

**Психологічні засади розвитку корпоративної культури підприємств**

*Піцкевич В. В.<sup>1</sup>, Мрака Н. М.<sup>2</sup>, Стадник А. В.<sup>3</sup>, Олексів О. М.<sup>4</sup>, Ожибко В. Б.<sup>5</sup>,  
Заграй Р. О.<sup>6</sup>, Туганов М. В.<sup>7</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
30.05.2024	Соціальні та поведінкові науки/ Психологія	159.98:330.341

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12517163>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** У статті досліджуються психологічні аспекти формування та розвитку корпоративної культури підприємств. Розглядаються два основні підходи до формування корпоративної культури: адміністративний і психологічний. Особлива увага приділяється психологічному підходу, який включає аналіз мотивації, психологічного клімату та індивідуальних особливостей працівників. Визначено, що психологічний підхід сприяє підвищенню залученості та задоволеності працівників, а також підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища. Детально описані методи формування корпоративних цінностей, зокрема психологічні тренінги, коучинг, лідерство за прикладом та системи мотивації. У висновках наголошено про важливість інтеграції психологічного підходу для досягнення стійкої та ефективної корпоративної культури.

**Ключові слова:** корпоративна культура, психологічний підхід, мотивація, психологічний клімат, формування цінностей, адаптивність.

Psychological foundations of the development of the corporate culture of enterprises

Abstract. Corporate culture is an integral part of the successful functioning of any organization, influencing its ability to adapt to changes in the external environment, maintain competitiveness, and ensure long-term development. It encompasses a set of values, norms, traditions, and behavioral standards that shape the internal environment of the enterprise and determine the relationships and behavior of employees.

One of the key aspects of forming corporate culture is understanding and applying various approaches that significantly impact its development and effectiveness. In the scientific literature, two main approaches to forming corporate culture are distinguished: the

<sup>1</sup> кандидат юридичних наук, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» <https://orcid.org/0009-0009-0874-3400>

<sup>2</sup> кандидат наук, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» <https://orcid.org/0000-0002-0706-7174>

<sup>3</sup> аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0009-0028-5775>

<sup>4</sup> аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0002-1540-4844>

<sup>5</sup> аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0001-5413-9134>

<sup>6</sup> аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0001-8799-0590>

<sup>7</sup> аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0000-5082-6490>

administrative and the psychological approaches. The administrative approach focuses on structured management through the establishment of rules and procedures, while the psychological approach emphasizes motivation, the emotional state of employees, and their interactions.

This article explores the psychological aspects of forming and developing corporate culture in enterprises. It examines the two main approaches to forming corporate culture: the administrative and the psychological. Special attention is given to the psychological approach, which includes the analysis of motivation, psychological climate, and individual characteristics of employees. It is determined that the psychological approach enhances employee engagement and satisfaction and increases the organization's adaptability to changes in the external environment. The methods of forming corporate values, including psychological training, coaching, leading by example, and motivational systems, are described in detail. The conclusions emphasize the importance of integrating the psychological approach to achieve a sustainable and effective corporate culture.

Key words: corporate culture, psychological approach, motivation, psychological climate, value formation, adaptability.

### **Вступ**

Корпоративна культура є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якої організації, впливаючи на її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати довгостроковий розвиток, включає сукупність цінностей, норм, традицій та поведінкових стандартів, що формують внутрішнє середовище підприємства і визначають взаємини між працівниками та їхню поведінку.

Одним із ключових аспектів формування корпоративної культури є розуміння і застосування різних підходів, які значно впливають на її розвиток та ефективність. У науковій літературі виділяють два основні підходи до формування корпоративної культури: адміністративний та психологічний. Адміністративний підхід фокусується на структурованому управлінні через встановлення правил та процедур, тоді як психологічний підхід приділяє увагу мотивації, емоційному стану працівників та їхній взаємодії.

Дослідженню особливостей формування і розвитку корпоративної культури присвятили праці такі науковці: Андроcова О., Галицька О., Гриценко Н., Дмитренко М., Дюк О., Зеркаль А., Карамушка Л., Кицак Т., Коваленко І., Литвин О., Міхов Л., Полянська А., Янієва Д. та інші.

Метою статті є визначення важливості психологічного підходу для розвитку корпоративної культури та його впливу на ефективність діяльності підприємства.

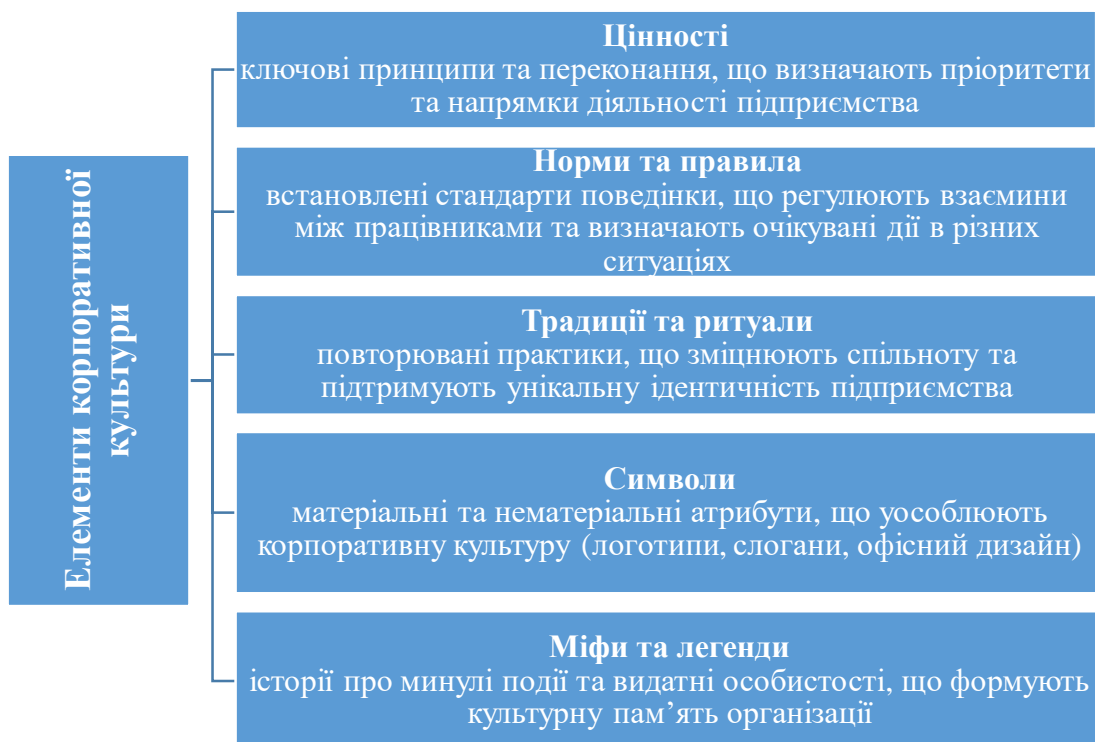
### **Результати**

Корпоративна культура є багатовимірним феноменом, що охоплює сукупність цінностей, норм, традицій, ритуалів, поведінкових стандартів, які визначають внутрішнє середовище підприємства та впливають на його діяльність. Історичний розвиток поняття корпоративної культури починається з досліджень організаційної поведінки в середині ХХ століття. Перші концепції корпоративної культури виникли у відповідь на потребу глибшого розуміння впливу внутрішнього середовища організації на її продуктивність та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Сучасні підходи до вивчення корпоративної культури підкреслюють її стратегічне значення для досягнення конкурентних переваг. Розрізняють різні типи корпоративних культур, зокрема інноваційну, бюрократичну, підтримуючу та результативну, кожна з яких має свої особливості та впливає на організаційні процеси по-різному [1, 2]. Останні

дослідження акцентують увагу на важливості гнучкості та адаптивності корпоративної культури в умовах динамічного бізнес-середовища.

Корпоративна культура складається з низки елементів (рис. 1), що формують її основу та забезпечують її функціонування [3, 4]:



**Рис. 1 Елементи корпоративної культури**

Комбінація цих елементів створює унікальну культурну ідентичність підприємства, яка впливає на поведінку співробітників та взаємовідносини всередині організації.

Корпоративна культура відіграє ключову роль у визначенні ефективності діяльності підприємства, впливає на різні аспекти організаційного життя, включаючи продуктивність працівників, інноваційність, задоволеність роботою та залученість персоналу. Дослідження показують, що сильна позитивна корпоративна культура сприяє підвищенню мотивації та лояльності працівників, зменшує рівень плинності кадрів та покращує внутрішню комунікацію.

Водночас, недоліки корпоративної культури призводять до виникнення конфліктів, зниження продуктивності та втрати конкурентних переваг. Тому важливою є постійна оцінка та корекція корпоративної культури для забезпечення її відповідності стратегічним цілям підприємства.

У формуванні корпоративної культури підприємств виділяють два основні підходи: адміністративний та психологічний. Кожен з цих підходів має свої особливості, методи та інструменти, які впливають на спосіб, яким організація досягає своїх стратегічних цілей. Адміністративний підхід акцентує увагу на встановленні та дотриманні регламентів, правил та процедур, що забезпечує структурованість і контроль. Психологічний підхід, навпаки, зосереджується на людському факторі, приділяючи увагу мотивації, психологічному клімату та індивідуальним потребам працівників, що сприяє підвищенню їхньої залученості та задоволеності роботою [5, 6].

У Таблиці 1 здійснено порівняльний аналіз розвитку корпоративної культури на основі адміністративного і психологічного підходу.

Таблиця 1

**Порівняння адміністративного та психологічного підходів в управлінні**

Критерії	Адміністративний підхід	Психологічний підхід
Основна мета	Дотримання регламентів і процедур	Підвищення мотивації, задоволеності та залученості працівників
Методи формування цінностей	Встановлення офіційних правил та норм	Інтеграція цінностей через психологічні тренінги та семінари
Комунікація	Одностороння, інструктажі та розпорядження	Двостороння, відкриті обговорення та зворотній зв'язок
Лідерство	Авторитарне, керівництво за допомогою наказів	Лідерство за прикладом, етичне лідерство
Мотивація	Винагороди за дотримання встановлених норм	Мотивація через задоволення індивідуальних потреб та професійний ріст
Психологічний клімат	Неврахування емоційного стану працівників	Активне формування позитивного психологічного клімату
Моніторинг та оцінка	Формальні оцінки, звіти про виконання	Опитування, зворотній зв'язок, регулярні оцінки психологічного клімату
Адаптивність до змін	Низька, через жорсткі регламенти	Висока, завдяки гнучкості та адаптивності корпоративних цінностей
Основні інструменти	Політики, процедури, інструкції	Тренінги, коучинг, психологічне консультування

Сформовано авторами [5, 6, 7]

Психологічні чинники відіграють визначальну роль у формуванні та розвитку корпоративної культури підприємства. До них належать індивідуальні особливості співробітників, такі як: цінності, переконання, установки, мотивація та емоційні реакції, а також соціально-психологічні процеси, які виникають у групових взаємодіях [8]. Психологічні чинники визначають, як співробітники сприймають та інтерпретують корпоративні норми та цінності, і як вони діють у відповідь на них.

Індивідуальні особливості працівників впливають на їхню здатність адаптуватися до корпоративної культури та брати активну участь у її формуванні. Наприклад, висока рівень самосвідомості та здатність до самооцінки сприяють більш глибокому розумінню корпоративних цінностей і норм. Колективні психологічні процеси, такі як: групова динаміка, соціальна підтримка та лідерство - також значно впливають на корпоративну культуру [7]. Ефективне управління цими процесами підвищує згуртованість команди та сприяти створенню позитивної корпоративної культури.

Мотивація є ключовим психологічним чинником, який впливає на розвиток корпоративної культури, та визначає, чому і як співробітники діють у певний спосіб у робочому середовищі. Висока мотивація сприяє більш активній участі працівників у корпоративних процесах, підвищує їхню продуктивність та залученість, а також підтримує готовність до впровадження інновацій.

Існують різні теорії мотивації, які можна застосувати до розвитку корпоративної культури. Наприклад, теорія Маслоу про ієрархію потреб вказує на те, що задоволення базових потреб працівників є необхідним для досягнення більш високого рівня мотивації [9]. Водночас, теорія очікувань Врума підкреслює важливість відповідності очікувань працівників щодо винагород та результатів їхньої роботи [7].

Розвиток ефективної системи мотивації, яка враховує індивідуальні потреби та цінності співробітників, суттєво зміцнює корпоративну культуру. Це включає створення

сприятливих умов праці, забезпечення можливостей для професійного росту, визнання та винагороди за досягнення.

Психологічний клімат у колективі визначає загальний емоційний фон та рівень задоволеності працівників, включає такі аспекти, як міжособистісні взаємини, рівень довіри та підтримки, ступінь конфліктності, а також загальний настрій у колективі [8].

Позитивний психологічний клімат сприяє підвищенню ефективності комунікації, зміцненню командного духу та зниженню рівня стресу серед працівників, що, у свою чергу, підвищує загальну продуктивність та лояльність персоналу. Для підтримки позитивного психологічного клімату необхідно забезпечити відкритість та прозорість комунікацій, виявляти увагу до потреб та проблем працівників, а також створювати можливості для соціальної взаємодії та командо утворення.

Негативний психологічний клімат, навпаки, призводить до зниження продуктивності, високого рівня плинності кадрів та зростання кількості конфліктів. Тому важливо своєчасно виявляти та усувати фактори, що негативно впливають на психологічний клімат у колективі.

Отже, психологічні аспекти відіграють ключову роль у формуванні та розвитку корпоративної культури. Розуміння та ефективне управління цими аспектами можуть значно підвищити ефективність діяльності підприємства та сприяти його стійкому розвитку.

Розуміння психологічних аспектів корпоративної культури є необхідною передумовою для ефективного управління цим важливим елементом організаційного середовища. Психологічні чинники, такі як: мотивація, психологічний клімат та індивідуальні особливості працівників - визначають, як формується та розвивається корпоративна культура. Проте, для забезпечення її ефективного функціонування та відповідності стратегічним цілям підприємства необхідно застосовувати конкретні методи та інструменти.

Проаналізуємо класифікацію, що дозволяє систематизувати інструменти розвитку корпоративної культури за основними напрямками, забезпечуючи комплексний підхід до її вдосконалення та управління.

Ієрархічна розгалужена класифікація інструментів розвитку корпоративної культури [7, 8]:

- *психологічні інструменти* - корпоративні тренінги, психологічне консультування, коучинг та менторинг, теам-білдінг заходи, внутрішні комунікаційні платформи;

- *організаційні інструменти* - структурні зміни, розробка та впровадження політик і процедур, системи винагород та визнання, програми адаптації нових працівників, оцінка та моніторинг корпоративної культури;

- *освітні інструменти* - програми навчання та розвитку, внутрішні семінари та воркшопи, лідерські програми, професійні конференції та симпозіуми, платформи для обміну знаннями;

- *комунікаційні інструменти* - внутрішні новини та бюлетені, регулярні збори та зустрічі, соціальні мережі та форуми, зворотній зв'язок та опитування, корпоративні заходи та святкування;

- *соціальні інструменти* - волонтерські програми, корпоративна соціальна відповідальність, спортивні заходи, культурні заходи, підтримка здорового способу життя.

Для досягнення високої ефективності та сталого розвитку підприємства, корпоративна культура має бути глибоко інтегрована у всі аспекти організаційного життя. Психологічні аспекти корпоративної культури відіграють ключову роль у її формуванні та підтриманні. Проте, щоб забезпечити цілісність та сталість корпоративної культури, необхідно застосовувати системні інструменти та методи,

спрямовані на її розвиток. Одним з найважливіших аспектів цього процесу є формування корпоративних цінностей. Корпоративні цінності визначають основні принципи та стандарти поведінки, що є фундаментом для всіх організаційних процесів, сприяють створенню єдиного розуміння цілей та завдань підприємства серед його співробітників, що забезпечує їхню згуртованість та узгодженість дій [10].

Формування корпоративних цінностей є складним і багатоступеневим процесом, який потребує використання психологічних методів для забезпечення глибокого впровадження цінностей у свідомість працівників. Психологічні методи допомагають створити емоційний та когнітивний зв'язок між працівниками та цінностями організації, що сприяє їхньому прийняттю та дотриманню. Запропонуємо алгоритм формування корпоративних цінностей на основі психологічних методів [7, 8, 10, 11].

#### 1. Визначення та формулювання цінностей

На початковому етапі необхідно чітко визначити та формулювати основні корпоративні цінності. Такий процес включає залучення керівництва та працівників до обговорення та погодження ключових принципів, які мають відображати місію та стратегічні цілі підприємства. Важливо, щоб ці цінності були зрозумілими, конкретними та відповідали реаліям організаційного середовища.

#### 2. Інформування та комунікація

Після визначення корпоративних цінностей необхідно забезпечити їх ефективну комунікацію серед всіх рівнів працівників. Для цього використовуються різні методи інформування:

- внутрішні комунікаційні канали: новини, бюлетені, корпоративні портали;
- особисті зустрічі та презентації: зібрання, семінари, воркшопи;
- візуальні матеріали: плакати, банери, інформаційні стенди.

Основна мета цього етапу - забезпечити розуміння працівниками сутності та значення корпоративних цінностей.

#### 3. Психологічні тренінги та семінари

Психологічні тренінги та семінари є ефективним інструментом для інтеграції корпоративних цінностей у свідомість працівників, адже вони сприяють формуванню навичок та поведінкових моделей, які відповідають заявленим цінностям.

Під час тренінгів використовуються такі методи:

- групова дискусія - обговорення реальних ситуацій та кейсів, що ілюструють застосування корпоративних цінностей;
- рольові ігри - моделювання ситуацій, в яких працівники мають продемонструвати дотримання корпоративних цінностей;
- психодрама - використання театральних методик для глибокого розуміння та переживання цінностей.

#### 4. Лідерство за прикладом

Лідерство за прикладом є одним з найефективніших методів формування корпоративних цінностей. Керівники підприємства мають виступати взірцем для наслідування, демонструючи у своїй поведінці дотримання корпоративних цінностей. До цього методу належить:

- етичне лідерство - прийняття рішень та дії відповідно до встановлених цінностей;
- прозорість та відкритість - відкрита комунікація та звітність про дії та рішення;
- підтримка та наставництво - допомога та підтримка працівників у реалізації корпоративних цінностей у їхній повсякденній діяльності.

#### 5. Мотиваційні системи

Системи мотивації та винагороди є важливим елементом формування та підтримки корпоративних цінностей, включають:

- фінансові винагороди - бонуси, премії за демонстрацію дотримання цінностей;
- нефінансові винагороди - визнання, нагороди, почесні звання.
- кар'єрний ріст - просування по службі для працівників, які активно впроваджують корпоративні цінності.

#### 6. Моніторинг та оцінка

Для забезпечення постійного дотримання корпоративних цінностей необхідно проводити регулярний моніторинг та оцінку їхньої інтеграції:

- опитування та анкетування - регулярне проведення опитувань серед працівників для оцінки їхнього розуміння та дотримання цінностей;
- аудити корпоративної культури - систематична оцінка відповідності поведінки працівників заявленим цінностям;
- зворотній зв'язок - створення механізмів для отримання зворотного зв'язку від працівників щодо реалізації корпоративних цінностей.

#### 7. Коригування та вдосконалення

На основі результатів моніторингу та оцінки необхідно проводити коригування та вдосконалення процесу формування корпоративних цінностей, а саме: перегляд та актуалізацію цінностей, адаптацію методів їхньої інтеграції та покращення систем мотивації.

Впровадження психологічних методів формування корпоративних цінностей забезпечує глибоке та стале впровадження цінностей у повсякденну діяльність працівників, сприяючи підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

### Висновки

Психологічний підхід до формування та розвитку корпоративної культури відіграє ключову роль у забезпеченні її стійкості та ефективності. Глибоке розуміння психологічних аспектів дозволяє керівникам та менеджерам створювати сприятливе робоче середовище, яке підтримує мотивацію, задоволеність роботою та високу продуктивність працівників. Використання психологічних методів формування корпоративних цінностей сприяє їх глибокому прийняттю та інтеграції в повсякденну діяльність, що забезпечує згуртованість колективу та узгодженість дій у досягненні стратегічних цілей підприємства. Психологічний підхід не лише зміцнює внутрішню єдність організації, але й підвищує її адаптивність до змін зовнішнього середовища, що є критичним для досягнення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі.

### Список використаних джерел

1. Кицак, Т. Г., Коваленко, І. Ф. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. № 1. С. 171-177.
2. Литвин, О., Галицька, О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. Фінансовий простір. 2019. С. 4 (36). С. 127-138.
3. Міхов, Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2015. № 3. С. 42-46.
4. Дмитренко, М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. Гуманітарний часопис 2011. № 1. С. 37-44.
5. Карамушка, Л.М. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія / К.: Педагогічна думка. 2015. – 288 с.
6. Дмитренко, М. Й. Підходи до класифікації типів корпоративної культури. Вісник Черкаського університету. Серія: Філософія. 2014. № 31. С. 46-53.

7. Янієва Д. Д. Формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства. 2024. 275 с. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.hneu.edu.ua/wpcontent/uploads/2024/04/Yaniieva\\_Dis.pdf](https://www.hneu.edu.ua/wpcontent/uploads/2024/04/Yaniieva_Dis.pdf)
8. Андросова, О. Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. 2017. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/1607/1/Androsova.pdf>
9. Зеркаль, А. В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 2. С. 45-48.
10. Гриценко, Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С. 284-290.
11. Полянська, А. С., Дюк, О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. № 27 (2). С. 9-16.