків, негативне сприйняття чесності, принциповості та професійної ініціативи. Для несприятливого клімату також характерні пасивність, низька згуртованість, байдужість або заздрість до успіхів інших, а в кризових ситуаціях – розгубленість, взаємні звинувачення та замкненість колективу [11].

Результати аналізу наукових джерел свідчать про те, що психологічний клімат колективу є багатовимірним соціально-психологічним феноменом, який відображає стан міжособистісних відносин, емоційний настрій та загальний рівень задоволеності членів колективу умовами праці. Для його оцінки використовуються як об'єктивні, так і суб'єктивні показники, що дозволяють охарактеризувати ефективність функціонування колективу та ступінь психологічного благополуччя працівників.

Об'єктивні показники відображають фактичний стан організації та колективу і включають: продуктивність праці; дотримання трудової дисципліни; плинність кадрів; рівень конфліктності; ступінь співпраці та взаємодопомоги в процесі виконання завдань [5].

Суб'єктивні показники характеризують сприйняття членами колективу соціально-психологічного середовища та включають: рівень задоволеності взаєминами у колективі; довіру до керівництва та колег; емоційне ставлення

до професійної діяльності; сприйняття справедливості та підтримки; рівень психологічного комфорту та безпеки [27].

Показники взаємодії та ціннісно-орієнтаційні показники включають: ступінь співпраці та солідарності; відкритість до критики та обговорень; спільність цінностей, норм та професійних орієнтирів.

Психологічний клімат формується під впливом взаємопов'язаних чинників, серед яких виділяють [19]:

1. Соціально-психологічні чинники: стиль керівництва, міжособистісні взаємини, групова згуртованість, комунікаційні практики;
2. Організаційно-управлінські чинники: структура організації, розподіл повноважень, система винагород і оцінки праці, умови роботи;
3. Індивідуальні психологічні чинники: особистісні установки, ціннісні орієнтації, професійна мотивація, рівень психологічної культури;
4. Зовнішні чинники: соціально-культурне середовище, економічна стабільність, нормативні та правові рамки діяльності організації.

Таблиця 1.2

Показники та чинники психологічного клімату колективу

Група показників	Конкретні характеристики	Чинники формування
Об'єктивні	Продуктивність праці, дисципліна, плинність кадрів, рівень конфліктності	Організаційно-управлінські, соціально-психологічні
Суб'єктивні	Задоволеність взаєминами, довіра до керівництва, емоційний стан, відчуття психологічної безпеки	Індивідуальні, соціально-психологічні, організаційно-управлінські
Взаємодія та цінності	Солідарність, відкритість до критики, спільність цінностей та норм	Соціально-психологічні, індивідуальні, організаційно-управлінські

Таблиця 1.2 відображає взаємозв'язок між показниками психологічного клімату та чинниками, що його формують. Об'єктивні показники визначаються насамперед структурою організації та організаційними нормами, суб'єктивні – сприйняттям працівників та їх емоційним станом. Показники взаємодії та цінностей демонструють рівень узгодженості в колективі та глибинну психологічну основу клімату. Усі групи показників

взаємодіють між собою і формують цілісну соціально-психологічну атмосферу.

Таким чином, соціально-психологічний клімат є складним феноменом, що відображає систему ставлень, емоційних станів і взаємодій у колективі та істотно впливає на ефективність спільної діяльності й психологічне благополуччя його членів.

1.3. Вплив організаційної культури на психологічний клімат у колективі

Організаційна культура виступає ключовим чинником, який визначає характер соціально-психологічного клімату в колективі. Вона формує систему цінностей, норм, традицій і правил поведінки, що регулюють взаємодію між членами організації та впливають на їхній емоційний стан, мотивацію та ефективність спільної діяльності. Психологічний клімат, у свою чергу, є відображенням того, наскільки організаційні цінності та установки інтегровані у повсякденну практику колективу.

Розглянемо механізми впливу організаційної культури на психологічний клімат у колективі [28].

Ціннісно-нормативний механізм. Організаційна культура задає систему пріоритетів і стандартів поведінки, що формують у працівників уявлення про допустимі дії та способи взаємодії. Наприклад, цінності колективізму та взаємопідтримки сприяють підвищенню довіри, готовності до співпраці та розвитку позитивних емоційних зв'язків між членами групи. У той же час культура з орієнтацією на індивідуальні досягнення без уваги до командної взаємодії може провокувати конкурентність, суперництво та стрес, що негативно впливає на психологічний клімат.

Комунікативний механізм. Через організаційну культуру встановлюються прийнятні способи комунікації, обміну інформацією та

вирішення конфліктів. Відкриті та конструктивні комунікативні практики формують атмосферу довіри, підтримки та взаємопорозуміння, тоді як непрозорі або ієрархічно обмежені канали інформації можуть створювати напруженість, недовіру і страх помилок. Таким чином, культура комунікації безпосередньо визначає рівень психологічного комфорту в колективі.

Мотиваційний механізм. Організаційні цінності впливають на мотивацію працівників і формують позитивну або негативну установку щодо виконання професійних завдань. Культура, що заохочує ініціативу, професійне зростання та взаємну підтримку, стимулює активну участь у колективних процесах, підвищує задоволеність працею та сприяє створенню сприятливого психологічного клімату. Культура, орієнтована на формалізм і контроль, може призводити до пасивності, апатії та конфліктів у групі.

Рисунок 1.1 наочно демонструє, що організаційна культура формує психологічний клімат колективу через ціннісно-нормативні, комунікативні та мотиваційні механізми, за умов наявності психологічних умов (ідентифікація з цінностями, внутрішня мотивація, психологічна безпека). Ключову роль у реалізації цього впливу відіграють керівництво та міжособистісні взаємини. Сприятливий клімат формується при гармонії всіх складових, а їх порушення може призводити до стресу та конфліктності в колективі [31].



Рис.1.1. Вплив організаційної культури на психологічний клімат у колективі

Рисунок 1.1 демонструє модель впливу організаційної культури на психологічний клімат у колективі та відображає логіку взаємодії основних чинників, що визначають соціально-психологічну атмосферу. Відповідно до представленої моделі, організаційна культура виступає фундаментальною основою формування психологічного клімату, оскільки закладає систему цінностей, норм, правил та традицій, які визначають поведінкові стандарти членів колективу.

Вплив організаційної культури реалізується через три взаємопов'язані механізми. Ціннісно-нормативний механізм формує у працівників уявлення про допустимі дії та соціально прийнятні форми поведінки, що стимулює розвиток довіри, взаємопідтримки та солідарності в групі. Комунікативний механізм визначає прийняті способи взаємного обміну інформацією, стилі вирішення конфліктів та канали комунікації, які забезпечують психологічний комфорт, прозорість процесів та ефективну взаємодію. Мотиваційний механізм впливає на внутрішню мотивацію, залученість та професійні

установки членів колективу, стимулюючи активну участь у спільній діяльності та підвищуючи задоволеність роботою [40].

Для реалізації позитивного впливу цих механізмів необхідні певні психологічні умови, а саме: ідентифікація працівників із цінностями організації, внутрішня мотивація та психологічна безпека, яка передбачає відсутність страху помилки та відкритість до обговорення проблем. Саме за наявності цих умов організаційна культура здатна формувати сприятливий психологічний клімат, підвищуючи рівень довіри, емоційної підтримки та взаєморозуміння між працівниками.

Ключову роль у реалізації впливу культури на клімат відіграють керівництво та міжособистісні взаємини. Керівництво задає приклад поведінки, стиль управління та моделює комунікації, що формує емоційний та нормативний тон колективу[46]. Міжособистісні взаємини виступають посередником між культурою та психологічним кліматом, визначаючи рівень довіри, співпраці, взаємопідтримки або конфліктності серед членів колективу.

У результаті взаємодії організаційної культури, механізмів впливу, психологічних умов, керівництва та міжособистісних взаємин формується психологічний клімат колективу, який може мати сприятливий або несприятливий характер. Сприятливий клімат характеризується високим рівнем довіри, ефективною взаємодопомогою, конструктивною критикою та мотивацією до спільної діяльності. Несприятливий клімат проявляється у конфліктності, пасивності, низькій згуртованості, недовірі та емоційній напруженості [18].

Таким чином, модель наочно відображає комплексний характер впливу організаційної культури на психологічний клімат, демонструючи, що ефективність цього процесу залежить від гармонійного поєднання механізмів впливу, психологічних умов, стилю керівництва та якості міжособистісних взаємин. Удосконалення організаційної культури та підтримка її позитивних проявів є ключовими факторами формування здорового психологічного

клімату, що забезпечує високу ефективність колективної діяльності та психологічне благополуччя працівників.

Проблема взаємозв'язку організаційної культури та психологічного клімату привертає увагу як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, що пояснюється її значною практичною вагомістю для функціонування організацій різних типів. Аналіз літератури свідчить про те, що дослідження цієї теми розвивалися в кількох напрямках: теоретичному обґрунтуванні сутності явищ, емпіричній перевірці їхніх взаємозалежностей та розробці практичних рекомендацій щодо управління соціально-психологічними процесами в колективах[48].

Значний внесок у теоретичне розуміння організаційної культури та її зв'язку з психологічним кліматом зробив Е. Шейн, який розглядав організаційну культуру як систему базових припущень, цінностей і норм, що визначають поведінку членів організації [35]. За Шейном, культура не лише формує основу для прийняття рішень, а й впливає на соціально-психологічну атмосферу, оскільки впливає на смисли та сприйняття робочої реальності працівниками. Ціннісно-нормативні елементи культури, на думку дослідника, стають «невидимим кодом» поведінки, який визначає стиль взаємодії та комунікації в колективі.

У працях Г. Хофстеде організаційна культура аналізується крізь призму кроскультурних відмінностей та культурних вимірів, що мають значення для формування ціннісних орієнтацій працівників. Хофстеде підкреслює, що цінності, які домінують в організації, впливають на міжособистісні взаємини та ставлення до спільної діяльності, що, в свою чергу, визначає характер психологічного клімату. Особливої уваги дослідник надає поясненню, як різні культурні контексти можуть стимулювати або пригнічувати прояви довіри, солідарності та готовності до співпраці [41].

Інший підхід до вивчення організаційної культури представлений у працях Деніела Денісона, який розглядає культуру як чинник, що впливає на ефективність організації через вимірювання ключових складових:

адаптивність, залученість, узгодженість та місію. Денісон наголошує, що високий рівень цих складових позитивно корелює із психологічним кліматом, оскільки забезпечує підтримку ініціативності працівників, відкритість до змін та відчуття спільної відповідальності за результати діяльності [39].

Звернення до вітчизняних джерел також засвідчує активну увагу вчених до цієї проблематики. Зокрема, роботи В. Лозниці та Н. Коломінського розглядають організаційну культуру як соціально-психологічну систему, що інтегрує індивідуальні установки та колективні очікування. Автори підкреслюють, що організаційна культура виступає своєрідним «соціальним кістяком» колективу, який визначає рівень згуртованості та соціальної підтримки, що безпосередньо позначається на психологічному кліматі [18].

Емпіричні дослідження також підтверджують існування тісного зв'язку між організаційною культурою та психологічним кліматом. Так, у дослідженні Т. Зайчикової аналізовано вплив ціннісно-орієнтаційних характеристик організаційної культури на емоційні установки працівників. Результати вказали на те, що культура, орієнтована на підтримку взаємодопомоги та професійного розвитку, значно підвищує рівень довіри та задоволеності умовами праці, що створює основу для сприятливого клімату [22]. Інший емпіричний приклад представлений у роботах С. Максименка, де вивчалася, як стилі комунікації, притаманні конкретним культурним моделям організації, впливають на ступінь конфліктності та емоційної напруги в групі. Автор демонструє, що організації зі встановленими відкритими комунікативними практиками характеризуються нижчим рівнем соціально-психологічної напруги в порівнянні з тими, де комунікація є формальною та обмеженою [30].

Наукові дослідження українських психологів вказують на значущу роль керівництва в інтеграції культури та клімату. У роботах Л. Карамушки доведено, що стиль керівництва є важливим модератором впливу

організаційної культури: демократичний стиль сприяє створенню атмосфери співпраці та взаємної підтримки, тоді як авторитарний стиль посилює психологічну напруженість та ієрархічні бар'єри у взаємодії [33].

У науковій літературі питання процесів професійної самореалізації та формування кар'єрної траєкторії тісно пов'язані із соціально-психологічними характеристиками особистості та організаційного середовища, у якому вона функціонує. Так, у статті Кузьміна В. В., Кузьміної М. О. «Соціально-психологічні особливості формування професійної кар'єри особистості» [36] аналізуються ключові соціально-психологічні чинники, що визначають процес становлення професійної кар'єри індивіда, серед яких самоідентифікація, усвідомлення життєвих цілей та адаптація до вимог організації. Автори підкреслюють, що професійна кар'єра – це не просто послідовність посадових позицій, а складний інтегративний феномен, що охоплює особистісні цінності, мотиваційні стратегії та міжособистісні взаємини у колективі.

Дослідження має безпосереднє значення для розуміння впливу організаційної культури на психологічний клімат у колективі, оскільки процес кар'єрного становлення працівника відбувається саме у соціально-психологічному середовищі організації. У цьому контексті організаційна культура, як система прийнятих норм, цінностей і практик, формує умови для реалізації професійних планів, впливає на рівень підтримки, довіри, усвідомлення можливостей розвитку та самооцінки працівника. Позитивна організаційна культура стимулює процес професійної ідентифікації і розвиток кар'єри, сприяє зміцненню соціальних зв'язків та психологічного благополуччя, тоді як недосконала культура може створювати бар'єри для професійного росту, що в свою чергу послаблює сприятливий психологічний клімат.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що формування професійної кар'єри пов'язане з організаційними умовами і соціально-психологічним середовищем, які безпосередньо визначають якість

психологічного клімату у колективі та впливають на адаптацію особистості в структурі організації. Це дає підстави розглядати організаційну культуру не лише як сукупність формальних правил, а як фактор, що модулює психологічні характеристики колективу шляхом впливу на індивідуальні кар'єрні процеси працівників.

Загальний аналіз наукових джерел свідчить про те, що організаційна культура і психологічний клімат у колективі мають тісний, багатовимірний, взаємозумовлений зв'язок. Теоретичні розробки підтверджують, що культура виступає фундаментальною системою цінностей і норм, які формують психологічні умови діяльності, тоді як емпіричні дослідження демонструють, що конкретні прояви культури визначають рівень довіри, емоційної підтримки та згуртованості в колективі. Усі проаналізовані роботи підкреслюють важливість усвідомленого управління організаційною культурою як засобом формування сприятливого психологічного клімату, що має істотний вплив на ефективність діяльності та благополуччя працівників[25].

Слід зауважити на те, що для реалізації позитивного впливу організаційної культури на психологічний клімат необхідні певні психологічні умови:

1. Сприйняття цінностей колективу як значущих: працівники повинні ідентифікувати себе з цінностями організації та відчувати, що їхня діяльність відповідає загальним цілям.

2. Внутрішня мотивація та зацікавленість: висока залученість у робочі процеси сприяє формуванню позитивного емоційного фону та зменшенню конфліктності.

3. Психологічна безпека: відсутність страху помилки, відкритість до обговорення проблем і конструктивна критика створюють умови для взаємопідтримки та довіри.

Керівництво виступає ключовим модератором взаємодії між організаційною культурою та психологічним кліматом. Лідери формують та

закріплюють цінності, подають приклад поведінки, визначають стиль комунікації та управлінські практики. Стиль керівництва безпосередньо впливає на емоційний стан колективу: демократичний стиль, що передбачає участь працівників у прийнятті рішень і підтримку інновацій, сприяє розвитку довіри, ініціативності та позитивного настрою [23]. Авторитарний стиль може створювати атмосферу страху, пасивності та емоційної напруженості.

Міжособистісні відносини є проміжним ланцюгом, через який організаційна культура впливає на психологічний клімат. Гармонійні взаємини, підтримка, готовність до допомоги та відкритість до конструктивної критики формують сприятливий психологічний клімат. Конфліктність, недовіра та суперництво, що виникають на тлі неузгоджених цінностей або поганої комунікації, можуть послаблювати позитивний вплив культури та створювати негативний емоційний фон.

Отже, організаційна культура визначає систему цінностей, норм і правил, які формують психологічний клімат у колективі через емоційне, мотиваційне та поведінкове підкріплення.

Позитивний вплив організаційної культури реалізується через ціннісно-нормативний, комунікативний та мотиваційний механізми, що сприяють формуванню довіри, солідарності та задоволеності працею. Ефективність цього впливу залежить від психологічних умов: ідентифікації працівників з цінностями організації, внутрішньої мотивації та психологічної безпеки. Керівництво і міжособистісні взаємини виступають посередниками цього процесу, визначаючи стиль комунікації, приклад поведінки та емоційний тон колективу[39]. Сприятливий психологічний клімат формується тоді, коли організаційні цінності підтримуються керівництвом, узгоджуються з потребами працівників і інтегруються у повсякденну практику взаємодії.

Сучасні наукові дослідження одноголосно підтверджують, що організаційна культура суттєво впливає на психологічний клімат у колективі[11]. Теоретичні підходи показують, що культура формує систему

цінностей, норм і комунікативних практик, які є базовими для соціально-психологічної атмосфери. Емпіричні дані свідчать про позитивну кореляцію між сприятливими культурними характеристиками (солідарність, відкритість, підтримка) і позитивними показниками психологічного клімату (довіра, емоційна стабільність, співпраця). Особлива роль у цьому процесі належить керівництву, яке може посилювати або послаблювати вплив організаційної культури на психологічний клімат залежно від стилю управління.

Висновки до 1 розділу

Проведений аналіз теоретичних і емпіричних досліджень дозволяє стверджувати, що організаційна культура і психологічний клімат у колективі є взаємопов'язаними соціально-психологічними феноменами, які формують ефективність роботи організації та емоційний стан її членів. Організаційна культура виступає системою цінностей, норм, правил, традицій і комунікативних практик, які регулюють поведінку працівників та створюють основу для розвитку міжособистісних взаємин і спільної діяльності.

У структурі організаційної культури виділяються її ключові складові: цінності, норми, символи, ритуали та традиції, які формують поведінкові стандарти та ціннісні орієнтації. Ці елементи функціонують як регулятори взаємодії між членами колективу, забезпечують цілісність колективу та визначають загальний психологічний клімат. Механізми впливу організаційної культури на психологічний клімат включають: ціннісно-нормативний, комунікативний та мотиваційний аспекти, що формують відношення працівників до роботи, один до одного та до організації в цілому.

Психологічний клімат колективу розглядається як інтегративний соціально-психологічний феномен, що характеризується як об'єктивними показниками (продуктивність праці, дисципліна, плинність кадрів), так і суб'єктивними (цінності, установки, ставлення). Структура психологічного клімату включає взаємовідносини (горизонтальні та вертикальні), ціннісно-

орієнтаційну єдність, організаційно-управлінські чинники, психологічні характеристики та умови праці. Визначальною особливістю клімату є його емоційний компонент, що проявляється у задоволеності або незадоволеності працівників своєю діяльністю та взаємодією в колективі.

Аналіз наукових джерел показує, що сприятливий психологічний клімат формується тоді, коли організаційна культура підкріплюється конструктивними міжособистісними взаєминами, демократичним стилем керівництва, відкритими комунікативними практиками та наявністю психологічних умов для прояву ініціативності, довіри та підтримки. Негативний клімат виникає при відсутності цих умов, формуванні авторитарних або непрозорих управлінських стилів, високому рівні конфліктності та низькій згуртованості.

Вітчизняні та зарубіжні дослідження підтверджують, що організаційна культура є потужним детермінантом психологічного клімату, а ефективне управління культурними цінностями та нормами здатне значно підвищувати задоволеність роботою, емоційний комфорт і продуктивність колективу.

Формування сприятливого клімату залежить від поєднання соціально-психологічних, організаційно-управлінських, індивідуальних та зовнішніх чинників.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У КОЛЕКТИВІ

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження

Актуальність емпіричного дослідження. В умовах трансформаційних змін у сфері організаційного управління, зростання вимог до ефективності командної взаємодії та посилення конкуренції між організаціями особливої значущості набуває проблема психологічного клімату в трудових колективах. Психологічний клімат виступає важливим інтегративним показником соціально-психологічних процесів у колективі, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, задоволеність професійною діяльністю, рівень конфліктності та психологічне благополуччя працівників.

Водночас сучасні наукові дослідження свідчать про те, що психологічний клімат не формується стихійно, а значною мірою детермінується особливостями організаційної культури, яка задає систему цінностей, норм, моделей поведінки та стилів взаємодії в колективі. Тип організаційної культури визначає характер управлінських рішень, комунікаційних процесів, мотиваційних механізмів і соціально-психологічної атмосфери в організації загалом.

Попри наявність теоретичних напрацювань щодо сутності організаційної культури та психологічного клімату, у практичній площині залишається недостатньо емпірично обґрунтованим питання їхнього взаємозв'язку та реального впливу культурних характеристик організації на соціально-психологічний стан трудового колективу. Особливої актуальності набуває комплексне емпіричне вивчення різних типів і рівнів організаційної культури у взаємозв'язку з такими показниками психологічного клімату, як сприятливість міжособистісних відносин, соціальна підтримка, колективний настрій та емоційна згуртованість.

Таким чином, актуальність емпіричного дослідження зумовлена потребою виявлення закономірностей впливу організаційної культури на психологічний клімат у колективі, що має важливе теоретичне значення для розвитку організаційної психології та практичну цінність для удосконалення управління персоналом і формування здорового соціально-психологічного середовища в організаціях.

Проблема емпіричного дослідження полягає у наявності суперечності між об'єктивною потребою організацій у формуванні сприятливого психологічного клімату та недостатнім рівнем усвідомлення керівництвом і працівниками ролі організаційної культури як ключового психологічного чинника його становлення. У практиці управління часто переважає орієнтація на формальні аспекти діяльності, тоді як культурні й соціально-психологічні детермінанти залишаються поза системним аналізом.

У зв'язку з цим постає необхідність емпірично встановити, яким чином тип і рівень організаційної культури впливають на особливості психологічного клімату в трудовому колективі, а також визначити силу та характер взаємозв'язків між відповідними показниками.

Об'єктом дослідження є психологічний клімат у трудовому колективі.

Предметом дослідження є вплив організаційної культури на формування та особливості психологічного клімату в колективі.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні впливу організаційної культури на психологічний клімат у колективі.

Відповідно до поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань:

- проаналізувати наукові підходи до розуміння впливу організаційної культури на психологічний клімат в колективі;
- здійснити емпіричне дослідження рівня організаційної культури та психологічного клімату в колективі;

- визначити характер і силу взаємозв'язку між показниками організаційної культури та психологічного клімату та виявити вплив організаційної культури на формування та особливості психологічного клімату в колективі;

- сформулювати узагальнені висновки та практичні рекомендації.

Емпіричне дослідження впливу організаційної культури на психологічний клімат у колективі здійснювалося поетапно та включало взаємопов'язані логічні стадії.

Перший етап – підготовчо-організаційний.

На даному етапі було визначено об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження, здійснено добір психодіагностичних методик, адекватних поставленій меті. Також було проведено теоретичний аналіз наукових джерел з проблеми організаційної культури та психологічного клімату, що дозволило сформулювати концептуальні засади емпіричного дослідження. Визначено вибірку дослідження, забезпечено добровільність участі респондентів та дотримання етичних норм психологічного дослідження.

Другий етап – констатувально-діагностичний.

На цьому етапі здійснювалося безпосереднє емпіричне вивчення показників психологічного клімату та організаційної культури в трудовому колективі. Для діагностики психологічного клімату застосовувалася методика «Карта-схема вивчення психологічного клімату колективу» (Л. Пергаменщик), що дозволила оцінити рівень сприятливості клімату, соціальної підтримки, колективного настрою та характер міжособистісних взаємин.

З метою визначення типу організаційної культури використовувався опитувальник Ч. Хенді, який дає змогу ідентифікувати домінування культури влади, ролі, завдання або особистості. Додатково рівень організаційної культури досліджувався за допомогою опитувальника І. Ладанова, що дозволило комплексно оцінити стан культури організації загалом та за окремими секціями: робота, комунікації, управління, мотивація і мораль.

Третій етап – аналітико-інтерпретаційний.

На третьому етапі було здійснено кількісну та якісну обробку отриманих емпіричних даних, проведено аналіз рівнів організаційної культури та психологічного клімату, а також встановлено характер і силу взаємозв'язків між досліджуваними показниками. Отримані результати інтерпретувалися з урахуванням теоретичних положень організаційної психології, що дало змогу виявити специфіку впливу організаційної культури на формування психологічного клімату в колективі.

Четвертий етап – узагальнювально-практичний

На завершальному етапі сформульовано узагальнені висновки за результатами емпіричного дослідження та розроблено практичні рекомендації, спрямовані на оптимізацію організаційної культури з метою покращення психологічного клімату в трудових колективах.

Методологічну та теоретичну основу дослідження становлять положення системного, діяльнісного та соціально-психологічного підходів, концепції організаційної культури, теорії міжособистісної взаємодії та соціально-психологічного клімату.

У дослідженні використано комплекс методів:

- теоретичні (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння),
- емпіричні (психодіагностичні методики, опитування),
- методи математико-статистичної обробки даних (статистичний аналіз, кореляційний аналіз).

Методики:

Методика: Карта-схема вивчення психологічного клімату колективу (Л. Пергаменщик), призначена для виміру деяких основних проявів психологічного клімату колективу.

Шкали:

1. Сприятливість психологічного клімату (14-70 балів)
2. Соціальна підтримка (5-25 балів)
3. Колективний настрій (4-20 балів)

4. Взаємини між членами трудового колективу(4-20 балів)

Опитувальник: Тип організаційної культури (Ч. Хенді) призначений визначення типу культури у створенні відповідно до теоретичним уявленням Чарльза Хенді – Роджера Харрисона: культура влади, ролі, завдання, особистості.

Опитувальник Рівень організаційної культури (І. Ладанов) дозволяє оцінити організаційну культуру підприємства як загалом, і за чотирма секціям: робота, комунікації, управління, мотивація і мораль.

Операціоналізація базових понять у межах даного емпіричного дослідження спрямована на забезпечення наукової визначеності, вимірюваності та емпіричної перевірюваності теоретичних конструктів, що становлять його концептуальну основу. З огляду на мету дослідження, ключовими поняттями виступають «організаційна культура» та «психологічний клімат у трудовому колективі», які були конкретизовані через систему показників та емпіричних індикаторів.

У межах дослідження психологічний клімат у трудовому колективі розглядається як інтегральна соціально-психологічна характеристика групи, що відображає емоційно-оцінне ставлення працівників до спільної діяльності, міжособистісних взаємин та умов професійної взаємодії. Для емпіричного виміру даного поняття воно було операціоналізоване через сукупність взаємопов'язаних показників, що відображають різні аспекти соціально-психологічного функціонування колективу.

До основних показників психологічного клімату віднесено:

- сприятливість психологічного клімату, яка виявляється у загальному емоційному тлі колективу, відчутті психологічної безпеки та комфортності спільної діяльності;
- соціальну підтримку, що проявляється у готовності членів колективу надавати взаємодопомогу, підтримувати один одного в складних професійних ситуаціях;

- колективний настрій, який відображає домінуючий емоційний стан групи та рівень емоційної згуртованості працівників;
- взаємини між членами трудового колективу, що характеризуються ступенем довіри, відкритості, взаємної поваги та відсутністю деструктивних форм взаємодії.

Емпіричними індикаторами зазначених показників виступають суб'єктивні оцінки працівників щодо характеру міжособистісних контактів, емоційного самопочуття в колективі, частоти проявів підтримки та взаєморозуміння, що фіксуються за допомогою методики «Карта-схема вивчення психологічного клімату колективу» (Л. Пергаменщик).

Організаційна культура у даному дослідженні визначається як система спільних для членів організації цінностей, норм, правил, зразків поведінки та управлінських практик, які регулюють професійну діяльність і міжособистісну взаємодію в колективі. З метою емпіричного аналізу це поняття було операціоналізоване через типологічні та рівневі характеристики.

Типологічний аспект організаційної культури розкривається через домінування певного типу культури відповідно до концепції Ч. Хенді, а саме:

- культура влади, що характеризується централізацією управління, залежністю міжособистісних відносин від керівної фігури та високим рівнем ієрархічності;
- культура ролі, в основі якої лежить чіткий розподіл обов'язків, формалізовані правила та стабільність організаційних процесів;
- культура завдання, орієнтована на результат, командну роботу, гнучкість та ефективне розв'язання професійних завдань;
- культура особистості, що передбачає пріоритет індивідуальних потреб, автономію працівників і визнання особистісного внеску кожного члена колективу.

Рівневий аспект організаційної культури операціоналізується через загальний рівень її сформованості та через окремі функціональні компоненти, зокрема:

- організацію праці, що відображає умови виконання професійних обов'язків та ставлення працівників до роботи;
- комунікації, які характеризують відкритість інформаційного обміну та якість взаємодії між членами колективу;
- управління, що включає стиль керівництва, участь працівників у прийнятті рішень та справедливість управлінських процедур;
- мотивацію і мораль, які відображають систему заохочень, морально-психологічний стан колективу та рівень задоволеності працівників.

Зазначені показники та індикатори фіксуються за допомогою опитувальників «Тип організаційної культури» (Ч. Хенді) та «Рівень організаційної культури» (І. Ладанов), що забезпечує комплексний і багатовимірний аналіз досліджуваного явища.

Вплив організаційної культури на психологічний клімат у колективі у даному дослідженні операціоналізується через статистично значущі зв'язки між типами та рівнями організаційної культури і показниками психологічного клімату. Зокрема, аналізується, яким чином домінування певного типу культури та рівень розвитку її структурних компонентів пов'язані зі сприятливістю клімату, рівнем соціальної підтримки, колективним настроєм і характером міжособистісних взаємин у трудовому колективі.

Емпірична база та вибірка.

Емпіричне дослідження проведено протягом січня-квітня 2026 року.

Емпіричну базу дослідження становить товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-маркет», зокрема магазин АТБ-маркет №67, розташований за адресою: м. Запоріжжя, вул. Перемоги, 115 б, Запорізька область. Обрана емпірична база є доцільною для реалізації поставленої мети дослідження, оскільки діяльність торговельних підприємств мережевого типу

передбачає чітко структуровану організаційну культуру, визначену систему управління персоналом, регламентовані комунікаційні процеси та постійну міжособистісну взаємодію працівників у межах трудового колективу.

Магазин АТБ-маркет №67 функціонує як підрозділ великої торговельної мережі, що зумовлює поєднання корпоративних стандартів організаційної культури з локальними особливостями соціально-психологічної атмосфери колективу. Саме така організаційна специфіка створює сприятливі умови для емпіричного вивчення впливу організаційної культури на психологічний клімат, оскільки дозволяє простежити, як формалізовані управлінські норми та цінності реалізуються в повсякденній професійній взаємодії працівників.

Вибірку дослідження склав трудовий колектив магазину АТБ-маркет №67 у повному кількісному складі. Загальна чисельність вибірки становить 42 особи, які є штатними працівниками підприємства та безпосередньо залучені до виконання професійних обов'язків у межах одного організаційного підрозділу. Такий підхід дозволив забезпечити репрезентативність вибірки в межах досліджуваного колективу та отримати цілісне уявлення про соціально-психологічні процеси, що відбуваються в ньому.

До складу вибірки увійшли працівники різних посадових категорій, що забезпечує багатовимірність аналізу організаційної культури та психологічного клімату. Учасники дослідження мають різний стаж роботи, рівень професійного досвіду та ступінь залученості до управлінських і комунікаційних процесів, що дозволяє врахувати внутрішню диференціацію колективу та її вплив на сприйняття організаційного середовища.

Відбір респондентів здійснювався за принципом суцільної вибірки, що передбачає залучення всіх членів трудового колективу до участі в дослідженні.

Такий підхід є методично обґрунтованим, оскільки дозволяє мінімізувати вплив вибірових похибок і забезпечити повноту емпіричних

даних. Участь працівників у дослідженні була добровільною та анонімною, що сприяло підвищенню щирості відповідей і дотриманню етичних норм психологічного дослідження.

Загальна характеристика вибірки дослідження представлена в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика вибірки дослідження

Показник	Характеристика
Загальна кількість респондентів	42 особи
Тип вибірки	Суцільна
Організація	ТОВ «АТБ-маркет»
Підрозділ	Магазин АТБ-маркет №67, м. Запоріжжя
Сфера діяльності	Роздрібна торгівля
Стать респондентів	Жінки – 37 осіб (88,1%) Чоловіки – 5 осіб (11,9%)
Віковий діапазон	Від 20 до 55 років
Середній вік	34±18,5
Посадові категорії	Адміністративний персонал – 5 осіб (11,9%) Торговельний персонал – 31 особа (73,8%) Допоміжний персонал – 6 осіб (14,3%)
Характер зайнятості	Повна зайнятість
Режим роботи	Позмінний
Участь у дослідженні	Добровільна, анонімна

Як видно з даних таблиці 2.1, вибірку емпіричного дослідження становлять 42 працівники магазину АТБ-маркет №67, що відповідає повному кількісному складу трудового колективу. Застосування суцільної вибірки забезпечило репрезентативність отриманих результатів у межах досліджуваного підрозділу та дало змогу охопити всі ключові категорії персоналу. Статевий склад вибірки характеризується значним переважанням жінок, які становлять 88,1% від загальної кількості респондентів, тоді як частка чоловіків складає 11,9%. Така структура є типовою для підприємств роздрібної торгівлі та відображає специфіку кадрового наповнення торговельних підрозділів. Вказана особливість має важливе значення для інтерпретації соціально-психологічних процесів у колективі, зокрема емоційного фону, стилів комунікації та форм взаємної підтримки.

Аналіз посадової структури вибірки свідчить, що більшість респондентів належить до торговельного персоналу (73,8%), який

безпосередньо забезпечує основну діяльність підприємства та перебуває в умовах постійної взаємодії як між собою, так і з клієнтами. Адміністративний персонал становить 11,9% вибірки та виконує функції організації, контролю й управління трудовими процесами. Допоміжний персонал складає 14,3% і забезпечує безперервність та ефективність функціонування торговельного підрозділу. Віковий діапазон респондентів від 20 до 55 років і середній вік 34 роки свідчать про поєднання у колективі працівників різних вікових категорій, що створює умови для взаємодії осіб із різним професійним досвідом, ціннісними орієнтаціями та стилями поведінки. Така вікова різноманітність є важливим чинником формування організаційної культури та психологічного клімату.

Характеристика емпіричної бази та вибірки свідчить про її адекватність меті та завданням дослідження, а також про можливість отримання надійних і валідних результатів щодо особливостей впливу організаційної культури на психологічний клімат у трудовому колективі.

2.2. Аналіз результатів дослідження

Результати діагностики персоналу магазину АТБ-маркет №67 за обраними методиками наведено нижче (табл. 2.2-2.4).

Таблиця 2.2

Аналіз результатів діагностики працівників магазину АТБ-маркет №67 за методикою Карта-схема вивчення психологічного клімату колективу (Л. Пергаменщик) (n=42)

Шкала	Мін. можливе значення	Макс. можливе значення	Середній бал (М)	Стандартне відхилення (SD)	Рівень вираженості
Сприятливість психологічного клімату	14	70	48,6	7,4	Середній, з тенденцією до високого
Соціальна підтримка	5	25	18,9	3,1	Високий
Колективний настрій	4	20	14,7	2,8	Середній
Взаємини між членами колективу	4	20	15,3	3,0	Середній, стабільний

В таблиці 2.2 представлено аналіз результатів діагностики членів трудового колективу за методикою : Карта-схема вивчення психологічного клімату колективу (Л. Пергаменщик).

Аналіз результатів діагностики психологічного клімату трудового колективу магазину АТБ-маркет №67 свідчить про переважно позитивний соціально-психологічний стан колективу за всіма досліджуваними шкалами, проте з наявністю окремих зон напруження, характерних для організацій із високою інтенсивністю праці.

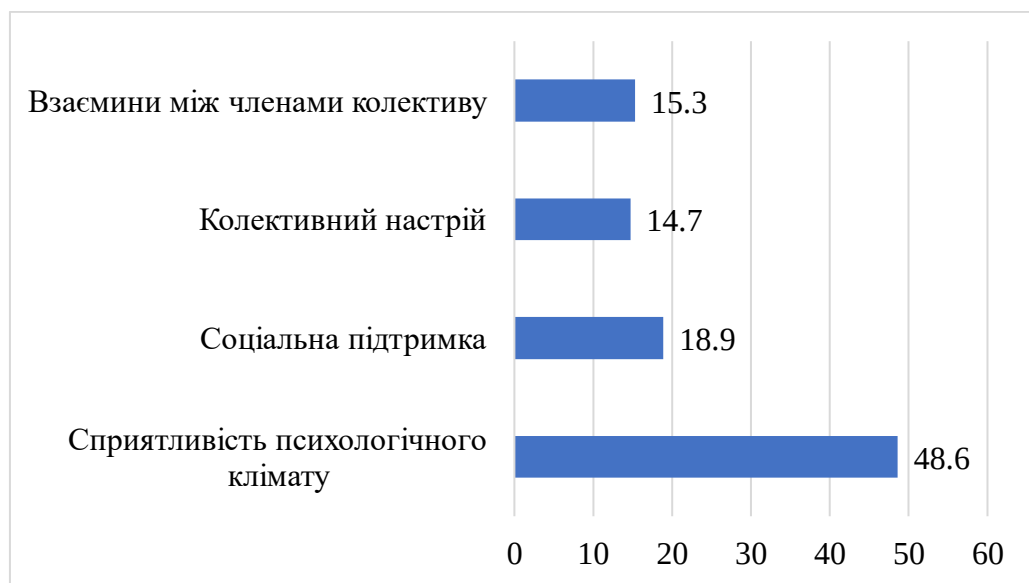


Рис. 2.1. Характеристика психологічного клімату колективу магазину АТБ-маркет №67

Як можна побачити на рис.2.1, за шкалою сприйнятливості психологічного клімату середнє значення становить 48,6 бали, що відповідає середньому рівню з вираженою тенденцією до високого. Отриманий показник свідчить про загалом комфортне емоційне середовище, в якому працівники відчувають відносну психологічну безпеку, прийнятність умов праці та задоволеність міжособистісною взаємодією. Разом із тим помірне стандартне відхилення вказує на неоднорідність суб'єктивних оцінок, що

може бути пов'язано з різницею посадових ролей, навантаження та відповідальності.

Показники за шкалою соціальної підтримки є найвищими серед усіх досліджуваних параметрів ($M = 18,9$). Це свідчить про сформовану в колективі готовність до взаємодопомоги, підтримки в складних робочих ситуаціях та емоційної солідарності між працівниками. Високий рівень соціальної підтримки можна розглядати як компенсаторний ресурс, який пом'якшує вплив професійного стресу та сприяє збереженню психологічної стійкості персоналу.

Шкала колективного настрою демонструє середній рівень вираженості ($M = 14,7$), що відображає відносно стабільний, проте не завжди емоційно піднесений стан колективу. Отримані результати вказують на те, що позитивні емоційні переживання співіснують із періодами втоми, напруження та зниження емоційного тону, що є типовим для торговельної сфери з високим темпом роботи та постійним контактом із клієнтами.

Аналіз шкали взаємин між членами трудового колективу ($M = 15,3$) свідчить про переважно конструктивний характер міжособистісних відносин. У колективі загалом домінують взаємна повага, коректність і дотримання професійної етики. Водночас середній рівень показника може вказувати на наявність ситуативних конфліктів або напружених взаємодій, зумовлених організаційними вимогами та розподілом функціональних обов'язків.

На основі аналізу емпіричних даних можна виокремити такі тенденції: домінування позитивного, але помірно вираженого психологічного клімату, без яскраво негативних проявів; високий рівень соціальної підтримки як ключового стабілізуючого чинника колективної взаємодії; відносну емоційну стабільність колективу з періодичними коливаннями настрою; переважно конструктивні міжособистісні взаємини, що потребують підтримки через управлінські та комунікаційні механізми.

Отримані результати свідчать, що психологічний клімат у трудовому колективі магазину АТБ-маркет №67 є загалом сприятливим і функціонально

достатнім для ефективної професійної діяльності. Водночас середній рівень окремих показників указує на необхідність цілеспрямованого вдосконалення організаційних умов, стилю управління та комунікаційної культури з метою підвищення емоційного благополуччя та згуртованості персоналу.

Результати діагностики типу організаційної культури за методикою : Тип організаційної культури (Ч. Хенді) наведено в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Виявлення типу організаційної культури в магазині АТБ-маркет №67 за методикою : Тип організаційної культури (Ч. Хенді) (n=42)

Тип організаційної культури	Середній бал (М)	Стандартне відхилення (SD)	Рівень вираженості
Культура влади	14,8	3,2	Помірний
Культура ролі	18,6	3,5	Високий
Культура завдання	16,9	3,1	Середній, з тенденцією до високого
Культура особистості	11,7	2,9	Низький–середній

Представлений в табл.2.3 аналіз результатів дослідження типу організаційної культури магазину АТБ-маркет №67 засвідчив домінування формалізованих і структурованих культурних орієнтацій, що є характерним для підприємств мережевого типу з чітко регламентованими бізнес-процесами та стандартизованими управлінськими практиками.

Найвищі показники виявлено за шкалою культури ролі (М = 18,6), що свідчить про чіткий розподіл функціональних обов'язків, орієнтацію на правила, посадові інструкції та стабільність організаційних процедур. Працівники переважно сприймають свою діяльність у межах визначених ролей і повноважень, що забезпечує передбачуваність і контрольованість робочих процесів, проте може обмежувати прояви індивідуальної ініціативи.

Показники культури завдання перебувають на середньому рівні з тенденцією до підвищення (М = 16,9), що свідчить про наявність у колективі орієнтації на досягнення результату, командну взаємодію та ефективне розв'язання професійних завдань. Такий тип культури виявляється

ситуативно, переважно в умовах необхідності швидкого реагування на операційні виклики або підвищеного навантаження.

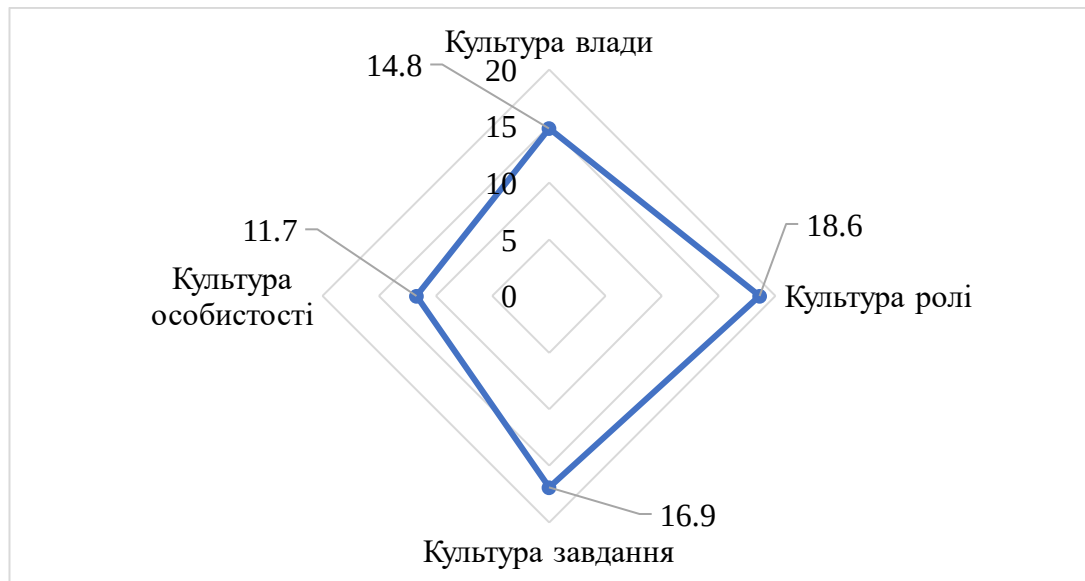


Рис. 2.2 Профіль організаційної культури в магазині АТБ-маркет №67

Як видно на рис.2.2, культура влади в організації представлена на помірному рівні ($M = 14,8$), що вказує на наявність централізованих управлінських рішень та залежність окремих організаційних процесів від керівної ланки. Водночас відсутність надмірно високих показників за цією шкалою свідчить про відносний баланс між управлінським контролем і автономією працівників.

Найнижчі значення зафіксовано за шкалою культури особистості ($M = 11,7$), що відображає другорядність індивідуальних потреб і персональних цінностей порівняно з цілями організації. Така особливість є типовою для великих торговельних мереж, де пріоритет надається колективним стандартам діяльності та уніфікованим моделям поведінки.

На основі отриманих результатів можна виокремити такі тенденції: домінування рольової організаційної культури як базової моделі функціонування колективу; поєднання формалізованих управлінських механізмів із елементами культури завдання, що підвищує операційну

ефективність; помірний рівень централізації влади без ознак авторитарності; низька вираженість орієнтації на індивідуальність, що зумовлює пріоритет колективних норм над особистими ініціативами.

Результати діагностики свідчать, що організаційна культура магазину АТБ-маркет №67 має переважно рольово-орієнтований характер із доповненням елементів культури завдання. Така модель сприяє стабільності, керованості та узгодженості дій персоналу, що є важливим для ефективного функціонування торговельного підприємства. Водночас обмежена представленість культури особистості вказує на потенціал для розвитку індивідуальної залученості працівників і підвищення їхньої мотивації через розширення можливостей самореалізації в межах організації.

Результати діагностики за опитувальником : Рівень організаційної культури (І. Ладанов) наведено в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Виявлення рівня організаційної культури в магазині АТБ-маркет №67 за методикою : Рівень організаційної культури (І. Ладанов) (n=42)

Шкала	Мін. можливе значення	Макс. можливе значення	Середній бал (М)	Стандартне відхилення (SD)	Рівень сформованості
Робота	10	50	36,8	5,9	Середній, з тенденцією до високого
Комунікації	10	50	34,2	6,4	Середній
Управління	10	50	32,5	6,1	Середній
Мотивація і мораль	10	50	30,9	6,7	Середній, ближчий до нижньої межі
Загальний рівень організаційної культури	40	200	134,4	18,3	Середній

Представлений в табл.2.4 аналіз результатів діагностики рівня організаційної культури дозволив отримати комплексне уявлення про стан основних функціональних компонентів організаційного середовища магазину АТБ-маркет №67. Загальний інтегральний показник організаційної культури (М = 134,4) відповідає середньому рівню сформованості, що свідчить про

наявність стабільних, але не повною мірою розвинених культурних механізмів (рис.2.3).



Рис. 2.3 Рівень організаційної культури в магазині АТБ-маркет №67

Як можна побачити на рис.2.3, найвищі середні значення зафіксовано за шкалою «Робота» ($M = 36,8$), що вказує на достатньо чітку організацію трудових процесів, зрозумілість посадових обов'язків та відносну задоволеність працівників змістом професійної діяльності. Водночас наявність стандартного відхилення середнього рівня свідчить про різницю у сприйнятті умов роботи працівниками різних посадових категорій.

Шкала «Комунікації» демонструє середній рівень сформованості ($M = 34,2$), що відображає загалом функціональну, проте не завжди відкриту систему інформаційного обміну. Працівники отримують необхідну для виконання завдань інформацію, однак зворотний зв'язок та горизонтальні комунікації можуть мати ситуативний або фрагментарний характер.

Показники за шкалою «Управління» ($M = 32,5$) свідчать про переважання формалізованого стилю керівництва, орієнтованого на дотримання правил і контроль виконання обов'язків. Такий підхід забезпечує стабільність і передбачуваність управлінських процесів, проте може обмежувати ініціативність та участь працівників у прийнятті рішень.

Найнижчі значення отримано за шкалою «Мотивація і мораль» ($M = 30,9$), що вказує на недостатній рівень розвитку мотиваційних і морально-психологічних стимулів. Це може проявлятися у зниженні емоційної залученості персоналу, обмежених можливостях нематеріального заохочення та недостатньо вираженому відчутті значущості особистого внеску працівників.

На основі результатів статистичного аналізу можна визначити такі тенденції: відносна стабільність організації праці за умов чіткої регламентації діяльності; середній рівень комунікаційної культури з потребою в розвитку зворотного зв'язку; домінування формалізованого управління над партнерськими управлінськими практиками; знижена мотиваційно-моральна складова як потенційна зона ризику для психологічного клімату; загальна функціональність організаційної культури без вираженої інноваційності.

Отримані результати свідчать, що організаційна культура магазину АТБ-маркет №67 перебуває на середньому рівні сформованості та забезпечує базові умови для ефективної професійної діяльності персоналу. Разом із тим виявлено дисбаланс між добре організованими трудовими процесами та недостатнім розвитком мотиваційно-моральних і комунікативних компонентів. Це створює об'єктивні передумови для цілеспрямованого вдосконалення організаційної культури з метою підвищення психологічного клімату, залученості працівників і загальної ефективності колективу.

З метою поглибленого аналізу результатів емпіричного дослідження було здійснено кореляційний аналіз між показниками організаційної культури та характеристиками психологічного клімату трудового колективу магазину АТБ-маркет №67. Такий підхід дозволив не лише виявити наявність статистично значущих взаємозв'язків, але й оцінити характер і напрям впливу організаційної культури на соціально-психологічну атмосферу в колективі.

Для аналізу використовувалися інтегральні показники організаційної культури (типи за Ч. Хенді та рівні за шкалами І. Ладанова) і показники

психологічного клімату, визначені за методикою Л. Пергаменщик. Кореляційний аналіз проводився з використанням коефіцієнта лінійної кореляції Пірсона.

Таблиця 2.5

Кореляційний аналіз взаємозв'язку між показниками організаційної культури та психологічного клімату у трудовому колективі (n=42)

Чинники	Сприятливість клімату	Соціальна підтримка	Колективний настрій	Взаємини в колективі
Культура ролі	0,42*	0,38*	0,35*	0,40*
Культура завдання	0,51**	0,54**	0,49**	0,56**
Культура влади	-0,29*	-0,34*	-0,31*	-0,36*
Культура особистості	0,18	0,21	0,16	0,19
Рівень організаційної культури (загальний)	0,57**	0,60**	0,55**	0,63**
Комунікації	0,53**	0,59**	0,51**	0,58**
Управління	0,46**	0,48**	0,44**	0,50**
Мотивація і мораль	0,61**	0,65**	0,59**	0,67**

Примітка: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$

Результати кореляційного аналізу засвідчили наявність статистично значущих взаємозв'язків між більшістю показників організаційної культури та характеристиками психологічного клімату, що підтверджує системний характер їх взаємодії.

Мотивація і мораль демонструє найвищі кореляції з усіма складовими психологічного клімату ($r = 0,59-0,67$), що підкреслює ключову роль мотиваційних і моральних чинників у формуванні сприятливого психологічного середовища.

Комунікації пов'язані з показниками соціальної підтримки та колективного настрою на рівні $r = 0,51-0,59$, що свідчить про значущість налагодженого інформаційного обміну для підтримки взаєморозуміння і згуртованості колективу.

Рівень організації роботи має помірні кореляції ($r = 0,55-0,63$), особливо із загальною сприятливістю психологічного клімату, що вказує на

позитивний вплив структурованих робочих процесів на емоційний та соціальний стан колективу. Управління проявляє меншу, але стабільну силу впливу ($r = 0,44-0,50$), що свідчить про опосередкований вплив стилю управління на психологічний клімат.

Найбільш сильні позитивні кореляції виявлено між загальним рівнем організаційної культури та всіма складовими психологічного клімату. Це свідчить про те, що чим вищий рівень сформованості організаційної культури, тим більш сприятливою є соціально-психологічна атмосфера в колективі, вищий рівень соціальної підтримки, стабільніший колективний настрій та конструктивніші міжособистісні взаємини.

Особливо тісний взаємозв'язок встановлено між шкалою «Мотивація і мораль» та показниками психологічного клімату. Високі кореляційні коефіцієнти вказують на те, що морально-психологічне заохочення, визнання професійного внеску та емоційна підтримка персоналу відіграють ключову роль у формуванні позитивного психологічного клімату (рис.2.4).

Аналіз типів організаційної культури показав, що культура завдання має стійкий позитивний зв'язок з усіма показниками психологічного клімату. Це означає, що орієнтація на спільне досягнення результату, командну взаємодію та гнучкість у виконанні завдань сприяє згуртованості колективу й формуванню позитивного емоційного фону. Водночас культура ролі демонструє помірні позитивні кореляції, що свідчить про її стабілізуючий вплив на психологічний клімат за умови оптимального балансу між регламентованістю та міжособистісною взаємодією.

Негативні кореляційні зв'язки, виявлені між культурою влади та показниками психологічного клімату, свідчать про те, що надмірна централізація управління та жорстка ієрархія можуть знижувати рівень соціальної підтримки, погіршувати взаємини та емоційний стан працівників.

Висунута гіпотеза про наявність значущого впливу організаційної культури на психологічний клімат у трудовому колективі емпірично підтвердилася. Отримані статистично значущі кореляційні зв'язки між

показниками організаційної культури та складовими психологічного клімату доводять, що організаційна культура виступає важливим психологічним детермінантом соціально-психологічної атмосфери в колективі.

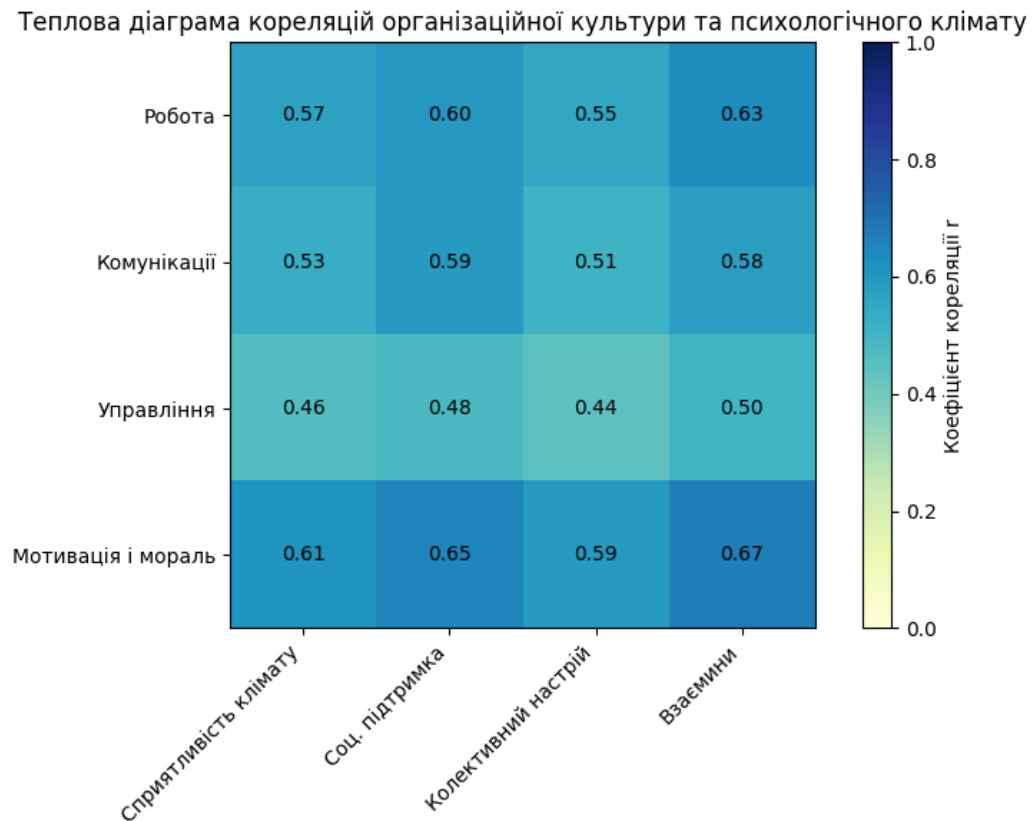


Рис. 2.4. Кореляційна матриця

На рис. 2.4 подано теплову діаграму кореляційних зв'язків між показниками організаційної культури (робота, комунікації, управління, мотивація і мораль) та складовими психологічного клімату (сприятливість клімату, соціальна підтримка, колективний настрій, взаємини) у трудовому колективі магазину АТБ-маркет №67 ($n = 42$).

Теплова діаграма наочно відображає інтенсивність і напрям взаємозв'язків між досліджуваними змінними: чим вищим є коефіцієнт кореляції, тим більш насиченим є відповідний колір комірки. Усі виявлені кореляції мають позитивний характер, що свідчить про узгоджений розвиток показників організаційної культури та психологічного клімату.

Найбільш виражені кореляційні зв'язки у досліджуваному колективі простежуються між наступними показниками (табл. 2.5):

Мотивація і мораль та складові психологічного клімату: зі сприятливістю психологічного клімату: $r = 0,61^{**}$, з соціальною підтримкою: $r = 0,65^{**}$, з колективним настроєм: $r = 0,59^{**}$, з взаєминами у колективі: $r = 0,67^{**}$. Ці високі кореляційні значення свідчать, що наявність ефективних мотиваційних та моральних механізмів у колективі безпосередньо підвищує рівень психологічного комфорту, згуртованості та взаємної підтримки серед працівників.

Комунікації та психологічний клімат: зі соціальною підтримкою: $r = 0,59^{**}$, з колективним настроєм: $r = 0,51^{**}$. Це свідчить про те, що відкриті, налагоджені канали обміну інформацією і ефективні комунікаційні практики сприяють зміцненню міжособистісних взаємозв'язків та покращенню емоційного стану колективу.

Рівень організації роботи та загальна сприятливість психологічного клімату: $r = 0,57^{**}$.

Такий показник вказує на те, що чітка структура робочих процесів, зрозумілі посадові обов'язки і системність в організації праці сприяють підвищенню психологічного комфорту працівників і стабільності емоційного фону.

Менш інтенсивні, але стабільні зв'язки зафіксовано між показником управління та емоційно-моральними характеристиками колективу: зі сприятливістю психологічного клімату: $r = 0,46^{**}$, з соціальною підтримкою: $r = 0,48^{**}$, з колективним настроєм: $r = 0,44^{**}$, з взаєминами у колективі: $r = 0,50^{**}$. Ці результати вказують, що ефективні управлінські практики, навіть при їх помірній інтенсивності, опосередковано впливають на психологічний клімат, підвищуючи стабільність міжособистісних відносин, рівень довіри та підтримку емоційної рівноваги працівників.

Отримана конфігурація кореляцій підтверджує, що організаційна культура виступає важливим психологічним детермінантом формування

позитивного психологічного клімату. Розвинені комунікації, зрозумілий розподіл ролей, ефективна організація праці та наявність мотиваційно-моральної підтримки створюють умови для зростання соціальної згуртованості, позитивного емоційного фону та конструктивних міжособистісних взаємин у колективі.

Теплова діаграма переконливо демонструє, що підвищення рівня організаційної культури в магазині АТБ-маркет №67 супроводжується покращенням усіх ключових параметрів психологічного клімату. Це дає підстави стверджувати, що організаційна культура має системний і значущий вплив на психологічний клімат у трудовому колективі, а її цілеспрямований розвиток може розглядатися як ефективний психологічний ресурс оптимізації соціально-психологічних процесів у межах організації.

З психологічної точки зору організаційна культура виконує функцію нормативно-ціннісного регулятора поведінки, який визначає стиль взаємодії, емоційний фон і рівень психологічної безпеки працівників. Сформована культура, орієнтована на співпрацю, підтримку та справедливе управління, створює умови для розвитку довіри, згуртованості та позитивного колективного настрою.

Водночас домінування авторитарних елементів культури влади може порушувати психологічну рівновагу колективу, знижувати суб'єктивне відчуття підтримки та сприяти емоційному виснаженню працівників.

Узагальнюючи результати емпіричного дослідження, можна стверджувати, що організаційна культура має визначальний і системоутворюючий вплив на психологічний клімат у трудовому колективі. Високий рівень розвитку організаційної культури, особливо її мотиваційно-морального та комунікативного компонентів, сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищує рівень соціальної підтримки, стабілізує колективний настрій і покращує міжособистісні взаємини.

Отримані результати підтверджують, що оптимізація організаційної культури є ефективним психологічним ресурсом покращення соціально-

психологічного функціонування трудового колективу та підвищення ефективності професійної діяльності.

2.3. Практичні рекомендації щодо оптимізації організаційної культури з метою покращення психологічного клімату в трудових колективах.

Психологічний клімат у трудовому колективі є важливим чинником ефективності професійної діяльності, задоволеності працівників своєю роботою та соціальної згуртованості організації. Емпіричне дослідження, проведене на прикладі магазину АТБ-маркет №67, продемонструвало тісний взаємозв'язок між показниками організаційної культури та рівнем психологічного клімату. Зокрема, найвищі позитивні кореляції були виявлені між мотиваційно-моральними компонентами організаційної культури та сприятливістю психологічного клімату, соціальною підтримкою, колективним настроєм і взаєминами в колективі. Ці результати підтверджують, що цілеспрямована оптимізація організаційної культури може стати ефективним інструментом підвищення психологічного комфорту працівників, розвитку взаємної довіри та формування сприятливого соціально-психологічного середовища.

На основі аналізу емпіричних даних та сучасних підходів до управління організаційною культурою були визначені ключові напрями, що впливають на психологічний клімат:

Мотиваційно-моральні фактори. Виявлено, що мотиваційно-моральні складові мають найбільший вплив на психологічний клімат. Працівники, які відчують визнання своєї праці, моральну підтримку та можливості для розвитку, демонструють вищий рівень задоволеності роботою, активності та взаємодії з колегами.

Комунікації та обмін інформацією. Чітка, відкрита і двостороння комунікація підвищує рівень соціальної підтримки та стабільність

колективного настрою. Недостатня або однобічна комунікація може призводити до нерозуміння, конфліктів і психологічного дискомфорту.

Організація роботи та управління. Системність у розподілі обов'язків, прозорі правила роботи та передбачуваність управлінських рішень сприяють стабільності психологічного клімату. При цьому надмірна централізація і домінування влади знижують рівень довіри та емоційну згуртованість.

Підтримка ініціативи та професійного розвитку. Працівники, які мають можливості проявляти ініціативу та отримувати навчання або внутрішню професійну підтримку, демонструють більшу залученість і відчуття власної значущості, що позитивно впливає на колективний настрій та взаємини.

На підставі виявлених закономірностей пропонується низка практичних заходів:

Мотиваційно-моральна підтримка. Впровадити систему регулярного визнання та заохочення працівників, включаючи похвалу за досягнення, публічне відзначення результатів та індивідуальні бонуси. Організувати тренінги та майстер-класи, що сприяють розвитку емоційного інтелекту та стресостійкості.

Поліпшення комунікаційної структури. Встановити чіткі канали зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Проводити регулярні колективні наради та обговорення проблем, залучаючи працівників до прийняття рішень.

Оптимізація організації праці. Упорядкувати посадові обов'язки та визначити чіткі критерії оцінки результатів. Забезпечити баланс між контролем та автономією, зменшуючи надмірну централізацію.

Розвиток ініціативи та професійного потенціалу. Створити програми навчання та розвитку для всіх категорій персоналу. Заохочувати внесок працівників у покращення робочих процесів та впровадження інновацій.

Моніторинг та оцінка ефективності. Регулярно проводити опитування щодо психологічного клімату і задоволеності працівників. Використовувати

результати моніторингу для корекції заходів з організаційної культури (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Практичні заходи щодо оптимізації організаційної культури з метою покращення психологічного клімату

Напрямок оптимізації	Заходи	Очікуваний ефект впливу на психологічний клімат
Мотиваційно-моральна підтримка	- Впровадження системи заохочень та похвали за досягнення; - Публічне відзначення результатів роботи; - Індивідуальні бонуси та нагороди; - Тренінги з розвитку емоційного інтелекту та стресостійкості	Підвищення задоволеності працівників, зростання довіри та лояльності, зміцнення соціальної згуртованості
Комунікації та обмін інформацією	- Встановлення відкритих каналів зворотного зв'язку; - Регулярні колективні наради та обговорення проблем; - Залучення працівників до прийняття рішень	Покращення міжособистісних взаємин, підвищення рівня соціальної підтримки, зниження конфліктності
Організація роботи	- Чітке визначення посадових обов'язків та критеріїв оцінки результатів; - Встановлення прозорих робочих процесів; - Баланс між контролем та автономією	Зниження стресу, покращення колективного настрою, підвищення ефективності діяльності
Розвиток ініціативи та професійного потенціалу	- Програми навчання та підвищення кваліфікації; - Заохочення пропозицій щодо покращення процесів; - Можливості прояву творчої ініціативи	Зростання мотивації та професійної самореалізації, підвищення залученості та відповідальності
Моніторинг та оцінка ефективності	- Регулярні опитування психологічного клімату; - Аналіз результатів для корекції заходів; - Використання зворотного зв'язку для підвищення ефективності управління	Своєчасне виявлення проблем, оптимізація управлінських рішень, стабілізація психологічного клімату

Таблиця 2.6 демонструє комплексний підхід до оптимізації організаційної культури з метою формування сприятливого психологічного клімату. Кожен напрям охоплює конкретні практичні заходи, які взаємопов'язані та спрямовані на:

Мотиваційно-моральні фактори – підвищення визнання і підтримки працівників стимулює довіру, соціальну згуртованість та покращує колективний настрій.

1. Комунікації – відкритість і двостороння взаємодія знижують напруженість, зменшують ризик конфліктів та сприяють відчуттю підтримки серед членів колективу.

2. Організація роботи – чіткість обов'язків і прозорість процесів зменшує невизначеність, сприяє стабільності психологічного клімату та підвищує ефективність роботи.

3. Розвиток ініціативи – можливість самореалізації та участі у вдосконаленні процесів підвищує залученість працівників, їхню відповідальність та позитивно впливає на взаємини в колективі.

4. Моніторинг та оцінка ефективності – регулярна оцінка психологічного клімату дозволяє оперативно виявляти проблеми та адаптувати управлінські рішення, підтримуючи сприятливу соціально-психологічну атмосферу.

Застосування такого комплексного підходу забезпечує системне покращення організаційної культури і, як наслідок, сприяє зміцненню психологічного клімату, підвищенню задоволеності працівників, ефективності колективної діяльності та загальної стабільності організації.

Аналіз емпіричних даних та наукових джерел дозволяє стверджувати, що підвищення ефективності організаційної культури безпосередньо впливає на психологічний клімат у трудовому колективі. Основними чинниками позитивного впливу є: мотиваційно-моральна підтримка працівників, ефективні комунікації, зрозуміла структура роботи, розвиток професійного потенціалу та залучення до прийняття рішень.

Запропоновані практичні рекомендації можуть бути застосовані в різних організаційних контекстах і сприятимуть: зміцненню соціальної згуртованості колективу; підвищенню задоволеності працівників; стабілізації

колективного настрою та міжособистісних взаємин; підвищенню ефективності організаційних процесів.

Таким чином, цілеспрямоване вдосконалення організаційної культури виступає дієвим механізмом формування сприятливого психологічного клімату, що є ключовою передумовою успішного функціонування трудових колективів.

Висновки до 2 розділу

Дослідження проведене на базі ТОВ «АТБ-маркет», магазин №67 у м. Запоріжжя, охоплюючи трудовий колектив із 42 осіб. Вибірка включала адміністративний, торговельний та допоміжний персонал. Гендерний розподіл: 37 жінок і 5 чоловіків. Така вибірка дозволила отримати репрезентативні дані щодо організаційної культури та психологічного клімату в реальних умовах функціонування підприємства роздрібної торгівлі.

В результаті проведеного емпіричного дослідження було визначено основні тенденції психологічного клімату та організаційної культури.

Позитивний психологічний клімат в колективі магазину №67 характеризується високим рівнем соціальної підтримки та сприятливими міжособистісними взаєминами. Комунікації та мотиваційно-моральні аспекти організаційної культури мають найсильніший вплив на психологічний клімат.

Організаційна структура та управління, хоча й мають менший прямий ефект, сприяють стабільності психологічного клімату через упорядкування робочих процесів і забезпечення передбачуваності.

Емпіричне дослідження показало, що організаційна культура безпосередньо визначає рівень психологічного клімату у трудовому колективі. Найвищий вплив спостерігається за мотиваційно-моральними аспектами та комунікаційними практиками. Працівники, які отримують моральну підтримку, відчують визнання своєї праці і залучені до

прийняття рішень, демонструють підвищену соціальну згуртованість, сприятливий колективний настрій та конструктивні взаємини.

Кореляційний аналіз засвідчив тісний позитивний взаємозв'язок між компонентами організаційної культури (робота, комунікації, управління, мотивація і мораль) та складовими психологічного клімату (сприятливість клімату, соціальна підтримка, колективний настрій, взаємини). Найвищі коефіцієнти кореляції зафіксовані між мотивацією і мораллю та усіма показниками психологічного клімату ($r = 0,59-0,67$), що свідчить про ключову роль мотиваційно-морального середовища у формуванні сприятливого психологічного клімату. Менш інтенсивний, але стабільний вплив проявляється через управлінські практики, що підкреслює опосередковану, але системну роль управління у підтримці соціально-психологічної стабільності.

Для оптимізації організаційної культури та підвищення психологічного клімату пропонується комплекс заходів: розвиток мотиваційно-моральних практик і системи заохочень; поліпшення комунікацій і відкритих каналів зворотного зв'язку; впорядкування організації праці та підвищення прозорості управлінських процесів; стимулювання професійного розвитку та прояву ініціативи працівників; регулярний моніторинг психологічного клімату для своєчасного коригування заходів.

Емпіричні дані та проведений кореляційний аналіз демонструють, що організаційна культура є системним і значущим фактором формування психологічного клімату у колективі. Позитивно організована культура сприяє підвищенню соціальної згуртованості, поліпшенню колективного настрою, стабільності взаємин та загальної ефективності роботи трудового колективу. Запропоновані практичні заходи є ефективним інструментом управління соціально-психологічним середовищем у організації та можуть бути рекомендовані для впровадження у подібних підприємствах роздрібної торгівлі та сфери обслуговування.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження було вирішено поставлені завдання та досягнуто мету роботи.

Теоретичний аналіз дозволив: визначити сутність і основні характеристики організаційної культури у психологічних дослідженнях; охарактеризувати психологічний клімат колективу як соціально-психологічний феномен, що включає взаємну підтримку, колективний настрій та міжособистісні взаємини; встановити механізми впливу організаційної культури на психологічний клімат, зокрема роль мотиваційно-моральних аспектів, комунікацій та стилю управління.

Аналіз наукових джерел дозволив визначити, що організаційна культура виступає системою цінностей, норм, традицій і практик, що формують поведінкові та психологічні характеристики членів колективу. У психологічних дослідженнях організаційна культура розглядається як багаторівневий феномен, що охоплює як формальні аспекти (структура, правила, стандарти роботи), так і неформальні (цінності, моральні орієнтири, міжособистісні взаємини). Саме організаційна культура визначає стиль взаємодії між працівниками, рівень довіри, мотивацію до співпраці та загальну психологічну атмосферу в колективі.

Дослідження психологічного клімату показало, що цей феномен характеризується суб'єктивним сприйняттям працівниками робочого середовища, рівнем взаємної підтримки, довіри, колективним настроєм та міжособистісними відносинами. Психологічний клімат є динамічною системою, що відображає реальні умови соціальної взаємодії і безпосередньо впливає на ефективність праці, задоволеність роботою та згуртованість колективу.

На основі аналізу наукових джерел встановлено, що організаційна культура виступає ключовим детермінантом формування психологічного

клімату. Стиль управління, структура роботи, комунікації, мотиваційно-моральні практики та ціннісні орієнтири організації визначають рівень соціальної підтримки, колективного настрою та взаємин між членами колективу. Позитивна організаційна культура сприяє створенню сприятливого психологічного клімату, зменшує конфліктність і підвищує ефективність колективної діяльності.

Отже, організаційна культура є системним явищем, що інтегрує цінності, норми і практики, і має прямий вплив на поведінкові та психологічні характеристики працівників. Психологічний клімат колективу формує соціально-психологічне середовище, в якому відбувається взаємодія працівників, і визначає їхнє задоволення роботою, довіру і згуртованість.

Дослідження проведене на базі ТОВ «АТБ-маркет», магазин №67 у м. Запоріжжя, охоплюючи трудовий колектив із 42 осіб. Вибірка включала адміністративний, торговельний та допоміжний персонал. Гендерний розподіл: 37 жінок і 5 чоловіків. Така вибірка дозволила отримати репрезентативні дані щодо організаційної культури та психологічного клімату в реальних умовах функціонування підприємства роздрібною торгівлі.

В результаті проведеного емпіричного дослідження було визначено основні тенденції психологічного клімату та організаційної культури.

Позитивний психологічний клімат в колективі магазину №67 характеризується високим рівнем соціальної підтримки та сприятливими міжособистісними взаєминами. Комунікації та мотиваційно-моральні аспекти організаційної культури мають найсильніший вплив на психологічний клімат.

Організаційна структура та управління, хоча й мають менший прямий ефект, сприяють стабільності психологічного клімату через упорядкування робочих процесів і забезпечення передбачуваності.

Емпіричне дослідження показало, що організаційна культура безпосередньо визначає рівень психологічного клімату у трудовому колективі. Найвищий вплив спостерігається за мотиваційно-моральними

аспектами та комунікаційними практиками. Працівники, які отримують моральну підтримку, відчують визнання своєї праці і залучені до прийняття рішень, демонструють підвищену соціальну згуртованість, сприятливий колективний настрій та конструктивні взаємини.

Кореляційний аналіз засвідчив тісний позитивний взаємозв'язок між компонентами організаційної культури (робота, комунікації, управління, мотивація і мораль) та складовими психологічного клімату (сприятливість клімату, соціальна підтримка, колективний настрій, взаємини). Найвищі коефіцієнти кореляції зафіксовані між мотивацією і мораллю та усіма показниками психологічного клімату ($r = 0,59-0,67$), що свідчить про ключову роль мотиваційно-морального середовища у формуванні сприятливого психологічного клімату. Менш інтенсивний, але стабільний вплив проявляється через управлінські практики, що підкреслює опосередковану, але системну роль управління у підтримці соціально-психологічної стабільності.

На основі отриманих результатів були розроблені практичні рекомендації щодо оптимізації організаційної культури, спрямовані на підвищення мотивації та морального стану працівників, покращення комунікацій, організації роботи та розвитку професійного потенціалу, що сприятиме зміцненню психологічного клімату в колективі. Для оптимізації організаційної культури та підвищення психологічного клімату пропонується комплекс заходів: розвиток мотиваційно-моральних практик і системи заохочень; поліпшення комунікацій і відкритих каналів зворотного зв'язку; впорядкування організації праці та підвищення прозорості управлінських процесів; стимулювання професійного розвитку та прояву ініціативи працівників; регулярний моніторинг психологічного клімату для своєчасного коригування заходів.

Емпіричні дані та проведений кореляційний аналіз демонструють, що організаційна культура є системним і значущим фактором формування психологічного клімату у колективі. Позитивно організована культура сприяє

підвищенню соціальної згуртованості, поліпшенню колективного настрою, стабільності взаємин та загальної ефективності роботи трудового колективу. Запропоновані практичні заходи є ефективним інструментом управління соціально-психологічним середовищем у організації та можуть бути рекомендовані для впровадження у подібних підприємствах роздрібної торгівлі та сфери обслуговування.

Емпіричне дослідження на базі магазину АТБ-маркет №67 підтвердило тісний взаємозв'язок між показниками організаційної культури та психологічного клімату. Виявлено, що мотивація і мораль працівників, а також організація комунікацій, мають найбільший вплив на сприятливість психологічного клімату, соціальну підтримку, колективний настрій та якість взаємин у колективі. Кореляційний аналіз засвідчив статистично значущі зв'язки між основними компонентами організаційної культури та показниками психологічного клімату ($r = 0,44-0,67$), що підтверджує системний характер їх взаємодії.

Таким чином, проведене дослідження дозволило не лише підтвердити гіпотезу про вплив організаційної культури на психологічний клімат, а й сформулювати практичні рекомендації для підвищення ефективності колективної діяльності та створення сприятливого соціально-психологічного середовища у трудових колективах.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко В. А. Психологічний клімат в колективі. DOI : <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/14057948.pdf>
2. Бех І. Д. Особистість у просторі духовного розвитку. Київ: Либідь, 2020. 280 с.
3. Вечоркіна О. Організаційна культура та соціально-психологічний клімат як інструменти управління персоналом соціальних служб. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал* 2020. №11. DOI : <https://nauka-online.com/publications/psychology/2020/11/organizatsijna-kultura-ta-sotsialno-psihologichnij-klimat-yak-instrumenti-upravlinnya-personalom-sotsialnih-sluzhb/>
4. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. Бюлетень*, 2009. С. 36-70.
5. Волянчук Н. Ю. , Ложкин Г. В. Соціальна психологія : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. 254 с.
6. Вонсович Л. І., Лисенко О. В. Психологічний клімат організації: теорія і практика. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 98–104.
7. Герчик П. Л., Роговська О. Ю. Соціально-психологічний клімат колективу та його вплив на ефективність діяльності організації. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Серія: Психологія*. 2022. Вип. 45. С. 21–31.
8. Горностаї П.П. Психологія групової ідентичності: закономірності становлення: монографія. Київ: Міленіум, 2014. 252 с.
9. Горностаї П. П. , Слюсаревський М. М. , Татенко В. О. Основи соціальної психології : підручник для закладів вищої освіти. Київ : Талком, 2018. 580 с.

10. Гудімова А. Х. Психологія праці : навч-метод. посібник. Одеса: Одес. нац. Ун-т. ім. І.І. Мечникова, 2023. 25 с..
11. Демпсі Н. Організаційна культура: концепції і моделі. Харків: Фоліо, 2019. 312 с.
12. Заболотна Л. О. Психологічний клімат професійної діяльності: сутність, вимірювання, вплив. *Практична психологія та соціальна робота*. 2023. № 3. С. 15–29.
13. Карамушка Л.М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
14. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Діагностика організаційної культури освітніх організацій : методичні рекомендації для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти . Київ, 2014. 40 с.
15. Карпенко Г.В. Психологія праці та вибір професії: Навчально-методичний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 168 с.
16. Карпіловська С.Я., Мітельман Р.Й., Синявський В.В. Основи професіографії: навчальний посібник. Київ : МАУП, 2017. 148 с
17. Кириченко В.В. Психологія праці та інженерна психологія : навчальний посібник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 240 с.
18. Коваленко О. Г., Павлик Н. В., Становських З. Л., Бастун М. В. Психологічний супровід особистісного розвитку дорослих: подолання професійних криз та особистісних дисгармоній. Київ, 2019. 167 с.
19. Коваленко А. Б., Корнєв М. Н. Соціальна психологія: Підручник. Київ : Геопринт, 2006. 400 с.
20. Кондратьєва Т. П., Омельченко С. І. Вплив організаційної культури на мотивацію праці. *Управління персоналом: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 55–65.
21. Кузьмін В. В. Суспільство як середовище конструювання кар'єрних стратегій. *Габітус : наук. журнал*. Одеса : Причорномор.наук.-дослід. ін-т економіки та інновацій, 2022. Вип. 33. С. 9–14.

22. Кузьмін В. В., Кузьміна М. О. Соціально-психологічні особливості формування професійної кар'єри особистості . *Габітус : наук. журнал*. Одеса : Причорномор.наук.-дослід. ін-т економіки та інновацій, 2023. Вип. 45. С. 200–205.
23. Кукуленко-Луканець І.В. Психологія управління: навч. посібник, Черкаси: ЧНУ, 2013. 140 с.
24. Мазяр О. В., Кириченко В. В. Психологія праці: модульний курс: навч. посібник. Житомир, 2015. 190 с.
25. Макарчук Н. Організаційна культура та поведінка особистості: навч. посібник. Київ: КУБГ, 2016. 248 с.
26. Москаленко В. В. Соціальна психологія. Підручник. Видання 2-ге, виправлене та доповнене. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
27. Москаленко Н. Психологічний клімат у колективі: виклики в умовах воєнного стану. *Технології менеджменту*. 2024. № 03. DOI : <https://ya.techmedia.com.ua/upravlinnya-yakistyu-2024-3/psykholohichnyu-klimat-u-kolektyvi-vyklyky-v-umovakh-voyennoho-stanu>
28. Петрунько О. В. Організаційна культура університету як чинник конкурентоздатності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. Том 86. С. 112–122.
29. Прокоп'єва П. В. Психологічні особливості стилів керівництва як фактор організаційної культури освітньої організації. *Збірник наукових праць “Проблеми сучасної психології”*. 2008. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2008-1.%25p>
30. Прошукало І. Л. Теоретичний аналіз проблеми: організаційна культура як чинник забезпечення психологічного здоров'я працівників у сфері послуг. *Журнал сучасної психології*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2021-1-14>
31. Рибалка В. В. Психологія і педагогіка праці особистості : посібник. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 136 с.

32. Роговська О. Ю. Соціально-психологічний клімат колективу як фактор ефективності роботи персоналу. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування*. 2024. Вип. 12. С. 77–87.
33. Роговська О. Ю., Хаджинова М. Організаційна культура та соціально-психологічний клімат як інструменти управління персоналом в системі соціальних служб в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування*. 2024. Т. 1, № 12. DOI: <https://doi.org/10.31498/2617-2038.2024.12.320604>
34. Скворчевська Є. Л. Психологія праці: навч. посібник. Харків : Держ. біотехнол. ун-т. 2022. 160 с.
35. Соломка А. П. Психологія управління змінами та організаційним розвитком. Київ: Вид-во, 2019. 336 с.
36. Туленко М.В. Теоретико-методологічні основи організаційної взаємодії в соціальному управлінні: навч. посібник, Київ: Каравела, 2009. 512 с.
37. Чуйко О. М., Федоришин Г. М. Вплив соціально-психологічного клімату організації на мотивацію досягнень працівників. *Журнал сучасної психології*. 2022. DOI: <https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Chuuko/publication/367440282>.
38. Чумак В. Психологія праці: навч. посібник. Харків, 2017. 159 с.
39. Шейн Е. Х. Організаційна культура і лідерство. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2002. 336 с.
40. Щербакова І. М. Психологія праці : теоретичні і методологічні основи наукових досліджень: навч. посіб. Суми : СумДПУ, 2014. 144 с.
41. Юрков О. С. Психологія праці та інженерна психологія : навчальний посібник. Мукачево: МДУ, 2018 187 с.

42. Янієва Д. Вплив організаційної культури на систему мотивації працівника організації ІТ-сфери. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 186–192. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.186.192>
43. Яценко В. І. Комунікації в організації: теорія і практика. Львів: ЛНУ, 2018. 192 с.
44. Albert J. L. J., Rathakrishnan B. The impact of psychosocial safety climate on public sector job satisfaction: the moderating role of organizational climate. *BMC Psychology*. 2024. Vol. 12, Art. 38. DOI: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38243327/>
45. Dimitrov Y. Organizational Climate – Construction and Testing of a Methodology for Its Measurement. *Psychological Research (in the Balkans)*. 2022. Vol. 24 No. 2. DOI: <https://journalofpsychology.org/index.php/1/article/view/27>
46. Etikariena A., Kalimashada S. B. I. The Influence of Organizational Climate on Innovative Work Behaviour. *Jurnal Psikologi*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.14710/jp.20.1.22-34>
47. Gulyak U. Організаційна культура як чинник професійної мотивації військовослужбовців. Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки. 2022. DOI: [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2022.20\(65\).02](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2022.20(65).02)
48. Santana S., Pérez-Rico C. Dynamics of organizational climate and job satisfaction in healthcare service practice and research: a protocol for a systematic review. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1186567>

ДОДАТКИ

Додаток А

Методики для дослідження показників та чинників розвитку
організаційної культури організацій

Методика	Показники / компоненти	Рівні оцінювання / характеристики
Опитувальник «Оцінка рівня організаційної культури» (І. Д. Ладанова)	Компоненти організаційної культури: а) робота б) комунікації в) управління г) мотивація і мораль	Рівні розвитку компонентів: а) дуже високий б) високий в) середній г) має тенденцію до деградації Рівні розвитку організаційної культури в цілому: а) прекрасний б) мажорний в) помітний смуток г) спадаючий
Методика «Визначення типу організаційної культури» (Ч. Хенді)	Типи організаційної культури: а) культура «влади» б) культура «ролі» в) культура «завдань» г) культура «особистості»	Визначення домінуючого типу організаційної культури у колективі
Методика «Інструмент оцінки організаційної культури» (К. Камерон та Р. Куїнн)	Типи організаційної культури: а) ринкова б) адхократична в) кланова г) ієрархічна	Виявлення профілю культури організації та її відповідності стратегічним цілям
Тест «Як розвивається Ваша організація?» (В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л. М. Карамушки)	Показники організаційного розвитку: а) організаційна зрілість б) проблемність організаційного розвитку в) рівень розвитку показників організаційного розвитку	Рівні організаційного розвитку: а) високий б) середній в) низький г) потребує вдосконалення