

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет педагогіки, психології та соціальної роботи
кафедра психології**

**Організаційна культура, як фактор
ефективності в молодіжних громадських
організаціях**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконав:

студент 2 курсу, 203м групи

Григірчик Андрій Васильович

Керівник:

кандидат психологічних наук,

асистент **Гайсонюк Н. А.**

До захисту допущено

на засіданні кафедри

Протокол № __ від _____ 2025 р.

Зав. кафедрою _____ доцент. Андрєєва Я. Ф.

Чернівці - 2025

АНОТАЦІЯ

Григірчик А.В. Організаційна культура як фактор ефективності у молодіжних громадських організаціях. – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти “магістр” зі спеціальності 053 Психологія (Соціальна психологія управління). – Чернівецький нац. ун-т імені Юрія Федьковича. Чернівці, 2025. – 82 с.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні підходи до розуміння сутності та структури організаційної культури, визначено чинники її формування в громадських організаціях. Емпірично досліджено особливості організаційної культури у ВМГО «АЙСЕК в Україні» за моделлю Д. Денісона. Проведений однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA) підтвердив статистично значущі зв'язки між окремими аспектами культури та показниками ефективності. Розроблено модель розвитку організаційної культури молодіжних громадських організацій, яка сприяє узгодженості, згуртованості та сталому розвитку спільноти.

Ключові слова: організаційна культура, молодіжна громадська організація, ефективність, цінності, модель розвитку

ABSTRACT

Hryhurchyk. A. V. Organizational culture as a factor of effectiveness in youth non-governmental organizations. – Manuscript. Qualification work for obtaining a higher education degree “Master” in specialty of 053 Psychology (Social Psychology of Management). Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Chernivtsi, 2025. 82 p.

The thesis examines theoretical approaches to understanding the essence and structure of organizational culture and identifies the key factors influencing its formation in non-governmental organizations. An empirical study of the organizational culture in AIESEC in Ukraine was conducted using Denison's model. A one-way ANOVA confirmed statistically significant relationships between cultural dimensions and performance indicators. A value-based model for the development of organizational culture in youth NGOs was proposed, aimed at enhancing coherence, engagement, and sustainable community development.

Key words: organizational culture, youth NGO, effectiveness, values, development model

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ А.В. Григірчик

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	9
1.1. Сутність і основні характеристики організаційної культури	9
1.2. Класифікація типів організаційної культури та чинники їх формування	18
1.3. Вплив організаційної культури на результативність діяльності	32
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ВМГО «АЙСЕК В УКРАЇНІ»	39
2.1. Організація та методика емпіричного дослідження	39
2.2. Аналіз особливостей організаційної культури в організації	51
2.3. Однофакторний дисперсійний аналіз ANOVA отриманих результатів дослідження	56
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	69
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури в молодіжних ГО	69
3.2. Практичні рекомендації для керівництва ВМГО «АЙСЕК в Україні»	71
3.3. Модель розвитку організаційної культури ГО	73
3.4. Перспективи подальших досліджень організаційної культури	76
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах постійних змін у суспільстві та зростання ролі громадянського сектору, зокрема молодіжних громадських організацій, усе більше уваги привертає питання організаційної культури як чинника успішного функціонування таких структур. Організаційна культура виступає не лише внутрішнім регулятором поведінки учасників, а й інструментом підвищення ефективності, згуртованості та реалізації стратегічних цілей організації. Особливої актуальності дослідження набуває у контексті молодіжних ГО, таких як ВМГО «АЙСЕК в Україні», які реалізують соціально значущі ініціативи і залежать від залученості й мотивації учасників – волонтерів.

Стан дослідження проблеми. Проблема організаційної культури в сучасних умовах стала предметом численних наукових досліджень як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій традиції. У праці Joe Duke II [19], обґрунтовано вплив організаційної культури на результативність неурядових організацій у контексті країн, що розвиваються, підкреслено значення ціннісно-мотиваційних чинників для підтримання їхньої життєздатності. А. Matkó і Т. Takács [17] встановили, що позитивна культура сприяє підвищенню задоволеності персоналу і, відповідно, ефективності діяльності організацій. Ritvo et al. [49] у своєму дослідженні показали, що культура, орієнтована на спільні цінності та розвиток лідерства, є ключовим чинником успішного функціонування неурядового сектору.

Вітчизняні дослідження (зокрема, Бердник, 2021 [50]; Сінькевич, 2022 [50]; Катаєва, 2022 [52]; Литва і Хоменко, 2024 [39]) розкривають психологічні аспекти формування організаційної культури у громадських і волонтерських організаціях, акцентуючи увагу на таких характеристиках, як згуртованість, ціннісна узгодженість і довіра. Бердник (2021) трактує організаційну культуру як чинник ефективності менеджменту, тоді як Сінькевич (2022) звертає увагу на роль внутрішньої мотивації та ідентичності у підтриманні стабільного волонтерського середовища. У роботі Катаєвої (2022) сформульовано підхід

до розвитку культури молодіжних громадських об'єднань через інтеграцію ціннісного та поведінкового вимірів.

Додаткові аспекти взаємозв'язку між культурою, мотивацією та результативністю представлено у працях Pamela & Juma (2015), Juan Vamprí [40, с. 6-9] та Bah (2024)[43], де наголошується на динамічному характері культури міжнародних молодіжних організацій. У цих дослідженнях зазначено, що особливість таких структур полягає у горизонтальній системі управління, високому рівні міжособистісної взаємодії та ціннісній єдності членів організації. Таким чином, попри значну кількість праць, присвячених проблемі організаційної культури, недостатньо дослідженим залишається ціннісний вимір культури у молодіжних громадських організаціях у поєднанні з емпіричною оцінкою її впливу на ефективність діяльності. Це зумовлює актуальність подальшого вивчення даної проблеми в контексті українських реалій та безпосередньо практики досліджуваної в цій роботі організації - «АЙСЕК в Україні».

Тема дослідження «Організаційна культура, як фактор ефективності у молодіжних громадських організаціях» відповідає науковим пріоритетам кафедри, пов'язаним із вивченням психологічних аспектів управління, лідерства, групової динаміки та розвитку організаційної поведінки.

Робота узгоджується з завданнями освітньої програми щодо формування компетентностей у сфері психології організацій, управління персоналом та соціально-психологічного супроводу, зокрема, інституцій громадянського суспільства. Отримані результати поглиблюють наукові уявлення про роль організаційної культури у підвищенні ефективності молодіжних громадських об'єднань і можуть бути використані у навчальному процесі, практичній діяльності та подальших наукових дослідженнях кафедри.

Метою дослідження є виявлення особливостей організаційної культури у молодіжних громадських організаціях та встановлення її впливу на ефективність їх діяльності.

Основні завдання дослідження:

проаналізувати теоретичні підходи до поняття та структури організаційної культури;

визначити чинники, що впливають на формування та трансформацію культури у громадських організаціях;

емпірично дослідити особливості організаційної культури у ВМГО «АЙСЕК в Україні»;

встановити взаємозв'язок між рівнем розвитку організаційної культури та результативністю діяльності організації;

розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури для підвищення ефективності громадських об'єднань.

Об'єктом дослідження є організаційна культура як фактор ефективності громадської молодіжної організації.

Предметом дослідження є вплив організаційної культури на спроможність неурядових і громадських організацій ефективно реалізовувати свої функції та завдання.

Гіпотеза дослідження. Передбачається, що громадські організації, які цілеспрямовано формують та розвивають організаційну культуру, досягають вищого рівня ефективності, зокрема у сфері внутрішньої комунікації, мотивації учасників та реалізації стратегічних завдань.

Теоретичною основою дослідження стали наукові праці з організаційної та соціальної психології управління, а також сучасні підходи до вивчення феномену організаційної культури у контексті діяльності неурядових організацій. Методологічна база спирається на системний підхід, який розглядає організаційну культуру як цілісне багаторівневе явище, що інтегрує цінності, поведінкові норми та управлінські практики. Для комплексного аналізу застосовано також структурно-функціональний і порівняльний, які дозволили виявити взаємозв'язки між культурними параметрами, ефективністю діяльності та індивідуально-психологічними характеристиками членів організації.

Емпірична частина дослідження реалізована за допомогою методів опитування та кількісного аналізу даних. Для збору інформації використано методику оцінки вимірів організаційної культури Д. Денісона [див.додаток А], Опитувальник професійної самоефективності (коротка версія) (Short Occupational Self-Efficacy Scale, T. Rigotti, B. Schyns, & G. Mohr; адаптація О. В. Креденцер)[див.додаток В], методику визначення загальної та соціальної ефективності (М. Шеєр, Дж. Маддукс; адаптація А. Боярцевої)[див.додаток Б] та тест оцінки психологічного клімату у колективі (за А.Ф. Фідлером) [див.додаток Г].

Для обробки емпіричних даних було використано однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA), який дозволив виявити статистично значущі відмінності між групами респондентів за основними вимірами дослідження.

Додатково застосовано контент-аналіз внутрішніх документів та опитувальних матеріалів організації, спрямований на вивчення її системи соціально-психологічної роботи, механізмів мотивації та практик оцінювання ефективності колективу. Це дозволило глибше зрозуміти, як у межах організації здійснюється вимірювання соціально-психологічних феноменів, які інструменти самоаналізу використовуються, а також яким чином формуються управлінські рішення на основі отриманих результатів.

Теоретичне значення дослідження полягає у подальшому розвитку уявлень про організаційну культуру молодіжних громадських організацій як чинник їх ефективності. У роботі уточнено зміст поняття «організаційна культура» в контексті громадського сектору, розкрито її ціннісну природу та структуру на основі моделі Д. Денісона, а також розроблено ціннісно-орієнтовану модель розвитку культури ГО, що поєднує психологічні, управлінські й соціальні аспекти.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованої моделі розвитку організаційної культури для підвищення ефективності діяльності молодіжних ГО. Рекомендації можуть бути використані керівниками, HR-фахівцями та тренерами для вдосконалення

комунікації, мотивації, командної взаємодії та ціннісного узгодження в організаціях волонтерського типу, а також у навчальних програмах з соціальної психології управління.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 6 таблиць, 6 рисунків та 4 додатки. Обсяг роботи 82 сторінки

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Сутність і основні характеристики організаційної культури

Організаційна культура є фундаментальним чинником, що визначає внутрішню цілісність, стабільність і здатність організації до розвитку в умовах динамічного середовища. Вона виступає інтегративним механізмом, який поєднує цінності, норми, переконання й поведінкові патерни членів організації у єдину систему [4, 1].

На думку Е. Шейна, організаційна культура — це «сукупність базових припущень, яких група навчилася під час розв’язання проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції» [4]. Ці припущення вважаються правильними, передаються новим членам і формують їхнє сприйняття, мислення й поведінку. Камерон і Куїнн трактують культуру як «панівну систему цінностей», що не лише визначає прийняття рішень, а й впливає на міжособистісні відносини, комунікацію та мотиваційні механізми всередині колективу [1].

Сучасні автори підкреслюють, що організаційна культура — це не лише набір норм чи символів, а комплексна соціально-психологічна конструкція, яка задає межі поведінкових очікувань, формує корпоративну ідентичність і сприяє досягненню цілей організації [2, 3]. Вона охоплює як видимі елементи (символи, ритуали, комунікаційні стандарти), так і приховані — цінності, переконання, установки та емоційний клімат.

Вітчизняні дослідники, зокрема Крупський [5, с. 29-37], розглядає організаційну культуру як багаторівневу систему, що включає:

1. Артефакти — матеріальні прояви культури (атрибутика, простір, мова спілкування);
2. Цінності — те, що визнається бажаним і регулює поведінку;

3. Глибинні переконання — неусвідомлені уявлення про «правильність» дій, що забезпечують когнітивну та емоційну єдність організації.

Також важливо розрізняти поняття «організаційна культура» та «корпоративна культура». Перше поняття є ширшим і застосовується до будь-якої організації — державної, освітньої, громадської чи комерційної. Натомість корпоративна культура орієнтована переважно на бізнес-середовище та підкреслює імідж, бренд і систему корпоративної поведінки [4, 5]

Таким чином, організаційна культура може бути визначена як цілісна, багаторівнева система спільних цінностей, норм і моделей поведінки, яка:

1. Формує колективну ідентичність і внутрішню згуртованість;
2. Спрямовує поведінку членів організації у відповідності до прийнятих цінностей;
3. Забезпечує адаптацію до зовнішнього середовища та стабільність внутрішніх процесів;
4. Є ключовим чинником ефективності діяльності як у бізнесі, так і в громадському секторі [3, 4, 11, 17, 18, 19, 41, 44, 49].

Поняття організаційної культури сформувалося на перетині соціології, антропології та психології управління. Його витoki сягають початку ХХ століття, коли в межах “школи людських відносин” (Е. Мейо, М. Фоллетт) почали вивчати роль неформальних груп і соціально-психологічного клімату у підвищенні продуктивності праці. Цей період (1920–1950-ті рр.) заклав підґрунтя для розуміння організації як спільноти зі спільними нормами та цінностями, а не лише технічної системи [4,7].

Наступний етап — 1960–1970-ті роки — позначився становленням поведінкових і соціально-культурних підходів. Дослідження Д.МакГрегора, К.Левіна, Р.Лайкерта та Е.Шейна зосередили увагу на тому, як цінності, переконання й лідерські стилі формують поведінку членів організації. У цей

період культура почала розглядатися як стратегічний ресурс управління та чинник ефективності [9, 10, 29].

У 1980-х роках термін “організаційна культура” набув широкого вжитку завдяки працям Т.Пітерса і Р.Уотермана (“In Search of Excellence”, 1982), Ч.Хенді, Г. Хофстеде, Т. Діла і А. Кеннеді. Саме вони надали поняттю емпіричну і теоретичну чіткість, пов’язавши культуру з конкурентоспроможністю, адаптивністю й психологічним кліматом колективу [9, 53, 54].

У 1990–2000-х роках відбувся зсув до вивчення культурного менеджменту, соціально-психологічних механізмів лояльності та ідентичності (Камерон і Куїнн, Карамушка, Крупський). Сучасні дослідження підкреслюють міжкультурні, ціннісні й емоційні аспекти культури як інтегративного чинника організаційного розвитку [5, 11, 29].

З погляду соціальної психології управління, організаційна культура є не лише системою управлінських норм, а передусім — психологічним простором спільних цінностей, смислів і соціальних уявлень, що регулюють поведінку її членів. Вона охоплює сукупність елементів, які взаємопов’язані між собою на когнітивному, емоційному та поведінковому рівнях [5, 11].

Основні елементи організаційної культури:

1. Цінності. Це базові уявлення про бажане й належне, які визначають, що є прийнятним у взаємодії, управлінні, комунікації. Е. Шейн [4] підкреслював, що саме спільні цінності утворюють ядро культури — вони є «психологічним цементом», який поєднує індивідуальні переконання в єдину систему. В українських дослідженнях (Карамушка, 2019 [11]) зазначається, що цінності відіграють роль регуляторів соціально-психологічної поведінки членів організації, визначаючи рівень згуртованості та морально-етичний клімат.

2. Норми та правила поведінки. Вони конкретизують цінності через моделі дій — тобто виявляють, як саме треба поводитися у щоденній діяльності. Соціально-психологічно норми забезпечують прогнозованість

поведінки, створюють «рамку» групового впливу, підтримують згоду в колективі [6].

3. Символи й ритуали. Це зовнішні прояви культури — логотипи, гасла, корпоративна атрибутика, традиції, церемонії, святкування. У психологічному плані вони виконують функцію емоційного закріплення спільних смислів, посилюють ідентифікацію з організацією. Як зазначає Крупський [5], ритуали створюють відчуття «належності» до групи, підвищують колективну самооцінку та внутрішню мотивацію.

4. Міфи та легенди організації. Це наративи, які пояснюють походження, ключові події, досягнення чи цінності організації. Вони виконують функцію соціального навчання і передачі культурного досвіду новим членам. Згідно з Л. Карамушкою [11], міфи сприяють формуванню «психологічної тяглості» традицій, що підтримує стійкість групової ідентичності.

5. Символічне середовище спілкування. Воно включає невербальні сигнали, просторові та комунікативні особливості (як облаштований офіс, як працює спілкування через цифрові платформи, як звертаються один до одного, чи допускається неформальне спілкування). Це середовище відображає ціннісну ієрархію та емоційний клімат організації [19, с. 69-71].

6. Поведінкові патерни. На практиці культура виявляється через звичні дії та міжособистісну взаємодію. Саме поведінкові прояви показують, наскільки декларовані цінності реалізуються реально. Вони виступають своєрідним індикатором зрілості організаційної культури [33, с.21].

У сучасній науковій думці структура корпоративної культури розглядається як багаторівнева система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілісність організації та визначають поведінку її членів. Серед найбільш поширених підходів до визначення структурних компонентів корпоративної культури особливе місце посідають моделі, розроблені Е. Шейном, Д. Денісоном, Г. Хофстеде та Ч. Хенді, які стали «класичними» у сфері психології управління та організаційної поведінки.

Класична тришарова модель Е. Шейна розкриває структуру корпоративної культури як систему з трьох рівнів, кожен із яких відображає певний ступінь глибини культурних проявів [4]. Перший рівень становлять артефакти і символи — видимі та матеріальні ознаки організаційного середовища, що легко спостерігаються, але важко інтерпретуються. До них належать архітектура робочого простору, дрес-код, корпоративна мова, ритуали, церемонії, традиції, а також матеріальні прояви корпоративної ідентичності — логотипи, фірмові кольори, гасла. Другий рівень становлять декларовані цінності — офіційно проголошені орієнтири організації, що визначають її місію, бачення, стратегічні цілі, етичні принципи та кодекси поведінки. Найглибший рівень, за Шейном, — це базові припущення, що формують несвідомі уявлення працівників про природу людини, влади, праці, довіри й взаємодії. Саме цей рівень визначає стабільність і стійкість організаційної культури. У психологічному вимірі модель Е. Шейна співвідноситься з когнітивним, емоційно-ціннісним і поведінковим рівнями особистісної регуляції [4], що дозволяє пояснити механізми культурної детермінації поведінки персоналу.

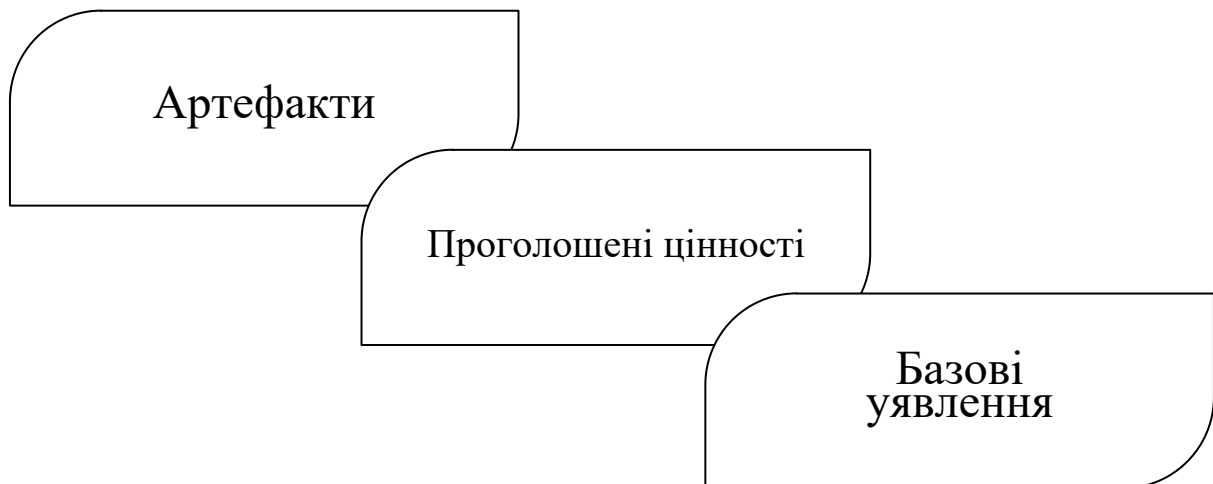


Рис. 1.1. Рівні корпоративної культури організації за Е.Шейном

Джерело: сформовано автором на основі праці [4]

Системний підхід до структури корпоративної культури запропонував Д. Денісон, який розглядав її як функціональну систему, що впливає на

ефективність діяльності організації через чотири ключові виміри: місію, залученість, адаптивність і послідовність [30]. Кожен із цих вимірів включає по три конкретні індикатори, утворюючи цілісну “матрицю культури”. Місія визначає стратегічний напрям і сенс існування організації; залученість відображає рівень участі працівників у прийнятті рішень та їх ідентифікацію з організаційними цілями; адаптивність характеризує здатність організації реагувати на зміни середовища та впроваджувати інновації; узгодженість (послідовність, консистентність) забезпечує внутрішню узгодженість і стабільність процесів. Така структура поєднує елементи управлінської, соціальної та психологічної регуляції, що дозволяє розглядати корпоративну культуру як динамічний баланс між мотивацією (залученість), свідомим орієнтуванням (місія), адаптивними механізмами (адаптивність) і когнітивною узгодженістю (послідовність) [30, 44].

Таблиця 1.1

**Системно-функціональна структура
організаційної культури за Д. Денісоном**

Вимір культури	Зміст (психологічна інтерпретація)	3 Ключові індикатори (елементи виміру)
Місія (Mission)	Дає сенс і спрямованість діяльності, формує спільну мету та мотивацію.	1. Стратегічний напрям; 2. Цілі та завдання; 3. Орієнтація на бачення (візію).
Залученість (Involvement)	Відображає рівень участі, автономії, психологічної включеності працівників.	1. Розвиток здібностей співробітників; 2. Орієнтація на командну роботу; 3. Повноваження.
Адаптивність	Визначає здатність	1. Орієнтація на

(Adaptability)	організації навчатися, реагувати на зміни, бути відкритою до інновацій.	споживача; 2.Організаційне навчання; 3.Управління змінами.
Узгодженість (Consistency)	Забезпечує внутрішню єдність, узгодженість цінностей і норм поведінки.	1.Ключові цінності; 2.Узгодженість; 3.Координація й інтеграція.

Джерело: сформовано автором на основі праці [24, 30]

Герт Хофстеде запропонував культурологічну модель, яка розкриває структуру культури через чотири рівні її прояву: символи, герої, ритуали та цінності [9]. Символи становлять найбільш поверхневий рівень — це слова, предмети, образи чи дії, що мають особливе значення в межах певної групи. Герої — це особистості, реальні або уявні, які втілюють у собі головні цінності організації та виступають прикладами для наслідування. Ритуали — це повторювані дії, що підтримують колективну ідентичність і згуртованість (святкування, збори, корпоративні заходи). Нарешті, цінності, за Хофстеде, становлять центральне ядро культури — вони задають орієнтири поведінки, визначають пріоритети та соціальні очікування. З психологічної точки зору така структура відображає механізми соціального навчання та передачі культурних норм через ідентифікацію, наслідування та підкріплення поведінкових зразків [9].

Чарльз Хенді запропонував двофазну структуру корпоративної культури. Він розділив її на видиму та невидиму складові [53]. Видима культура охоплює матеріальні та формальні елементи — організаційну структуру, технології, комунікаційні канали, артефакти та зовнішні атрибути корпоративного життя. Невидима частина містить глибинні ментальні моделі, норми, переконання, ціннісні орієнтації та неформальні зв'язки між членами колективу. Цей поділ співвідноситься з психологічними уявленнями про

взаємодію свідомого й несвідомого у груповій поведінці: видима культура є продуктом усвідомлених управлінських впливів, тоді як невидима визначає підсвідомі патерни колективної взаємодії. У своїх працях Хенді підкреслює, що гармонія між цими двома рівнями є необхідною умовою стабільності організаційної культури та ефективного функціонування соціально-психологічного клімату.

Організаційна культура відіграє певні функції та ролі у забезпеченні діяльності організації. Насамперед вона виконує системоутворюючу роль у життєдіяльності організації, забезпечуючи психологічну єдність, стабільність і передбачуваність поведінки членів колективу. За визначенням Е. Шейна [4], вона є “механізмом, який інтегрує індивідуальні й групові моделі поведінки у спільну систему значень”. На психологічному рівні це проявляється у формуванні спільних уявлень про “як треба” і “як не можна”, що визначають емоційно-нормативну атмосферу групи. Культура, таким чином, регулює поведінку через внутрішні переконання, а не лише через зовнішній контроль.

Однією з ключових функцій організаційної культури є інтегративна. Вона сприяє згуртованості персоналу, формує спільну ідентичність і забезпечує взаємну довіру між членами організації. Карамушка [55, с. 18-21] підкреслює, що в українських умовах саме ця функція має виражений соціально-психологічний характер, адже підтримує відчуття приналежності до організації як до “спільноти цінностей”. Це особливо актуально для громадських і молодіжних організацій, де відсутність матеріальних стимулів компенсується психологічними — значущістю участі, спільною місією, визнанням.

Не менш важливою є регулятивна функція, яка полягає у встановленні норм і правил взаємодії, що регулюють поведінку учасників спільноти. За Крупським [5], культура формує “м’який контроль”, який зменшує необхідність адміністративного втручання, адже поведінкові зразки стають внутрішніми установками. У психологічному вимірі це відповідає механізму

соціального навчання — індивіди засвоюють зразки поведінки через спостереження, наслідування та підкріплення позитивних моделей.

Мотиваційна функція культури проявляється у здатності цінностей та символів організації підтримувати внутрішню мотивацію працівників. За Денісоном [30], висока залученість і відчуття місії формують психологічну відданість організації, що напряду впливає на ефективність діяльності. У психології праці це співвідноситься з концепцією самоідентифікації працівника із цінностями колективу — коли “цінності організації” стають “цінностями особистості” [25, с. 8-20].

Також суттєвою є адаптаційна функція, що забезпечує здатність організації реагувати на зміни зовнішнього середовища, не втрачаючи своєї внутрішньої цілісності. Таким чином, культура виконує роль психологічного “фільтра” — через неї нові ідеї, вимоги чи технології узгоджуються з уже наявними переконаннями та нормами. Такий механізм забезпечує гнучкість без руйнування ідентичності організації.

Нарешті, комунікативна функція організаційної культури полягає у створенні спільного смислового поля, через яке здійснюється взаєморозуміння між членами колективу. Тут, культура виступає як “мовна система організації” — вона задає правила інтерпретації подій, стилі спілкування, символіку. У психологічному контексті це означає формування спільної когнітивної карти, яка забезпечує ефективну міжособистісну комунікацію та узгодження дій у складних соціальних ситуаціях.

Таким чином, організаційна культура у своїх психологічних функціях виконує роль невидимого регулятора — інтегрує, мотивує, навчає і координує поведінку членів організації, створюючи умови для її стабільного розвитку та досягнення цілей. Її вплив полягає не лише у визначенні “що робити”, а й у формуванні “як це робити” — тобто в узгодженні поведінки з глибинними ціннісними орієнтаціями колективу.

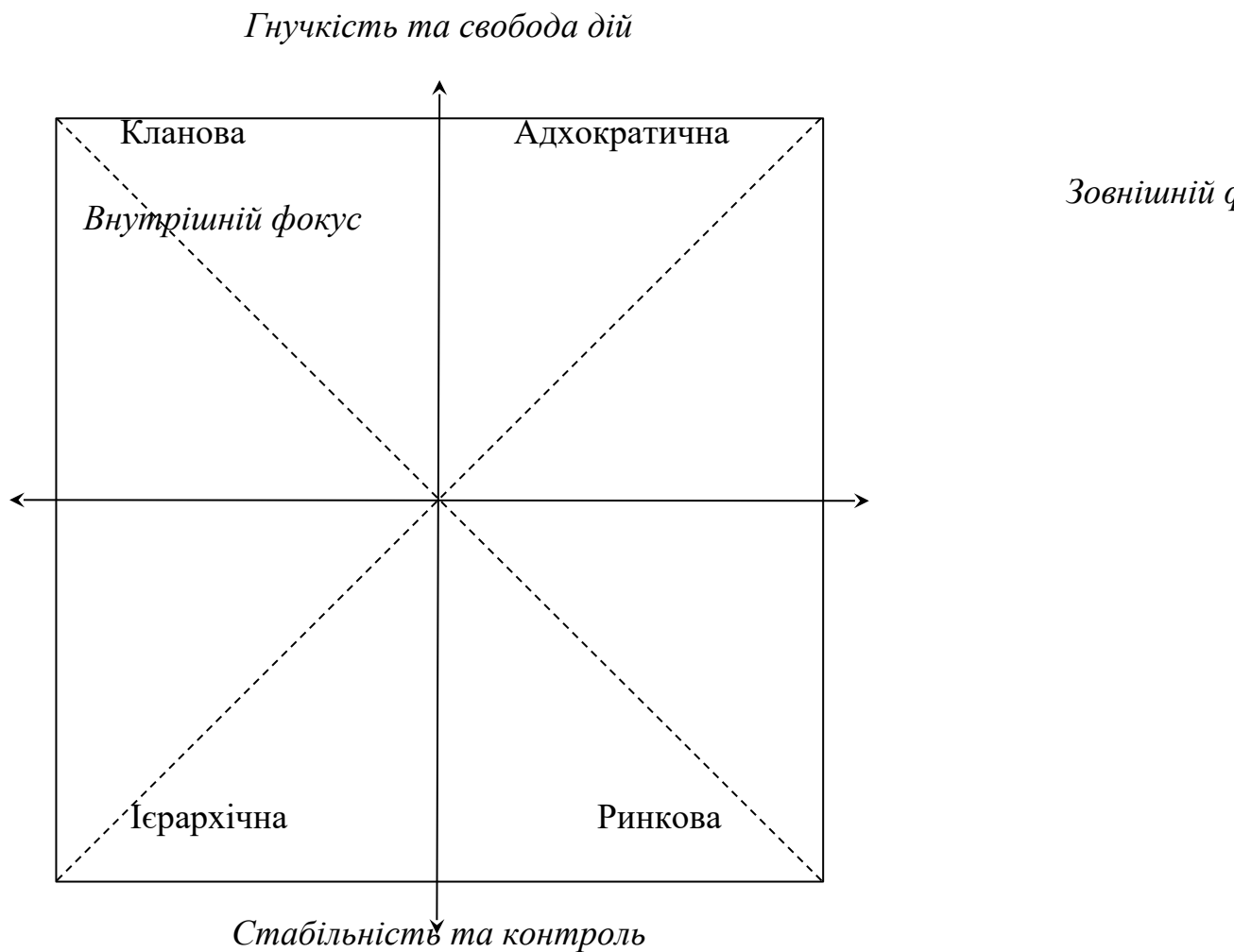
1.2. Класифікація типів організаційної культури та чинники їх формування

Типологія організаційної культури — це інструмент систематизації різноманітних культурних моделей, що визначають характер взаємодії працівників, стиль керівництва та способи прийняття рішень. У психологічному вимірі тип культури відображає колективну “особистість” організації, тобто сукупність спільних установок, норм і поведінкових патернів, що забезпечують її стабільність і розвиток [5, 7]. Формування певного типу культури зумовлене як внутрішніми чинниками (цінності засновників, стиль лідерства, структура влади), так і зовнішніми (національні особливості, соціокультурне середовище, умови ринку) [4, 29].

Типології дають змогу виявити закономірності між стилем управління, рівнем психологічного комфорту працівників і ефективністю діяльності. Для психології управління це має особливе значення, оскільки дозволяє досліджувати, яким чином культура впливає на мотивацію, групову динаміку, ідентифікацію та емоційний клімат організації.

Однією з найпоширеніших моделей типологізації є модель “конкурентних цінностей” К. Камерона і Р. Куїна, що лягла в основу діагностичного інструменту Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) [10, 13, с.5-6]. Вона базується на двох вимірах:

1. Орієнтація організації — внутрішня (люди, процеси) або зовнішня (результати, конкуренція);
2. стиль управління — гнучкий (адаптивний) чи жорсткий (контрольований).



**Рис. 1.2. Матриця типів організаційних культур за К. Камероном
і Р. Куїном**

Джерело: сформовано автором на основі праці [1]

Поєднання цих вимірів дає чотири типи культур, кожна з яких має свої психологічні особливості:

Кланова культура — “сімейна”, заснована на взаємній підтримці, командній роботі, неформальних відносинах. У ній лідер виступає наставником, а основними цінностями є довіра, співпраця та розвиток персоналу. Такий тип формує позитивний соціально-психологічний клімат і високий рівень ідентифікації працівників із організацією [1, 53, 55].

Адхократична культура — динамічна, інноваційна, орієнтована на розвиток і ризик. Тут важливі творчість, автономія та ініціатива. Лідери — новатори, які стимулюють експериментування й самовираження. З

психологічної точки зору, вона сприяє внутрішній мотивації та самореалізації, але може породжувати нестабільність у спільних цінностях [1, 53, 55].

Ієрархічна культура — формалізована, структурована, з чіткими правилами, процедурами та ієрархією влади. Основні цінності — стабільність, порядок, передбачуваність. Вона відповідає стилю “раціонального менеджменту”, але може знижувати гнучкість і творчість персоналу [1, 53, 55].

Ринкова культура — орієнтована на результат і конкурентність. Головні цінності — досягнення, ефективність, перемога. Лідер — вимогливий стратег, а мотиваційна система побудована на змаганні. Психологічно така культура стимулює прагнення до успіху, але водночас може підвищувати рівень стресу [1, 53, 55].

Модель Камерона і Куїна має практичне значення для соціально-психологічного аналізу, оскільки дозволяє оцінити баланс між орієнтацією на людей та на результат, а також співвіднести рівень гнучкості організації з її культурними особливостями.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика типів організаційної культури
за К. Камероном і Р. Куїном (модель OCAI)**

Тип культури	Основні цінності	Стиль лідерства	Психологічний клімат	Переваги	Потенційні ризики
Кланова	Співпраця, підтримка, розвиток	Наставник, координатор	Дружній, згуртований	Висока лояльність	Зниження динаміки змін
Адхократична	Творчість, новаторство, ризик	Новатор, візіонер	Динамічний, гнучкий	Самореалізація	Хаотичність процесів
Ієрархічна	Порядок, контроль, стабільність	Адміністратор, контролер	Формальний, передбачуваний	Надійність системи	Недостатня ініціативність
Ринкова	Результативність, конкуренція	Стратег, керівник	Напружений, динамічний	Висока продуктивність	Стрес, вигорання

Джерело: сформовано автором на основі підрозділу 1.2 і праці [1]

Значний основоположний внесок у розвиток класифікаційних підходів до вивчення організаційної культури зробив Чарльз Хенді, який розвинув ідеї Р. Харрісона (1972), щодо ідеологій організацій [53]. Хенді виділив чотири основні типи: культуру влади, культуру завдання, рольову, та особистісну культуру.

Культура влади ґрунтується на централізованому контролі, особистому впливі лідера і довірі до його авторитету. Вона формує атмосферу суперництва та обмеженої автономії, що з психологічної точки зору підвищує залежність працівників від керівника, але зменшує ініціативність.

Рольова культура має стабільну ієрархічну структуру з чітким розподілом функцій. У ній домінує потреба у впорядкованості та передбачуваності, що створює психологічне відчуття безпеки, однак може обмежувати творчість.

Культура завдання орієнтована на досягнення конкретних цілей та ефективне виконання завдань. Вона стимулює співпрацю, розвиток компетентності та командну взаємодію, тому її вважають оптимальною для інноваційних і гнучких організацій.

Особистісна культура базується на автономії та рівноправності членів колективу. Вона сприяє самовираженню, проте потребує високого рівня психологічної зрілості працівників і часто є нестійкою в умовах масштабних структур.

Дані чотири типи Хенді зобразив через міфологічні архетипи Зевса, Аполлона, Афін та Діоніса (таблиця 1.3). Типологія Хенді дозволяє дослідити, як стиль лідерства та особистісні цінності керівників визначають групову динаміку і мікроклімат організації.

Таблиця 1.3

Типологія організаційної культури за Ч. Хенді

Тип культури	Архетип	Основні риси
--------------	---------	--------------

Культура влади	“Зевс”	Централізація рішень, харизматичний лідер, неформальна влада.
Рольова культура	“Аполлон”	Чіткі ролі, правила, стабільність, традиції.
Культура завдання	“Афіна”	Командна робота, компетентність, орієнтація на результат.
Культура особистості	“Діоніс”	Індивідуалізм, самореалізація, конфліктність.

Джерело: сформовано автором на основі праці Ч. Хенді [53]

Іншу значущу типологію запропонував Герт Хофстеде, який, спираючись на міжкультурні дослідження, визначив п'ять вимірів організаційної культури, що відображають національні та соціально-психологічні відмінності: дистанція влади, індивідуалізм/колективізм, уникнення невизначеності, мужність/жіночість (маскулінність/фемінність) та довгострокова орієнтація [9]. Для психології цей підхід цінний тим, що показує, як глибинні культурні установки впливають на сприйняття влади, норм поведінки, способи ухвалення рішень і комунікативні стилі в організації. Наприклад, у культурах із високою дистанцією влади переважає авторитарний стиль керівництва і нижчий рівень зворотного зв'язку; натомість у колективістських культурах формуються більш тісні міжособистісні відносини та емоційна згуртованість [9].

Вагомий внесок у розвиток типологій організаційної культури зробили Терренс Діл і Аллан Кеннеді, які запропонували модель, засновану на двох параметрах: ступені ризику у діяльності організації та швидкості отримання зворотного зв'язку про результати [54, с. 4-5]. Залежно від комбінації цих чинників вони виокремили чотири типи культур (рисунок 1.3).

1. Культура жорстких хлопців (“Tough-Guy, Macho Culture”) характеризується високим рівнем ризику і швидким зворотним зв'язком. Вона властива динамічним сферам — шоу-бізнесу, спортові, торгівлі. У

психологічному плані така культура стимулює конкурентність, ризиковану поведінку, але водночас підвищує емоційне виснаження.

2. Культура “Робота в задоволення” (“Work Hard/Play Hard Culture”) — низький ризик і швидкий зворотний зв’язок. Тут домінує командний дух, активна комунікація, зовнішня мотивація. Для працівників така культура створює відчуття залученості, але може формувати залежність від зовнішнього схвалення.

3. Культура процесу (“Process Culture”) — низький ризик, повільний зворотний зв’язок. Це тип бюрократичних організацій, у яких головним є не результат, а дотримання правил. Психологічно вона підсилює формалізм і конформізм.

4. Культура “Став на свою компанію” (“Bet-Your-Company Culture”) — високий ризик і повільний зворотний зв’язок. Типова для великих корпорацій, що працюють з довгостроковими проєктами (авіація, наука). Така культура формує стратегічне мислення, але вимагає високої толерантності до невизначеності [54, с. 4-5]

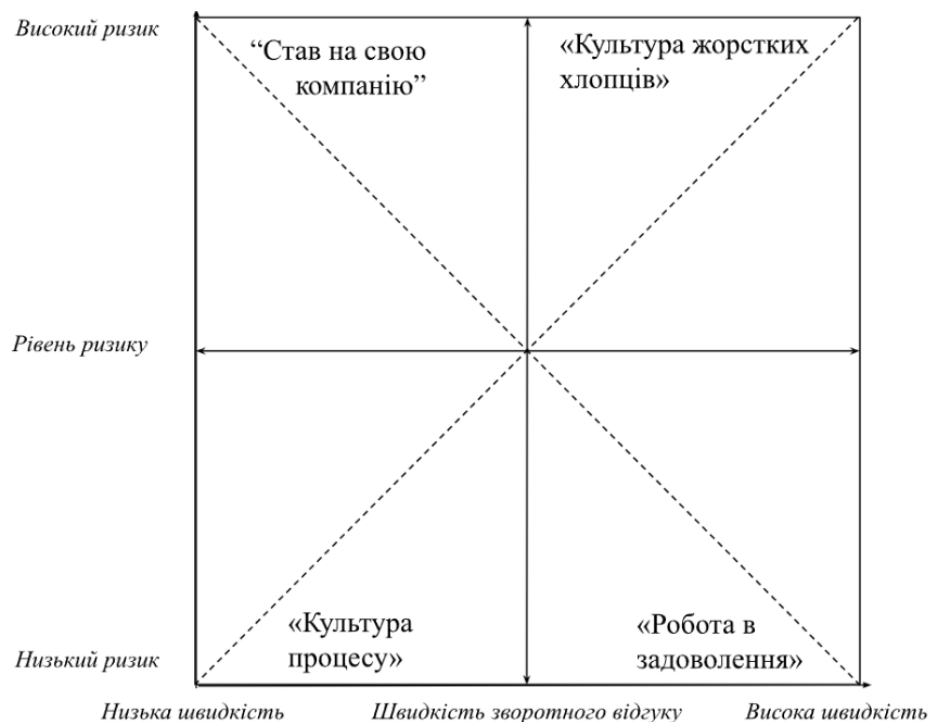


Рис. 1.3. Матриця типів організаційної культури за Т. Ділом і А. Кеннеді
Джерело: сформовано автором на основі праці [54, с. 4-5]

Суттєвий інтерес становить типологія Рассела Акоффа, який розглядав організаційну культуру крізь призму розподілу влади і способів прийняття рішень [55, с. 25]. Він виокремив чотири типи:

1. Корпоративна культура, у якій влада сконцентрована у керівництва, а працівники діють відповідно до вказівок “згори”. Вона підвищує стабільність, але знижує ініціативність.

2. Консультативна культура, де рішення ухвалюються після обговорення; психологічно сприяє розвитку довіри, партнерства і колективної відповідальності.

3. Партизанська культура характеризується хаотичною структурою, низькою формалізацією, високою індивідуальною свободою. Її перевага — інноваційність, а ризик — конфліктність.

4. Підприємницька культура спирається на ініціативу та ризик, толерує помилки й експерименти. Це тип культури, що підтримує розвиток самореалізації та творчої активності.

Д. Коул [9] запропонував ще один підхід, у якому виділено чотири типи організаційної культури, кожен з яких відображає специфіку взаємин між людьми і структурою влади.

1. Бюрократична культура — це стабільна система правил, процедур і контролю, орієнтована на передбачуваність. У психологічному сенсі така культура забезпечує почуття безпеки, але обмежує автономію.

2. Органічна культура — побудована на взаємній довірі, співпраці та адаптивності. Вона сприяє емоційній згуртованості та відкритості спілкування.

3. Підприємницька культура — відзначається високим рівнем гнучкості, орієнтацією на досягнення, готовністю до ризику. Психологічно формує мотивацію до самореалізації та креативність.

4. Партиципативна культура — ґрунтується на спільній участі в ухваленні рішень, визнанні індивідуального внеску і відповідальності. Вона підтримує почуття власної значущості, що позитивно впливає на моральний клімат колективу.

Таблиця 1.4

Диференціальна характеристика типів організаційної культури

Автор / модель	Ключовий критерій класифікації	Типи організаційних культур	Психологічна характеристика
К. Камерон, Р. Куїн (модель OCAI)	Орієнтація (внутрішня / зовнішня), стиль управління (гнучкий / жорсткий)	Кланова, Адхократична, Ієрархічна, Ринкова	Кланова — довіра, підтримка, спільність; Адхократична — творчість, автономія; Ієрархічна — порядок, стабільність; Ринкова — результативність, конкуренція
Ч. Хенді (на основі Р. Харрісона)	Р. Стиль лідерства та розподіл влади	Культура влади, рольова, завдання, особистісна	Влада — авторитарність, вплив лідера; Рольова — порядок і контроль; Завдання — командність, гнучкість; Особистісна — автономія, самовираження
Г. Хофстеде	Культурні виміри: дистанція влади, індивідуалізм/колект ивізм, уникнення невизначеності,	Культури з високою/низькою дистанцією влади, індивідуалістичні / колективістські,	Визначає ставлення до влади, правил, комунікації та невизначеності; формує національний стиль

	маскуліність/феміністичність, довгострокова орієнтація	тощо	управління
Т. Діл, А. Кеннеді	Рівень ризику діяльності та швидкість зворотного зв'язку	Жорстких хлопців, Роби-або-зникай, культура процесу, "Став на свою компанію"	Емоційна динаміка, готовність до ризику, орієнтація на результат або процедуру
Р. Акофф	Розподіл влади і спосіб прийняття рішень	Корпоративна, Консультативна, Партизанська, Підприємницька	Від авторитарності до демократичної участі; рівень автономії і довіри
Д. Коул	Співвідношення структури влади і людських відносин	Бюрократична, Органічна, Підприємницька, Партисипативна	Варіює від формалізму до гнучкості, від контролю до довіри

Джерело: сформовано автором на основі підрозділу 1.2

Формування організаційної культури є багаторівневим процесом, у якому взаємодіють як внутрішні, так і зовнішні чинники. У психологічному контексті культура розглядається не лише як система норм і символів, а як жива соціально-психологічна динаміка, що відображає спільні уявлення, цінності, мотиваційні орієнтації та поведінкові патерни працівників. Саме тому дослідження чинників її становлення передбачає інтеграцію управлінського, соціологічного та психологічного підходів [4, 5, 9].

До внутрішніх чинників належать передусім цінності засновників і керівництва, які задають первинну культурну матрицю організації. Як зазначає Л. Карамушка [11], особистісні орієнтації лідера, його стиль керівництва, тип взаємодії з підлеглими визначають, який саме психологічний клімат формується — партнерський, авторитарний чи прагматичний. Другим важливим чинником є структура організації: рівень централізації, наявність формальних чи неформальних комунікаційних каналів, механізми

прийняття рішень. За К. Камероном і Р. Куїном [1], саме ці параметри впливають на те, чи буде культура більш гнучкою (клановою, адхократичною), чи контрольованою (ієрархічною, ринковою). Вагоме значення мають також кадровий склад і соціально-психологічні особливості колективу. Як підкреслює А. Крупський [5, с. 29-36], різний рівень професійної зрілості, мотивації, когнітивного стилю працівників формує специфічні сценарії взаємодії. Саме тому культура виступає результатом інтеграції індивідуальних і групових цінностей. До внутрішніх чинників належать і система комунікацій, ритуалів і традицій, що створюють відчуття належності, стабільності й передбачуваності. Згідно з Карамушка [55, с. 138-238], саме ці елементи підтримують "емоційний кістяк" культури — рівень довіри, відкритості, лояльності.

Серед зовнішніх чинників ключовими є соціокультурний контекст, законодавче поле, політична ситуація, рівень громадянської активності населення, а також міжнародні впливи та грантові програми, які задають стандарти відкритості й підзвітності [55].

У контексті європейської інтеграції в Україні, громадські організації поступово засвоюють цінності демократичного менеджменту, прозорості, інклюзивності та гендерної рівності. Це веде до трансформації їхньої культури від локально-волонтерської до інституційної та професіоналізованої, що потребує нових моделей лідерства, орієнтованих на психологічну компетентність, комунікацію та фасилітацію змін [32, 34, с. 74, 64, 65, с. 37].

До зовнішніх психологічних факторів належать зміни соціальних очікувань — зростання цінності самореалізації, етичного лідерства, балансу між роботою і життям. Ці тенденції стимулюють еволюцію культур у напрямі більшої гуманістичності та партисипативності [55].

З позиції психології управління, взаємодія внутрішніх і зовнішніх чинників відбувається через механізми соціального навчання, групової ідентифікації та нормоутворення. Саме через повторювану поведінку, підтримувану колективом, цінності поступово закріплюються як "культурні

автоматизми". Водночас зовнішнє середовище діє як система підкріплень — воно або підсилює, або підриває сформовані в організації норми [11].

Таким чином, становлення організаційної культури — це не статичний, а динамічний психологічно-соціальний процес, у якому внутрішні фактори визначають зміст, а зовнішні — форму і траєкторію розвитку культури [22, с. 132-135].

Організаційна культура громадських об'єднань має специфічні риси, зумовлені їхньою соціальною місією, добровільністю участі та ціннісно-мотиваційною спрямованістю діяльності. На відміну від комерційних структур, де культура часто підпорядкована досягненню економічної ефективності, у громадських організаціях вона формується навколо цінностей служіння суспільству, соціальної відповідальності та довіри. Такі організації діють не стільки через владні повноваження, скільки через морально-психологічні механізми — натхнення, спільну мету, взаємну підтримку та колективну ідентичність [51, 52].

Однією з ключових характеристик культури громадських організацій є високий рівень соціальної згуртованості, що базується на спільних ідеалах і добровільній участі [51]. Така згуртованість сприяє формуванню довіри й готовності до співпраці, але водночас може викликати “емоційне вигорання”, якщо місія не підкріплюється реальними результатами. Психологічно культура тут виконує компенсаторну функцію — підтримує мотивацію членів через символічні засоби (цінності, традиції, спільні події) [36, с. 49-53]. Крім того, розповсюдженим чинником є відсутність жорсткої ієрархії: керівництво у таких організаціях часто носить горизонтальний або мережевий характер, що підсилює відчуття причетності, але ускладнює формування формальних норм і контролю [51, с. 73-74, 52, с.153].

Культура громадських організацій розвивається у середовищі мінімального матеріального стимулювання, тому домінуючими стають нематеріальні цінності — визнання, самореалізація, ідеї соціальної користі [66]. Це підтверджується дослідженнями Д. Чернух [28, с. 79], яка відзначає,

що саме психологічна задоволеність учасників визначає стабільність функціонування організації більше, ніж фінансові ресурси. У таких колективах часто формується партисипативний тип культури, близький до “кланової” за Камероном і Куїном [1], де основою є спільна участь, відкриті комунікації, моральна підтримка й співпричетність до прийняття рішень.

Зовнішнє середовище громадських організацій є мінливим і залежним від соціально-політичних процесів. Тому культура тут має адаптивно-рефлексивний характер: вона швидко змінюється у відповідь на суспільні виклики, потреби громади або зміни донорської політики. За Хофстеде [9], у такому типі організацій зростає роль культурних атрибутів відкритості, колективізму та низької дистанції влади. Психологічно важливим є також чинник довіри суспільства, адже легітимність діяльності громадської організації значною мірою залежить від її репутаційного капіталу, який підтримується послідовною поведінкою, прозорістю і моральними стандартами [44].

У процесі розвитку культура громадських організацій проходить кілька етапів: 1) становлення — формування місії, цінностей, символів; 2) консолідація — створення групових норм і ритуалів; 3) інституціоналізація — узгодження цінностей із формальними процедурами; 4) рефлексія та оновлення — адаптація до нових соціальних умов [61, с. 97-98]. На кожному з етапів вирішальну роль відіграє емоційна ідентифікація членів із організацією, що є важливим показником психологічної зрілості культури.

Отже, розвиток культури в громадських організаціях визначається поєднанням морально-ціннісних, комунікативних та лідерських чинників. Вона базується на добровільності, співучасті та етичних нормах, а її стабільність забезпечується не формальним контролем, а внутрішньою мотивацією, довірою й символічною єдністю колективу [51, 52, 61].

Молодіжні організації посідають особливе місце у структурі сучасного громадянського суспільства, оскільки виступають соціально-психологічним

простором становлення особистості, формування лідерського потенціалу та ціннісних орієнтацій молоді [62, с. 134-140]. Вони є не лише носіями певної ідеології, а й механізмами соціалізації, у межах яких індивід опановує навички командної взаємодії, відповідальності, самоорганізації та критичного мислення [63, с. 56, 65]. З погляду соціальної психології управління, такі організації формують унікальну модель культури активної участі, де основними регуляторами поведінки виступають внутрішні цінності, спільна мета і символічна ідентичність групи [52].

Організаційна культура молодіжних спільнот характеризується високим рівнем динамічності, відкритості та демократичності. Для неї типовими є горизонтальні форми комунікації, неформальне лідерство, довіра і партнерство як ключові чинники згуртованості [65, с. 11].

Показовим прикладом молодіжної культури глобального рівня є AIESEC — міжнародна неприбуткова організація, що реалізує проєкти з розвитку лідерства та міжкультурного обміну у понад 100 країнах світу. Її діяльність ґрунтується на таких базових цінностях, як активне лідерство, цілісність, партнерство, глобальне мислення та культурне різноманіття [41, 47, 48]. Згідно з моделлю К. Камерона і Р. Куїна [1], культура AIESEC тяжіє до кланового типу, що орієнтований на співробітництво, підтримку, неформальні зв'язки та емоційну згуртованість [40, 41, 42]. Такі культури, за класифікацією Хенді [53], можна також співвіднести з культурою завдання, у якій головна увага зосереджена на досягненні результатів через спільну діяльність і колективну відповідальність.

З позицій соціальної психології, культура AIESEC виконує ідентифікаційну, інтеграційну, мотиваційну та розвивальну функції [20, с. 12-15]. Ідентифікаційна функція полягає у формуванні відчуття приналежності до спільноти (використовується слоган - “I am AIESECer” [47, 48], що підтримується символами, ритуалами та внутрішньою термінологією організації. Інтеграційна — у створенні середовища взаємопідтримки, яке знижує рівень міжособистісної напруженості й підсилює колективну

ефективність. Мотиваційна функція проявляється через механізми нематеріального визнання, самооцінювання та системи лідерського розвитку, що стимулюють внутрішню мотивацію до діяльності. Розвивальна функція проявляється через активне навчання, саморефлексію й обмін досвідом між учасниками [20, с. 12-15, 48].

Особливістю культури AIESEC є поєднання глобальних і локальних компонентів. Глобальна культура задає спільну систему цінностей і норм, тоді як локальні осередки адаптують їх відповідно до культурного контексту країни. У цьому виявляється феномен “глокалізації” організаційної культури — гармонійного поєднання універсальних і місцевих традицій. У психологічному плані це сприяє формуванню інтеркультурної компетентності, емпатії та толерантності, які виступають базовими характеристиками сучасного лідера [40, 41, 42].

1.3. Вплив організаційної культури на результативність діяльності

Організаційна культура виступає системним чинником, який визначає не лише поведінку працівників, а й загальну ефективність функціонування організації. Для громадських організацій, що діють у неприбутковому секторі, культура стає ключовим інтегруючим елементом, який компенсує відсутність матеріальних стимулів і підтримує сталість ціннісних орієнтацій, залученість та відданість місії. Як підкреслюють Е. Шейн [4] та К. Камерон і Р. Куїнн [1], культура формує “невидиму тканину” організаційного життя — систему норм, смислів і символів, які забезпечують внутрішню єдність і цілеспрямованість дій.

Для громадських об’єднань, особливо молодіжних, вплив культури на результативність проявляється у таких площинах, як рівень довіри, узгодженість дій волонтерів, якість комунікації, соціально-психологічний клімат, емоційна згуртованість та спільна ідентичність. Як зазначають Lewis [18 с. 223-224] і Joe Duke II [19, с. 66-74], саме сильна культура — тобто така, що базується на чітко поділюваних цінностях і нормах — виступає запорукою інституційної стійкості й соціальної ефективності громадських організацій. В українському контексті, за Мартинюк [39, с. 31-36] та Сінькевич [51], культура відіграє роль психологічного ресурсу стійкості, підтримуючи мотивацію та емоційне благополуччя волонтерів навіть у кризових умовах воєнного часу.

Поняття ефективності громадських організацій має специфічний характер, оскільки воно не зводиться до фінансових показників або ринкової конкурентоспроможності. Для неприбуткових структур головними критеріями результативності є досягнення соціальної місії, рівень залученості членів організації, якість взаємодії з цільовими групами та стабільність внутрішніх процесів. Ефективність НУО визначається через “спроможність перетворювати колективну енергію та цінності на реальні соціальні зміни” [21]. У цьому сенсі організаційна культура виступає механізмом інтеграції — вона координує поведінку, створює передумови для довіри, комунікації та відповідальності. [49, с. 18-24]

У психологічному аспекті ефективність ґрунтується на мотиваційних, когнітивних і ціннісних компонентах культури. Дослідження Pamela & Juma [17, с.1399-1408] та Joe Duke II [19, с. 66-74] показують, що сильна культура сприяє формуванню внутрішньої мотивації, орієнтації на колективний успіх і підвищенню задоволеності від діяльності. У молодіжних організаціях, за даними Juan Vamprі [40, с. 6-9], ефективність часто оцінюється через ступінь розвитку командної взаємодії, емоційної залученості учасників та узгодженість з цінностями організації. Для AIESEC це виражається у відчутті приналежності до глобальної спільноти та готовності реалізовувати проекти соціального впливу навіть без матеріальної винагороди.

Українські дослідження (Литва і Хоменко, 2024 [39, с. 31-36]; Сінькевич, 2022 [51]; Катаєва, 2021 [52]) підкреслюють, що для вітчизняних ГО ефективність полягає у підтриманні стабільної групової ідентичності, розвитку довіри між членами організації, а також у здатності адаптуватися до соціальних викликів — від економічних криз до воєнного стану. Психологічна безпека, прозорість комунікацій та відчуття спільної мети стають ключовими критеріями функціональної ефективності. Як показує Lewis [18 с. 223-224], саме культура, що підтримує горизонтальну взаємодію, ціннісну згуртованість і соціальну підтримку, робить організацію не лише результативною, але й стійкою до зовнішніх змін.

Загалом, у контексті громадських організацій можна виділити три рівні критеріїв ефективності:

1. ціннісно-місійний (ступінь реалізації соціальної мети);
2. соціально-психологічний (згуртованість, довіра, мотивація, лідерство, комунікація);
3. організаційно-поведінковий (ефективність процесів, узгодженість дій, стабільність структури).

Ці критерії не є взаємовиключними, а формують взаємозалежну систему, у

центрі якої — культура як регулятор і джерело енергії спільних дій [21, 18 с. 223-224].

Організаційна культура виступає не лише середовищем функціонування організації, але й одним із головних психологічних механізмів досягнення її цілей. Як зазначають зарубіжні дослідження [44] та [49], культура визначає домінантні цінності, норми взаємодії й мотиваційні орієнтири, що забезпечують єдність поведінки працівників. Згідно з підходом, викладеним у [17] та [18], саме через спільну систему цінностей формуються очікування та стандарти “успішної поведінки”, які узгоджують індивідуальні цілі з колективними. Таким чином, культура діє як соціально-психологічний “фільтр”, що трансформує стратегію організації у внутрішньо прийнятні моделі дій.

Дослідження українських авторів (Карамушка [55], Стамбульська і Передало [54]) підкреслюють, що сильна культура забезпечує організаційну ідентичність, підвищує рівень залученості та довіри, а також зменшує внутрішні конфлікти. Це особливо важливо для громадських організацій, де мотиваційні чинники часто мають ціннісний та етичний характер, а не матеріальний. Психологічна згуртованість колективу створює умови для ефективної координації дій навіть за обмежених ресурсів. У такому середовищі цілі не просто декларуються, а стають внутрішнім переконанням членів організації, що забезпечує стабільність і стійкість до зовнішніх впливів [18 с. 223-224].

Як показано у працях [38] та [49], організаційна культура виконує функцію смислової інтеграції: вона визначає, чому саме працівники діють певним чином і як вони інтерпретують результати своєї діяльності. З позицій психології управління, це проявляється через узгодження когнітивних та емоційних компонентів поведінки, що сприяє підвищенню мотивації та відповідальності. Автори [18, 44] зазначають, що високий рівень довіри, відкритості та підтримки ініціативи безпосередньо корелює з якістю реалізації стратегічних і соціальних завдань.

Таким чином, між організаційною культурою та досягненням цілей існує двосторонній взаємозв'язок: культура впливає на ефективність реалізації стратегій, а успіх у досягненні цілей, своєю чергою, зміцнює ціннісні орієнтири та колективну самоідентичність. Це створює ефект “зворотного підсилення”: культура забезпечує згуртованість, а результативність легітимізує культуру як основу стабільного розвитку організації [19, 49, 35, с. 2-3].

Питання взаємозв'язку організаційної культури та результативності діяльності посідає вагоме місце у сучасній управлінській і соціально-психологічній науці. У зарубіжній традиції воно почало активно розроблятися наприкінці 1970-х — початку 1980-х років у зв'язку з пошуками нематеріальних чинників ефективності організації. Одними з перших фундаментальних досліджень стали роботи Т. Пітерса і Р. Вотермана (1982) [16], які, аналізуючи успішні компанії США, довели, що “м'які” фактори — цінності, стиль керівництва, ідентичність працівників — мають вирішальне значення для стабільного зростання продуктивності. Вони сформулювали концепцію “*excellent companies*”, де сильна культура виступає ключовим стратегічним ресурсом.

У подальших працях, зокрема Д. Денісона [8], Г. Хофстеде [9] та К. Камерона і Р. Куїна [1], було емпірично підтверджено, що тип організаційної культури корелює з показниками ефективності, інноваційності та задоволеності персоналу. Денісон виокремив чотири виміри (місія, адаптивність, послідовність, залученість), довівши їхній прямий вплив на якість комунікації, швидкість ухвалення рішень і ступінь залученості працівників до стратегічних процесів. Камерон і Куїнн, використовуючи інструмент OCAI, показали, що організації з клановою або адхократичною культурою частіше демонструють стійку ефективність, оскільки забезпечують внутрішню мотивацію, довіру та психологічний комфорт працівників. Хофстеде ж зосередив увагу на впливі національних культурних відмінностей,

довівши, що рівень дистанції влади, індивідуалізм чи колективізм істотно впливають на стиль управління, а отже — на продуктивність колективів [9].

У європейських дослідженнях (зокрема у працях Р. Акоффа, Т. Діла і А. Кеннеді) [54, 55] культура аналізується як інтеграційний і регуляційний механізм, що зменшує соціальну напругу, підвищує згуртованість і знижує трансакційні витрати. Психологічно це означає, що культура створює “емоційний контракт” між працівником і організацією, який замінює формальні механізми контролю. Таким чином, результативність розглядається не як сума індивідуальних дій, а як ефект колективної когерентності, підтримуваної спільними цінностями [45].

В українському науковому контексті проблема взаємозалежності культури й результативності активно досліджується з початку 2000-х років. Зокрема, Н. Карамушка [11], А. Крупський [5], Л. Лук’яненко [29] та інші автори аналізують організаційну культуру як соціально-психологічний ресурс розвитку організації, що визначає її інноваційність, гнучкість та мотиваційний потенціал. Карамушка наголошує, що ефективність діяльності вітчизняних організацій, особливо громадських, значною мірою залежить від психологічного клімату, довіри, моральних норм та ідентичності колективу. Дослідження [17, 19, 21, 37, 49,] доводять, що сформована культура позитивно впливає на рівень задоволеності працівників, знижує плинність кадрів і підвищує готовність до спільної діяльності навіть за відсутності матеріальних стимулів.

Отже, як зарубіжні, так і українські дослідження підтверджують, що організаційна культура є системним чинником результативності, який поєднує когнітивні, емоційно-ціннісні й поведінкові аспекти діяльності. Вона забезпечує узгодження стратегічних і особистісних цілей, сприяє адаптації працівників до змін і створює основу для сталого розвитку організації у психологічно комфортному середовищі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі здійснено теоретичний аналіз сутності, структури та функцій організаційної культури, а також визначено її місце в системі соціально-психологічних чинників ефективності діяльності громадських організацій. На основі узагальнення класичних і сучасних підходів (Е. Шейна, Г. Хофстеде, Д. Денісона, К. Камерона та Р. Куїнна) встановлено, що організаційна культура є багаторівневою системою спільних цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які формують колективну ідентичність, забезпечують узгодженість дій та сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Показано, що організаційна культура виконує низку ключових функцій — інтегративну, комунікативну, регулятивну, адаптаційну та мотиваційну, — які забезпечують психологічну цілісність колективу, стабільність внутрішніх процесів і готовність до змін зовнішнього середовища. Формування та розвиток культури є динамічним процесом, у якому поєднуються впливи внутрішніх (цінності, стиль лідерства, структура взаємодії) і зовнішніх чинників (соціальні умови, місія, інституційне середовище).

Особливості організаційної культури громадських організацій полягають у її морально-ціннісній та волонтерській природі, що базується на принципах добровільності, довіри, співучасті й соціальної відповідальності. У молодіжних об'єднаннях, таких як “АЙСЕК в Україні”, культура виступає не лише регулятором поведінки, а й джерелом мотивації, розвитку лідерства та підтримки спільної місії.

Узагальнення результатів зарубіжних і вітчизняних досліджень засвідчило, що між рівнем розвитку організаційної культури та ефективністю діяльності існує стійкий взаємозв'язок. Сформована ціннісна система сприяє зростанню згуртованості, покращенню внутрішньої комунікації, підвищенню мотивації й адаптивності, тоді як успіх у досягненні цілей підсилює відданість учасників спільним цінностям. Таким чином, організаційна культура постає не лише соціально-психологічним феноменом, а й стратегічним ресурсом

розвитку громадських організацій, що забезпечує їхню стабільність, ефективність і сталу динаміку в сучасному середовищі.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ВМГО «АЙСЕК В УКРАЇНІ»

2.1. Організація та методика емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження було організовано відповідно до поставленої мети та завдань, визначених у теоретичній частині роботи. Його структура передбачала послідовне вивчення психологічних аспектів організаційної культури молодіжної громадської організації, а також аналіз взаємозв'язку між рівнем розвитку культури й ефективністю функціонування організації.

Дослідження проводилося у Всеукраїнській молодіжній громадській організації «АЙСЕК в Україні», яка є однією з найбільших молодіжних платформ для розвитку лідерського потенціалу через практичну діяльність, волонтерські та професійні програми обміну. Вибір саме цієї організації зумовлений її яскраво вираженою культурою спільних цінностей, розвиненою системою внутрішньої комунікації та добровільним характером участі, що робить її релевантною моделлю для дослідження соціально-психологічних аспектів культури в громадському секторі.

Загальна вибірка склала 45 респондентів, які є активними членами або волонтерами всеукраїнської молодіжної громадської організації «АЙСЕК в Україні». Опитування проводилось у дистанційному форматі за допомогою Google Forms у період із 5 вересня по 3 листопада 2025 року. Вибірка формувалася за принципом доступності та репрезентує активних учасників локальних осередків організації різних регіонів країни.

Дослідницька методика передбачала використання комплексу психодіагностичних інструментів, спрямованих на вимірювання ключових аспектів діяльності молодіжних громадських організацій — рівня розвитку організаційної культури, мотиваційних чинників та ефективності командної взаємодії. Для оцінки параметрів організаційної культури застосовувалася модель Д. Р. Денісона, яка включає чотири виміри: залученість, узгодженість, адаптивність та місію.

Первинна статистична обробка даних здійснювалася з використанням методів описової статистики — розрахунку середніх значень, дисперсії, стандартного відхилення, асиметрії та ексцесу, що дозволило оцінити розподіл та варіативність показників. Подальший етап аналізу передбачав застосування однофакторного дисперсійного аналізу (ANOVA) для перевірки статистично значущих відмінностей між групами респондентів за рівнями розвитку організаційної культури та іншими досліджуваними змінними. Такий підхід дав змогу виявити, які саме виміри культури найбільш суттєво впливають на ефективність діяльності, соціально-психологічний клімат і професійну самоефективність учасників організацій.

Мета емпіричного дослідження полягає у виявленні взаємозв'язку між рівнем розвитку організаційної культури молодіжної громадської організації «АЙСЕК в Україні» та ефективністю її діяльності, зокрема в аспектах внутрішньої комунікації, мотивації учасників, соціально-психологічного клімату та професійної самоефективності.

Відповідно до поставленої мети, було визначено такі завдання емпіричного етапу дослідження:

1. Оцінити рівень розвитку організаційної культури у молодіжній громадській організації «АЙСЕК в Україні» за чотирма вимірами моделі Д. Р. Денісона — залученість, узгодженість, адаптивність і місія.
2. Провести структурний аналіз внутрішніх характеристик культури та визначити її сильні й проблемні сторони на основі даних психодіагностичного обстеження.
3. Виміряти показники ефективності діяльності організації, включно із соціально-психологічним кліматом, командною взаємодією, рівнем мотивації та професійною самоефективністю учасників.
4. Здійснити однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA) для перевірки статистично значущих відмінностей між групами респондентів за рівнями розвитку організаційної культури та показниками ефективності.

5. Визначити характер і напрямок зв'язків між параметрами організаційної культури та результативністю діяльності організації, виокремивши ключові культурні чинники, що впливають на ефективність.

6. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури молодіжних громадських організацій на основі отриманих результатів.

За гендерним розподілом, більшість опитаних становлять жінки (82%), тоді як чоловіків — 18%.

Віковий склад учасників зосереджений переважно у категорії 18–21 рік, що відповідає типовому складу членів молодіжних організацій. Зокрема, у віці до 18 років — 5 осіб (11%), 18–19 років — 23 особи (51%), 20–21 рік — 12 осіб (27%), 22–23 роки — 4 (9%) і лише один респондент старший за 24 роки.

За показником тривалості перебування в організації переважають учасники зі стажом до одного року: 5 осіб (11%) є членами до 6 місяців, ще 23 (51%) — від 6 до 12 місяців. Участь протягом 1–2 років мають 7 осіб (16%), стільки ж — 2–3 роки, і лише 3 респонденти (7%) мають досвід від 3 до 4 років. Це свідчить про динамічну ротацію складу та молодість організації, що є типовим для волонтерських спільнот.

Віковий склад учасників дослідження

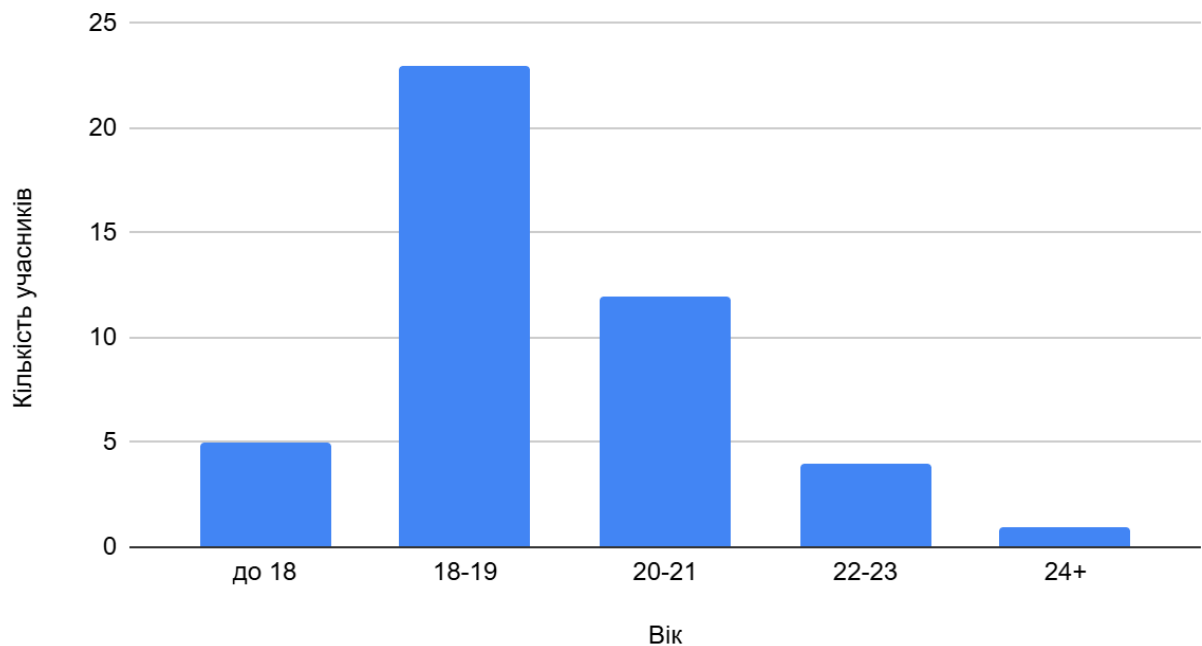


Рис. 2.1 – Віковий склад учасників дослідження

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

За посадовим статусом найбільшу частку складають “тімлідери” (керівники команд середньої ланки) та координатори (ММ) — 26 осіб (58%), що свідчить про високий рівень управлінської залученості вибірки. Посади LCVP обіймають 11 осіб (24%), LCP — 2 (4%), мембери — 4 (9%), ще двоє представилися як «стартап-хед» або «неактуально». Таким чином, більшість респондентів мають досвід керівництва командами або проєктами, що є цінним для оцінки особливостей організаційної культури.

Вибірка охоплює 12 локальних осередків AIESEC у різних містах України. Найбільш представлені осередки: Львів (9 респондентів), Івано-Франківськ (8), Київ (7), а також Харків, Тернопіль, Одеса, Вінниця, Черкаси та інші. Така регіональна різноманітність забезпечує достатню географічну репрезентативність результатів.

За відділами (department) найбільш представленим є напрям маркетингу та комунікацій (MKT&PR) — 15 осіб (33%), далі — Talent Management (TM) — 8 (18%), Outgoing Global Volunteer (OGV) та Outgoing Global Talent (OGT) — по 5 (по 11%). Інші напрямки — PD, EwA&PR, Finance & Legal, LCP — мають менше представництво. Така структура вибірки дозволяє аналізувати організаційну культуру з урахуванням різних функціональних підрозділів організації.

Отже, вибірка характеризується високим рівнем управлінської залученості, переважанням молодих учасників віком до 21 року та достатньою географічною різноманітністю, що створює основу для достовірного емпіричного аналізу організаційної культури у молодіжній громадській організації.

Емпіричне дослідження проводилося в межах діяльності Всеукраїнської молодіжної громадської організації «АЙСЕК в Україні» у період з вересня по листопад 2025 року. Опитування здійснювалося онлайн за допомогою платформи Google Forms, що забезпечило можливість охопити учасників із різних регіональних осередків організації. Респонденти заповнювали анкету самостійно без обмежень щодо місця чи пристрою, з якого вони це робили. Такий формат дозволив респондентам брати участь у дослідженні індивідуально у зручний для них час, без зовнішнього тиску чи втручання керівництва.

Перед початком опитування кожному учасникові було надано інструкцію щодо мети, змісту та умов проведення дослідження. Середня тривалість заповнення анкети становила близько 10–15 хвилин. Участь у дослідженні мала виключно добровільний характер, і з-поміж приблизно 170 членів організації участь взяли 45 осіб, що відповідає принципам вибіркості соціально-психологічного дослідження.

Анонімність респондентів була повністю забезпечена: у формі не збиралися персональні ідентифікатори (ПІБ, контакти тощо). За бажанням учасники могли добровільно залишити свою електронну адресу, щоб отримати

узагальнені результати. Близько половини опитаних скористалися цією можливістю.

Дослідження здійснювалося з дотриманням етичних стандартів, прийнятих у психологічних і соціальних науках [23]:

- принципу добровільності участі;
- принципу інформованої згоди;
- принципу анонімності та конфіденційності;
- принципу психологічного комфорту респондентів.

Під час проведення дослідження організація перебувала на етапі підготовки до реалізації проєктів та набору нових учасників. Умовно цей період можна охарактеризувати як спокійний початок сезону, коли члени осередків зосереджувалися на плануванні та навчанні, а також поступове зростання активності ближче до жовтня-листопада, коли збільшувалася інтенсивність завдань і координаційних процесів.

Загальний контекст дослідження можна визначити як емоційно сприятливий і стабільний. За спостереженнями дослідника, частина учасників виявляла зацікавленість і позитивне ставлення до процесу опитування — у деяких відповідях респонденти залишали короткі коментарі або емодзі, що свідчить про дружню атмосферу взаємодії та внутрішню мотивацію до участі. Водночас орієнтовно половина опитуваних поставилася до анкетування більш нейтрально або формально, що природно для масових онлайн-досліджень, де рівень залучення може відрізнятися залежно від індивідуальних обставин чи зайнятості.

Результати оцінювання поточного емоційного стану учасників показали домінування позитивних емоційних характеристик. Найчастіше респонденти відзначали, що відчувають себе оптимістичними (25 осіб), вмотивованими (25 осіб), спокійними (19 осіб) та бадьорими (11 осіб). Поряд із цим частина учасників також повідомила про втому або напруження (відповідно 19 і 13 осіб), що може бути пов'язано з активізацією внутрішніх процесів у організації наприкінці досліджуваного періоду.

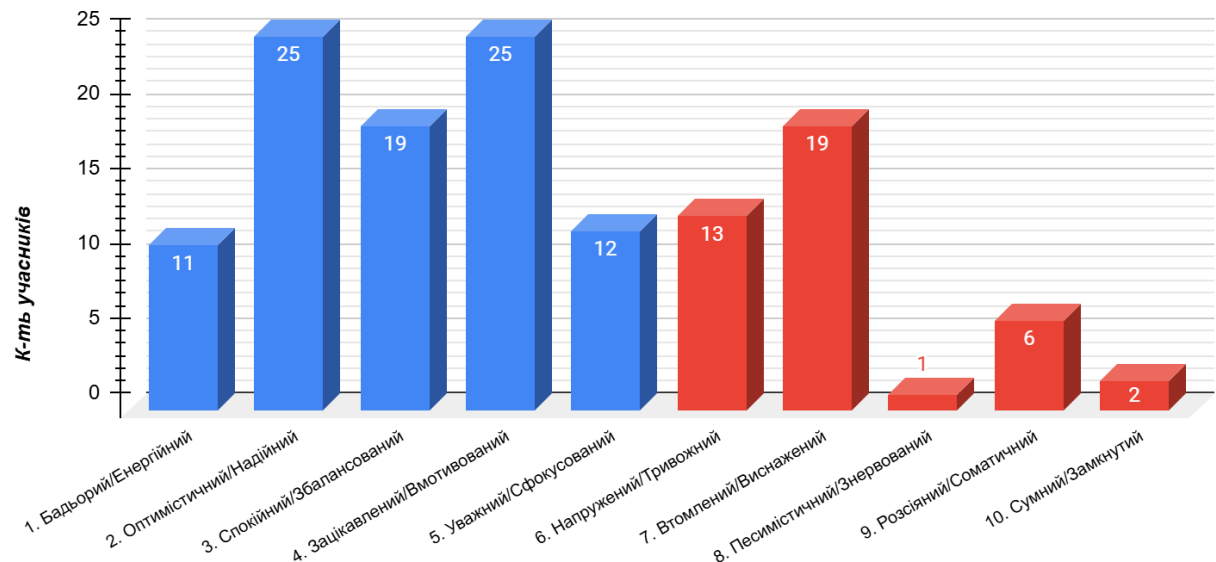


Рис. 2.2 – Емоційний стан респондентів під час проведення дослідження

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

Узагальнюючи, емоційно-психологічний стан вибірки можна охарактеризувати як збалансований і продуктивний: переважають позитивні, адаптивні емоційні показники, які сприяють ефективній міжособистісній взаємодії та злагодженій роботі колективу. Легкий рівень втоми й напруження не мав деструктивного характеру, а скоріше відображає нормальний робочий ритм діяльності в період організаційної динаміки. Такий емоційний фон створює достатньо надійне підґрунтя для аналізу організаційної культури, внутрішнього клімату та ефективності функціонування команди.

У дослідженні було використано комплекс взаємодоповнювальних психодіагностичних інструментів, спрямованих на оцінювання організаційної культури, соціально-психологічного клімату, рівня професійної самоефективності та загальної соціально-психологічної ефективності діяльності членів організації. Такий підхід дозволяє всебічно дослідити як ціннісно-нормативну, так і мотиваційно-поведінкову складову ефективності функціонування громадської організації.

1. Анкетування організаційної культури за Д. Р. Денісоном

Методика Д. Денісона є одним із найбільш визнаних інструментів оцінки організаційної культури та її взаємозв'язку з ефективністю діяльності

[24, с. 6]. Вона ґрунтується на чотирьох ключових вимірах культури: залученість (involvement), послідовність (consistency), адаптивність (adaptability) та місія (mission), кожен з яких деталізується трьома підшкалами [30]. Опитувальник дозволяє визначити ступінь вираженості кожного з параметрів і виявити сильні та слабкі сторони організаційного клімату.

Обґрунтування обрання даної методики полягає у можливості комплексно виміряти рівень розвитку організаційної культури за чотирма ключовими вимірами, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності організації. Методика ґрунтується на моделі конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Куїнна [24, с. 6], що забезпечує її концептуальну узгодженість та аналітичну глибину. На відміну від типологічних підходів, модель Денісона дозволяє не лише визначити домінуючі характеристики культури, а й співвіднести їх із реальними показниками результативності. З огляду на зазначені переваги та підтверджену релевантність цієї методики у попередніх дослідженнях [24, с. 6], вона була обрана як основний інструмент оцінювання.

О. Харчишина [24, с. 6-7] розробила характеристику можливостей, переваг і недоліків методики Д. Денісона [див. табл. 2.1]. Зазначені можливості і переваги додатково підтверджують релевантність обрання даної методики, як основної. Водночас для мінімізації зазначених недоліків, зокрема відсутності контент-аналізу документів, у емпіричному дослідженні додатково застосовано контент-аналіз внутрішніх матеріалів організації. Крім того, дослідження здійснювалося із залученням мене як зовнішнього аналітика, що дозволило підвищити об'єктивність оцінювання та зменшити ризик внутрішньої упередженості результатів.

Характеристика можливостей, переваг і недоліків методики Д. Денісона

Можливості	Переваги	Недоліки
1) дає можливість одержати загальну оцінку рівня організаційної культури, а також рівень розвитку окремих її складових; 2) дає можливість здійснювати порівняльну оцінку підприємств	1) відносна простота і швидкість використання; 2) анкета, яка застосовується, та спосіб оцінки є чіткими і зрозумілими; 3) результати анкетного обстеження підкріплюються аналізом показників ефективності господарської діяльності підприємств	1) передбачає залучення зовнішніх консультантів для здійснення оцінки; консультантів для здійснення оцінки; 2) в процесі оцінки не використовується контент-аналіз документів, що зменшує об'єктивність оцінки

Джерело: розробка О.В. Харчишиної [25, с. 6-7]

Для даного дослідження використано адаптований україномовний варіант методики, що був апробований у вітчизняних дослідженнях управлінської культури та лідерства (Бердник, 2021 [50, с.46-47]). Анкета складається з низки тверджень, оцінюваних за п'ятибальною шкалою від «повністю не згоден» до «повністю згоден» [див. додаток А].

2. Методика визначення загальної та соціальної ефективності (М. Шеєр, Дж. Маддукс; адаптація А. Боярцевої)

Ця методика спрямована на вимірювання загальної самооцінки ефективності діяльності, а також соціальної ефективності — здатності до продуктивної міжособистісної взаємодії та досягнення результатів у соціальному контексті. Опитувальник складається з двох шкал, кожна з яких містить по 10 тверджень, оцінених за п'ятибальною шкалою [див. додаток Б].

Методика є валідним індикатором особистісної діяльнісної ефективності та соціальної ефективності, що важливо в умовах діяльності громадських

організацій, де міжособистісна комунікація й командна взаємодія є ключовими факторами успіху [56].

3. Опитувальник професійної самоефективності (коротка версія)

(«Short Occupational Self-Efficacy Scale» — T. Rigotti, B. Schyns, & G. Mohr; адаптація О. В. Креденцер)

Методика призначена для оцінювання професійної самоефективності — упевненості працівника у власній здатності ефективно виконувати професійні завдання, долати труднощі та досягати результатів. Опитувальник складається із 6 тверджень, які оцінюються за п'ятибальною шкалою Лайкерта від 1 («повністю не згоден») до 5 («повністю згоден») [див. додаток В].

Методика є скороченою версією “Occupational Self-Efficacy Scale” (Schyns & von Collani), що налічувала 20 пунктів. Її коротка форма (Rigotti, Schyns, & Mohr, 2008) пройшла міжкультурну стандартизацію в п'яти європейських країнах (Німеччина, Швеція, Бельгія, Велика Британія та Іспанія) та продемонструвала високі показники структурної та конструктивної валідності ($\alpha = 0.84\text{--}0.87$). Українську адаптацію здійснила О. В. Креденцер, що забезпечує адекватність використання інструменту в контексті оцінювання членів українських громадських організацій [15].

Обґрунтування обрання даної методики є виявлення залежності переконань респондентів, щодо власної самоефективності до організаційної культури, адже згідно з висновком Л. Карамушки [27, с. 178], професійна самоефективність виступає важливим психологічним чинником регуляції діяльності, оскільки відображає суб'єктивні переконання уявлення людини про власні можливості досягати цілей і справлятися з труднощами у роботі.

4. Опитувальник «Оцінка психологічної атмосфери в колективі» (за А. Ф. Фідлером) [див. Додаток Г]

Методика А. Ф. Фідлера спрямована на оцінку соціально-психологічного клімату колективу та його впливу на міжособистісну взаємодію. Вона дозволяє визначити рівень сприятливості групової

атмосфери, а також особливості емоційного стану й взаємин у колективі [57, 58].

У класичній версії інструмент передбачає 8-бальну шкалу оцінювання, однак у ході даного дослідження під час створення онлайн-опитувальника в Google Forms була використана 10-бальна шкала. Це було визнано технічною неточністю, однак подальший аналіз здійснювався на основі стенових (Sten) оцінок, що дозволило нейтралізувати похибку масштабування і зберегти коректність статистичних показників (зокрема, при однофакторному дисперсійному аналізі ANOVA).

5. Контент-аналіз.

Крім стандартизованих методик, для якісного аналізу, коректної інтерпретації, розуміння організаційної мови, розуміння загальних тенденцій та соціально-психологічних особливостей організації було використано контент-аналіз [14, 26]. Його застосування дозволило виокремити смислові категорії, що відображають оцінки респондентів стосовно атмосфери в організації, цінностей та міжособистісної взаємодії. Це сприяло репрезентативності організації дослідження та інтерпретацію всіх змінних текстових відповідей респондентів. Контент-аналіз доповнив кількісні результати дослідження, забезпечивши глибше розуміння проявів організаційної культури.

Для збору, обробки та статистичного аналізу емпіричних даних у дослідженні було використано сучасні програмні інструменти, що забезпечують надійність і точність обчислень. Опитування учасників здійснювалося за допомогою сервісу Google Forms. Це дозволило автоматизувати процес анкетування, зберегти анонімність респондентів та спростити подальше завантаження результатів у табличний формат. Цей інструмент також забезпечив зручну структурування відповідей і мінімізував ризик помилок при введенні даних.

Для первинної обробки результатів, розрахунку середніх значень, переведення показників у рівні та попереднього структурування даних

використовувалося програмне забезпечення Microsoft Excel. Основний статистичний аналіз, включно з однофакторним дисперсійним аналізом (ANOVA), був проведений із застосуванням програми IBM SPSS Statistics. Це забезпечило можливість комплексної обробки даних, перевірки статистичної значущості відмінностей між групами, а також побудови багатфакторних моделей аналізу. Використання цих програмних засобів у комплексі дозволило забезпечити достовірність отриманих результатів та їх відповідність сучасним вимогам до кількісних соціально-психологічних досліджень.

Перед основним етапом збору даних здійснено пілотну перевірку анкети: автор самостійно заповнив опитувальник, щоб переконатися у правильності формулювань, технічній коректності переходів між блоками та зручності для респондентів. Це дозволило своєчасно усунути технічні недоліки й забезпечити валідність процедури збору інформації.

Опитування респондентів здійснювалося за допомогою онлайн-платформи Google Forms. Усі методики були об'єднані в одну анкету, яку учасники заповнювали послідовно. На початку анкети було подано загальну інструкцію, що пояснювала мету дослідження, добровільний характер участі та порядок заповнення опитувальника. Безпосередньо перед кожною методикою додатково зазначалися короткі інструкції, необхідні для правильного виконання завдань. Розсилка посилання на анкету здійснювалася через електронну пошту та внутрішні канали комунікації досліджуваної організації, що дозволило охопити цільову вибірку учасників.

Після завершення збору даних було проведено перевірку коректності відповідей та їх унікальності. Для цього здійснено аналіз демографічних змінних (вік, стать, позиція, відділ, тривалість перебування в організації, локальний осередок), що дозволило виключити дублювання відповідей. На наступному етапі здійснено перекодування шкал і підготовку змінних до статистичного аналізу: розрахунок середніх показників, визначення рівнів розвитку параметрів культури та переведення результатів у стандартизовану шкалу стенів у Excel. Остаточний статистичний аналіз, зокрема проведення

однофакторного дисперсійного аналізу (ANOVA) [46], було виконано за допомогою програмного забезпечення IBM SPSS Statistics.

2.2. Аналіз особливостей організаційної культури в організації

На основі опитування за методикою Д. Р. Денісона було здійснено аналіз чотирьох ключових вимірів організаційної культури — залученість, узгодженість, адаптивність та місія. Вибірка становила 45 учасників ВМГО «АЙСЕК в Україні», які представляли різні локальні осередки та функціональні напрями. Загальний інтегральний показник організаційної культури склав 4,21 за п'ятибальною шкалою, що свідчить про достатньо високий рівень розвитку внутрішніх організаційних цінностей і структурних процесів.

Узагальнені результати засвідчили, що найвищий середній показник спостерігається за виміром адаптивність — 4,41, що вказує на гнучкість організації, готовність до впровадження змін, орієнтацію на клієнтів і розвиток організаційного навчання. Високі середні оцінки в підшкалах «організаційне навчання» (4,57) та «орієнтація на зміни» (4,44) свідчать про прагнення членів організації вдосконалювати процеси та вчитися на практичному досвіді. Дещо нижчими є показники за підшкалою «орієнтація на споживача» (4,22), що може пояснюватися тим, що не всі ролі в організації мають безпосередній контакт із клієнтами.

Вимір залученість отримав середнє значення 4,33, що також демонструє високий рівень участі та залучення членів організації у спільні процеси. Найвищі результати у цьому вимірі спостерігаються за підшкалою «повноваження» (4,36), що свідчить про достатній рівень делегування відповідальності та можливість прийняття рішень на різних рівнях. Водночас показник «розвиток здібностей» (4,35) підкреслює значущість навчання та професійного зростання всередині команди. Це говорить про сформовану культуру партнерства, відкритість до обміну знаннями й цінування внеску кожного учасника.

Дещо нижчими є показники за виміром узгодженість — 4,07. Найменше значення має підшкала «згода» (3,69), що свідчить про можливі труднощі у досягненні консенсусу під час ухвалення рішень, хоча загальні тенденції

свідчать про наявність спільних цінностей (4,16) та загалом задовільну координацію дій (4,44). Це може бути наслідком динамічності команди та частих оновлень складу організації, коли нові члени ще перебувають у процесі адаптації до спільних норм і стандартів.

Найнижчий середній показник продемонстрував вимір місія — 4,05, хоча він також утримується в межах високого рівня. Показники за підшкалами «стратегічний напрям» (3,92), «цілі й задачі» (4,33) та «бачення» (3,90) вказують, що стратегічні пріоритети загалом відомі членам організації, однак не завжди сприймаються як чітко окреслені у щоденній діяльності. Це може бути пов'язано з циклічністю проєктної роботи досліджуваної організації та частою зміною керівного складу.

При порівнянні за тривалістю перебування в організації простежується виразна тенденція: найнижчі середні оцінки організаційної культури спостерігаються серед учасників зі стажем до 6 місяців (загальне середнє — 4,12), тоді як найвищі — серед респондентів із досвідом від 2 до 3 років (4,33). Зокрема, у групі з досвідом понад два роки показники за адаптивністю (4,46) та залученістю (4,49) є найвищими, що свідчить про зростання відчуття залучення, ідентифікації з організацією та розуміння її цілей із часом. Це підтверджує гіпотезу про позитивну динаміку розвитку культури з набуттям досвіду й інтеграцією в організаційні процеси.

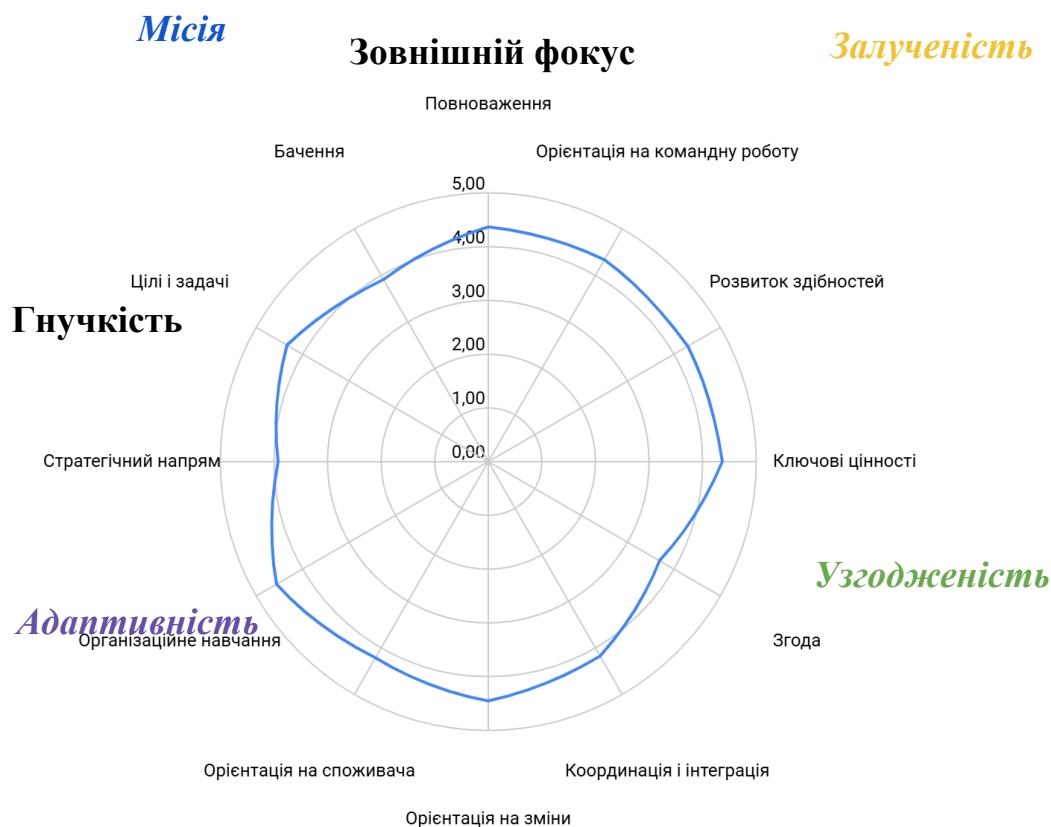


Рис. 2.3 – Результати анкетування учасників ВМГО “АЙСЕК в Україні” за моделлю Д. Денісона в графічному вигляді

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

Загалом результати дослідження дозволяють охарактеризувати організаційну культуру AIESEC як адаптивно-орієнтовану, командну та гнучку, зі схильністю до постійного розвитку, навичкового зростання й прагнення до реалізації колективних цілей. Незважаючи на окремі розбіжності у рівні стратегічного узгодження та спільності бачення, загальний профіль організаційної культури свідчить про її зрілість та відповідність сучасним характеристикам інноваційних громадських структур.

У межах проведеного контент-аналізу було досліджено особливості організаційної мови, мотиваційних акцентів і змісту управлінських комунікацій у досліджуваній організації. Аналіз ґрунтувався на теоретичних засадах мотиваційної теорії Ф. Герцберга [59, 60], що дозволило систематизувати елементи організаційного дискурсу відповідно до двох груп чинників — гігієнічних факторів (умови праці, політика компанії,

міжособистісні стосунки, безпека тощо) та мотиваторів (визнання, досягнення, професійне зростання, відповідальність). У рамках дослідження було опрацьовано зміст щомісячних внутрішніх опитувальників, які проводяться серед членів організації з метою оцінки емоційного стану колективу, рівня задоволеності роботою та динаміки ефективності.

Отримані результати свідчать, що в системі щомісячного моніторингу широко представлені показники, пов'язані з гігієнічними факторами Герцберга: зокрема, питання про доступність інформації через внутрішні комунікаційні канали, оцінку умов роботи, характер міжособистісних стосунків у командах, відчуття психологічної безпеки. Також присутні індикатори мотиваційного блоку, що стосуються професійного зростання («How likely you are gonna apply for next position?»), визнання досягнень («Did you evaluate your results and understand your contribution to work?»), а також рівня залученості до процесу розвитку організації. Такий підхід свідчить про системне формування культури зворотного зв'язку, орієнтованої на постійне вдосконалення внутрішніх процесів.

Водночас результати контент-аналізу показали, що організація застосовує також кількісні індикатори ефективності, які охоплюють як командний, так і індивідуальний рівень діяльності. Серед основних показників — Health Development Index (HDI), що відображає досягнення цілей у бек-офісі, Product Development Index (PDI) — показник результативності у фронт-офісі, а також індивідуальні метрики Performance і Members Achieving Their Goals (MATG). Використання таких показників у поєднанні з якісними опитуваннями дозволяє організації підтримувати баланс між операційною ефективністю та психологічним добробутом членів команди, що відповідає ключовим засадам інтегрованого підходу до розвитку організаційної культури.

Отже, отримані результати аналізу особливостей організаційної культури засвідчили, що рівень організаційної культури у ВМГО «АЙСЕК в Україні» є достатньо розвиненим. Це підтверджується високими середніми показниками за методикою Д. Р. Денісона (загальний індекс — 4,21), зокрема

за вимірами адаптивність (4,41) та залученість (4,33). Високі оцінки у підшкалах «повноваження» й «організаційне навчання» свідчать про розвинену систему делегування, гнучкість та орієнтацію на професійне зростання. Доповнюючи кількісний аналіз, контент-аналіз внутрішніх опитувань показав наявність сталих механізмів мотивації, зворотного зв'язку й оцінювання ефективності, що формують стабільну та ціннісно узгоджену організаційну культуру.

2.3. Однофакторний дисперсійний аналіз ANOVA отриманих результатів дослідження

У межах дослідження було проведено однофакторний дисперсійний аналіз з метою виявлення можливих відмінностей у показниках соціально-психологічної атмосфери, загальної, діяльнісної та соціальної самоефективності, а також професійної самоефективності залежно від виміру організаційної культури за моделлю Д. Денісона (залученість, узгодженість, адаптивність, місія). Респонденти були розподілені на три групи: низький (1), середній (2) та високий (3) рівень відповідного виміру культури (напр. респондент 4 - узгодженість 3 - високий рівень).

Інтерпретація результатів дисперсійного аналізу (ANOVA) за фактором “Залученість”

Результати однофакторного дисперсійного аналізу (ANOVA), проведеного для оцінки впливу рівня залученості як виміру організаційної культури за Денісоном на показники ефективності діяльності організацій, свідчать про наявність статистично значущих відмінностей між групами за окремими змінними. Найсуттєвіші відмінності спостерігаються за шкалою «Атмосфера в колективі» за методикою Ф. Фідлера. Значення критерію $F(2,42) = 7,44$ при $p = 0,002$ засвідчує, що рівень залученості має істотний вплив на сприйняття соціально-психологічного клімату у колективі. Цей результат підтверджується також робастним критерієм Брауна–Форсайта ($F = 9,784$; $p = 0,002$), що підвищує надійність висновку про існування відмінностей між групами.

Аналіз апостеріорних порівнянь (метод Бонферроні та Геймса–Гоуелла) показав, що значущі відмінності спостерігаються між групами з низьким (1 рівень) та високим (3 рівень) рівнями залученості ($p = 0,001$), а також між середнім (2 рівень) і високим (3 рівень) рівнями ($p = 0,043$). Особи, які працюють у колективах із високою залученістю, оцінюють атмосферу у своїх командах значно сприятливіше, ніж ті, хто належить до груп із низьким або середнім рівнем залученості. Середні значення показників підтверджують цю

тенденцію: при високому рівні залученості середній бал атмосфери становить 7,29, тоді як при середньому – 5,52, а при низькому – лише 3,4. Це вказує на чітку позитивну залежність між рівнем залученості та психологічним комфортом у колективі.

Водночас за іншими показниками — «Загальна ефективність», «Діяльнісна ефективність», «Соціальна ефективність» та «Рівень самоефективності» — статистично значущих відмінностей між групами не виявлено (усі $p > 0,05$). Це свідчить про те, що рівень залученості як параметр культури має найбільш виражений вплив саме на соціально-психологічні аспекти взаємодії у команді, тоді як безпосередні показники ефективності діяльності чи самоефективності особистості залишаються відносно стабільними незалежно від рівня цього культурного чинника.

Отже, отримані результати підтверджують часткове підтвердження висунутої гіпотези дослідження, згідно з якою організації, що цілеспрямовано формують і підтримують сильну організаційну культуру, демонструють вищі показники ефективності у сфері внутрішньої комунікації, соціальної згуртованості та мотиваційних процесів. Високий рівень залученості сприяє більш позитивному сприйняттю атмосфери у колективі, що може виступати посередником між культурними характеристиками організації та її загальною ефективністю.

Інтерпретація результатів дисперсійного аналізу (ANOVA) за фактором “Узгодженість”

Результати однофакторного дисперсійного аналізу (ANOVA), проведеного за фактором “узгодженість” як параметром культури організації, свідчать про наявність певних тенденцій у варіюванні показників між групами. Для змінної “атмосфера в колективі за Фідлером” було отримано значення $F = 3,142$ при $p = 0,053$, що вказує на тенденцію до статистично значущої різниці між групами з різним рівнем узгодженості. Хоча цей результат лише наближається до прийнятого рівня статистичної значущості (p

$< 0,05$), він може свідчити про наявність впливу узгодженості на сприйняття атмосфери у колективі.

Подальший аналіз множинних порівнянь (методи Бонферроні та Геймса-Хоуелла) показав, що саме різниця між групами з низьким (1 рівень) і високим (3 рівень) рівнями узгодженості є статистично значущою ($p = 0,05$ за обома методами). Це дозволяє стверджувати, що працівники організацій із високим рівнем узгодженості оцінюють атмосферу в колективі значно позитивніше порівняно з працівниками з організацій, де узгодженість нижча. Таким чином, можна зробити висновок, що підвищення узгодженості як параметра організаційної культури пов'язане з покращенням соціально-психологічного клімату колективу.

Додатково було перевірено гомогенність дисперсій за допомогою критерію Лівіна. Отримані результати ($p > 0,05$ для більшості змінних) засвідчили, що припущення про рівність дисперсій виконується, а отже, використання стандартного ANOVA є коректним. Робастні критерії (тест Брауна-Форсайта) підтвердили отримані висновки: для змінної “атмосфера в колективі” значення статистики було на рівні $p = 0,055$, що узгоджується з основним результатом ANOVA.

Також варто зазначити тенденцію зростання показника “*рівень самоефективності*” залежно від рівня узгодженості культури. За результатами описової статистики, у групі з низьким рівнем узгодженості середнє значення самоефективності становило 3,86, тоді як у групі з високим рівнем цей показник зріс до 6,10. Така динаміка демонструє виражену позитивну тенденцію: чим більш узгодженою є система норм, ролей і комунікацій в організації, тим вищою є впевненість її членів у власній спроможності діяти ефективно.

Дана тенденція отримала часткове статистичне підтвердження у множинних порівняннях за критерієм Бонферроні, де між першою (низький рівень узгодженості) та третьою (високий рівень узгодженості) групами спостерігається значення $p = 0,067$. Хоча цей показник не перевищує

критичного рівня значущості ($p < 0,05$), він вказує на наближення до межі значущості та свідчить про наявність реальної тенденції. Цей результат узгоджується з показниками однофакторного аналізу дисперсії (ANOVA), де для тієї ж змінної “*рівень самоефективності*” отримано значення $F = 3,02$ при $p = 0,063$, що також вказує на тенденційний зв’язок між рівнем узгодженості культури та самоефективністю. Отже, можна зробити висновок про наявність позитивної залежності: зростання внутрішньої узгодженості в організації асоціюється з підвищенням впевненості її членів у власній професійній дієвості.

Варто також звернути увагу на окремий статистичний момент — показник “*середньої загальної ефективності*”, де у тесті Лівіна зафіксовано значення $p = 0,004$, що формально свідчить про неоднорідність дисперсій у групах. Це може означати, що за певних умов відмінності в рівнях загальної ефективності між групами з різним ступенем узгодженості культури не є випадковими, а зумовлені реальними структурними або динамічними факторами організаційної взаємодії. Водночас, результати робастного аналізу Брауна–Форсайта не підтвердили статистично значущих відмінностей ($p > 0,05$), що вказує на необхідність обережного тлумачення цього ефекту — імовірно, він має локальний, а не системний характер.

Загалом, результати свідчать про те, що рівень узгодженості в організаційній культурі має суттєвий вплив на психологічний клімат у колективі. Вищий рівень узгодженості асоціюється з більш сприятливою атмосферою, взаємною підтримкою та довірою між членами команди, що може виступати важливим чинником організаційної ефективності у довгостроковій перспективі. Додатково, дані дозволяють припускати тенденцію: з підвищенням рівня узгодженості організаційної культури зростає рівень індивідуальної самоефективності членів громадських організацій. Це узгоджується з теоретичними положеннями моделі Д. Денісона, згідно з якою узгодженість є ключовою умовою стабільності та внутрішньої ефективності організацій. Вона забезпечує чіткість взаємних очікувань, прозорість

комунікацій і підвищує відчуття залученості, що, своєю чергою, формує сприятливе психологічне тло для прояву самоефективності.

Таким чином, отримані результати частково підтверджують гіпотезу дослідження про те, що цілеспрямоване формування організаційної культури, у тому числі її виміру “узгодженість”, сприяє підвищенню ефективності діяльності громадських організацій через зростання внутрішньої мотивації, самоефективності їхніх учасників та підкріплюється сприятливою атмосферою в колективі

Інтерпретація результатів дисперсійного аналізу (ANOVA) за фактором “Адаптивність”

Результати однофакторного дисперсійного аналізу (ANOVA), проведеного за фактором “адаптивність” як параметром організаційної культури, виявили наявність статистично значущих відмінностей між групами за показником “атмосфера в колективі за Фідлером”. Отримане значення $F = 10,802$ при $p < 0,001$ свідчить про суттєвий вплив рівня адаптивності організаційної культури на сприйняття атмосфери в колективі. Іншими словами, у групах з різним рівнем адаптивності атмосфера в колективі оцінюється неоднаково, що підтверджує важливість даного культурного параметра для соціально-психологічного клімату.

Подальші множинні порівняння із застосуванням критеріїв Бонферроні та Геймса-Хоуелла показали, що значущі відмінності спостерігаються між групами з низьким (1 рівень) та високим (3 рівень) рівнями адаптивності ($p = 0,001$), а також між середнім (2 рівень) і високим (3 рівень) рівнями ($p = 0,001$). Учасники з організацій, що характеризуються високою адаптивністю, оцінювали атмосферу в колективі як менш сприятливу, порівняно з представниками груп із нижчим рівнем адаптивності. Така динаміка може свідчити про те, що у високодинамічних, гнучких організаціях міжособистісні відносини можуть бути більш напруженими через постійні зміни, високі вимоги до гнучкості та адаптації працівників.

Водночас за іншими показниками — “загальна ефективність”, “діяльнісна ефективність”, “соціальна ефективність” та “самоефективність” — статистично значущих відмінностей між групами виявлено не було (усі $p > 0,05$). Це свідчить, що фактор адаптивності не має прямого впливу на суб’єктивно оцінювану ефективність діяльності чи самоефективність, проте суттєво позначається на соціально-психологічному аспекті внутрішньоорганізаційної взаємодії.

Результати перевірки гомогенності дисперсій за критерієм Лівіна підтвердили коректність застосування ANOVA (усі $p > 0,05$). Робастний тест Брауна-Форсайта показав значущість відмінностей також для змінної “атмосфера в колективі” ($p < 0,001$), що посилює достовірність висновків.

Узагальнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що рівень адаптивності як параметр організаційної культури є суттєвим чинником формування атмосфери в колективі. Висока адаптивність сприяє підвищенню здатності організації до змін, однак може супроводжуватися певним напруженням у міжособистісних стосунках через підвищену динаміку та необхідність постійного коригування поведінкових стратегій. Це вказує на необхідність підтримки балансу між гнучкістю організаційної структури та стабільністю соціально-психологічного клімату.

За змінною “*рівень самоефективності*” спостерігається помітна тенденція до зростання при підвищенні рівня адаптивності організаційної культури.

Отримане значення $F = 2,826$ при $p = 0,071$ вказує на наявність близької до статистично значущої різниці між групами, що дозволяє говорити про певну динаміку зв’язку між цими змінними. Хоча p -значення дещо перевищує традиційний рівень значущості ($p < 0,05$), його можна розглядати як маркер тенденційної залежності, тобто ознаки того, що з підвищенням рівня адаптивності культури організації підвищується і рівень професійної самоефективності її членів.

Цю тенденцію підтверджують результати множинних порівнянь за критерієм Бонферроні: між групами з низьким (рівень 1) та високим (рівень 3) рівнем адаптивності зафіксовано різницю середніх показників рівня самоефективності на рівні $p = 0,067$. Хоча цей показник не є строго значущим, він демонструє послідовну тенденцію зростання самоефективності зі зростанням адаптивності культури. Таким чином, члени організацій, які характеризуються більш високою здатністю до змін, гнучкості, орієнтації на інновації та швидке реагування на зовнішнє середовище, водночас демонструють вищий рівень впевненості у власних професійних здібностях і спроможності ефективно діяти в межах своєї ролі.

Такі результати узгоджуються з концепцією Денісона, відповідно до якої *адаптивність* є ключовим чинником забезпечення життєздатності організації та її готовності до розвитку. У контексті дослідження громадських організацій це може означати, що гнучкі, відкриті до змін осередки створюють сприятливі умови для формування відчуття особистої компетентності та впевненості серед своїх учасників. Високий рівень адаптивності може стимулювати прояви ініціативності, підтримувати інноваційні підходи й підсилювати відчуття впливу кожного члена на загальний результат діяльності.

Отже, хоча формально отримані результати не досягли статистичної значущості, виявлена тенденція підтверджує гіпотетичне припущення про позитивний зв'язок між рівнем розвитку адаптивності як виміру організаційної культури та показниками індивідуальної самоефективності. Це дозволяє зробити обережний висновок, що формування адаптивної культури в громадських організаціях може сприяти підвищенню впевненості, самостійності та ефективності членів у виконанні своїх завдань.

Інтерпретація результатів дисперсійного аналізу (ANOVA) за фактором “Місія”

Результати однофакторного дисперсійного аналізу (ANOVA), проведеного для фактора “місія” як одного з ключових вимірів організаційної

культури за моделлю Д. Р. Денісона, не виявили статистично значущих відмінностей між групами за жодним із досліджуваних показників. Отримані значення F для усіх залежних змінних — “атмосфера в колективі за Фідлером” ($F = 0,261$; $p = 0,771$), “загальна ефективність” ($F = 0,023$; $p = 0,978$), “діяльнісна ефективність” ($F = 0,002$; $p = 0,998$), “соціальна ефективність” ($F = 0,909$; $p = 0,411$) та “самоефективність” ($F = 0,272$; $p = 0,764$) — перебувають у межах статистичної незначущості ($p > 0,05$). Це означає, що рівень сформованості місії в організації не має суттєвого впливу на показники ефективності діяльності, соціально-психологічного клімату чи особистісної самоефективності учасників.

Критерій Лівіна для перевірки гомогенності дисперсій не виявив порушення припущення про рівність дисперсій (усі $p > 0,05$), що свідчить про коректність застосування дисперсійного аналізу. Додатково робастні критерії Брауна-Форсайта також не показали статистично значущих відмінностей (усі $p > 0,3$), підтверджуючи стабільність отриманих результатів.

У межах множинних порівнянь за критеріями Бонферроні та Геймса-Хоуелла також не було зафіксовано значущих різниць між трьома рівнями розвитку місії (низький, середній, високий) для жодного з показників. Середні значення показників у групах виявилися близькими, що додатково вказує на відсутність виражених тенденцій між рівнем усвідомлення місії та ефективністю діяльності або сприйняттям колективного середовища.

Інтерпретуючи отримані результати в контексті дослідження, можна припустити, що чинник “місія” в досліджуваній організації не виступає визначальним механізмом впливу на їхню ефективність. Ймовірно, місія має радше декларативний характер і ще не стала внутрішнім мотиватором, який би визначав поведінкові стратегії та рівень залучення учасників.

Також можливо, що учасники організацій не повною мірою усвідомлюють зв'язок між місією та власною діяльністю, а отже, цей вимір культури не проявляється у показниках ефективності чи соціальної взаємодії. Отримані дані можуть свідчити про необхідність посилення роботи зі

смісловим наповненням місії, її комунікацією та інтеграцією у практики щоденної діяльності.

Гіпотеза дослідження полягала у припущенні, що громадські організації, які цілеспрямовано формують та розвивають організаційну культуру, досягають вищого рівня ефективності, зокрема у сфері внутрішньої комунікації, мотивації учасників та реалізації стратегічних завдань. Проведений однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA), що охоплював чотири ключові виміри організаційної культури за моделлю Д. Р. Денісона — залученість, узгодженість, адаптивність і місію — дозволив частково підтвердити висунуту гіпотезу, окресливши специфічні механізми її прояву.

Результати дослідження показали, що найвиразніший зв'язок між параметрами культури та ефективністю діяльності організацій простежується у вимірах «залученість», «узгодженість» та «адаптивність». Так, високий рівень залученості виявився статистично значущим чинником впливу на сприйняття соціально-психологічного клімату в організації ($F(2,42) = 7,44$; $p = 0,002$). Члени організацій із високим рівнем залученості оцінювали атмосферу у колективах суттєво позитивніше, ніж учасники груп із середнім або низьким рівнем цього параметра. Така залежність свідчить про те, що залученість як характеристика культури сприяє підвищенню згуртованості, взаємній підтримці та емоційному комфорту, що узгоджується з положеннями Денісона про її роль у посиленні внутрішньої мотивації та комунікаційної узгодженості.

Аналогічно, вимір «узгодженість» також виявив тенденційний зв'язок із показниками соціально-психологічного клімату ($F = 3,142$; $p = 0,053$) і частково з рівнем професійної самоефективності ($F = 3,02$; $p = 0,063$; Bonferroni $p = 0,067$ між групами 1 і 3). Це свідчить, що внутрішня гармонізація норм і цінностей в організації, прозорість комунікацій та послідовність управлінських підходів позитивно корелюють із відчуттям упевненості учасників у власних можливостях та загальним психологічним комфортом у колективі. Таким чином, узгодженість виступає стабілізуючим

чинником, який сприяє емоційній безпеці та ефективній спільній роботі, підсилюючи взаємодію між культурними характеристиками організації та індивідуальною самоефективністю.

Вимір «адаптивність» виявив істотний вплив на сприйняття атмосфери у колективі ($F = 10,802$; $p < 0,001$). Цей результат засвідчує, що здатність організації до гнучкості та змін, її відкритість до нового та готовність реагувати на виклики безпосередньо позначаються на якості внутрішньої взаємодії. Водночас, спостерігалася тенденція зростання рівня професійної самоефективності зі збільшенням рівня адаптивності ($F = 2,826$; $p = 0,071$; Bonferroni $p = 0,067$), що узгоджується з припущенням про те, що відкриті, інноваційно орієнтовані організаційні середовища стимулюють розвиток особистісної впевненості та ініціативності учасників. Разом з тим, виявлена зворотна залежність між адаптивністю та атмосферою в колективі — менш сприятливе сприйняття середовища у високодинамічних організаціях — може пояснюватися підвищенням навантаженням і частими змінами, що створюють емоційне напруження.

На відміну від зазначених параметрів, вимір «місія» не продемонстрував статистично значущого впливу на жоден із показників ефективності, мотивації чи соціально-психологічного клімату (усі $p > 0,05$). Це свідчить про те, що місія як культурний параметр у досліджуваних громадських організаціях має радше декларативний характер і ще не інтегрована у повсякденну діяльність. Відсутність впливу місії на поведінкові або емоційні показники може свідчити про недостатню інституціоналізацію цього елемента культури або про його низький рівень усвідомлення учасниками.

Загалом результати дослідження дають підстави стверджувати, що висунута гіпотеза **частково підтверджується**. Параметри організаційної культури — зокрема залученість, узгодженість і адаптивність — демонструють виразні зв'язки з такими аспектами ефективності, як якість внутрішньої комунікації, соціально-психологічний клімат та індивідуальна самоефективність учасників. Ці результати підтверджують положення про те,

що організації, які свідомо формують і підтримують культуру, орієнтовану на взаємодію, узгодженість і гнучкість, досягають більшої стабільності, ефективності та стійкості в досягненні стратегічних цілей. Водночас, для повного підтвердження гіпотези необхідне подальше дослідження ролі місії як інтегрувального чинника, що потенційно здатен посилювати мотиваційні та комунікативні механізми в організаціях громадського сектору.

Таким чином, можна зробити висновок, що формування збалансованої організаційної культури, яка поєднує адаптивність до змін, узгодженість внутрішніх норм та високу залученість учасників, є вагомим передумовою підвищення ефективності діяльності громадських організацій, їхньої соціальної згуртованості та мотиваційної стійкості.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено емпіричне дослідження особливостей організаційної культури у Всеукраїнській молодіжній громадській організації «АЙСЕК в Україні». Було розроблено та реалізовано комплексну методику, що охоплювала діагностику чотирьох вимірів організаційної культури за моделлю Д. Р. Денісона — залученість, узгодженість, адаптивність і місію, а також оцінку ефективності діяльності організації через показники соціально-психологічного клімату та професійної самоефективності.

Вибірка дослідження характеризувалася високим рівнем залученості учасників, молодіжним складом і географічною різноманітністю, що забезпечило репрезентативність і достовірність отриманих результатів. Емоційний стан респондентів відзначався загальною стабільністю, оптимізмом і позитивною мотивацією до співпраці, що створювало сприятливі умови для аналізу психологічних аспектів організаційної культури.

Результати емпіричного аналізу засвідчили, що культура організації має зрілий, адаптивно-орієнтований характер із домінуванням колективних, гнучких і розвиткових цінностей. Найвищі показники були зафіксовані за вимірами адаптивність (4,41) та залученість (4,33), що вказує на високий рівень гнучкості, орієнтації на навчання, делегування повноважень та розвиток лідерського потенціалу членів організації. Також виявлено стабільні механізми внутрішньої мотивації, зворотного зв'язку та підтримки командної взаємодії, що формують ціннісно узгоджену культуру спільної діяльності.

Однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA) підтвердив статистично значущі зв'язки між окремими параметрами культури та показниками ефективності діяльності. Найвиразніші кореляції встановлено між рівнями залученості, узгодженості й адаптивності та такими показниками, як позитивне сприйняття соціально-психологічного клімату, відчуття професійної самоефективності та емоційна згуртованість колективу. Натомість параметр місії не виявив значущого впливу на ці показники, що

свідчить про її декларативний, частково неінтегрований характер у поточну діяльність організації.

Узагальнюючи, результати дослідження частково підтвердили висунуту гіпотезу: організації, які системно розвивають культуру залученості, узгодженості та адаптивності, демонструють вищу ефективність функціонування, кращу комунікацію та психологічний комфорт членів колективу. Отже, у контексті молодіжних громадських об'єднань організаційна культура виступає ключовим чинником підтримання мотивації, згуртованості та сталого розвитку. Водночас, подальші дослідження потребують глибшого аналізу місії як інтегративного компонента культури, що потенційно може посилювати ефективність діяльності громадських організацій.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури в молодіжних ГО

Організаційна культура у молодіжних громадських організаціях (МГО) виконує стратегічну функцію, адже саме вона забезпечує узгодженість спільних цінностей, норм, переконань та форм поведінки, що підтримують ефективність діяльності навіть за умов відсутності матеріальних стимулів. Для громадського сектору, де мотивація учасників переважно нематеріальна, а діяльність ґрунтується на добровільній участі, організаційна культура стає ключовим механізмом підтримання залученості, ініціативності та почуття приналежності до спільноти. Системна робота над формуванням та розвитком культури дозволяє забезпечити стійкість організації, її репутаційну надійність та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Одним із основних напрямів удосконалення організаційної культури МГО є створення умов для її постійного відтворення та оновлення. Це передбачає впровадження систематичних заходів із розвитку внутрішніх цінностей, комунікаційних практик та елементів спільної ідентичності. Важливим аспектом є формування усвідомленого ставлення до культури як до керованого процесу, що потребує планування, оцінювання й оновлення. Доцільно запроваджувати регулярні діагностики стану організаційної культури за допомогою опитувальників, анкет чи внутрішніх аудитів, результати яких слугуватимуть підґрунтям для подальшого розвитку персоналу та вдосконалення внутрішньої взаємодії.

Важливим чинником розвитку організаційної культури є підвищення рівня згуртованості та взаємної довіри в командах. У цьому контексті ефективними можуть бути командні тренінги, фасилітаційні сесії, інтерактивні зустрічі та програми розвитку лідерства, що сприяють кращому розумінню

спільних цілей, підвищують ефективність комунікації та сприяють узгодженню індивідуальних і організаційних цінностей. Варто заохочувати горизонтальні форми обміну досвідом між осередками та створення спільнот практики, де учасники з різних підрозділів можуть обговорювати успішні кейси, труднощі та інноваційні підходи до управління.

Крім того, організаційна культура в молодіжних ГО має інтегрувати елементи навчальної культури, яка підтримує процес безперервного професійного та особистісного розвитку членів організації. Для цього доцільно впроваджувати програми внутрішнього наставництва, навчальні ініціативи, тренінги з комунікації, конфліктології, адаптації нових учасників та управління змінами. Такий підхід дозволить підтримувати високу адаптивність організації, ефективно реагувати на трансформації суспільного середовища та забезпечувати стабільність колективу навіть у періоди кадрового оновлення.

Загалом розвиток організаційної культури у молодіжних громадських організаціях потребує інституціоналізації культурних процесів — тобто їхнього перетворення з неформальних ініціатив на постійно діючі системи управління, оцінювання й удосконалення. Формування відповідального ставлення до організаційної культури як до ресурсу стратегічного управління сприятиме підвищенню ефективності, стабільності та конкурентоспроможності громадського сектора, а також забезпечить сталість ціннісних орієнтирів, на яких базується діяльність молодіжних об'єднань.

3.2. Практичні рекомендації для керівництва ВМГО «АЙСЕК в Україні»

Результати проведеного дослідження свідчать, що ключовими чинниками ефективної діяльності осередків ВМГО «АЙСЕК в Україні» є високий рівень залученості, узгодженості та адаптивності організаційної культури. Саме ці виміри визначають сприятливий соціально-психологічний клімат, взаємну підтримку між членами команди та рівень індивідуальної самоефективності. На основі цього керівникам осередків доцільно акцентувати увагу на системному розвитку внутрішніх комунікацій, формуванні спільних цінностей і створенні умов для ініціативності учасників.

З огляду на виявлену залежність між залученістю і якістю атмосфери в колективі, рекомендовано впроваджувати практики регулярного командного зворотного зв'язку, горизонтальних форматів взаємодії (наприклад, “open talk sessions”) та покращувати прозорість розподілу ролей і відповідальності. Це сприятиме посиленню почуття спільності, довіри й внутрішньої мотивації. Також варто продовжувати інституціоналізувати практики соціально-психологічного супроводу діяльності осередків — короткі щомісячні опитувальники чи фокус-групи для моніторингу стану командної взаємодії та запобігання вигоранню.

Позитивна динаміка, зафіксована між рівнем узгодженості та індивідуальною самоефективністю, свідчить про важливість структурної чіткості в організації. Керівникам осередків варто забезпечувати прозорість процедур прийняття рішень, ясність у визначенні цілей і критеріїв успіху, а також узгодженість між стратегічними пріоритетами національного рівня та локальними рівнями. Це підвищує відчуття компетентності учасників і знижує ризик внутрішніх комунікаційних розривів.

Водночас результати аналізу за фактором адаптивності демонструють потребу у балансі між гнучкістю та стабільністю. У динамічному середовищі, де постійно змінюються зовнішні вимоги, варто підтримувати стабільні ритуали командної взаємодії, систему внутрішнього наставництва та

можливості для саморозвитку. Це допоможе знизити соціально-психологічну напруженість і водночас підвищить відчуття впевненості у власній ролі.

Особливої уваги потребує вимір місії, який не виявив статистично значущого впливу на ефективність. Це може свідчити про необхідність глибшої інтеграції місії в повсякденну діяльність. Керівникам осередків варто розвивати роботу зі смисловим наповненням місії — через обговорення її актуальності для сучасного українського контексту, зв'язку з особистими цінностями та життєвими цілями учасників. Доцільним буде впровадження компоненту командних та індивідуальних рефлексій, щодо місії, під час яких члени команди осмислюють, як їхня діяльність втілює спільну місію організації.

Крім того, для підвищення ефективності управлінських рішень варто продовжувати розвиток системи емпіричного вимірювання організаційної культури — комбінування кількісних і якісних методів (опитування, контент-аналіз внутрішніх документів, інтерв'ю в рамках персональних зустрічей, моніторинг динаміки залученості та узгодженості). Такі вимірювання дозволять керівникам осередків не лише оцінювати поточний стан культури, а й своєчасно виявляти ризики, планувати стратегії розвитку та адаптувати управлінські практики до специфіки конкретного осередку.

3.3. Модель розвитку організаційної культури ГО

Організаційна культура в громадських організаціях виступає інтегративним чинником, що забезпечує цілісність діяльності, згуртованість учасників і стійкість до зовнішніх викликів. На відміну від комерційних структур, де провідним мотиватором є матеріальна винагорода, у громадському секторі ключову роль відіграють цінності, смисли та ідентичність спільноти. Саме тому доцільно розглядати розвиток культури ГО крізь ціннісний підхід, у межах якого цінності виступають базою для формування поведінкових норм, управлінських практик і стратегічних орієнтирів.

Запропонована модель розвитку організаційної культури громадських організацій на основі ціннісного підходу складається з п'яти взаємопов'язаних етапів, кожен з яких спрямований на системне формування й підтримку ціннісно-орієнтованої культури.

Таблиця 3.1

Запропонована модель розвитку організаційної культури громадських організацій на основі ціннісного підходу

Джерело: авторська розробка

Етап	Зміст етапу	Основні дії / інструменти	Очікувані результати
1. Діагностика ціннісного поля організації	Визначення домінантних і прихованих цінностей, рівня їх усвідомлення та розділення серед членів організації.	Опитування, фокус-групи, контент-аналіз внутрішніх комунікацій, анкетування за моделлю Д. Денісона.	Виявлення “ядра” організаційної культури, розуміння поточного стану.
2. Формування	Узгодження	Спільні	Зміцнення

спільної ціннісної основи	ключових організаційних цінностей, їх трансляція в місію, бачення та щоденні практики.	стратегічні сесії, воркшопи з місії, розроблення «ціннісного кодексу».	ідентичності та згуртованості колективу.
3. Інституціоналізація цінностей у практиках	Перенесення узгоджених цінностей у структури, політики й ритуали організації.	Включення ціннісних критеріїв у систему оцінювання ефективності, систему визнання, внутрішню комунікацію.	Узгодженість між декларованими і реальними цінностями.
4. Підтримка адаптивності та навчання	Створення умов для постійного оновлення цінностей відповідно до зовнішніх викликів та розвитку учасників.	Регулярні тренінги, рефлексійні зустрічі, відкритий обмін досвідом між підрозділами, відділами, осередками.	Гнучкість культури, готовність до змін, інноваційність.
5. Моніторинг і рефлексія	Оцінка змін у культурі,	Щорічні опитування,	Безперервне вдосконалення

культурного розвитку	виявлення сильних і слабких зон.	аналіз зворотного зв'язку, перегляд стратегічних орієнтирів.	культури, підвищення залученості й ефективності.
---------------------------------	--	--	---

3.4. Перспективи подальших досліджень організаційної культури в ГО

Дослідження організаційної культури громадських організацій в Україні набуває особливої актуальності в умовах трансформаційних процесів, викликаних війною, соціально-економічною нестабільністю та посиленням ролі громадянського суспільства. Виявлені у цій роботі тенденції та результати дають підстави для подальшого наукового пошуку, спрямованого на поглиблення розуміння механізмів формування, підтримання та розвитку організаційної культури у громадському секторі.

Одним із пріоритетних напрямів майбутніх досліджень є вивчення особливостей трансформації організаційної культури громадських організацій у період війни, коли організації функціонують у кризових умовах, із підвищеним рівнем невизначеності, ризиків та психологічного навантаження на учасників. Доцільним є аналіз того, як у таких умовах змінюються ціннісні орієнтації, управлінські практики та комунікаційні моделі, а також яким чином формується “культура стійкості”.

Окремого дослідницького інтересу потребує вивчення організаційної культури молодіжних громадських організацій у контексті повоєнної відбудови, де особливо важливими стають питання згуртованості, ціннісної єдності та ролі громадських ініціатив у процесі соціальної реконсолідації суспільства. Аналіз культурних механізмів, які сприяють ефективній самоорганізації молоді у відбудовний період, дозволить розробити практичні рекомендації щодо підтримки громадських рухів і підвищення їхньої соціальної ефективності.

Перспективним є також дослідження організаційної культури волонтерських спільнот на ранніх етапах їхнього становлення, зокрема тих, які виникли стихійно у 2022 році як реакція на воєнні події. Такі спільноти часто не мали формальних структур, проте демонстрували високий рівень самоорганізації, взаємної довіри та ціннісної згуртованості. Вивчення цих

феноменів дозволить розширити уявлення про неформальні моделі культури в громадському секторі.

Подальші дослідження можуть також стосуватися адаптації й перекладу останніх розробок зарубіжних методик діагностики організаційної культури з урахуванням специфіки українських громадських організацій. Це дозволить створити єдине методологічне поле, що поєднує міжнародний досвід із локальними реаліями.

Крім того, важливою перспективою є порівняльний аналіз організаційних культур різних типів громадських організацій — молодіжних, правозахисних, гуманітарних, екологічних, культурних тощо. Таке порівняння сприятиме виявленню типологічних відмінностей у ціннісних орієнтаціях, управлінських підходах і рівнях згуртованості.

На завершення варто відзначити, що перспективним напрямом подальших досліджень є аналіз впливу цифровізації та дистанційної комунікації на організаційну культуру ГО. Розвиток онлайн-взаємодії, поширення цифрових платформ і віртуальних команд формує нові підходи до збереження цінностей, підтримання довіри та забезпечення залученості членів організації.

Таким чином, подальше наукове осмислення феномену організаційної культури в громадських організаціях передбачає комплексний, міждисциплінарний і контекстуально чутливий підхід, що враховує соціальні, культурні та психологічні чинники розвитку громадянського суспільства в Україні.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури в молодіжних громадських організаціях, а також представлено авторську модель її розвитку на основі ціннісного підходу. Здійснений аналіз показав, що підвищення ефективності діяльності громадських організацій безпосередньо залежить від рівня інституціоналізації культурних процесів, інтеграції спільних цінностей у практики управління та забезпечення балансу між гнучкістю і стабільністю внутрішнього середовища.

На основі емпіричних результатів визначено, що саме такі виміри організаційної культури, як залученість, узгодженість і адаптивність, мають найсуттєвіший вплив на соціально-психологічний клімат, згуртованість та індивідуальну самоефективність членів команди. Відповідно, запропоновано комплекс рекомендацій для керівників осередків ВМГО «АЙСЕК в Україні», спрямованих на розвиток внутрішніх комунікацій, формування спільних цінностей, підтримку горизонтальної взаємодії, підвищення прозорості управлінських процедур і запровадження механізмів соціально-психологічного супроводу діяльності команд.

Окрему увагу приділено підсиленню місійного виміру, який, попри декларативну наявність, вимагає глибшої інтеграції у повсякденну діяльність організації. З цією метою рекомендовано впровадження практик колективної рефлексії над місією, обговорення її актуальності в контексті особистісних і соціальних цінностей учасників та розвитку інструментів “живої комунікації” місії в освітніх і волонтерських процесах.

Розроблена модель розвитку організаційної культури громадських організацій на основі ціннісного підходу включає п'ять взаємопов'язаних етапів:

1. діагностика стану культури;
2. формування спільної ціннісної основи;
3. інституціоналізація цінностей у діяльнісних практиках;

4. підтримка адаптивності й навчання;
5. моніторинг і рефлексія культурних змін.

Реалізація цієї моделі забезпечує узгодженість між задекларованими цінностями й реальною поведінкою учасників, підвищує мотивацію, залученість та ефективність командної взаємодії.

Отже, результати третього розділу підтверджують, що організаційна культура може і повинна розглядатися як стратегічний ресурс управління громадськими організаціями. Її цілеспрямований розвиток на основі ціннісного підходу сприяє зміцненню соціальної згуртованості, підвищенню психологічного добробуту членів організації та забезпечує сталість розвитку громадянського суспільства.

ВИСНОВКИ

1. У результаті теоретичного аналізу встановлено, що організаційна культура є системою цінностей, норм, символів і поведінкових патернів, які визначають взаємодію членів організації та впливають на її ефективність. Узагальнення наукових підходів (Е. Шейна, Г. Хофстеде, Д. Денісона, К. Камерона та Р. Куїнна) засвідчило, що організаційна культура в громадських організаціях має особливу соціально-мотиваційну природу, адже базується не на матеріальних стимулах, а на спільних цінностях, місії та відчутті приналежності до суспільно важливої справи.

2. Визначено чинники, що впливають на формування та трансформацію організаційної культури в громадських об'єднаннях. До них належать: система лідерства, характер внутрішньої комунікації, стиль управління, ступінь залученості учасників до прийняття рішень, специфіка проєктної діяльності та волонтерська природа роботи. Особливе значення має етап становлення організації, адже саме в цей період формуються основні цінності, норми та символічні практики, які згодом визначають рівень ідентифікації учасників із організацією.

3. Емпіричне дослідження, проведене у ВМГО «АЙСЕК в Україні» за методикою Д. Денісона, виявило загальний інтегральний показник розвитку організаційної культури на рівні 4,21 бала за п'ятибальною шкалою, що свідчить про високий ступінь сформованості внутрішніх цінностей та ефективних організаційних процесів. Найвищі результати отримано за виміром адаптивності (4,41), що демонструє відкритість до змін і навчання, а також за виміром залученості (4,33), який підтверджує активну участь членів у діяльності організації. Водночас дещо нижчими виявилися показники узгодженості (4,07) та місії (4,05), що вказує на потребу в посиленні стратегічного бачення та комунікації цілей. Надійність результатів забезпечено репрезентативною вибіркою (45 респондентів) і застосуванням однофакторного дисперсійного аналізу (ANOVA).

4. Проведений однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA) дав змогу виявити статистично значущі взаємозв'язки між вимірами організаційної культури за моделлю Д. Денісона та показниками ефективності діяльності, зокрема соціально-психологічного клімату й професійної самоефективності учасників. Найвиразніші зв'язки зафіксовано у вимірах «залученість» ($F(2,42)=7,44$; $p=0,002$), «узгодженість» ($F=3,142$; $p=0,053$) та «адаптивність» ($F=10,802$; $p<0,001$). Зокрема, високий рівень залученості суттєво підвищує сприйняття психологічного комфорту, згуртованості та взаємної підтримки в організації. Параметр узгодженості позитивно корелює з почуттям впевненості учасників у власних силах ($F=3,02$; $p=0,063$), відображаючи стабільність і прозорість внутрішніх норм та комунікацій. Водночас адаптивність як характеристика культури сприяє підвищенню самоефективності ($F=2,826$; $p=0,071$), хоча надмірна динамічність може створювати певне емоційне напруження в колективі. Єдиний вимір, що не виявив статистично значущого впливу, — «місія» ($p>0,05$), що свідчить про її декларативний характер і потребу в глибшій інтеграції у практику управління. Отримані результати підтверджують гіпотезу лише частково, але демонструють, що збалансована організаційна культура, орієнтована на залученість, узгодженість і адаптивність, безпосередньо сприяє ефективності, внутрішній стабільності та мотиваційній стійкості громадських організацій.

5. Розроблено авторську модель розвитку організаційної культури молодіжних громадських організацій на основі ціннісного підходу, яка передбачає системне формування культури через послідовність п'яти взаємопов'язаних етапів: діагностика, формування спільної ціннісної основи, інституціоналізація цінностей у практиках, підтримка адаптивності та навчання, моніторинг і рефлексія культурного розвитку. Кожен етап має конкретні інструменти реалізації — від анкетування та стратегічних сесій до впровадження механізмів навчання й оцінювання культурних змін. Такий підхід забезпечує узгодженість між задекларованими цінностями та реальною поведінкою учасників, сприяє згуртованості, підвищенню рівня залученості й

ефективності діяльності організації. Запропонована модель може бути використана як практичний інструмент для планомірного розвитку організаційної культури в громадських об'єднаннях, орієнтованих на сталість, адаптивність і ціннісну єдність спільноти.

Загалом результати проведеного теоретико-емпіричного дослідження дозволяють стверджувати, що висунута гіпотеза підтверджується частково, але з високим рівнем емпіричної достовірності. Виявлено, що ключові виміри організаційної культури — залученість, узгодженість і адаптивність — мають істотний вплив на ефективність діяльності молодіжних громадських організацій, зокрема через підвищення згуртованості, покращення внутрішньої комунікації та зростання професійної самоефективності учасників. У свою чергу, відносна слабкість місійного виміру вказує на потребу посилення стратегічної орієнтації та єдиного ціннісного бачення. Таким чином, організаційна культура виступає не лише важливим соціально-психологічним ресурсом, а й інструментом управлінської ефективності, який забезпечує сталий розвиток, емоційну згуртованість і здатність до адаптації в умовах постійних суспільних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011, 288 p.
2. Currier, J. M., McAdams, E. L., & Kilpatrick, J. F. *Building capacity, community, and culture to care for veterans in Southwest Alabama*. IntechOpen., 2025, URL: <https://www.intechopen.com/chapters/89801> (дата звернення: 15.09.2025)
3. Long, C. P., & Sitkin, S. B. *Institutional contradictions: A persistent threat to trust in public sector organisations*. Handbook on Trust in Public Governance. Edward Elgar Publishing. 2025, p. 60-75, URL: <https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781802201406/chapter4.xml> (дата звернення: 15.09.2025)
4. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass., 2010, 457 p.
5. Крупський, О. П. *Організаційна культура: сутність, види та особливості імплементації в Україні*. Вісник Національного гірничого університету, (1), 2014, с. 122–129. Національний гірничий університет, Дніпропетровськ. URL: https://www.researchgate.net/publication/298000532_Organizational_culture_nature_types_peculiarities_of_implementation_in_Ukraine (дата звернення: 17.09.2025)
6. Чернух, С. О. *Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств*. Економічний вісник Донбасу № 2(72), 2023, 79–91. URL: <http://www.evd-journal.org/download/2023/02/11-Chernukh.pdf> (дата звернення: 18.09.2025)
7. Терещенко, К. В. *Методи вивчення організаційної культури*. Актуальні проблеми психології, 1(37), 2018, 28–31. URL:

- <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v1/i37/9.pdf> (дата звернення: 15.09.2025)
8. Denison, D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons 1990, 205-227 p. URL: https://www.academia.edu/89435446/Corporate_Culture_and_Organizational_Effectiveness (дата звернення: 15.09.2025)
9. Гончар, В. Організація як суб'єкт поведінки. *Психологія праці та організаційна поведінка*. 2016, URL: https://stud.com.ua/60474/psihologiya/organizatsiya_subyekt_povedinki#350 (дата звернення: 20.09.2025)
10. Карамушка, Л. М. Організаційна культура в освітніх закладах: теоретичні засади та діагностика. *Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2015, URL: [http://psychology-naes-ua.institute/userfiles/files/Karamushka%20\(1\).p](http://psychology-naes-ua.institute/userfiles/files/Karamushka%20(1).p) (дата звернення: 15.09.2025)
11. Карамушка, Л. М. *Структура організаційної культури: основні напрямки дослідження*. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2005, URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/1816/1/%D0%9A37.pdf> (дата звернення: 17.09.2025)
12. Карамушка, Л. М.. *Психологія управління: Навчальний посібник*. Одеса: ОДЕКУ. 2003, URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/220/1/KaramushkaLM_Psihologiya_upravl_2003.pdf (дата звернення: 25.09.2025)
13. Терещенко, К. В. *Методи вивчення організаційної культури*. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2007, с. 28-31, URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/1836/1/%D0%A237.pdf> (дата звернення: 25.09.2025)
14. Гончар, В. Вимірювання організаційних феноменів. *Психологія праці та організаційна поведінка*. 2016 URL:

https://stud.com.ua/60483/psihologiya/vimiryuvannya_organizatsiynih_fenomeniv

(дата звернення: 25.09.2025)

15. *Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій: Психологічний практикум.* Л. М. Карамушка, (Ред.), О. В. Креденцер, К. В. Терещенко, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук, Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2020, URL: <https://drive.google.com/file/d/12D3MrVGgMT8C8NoEiXrcZ0Q2BS0dDy7T/view>

(дата звернення: 25.09.2025)

16. Peters T., Waterman R. In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. Harper & Row, 1982. 360 p.

17. P. N. Bateta, J. Wagoki. *Influence of organizational culture on implementation of strategic plans in non-governmental organizations: a survey of nakuru county, Kenya.* International Journal of Economics, Commerce and Management, 3(6), 2015, 1399–1409. URL: <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2015/06/3685.pdf> (дата звернення:

25.09.2025)

18. Lewis, D. *NGOs, organizational culture and institutional sustainability.* The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 590(1), 2003, 212–226. URL:

https://www.researchgate.net/publication/249666534_NGOs_Organizational_Culture_and_Institutional_Sustainability (дата звернення: 25.09.2025)

19. Joe Duke II, *Organizational culture as a determinant of non-governmental organization performance: Primer Evidence from Nigeria.* International Journal of Business and Social Science, 4(5), 2013, 112–120. URL:

https://www.researchgate.net/publication/256044348_Organizational_Culture_as_a_Determinant_of_Non-Governmental_Organization_Performance_Primer_Evidence_from_Nigeria (дата

звернення: 25.09.2025)

20. Карамушка, Л.М., Креденцер, О.В., та інші. *Зміст, основні характеристики організаційної культури освітніх організацій та її спеціальні*

функції в умовах соціальної напруженості. Актуальні проблеми психології.

Том I. Випуск 51, URL:
https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/716557/1/Karamushka_51.pdf (дата звернення:
 25.09.2025)

21. Njugi A., Nickson L., *Effect of Organisation Culture on Employee Performance in Non Governmental Organizations*, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue 11, November 2014 URL:
<https://www.ijsrp.org/research-paper-1114/ijsrp-p3503.pdf> (дата звернення:
 25.09.2025)

22. *Організаційна поведінка* : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 156 с.
 URL:<https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14218/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0.pdf> (дата
 звернення: 25.09.2025)

23. Дзюба, Т. В. *Комплекс методик для діагностики психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту*. Полтава: ПНПУ ім. В. Г. Короленка. 2005, URL:
http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/5249/1/%D0%94%D0%B7%D1%8E%D0%B1%D0%B0_%D0%A2_%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA.pdf (дата звернення: 25.09.2025)

24. Харчишина, О.В. *Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості*. Економіка. Управління. Інновації, №1(7). Житомир:

ЖДТУ. 2011. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/8425/1/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0.%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.%20%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97> (дата звернення: 25.09.2025)

25. *Посібник з формування організаційної культури в органах державної влади*. Національне агентство України з питань державної служби. Київ. 2020. 172 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%D0%20resourses/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%B7%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8_1.pdf (дата звернення: 25.09.2025)

26. Бондар, В. С., Допіра, М. А., *Розгляд методу контент-аналізу з погляду кількісно-якісних технік проведення*. Наукові записки. Том 70. Соціологічні науки. 2007. с. 17-26. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9854b656-43db-4aa8-b727-8b870e453830/content> (дата звернення: 25.09.2025)

27. Карамушка Л.М., *Психолого-організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості*: монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.]; за ред. Л. М. Карамушки. Київ – Львів : Видавець Вікторія Кундельська, 2021. – 278 с. Карамушка, Л. М. (2015). *Організаційна культура в системі управління освітньою організацією*. Київ: Інститут психології НАПН України. URL: [http://psychology-naes-ua.institute/userfiles/files/Karamushka%D0\(1\).pdf](http://psychology-naes-ua.institute/userfiles/files/Karamushka%D0(1).pdf) (дата звернення: 12.09.25)

28. Чернух, Д. В. *Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств*. Економіка і держава,

- 2(72), 2023. 79–91. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-79-91](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-79-91) (режим доступу 12.09.25)
29. Терещенко, К. В. *Методи вивчення організаційної культури*. Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, 1(37), 2018. 79–87. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v1/i37/9.pdf> (дата звернення: 12.09.25)
30. Denison Consulting. *Denison Model of Organizational Culture*. 2024. URL: <https://denisonconsulting.com/denison-model/> (дата звернення: 12.09.25)
31. *Instruments for exploring organizational culture. A review of the literature*. Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Public administration review, November, December 2009. р. 1087-1096 URL: <https://www.scribd.com/document/656186889/culture-assesing-intrument> (дата звернення: 12.09.25)
32. Кошельник, В. М. *Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки*. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки, 3, 2011. 49–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2011_3_49 (дата звернення: 12.09.25)
33. Колодяжна, О. В., & Чеботарьова, І. В. *Формування організаційної культури в контексті управління персоналом*. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 4(50), 2023. 65–72. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2811/2712> (дата звернення: 12.09.25)
34. Кравченко, Н. *Особливості організаційної культури в громадському секторі українського суспільства в умовах демократичного транзиту: соціологічний аналіз*. Грані, 25(2), 2022. 90–98. URL: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/1403/1382> (дата звернення: 12.09.25)
35. Харчишина О. В., *Методологічні аспекти діагностики організаційної культури підприємства*, Інноваційна економіка. 2011. №1. С. 45–50. URL:

URL: <https://eprints.zu.edu.ua/8363/1/Інноваційна%20економіка%202011-1.pdf>

(дата звернення: 12.09.25)

36. Захарчишин Г., та інші (2019). *Корпоративна культура., навчальний посібник*. Національний Університет “Львівська Політехніка” URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0039632.pdf> (дата звернення: 12.09.25)
37. За наук. ред. Л.М. Карамушки *Технології роботи організаційних психологів*. Навчальний посібник / К.: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с. URL: <https://www.info-library.com.ua/books-book-148.html> (дата звернення: 12.09.25)
38. *Позитивний досвід посттравматичного зростання в організації волонтерської діяльності*. Психологія і суспільство, 2(11). Візнюк І., Долинний С., Сорочан М., Марцев О., 2023. DOI: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(11\).2023.291676](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(11).2023.291676) (дата звернення: 12.09.25)
39. Литва, Л., Хоменко, Д., *Координація взаємодії з волонтерами як чинник організаційної культури громадських організацій*. Вісник соціальної роботи, 1(15), 2024. с. 55–63. URL: <https://visnyk.soch.robota.knu.ua/index.php/journal/article/view/241/148> (дата звернення: 12.09.25)
40. Juan Bampi. *Організаційна культура та мотивації в рамках міжнародної молодіжної організації AIESEC, регіон Ла-Плата*. Investigaciones Juveniles, 8(2), 2021. с. 40–52. URL: https://revistas.unlp.edu.ar/InvJov/article/view/808/pdf_15 (дата звернення: 12.09.25)
41. Sánchez Vélez E. M., *Organizational Analysis of AIESEC*. New York University, 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/319513244_Organizational_Analysis_of_AIESEC (дата звернення: 12.09.25)
42. Stojkovic, D. *Organizational Culture at AIESEC*. Medium. 2017. URL: <https://dusanstojkovic.medium.com/organizational-culture-aiesec-7d72a0621738> (дата звернення: 12.09.25)

43. Bah, K. *Management of a public non-profit organization in conditions of war and crisis (based on UkraineIS NGO case)*. Bachelor's thesis, Ukrainian Catholic University. 2024. URL: http://elib.uacu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/305/Kadijatu%20Bah_BQW_2024.pdf (дата звернення: 12.09.25)
44. A. Matkó, T. Takács. *Examination of the relationship between organizational culture and performance*. Hungarian Educational Research Journal, 8(1), 2017. 95–108. DOI: <https://doi.org/10.1556/1848.2017.8.1.14> (дата звернення: 12.09.25)
45. Hilton, J. *Relating the Cultural Iceberg to Organizations and Information Warfare*, Cranfield University. 2019. 11 p. URL: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstreams/77475710-9a6f-46f4-bb3c-9209abb178cc/download> (дата звернення: 12.09.25)
46. *Кореляційний аналіз*. Навчальні матеріали Stud.com.ua: вебсайт. URL: https://stud.com.ua/125234/psihologiya/korelyatsiyniy_analiz (дата звернення: 12.09.25)
47. AIESEC in Ukraine. Official Website: вебсайт. URL: <https://aiesec.ua/> (дата звернення: 12.09.25)
48. AIESEC Global. About Us: вебсайт. URL: <https://aiesec.org/about-us> (дата звернення: 12.09.25)
49. Ritvo R., Linna K., Radiuk I., *NGOs in Western Ukraine: Competencies for effective leadership*. International NGO Journal, 9(3), 2018. 50–59. URL: <https://academicjournals.org/journal/INGOJ/article-full-text-pdf/83EE77358189.pdf> (дата звернення: 12.09.25)
50. Бердник, Г. С. *Організаційна культура як чинник ефективності менеджменту*. ДонНТУ. 2021. 78 с. URL: https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/32945/1/10-2021_%D0%91%D0%9C%D0%95%D0%9D-17_%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%93.%20%D0%A1..pdf (дата звернення: 12.09.25)

51. Сінкевич, Ю. І., *Організаційна культура та її роль у розвитку людського капіталу*. Український католицький університет. 2022. 120 с. URL: <https://er.ucu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/aa11e4fd-f46d-433e-bd20-7ecb86299250/content> (дата звернення: 12.09.25)
52. Катаєва, І. А. *Вплив ціннісних орієнтацій персоналу на формування корпоративної культури*. Запорізький національний університет. 2021. 189 с. URL: [https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/6482/1/Магістерська%20Катаєва%20І.А.%20\(2\).pdf](https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/6482/1/Магістерська%20Катаєва%20І.А.%20(2).pdf) (дата звернення: 12.09.25)
53. *Класифікації організаційних культур*. Навчальні матеріали Stud.com.ua: вебсайт. URL: https://stud.com.ua/60927/psihologiya/klasifikatsiyi_organizatsiynih_kultur (дата звернення: 12.09.25)
54. Стамбульська, Х. *Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації*. Електронне видання “Ефективна економіка” 2022. 9 с. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення: 12.09.25)
55. Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко та ін., *Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури*, Монографія за ред. Л.М. Карамушки. – К.: Педагогічна думка, 2015. – 288 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/10087/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D0%BB%D0%B0%D0%B1_%D0%BE%D1%80%D0%B3_%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_2015-2.pdf (дата звернення: 12.09.25)
56. Малімон Л. Я., Пашкіна А. М. *Гармонізація індивідуальних та групових організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади* : Навч.-метод. посібник. – Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна – 2014. 136 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/8805/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BE>

[%D1%80%D0%B3.%20%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96.pdf](#) (дата звернення: 12.09.25)

57. Фідлер, А. Ф. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill. 1967. 328 p.

58. Тест оцінки психологічного клімату у колективі (А.Ф. Фідлер), Всеосвіта: вебсайт. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/0100anlx-a50b.docx.html> (дата звернення: 12.09.25)

59. Herzberg, F. I. *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company. 1966. 203 p.

60. Дуброва, Н. *Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування*. Економіка та суспільство Випуск # 68 / 2024 URL:

https://www.researchgate.net/publication/387006337_DVOFAKTORNA_TEORIA_MOTIVACII_GERCBERGA_KRITICNIJ_POGLAD_TA_PRAKTICNE_ZASTOSUVANNA (дата звернення: 12.09.25)

61. Дяків О. П. *Основні складові формування корпоративної культури в організації*. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2010. Т. 3. С. 94-100

62. Левченко, Н. *Молодіжні громадські організації як чинник формування соціальної активності молоді: правові засади*, Соціальна робота та соціальна освіта. Вип. 3. 2019. с. 133-141 URL: https://www.researchgate.net/publication/338218758_MOLODIZNI_GROMADSK_I_ORGANIZACII_AK_CINNIK_FORMUVANNA_SOCIALNOI_AKTIVNOSTI_MOLODI_PRAVOVI_ZASADI (дата звернення: 12.09.25)

63. Марушкевич Б.М. *Характер функціонування молодіжних громадських організацій в Україні в умовах трансформації суспільства*. с. 54-60 URL: https://sociology.knu.ua/sites/default/files/library/elopen/actprob16_54-60.pdf (дата звернення: 12.09.25)

64. Call for Partnership for Local Authorities: Youth for Democracy in Ukraine : вебсайт. URL: <https://rm.coe.int/call-for-partnership-for-local-authorities-youth-for-democracy-in-ukra/16809ef44c> (дата звернення: 12.09.25)
65. Реформування молодіжної політики відповідно до сучасних запитів молоді та держави. *Щорічна доповідь Президентів України, Верховній Раді України та Кабінету Міністрів України про становище молоді в Україні (за підсумками 2012–2021 років)* URL: https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Molodizhna_polityka/dopovid-molod-2012-2021-pdf.pdf (дата звернення: 12.09.25)
66. «Молодіжні громадські організації - основа формування громадянського суспільства», - Андрій Сидоренко. Інтерв'ю. Вікіновини. 1 березня 2007. URL: <https://w.wiki/H9Wz> (дата звернення: 12.09.25)

Анкетування організаційної культури за Д. Р. Денісоном

Загальна характеристика методики:

Застосування моделі Денісона в практичному плані передбачає надання співробітникам організації для розгляду анкети із 36 запитаннями, які корелюють із 4 секторами моделі (адаптивність, місія, узгодженість, замученість) та 12 її показниками. Питання в анкеті сформовано у вигляді тверджень, що відображають прояв показників в організації, твердження оцінюються за шкалою від 1 («абсолютно не згоден») до 5 («цілком згоден»), негативний відтінок і вимагають оцінки по зворотній шкалою від -1 («цілком згоден») до -5 («абсолютно не згоден»).

Інструкція для учасників опитування:

Оцініть, будь ласка, запропоновані твердження за шкалою від -1 («цілком згоден») до -5 («абсолютно не згоден»).

Параметр культури	Фактор	Твердження	Оцінка
Залученість	Повноваження	Більшість співробітників сильно залучені до процесу діяльності	
		Рішення звичайно приймаються на рівні, на якому доступна досить вірогідна та актуальна інформація	
		Бізнес-планування безперервне, до процесу залучені всі співробітники	
	Орієнтація на командну роботу	Люди працюють, відчуючи себе частиною команди	
		Перевага надається командному стилю роботи	
		Кожен працівник може побачити зв'язок між своєю роботою і цілями організації	
	Розвиток здібностей	Проводиться постійна робота щодо розвитку здібностей у персоналу	
		В наявності постійні інвестиції в підвищення рівня знань працівників	

		Знання та навички співробітників розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги	
Узгодженість	Ключові цінності	Лідери організації своєю поведінкою підтримують прийняті в організації цінності	
		Ключові цінності визначають стиль і методи управління	
		Ігнорування ключових цінностей безперечно приводить до виникнення проблем	
	Згода	В організації легко досягнути консенсусу навіть при рішенні складних завдань	
		В організації часто виникають складності в досягненні загальної згоди при рішенні ключових завдань	
		Корпоративна культура організації забезпечує узгодженість думок і дій працівників	
	Координація і інтеграція	Підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачений	
		Люди з різних частин організації розділяють загальні цілі і бачення	
		В організації не виникає проблем при координації дій із іншими підрозділами	
Адаптивність	Орієнтація на зміни	Методи роботи дуже гнучкі і можуть з легкістю змінюватись	
		Нові методи роботи активно впроваджуються в діяльність організації	
		Різні частини організації часто взаємодіють при впровадженні змін	
	Орієнтація на споживача	Всі працівники мають глибоке розуміння потреб споживачів	
		Споживач здійснює прямий вплив на рішення, що приймаються	
		В організації стимулюється налагодження контактів з клієнтами	
	Організаційне навчання	Співробітники організації навчаються на помилках	
		Навчання – важлива ціль при щоденній роботі	
		Прагнення до інновацій і схильність до ризику стимулюються керівництвом	
Місія	Стратегічний напрям	У організації є довгострокова ціль і напрям розвитку	
		У організації є ясна стратегія на майбутнє	
		Стратегічне спрямування організації не зрозуміле працівникам	

	Цілі і задачі	Лідери ставлять амбіційні цілі	
		Наявність постійного контролю над просуванням до реалізації цілей	
		Існує повна узгодженість з приводу цілей організації	
	Бачення	Бачення Лідери орієнтовані на майбутнє	
		Короткострокові цілі у протиріччі з довгостроковими	
		У організації є бачення майбутнього, що зрозуміло всім працівникам	

Обробка та інтерпретація результатів:

Для обробки результатів по кожному питанню (показнику) розраховуються індекси як середнє значення по середнім всіх тверджень всередині одного сектора. Отриманий показник можна визначити у відсотках або в балах (максимальне значення - 5 балів).

Високі значення відображають високий рівень прояву твердження, фактору та параметру культури. Відповідно низькі значення – низький прояв.

Додаток Б

**Методика визначення загальної та соціальної ефективності М. Шеєра,
Дж. Маддукс (адаптація А. Боярцевої)**

Інструкція для учасників дослідження

Вам пропонується виразити ступінь згоди (або незгоди) з кожним із наведених тверджень, використовуючи шкалу такого типу. При повній згоді з твердженням обведіть кружечком «+5», у випадку абсолютної незгоди «-5». Залежно від ступеня згоди або незгоди з твердженням можуть використовуватися і проміжні значення шкали (проте не більше одного значення за кожним твердженням).

Абсолютно незгодний					Твердження	Абсолютно згодний				
-5	-4	-3	-2	-1	1. Коли я щось планую, я завжди впевнений, що зможу виконати цю роботу	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	2. Одна з моїх проблем полягає у тому, що я не можу одразу взятися за роботу, котру мені необхідно виконати, відкладаючи цей момент до останнього	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	3. Якщо я не можу виконати роботу з першого разу, я роблю спроби доти, доки не справлюся з ними	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	4. Коли я ставлю важливі для мене цілі, мені рідко вдається їх досягти	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	5. Я часто кидаю справи, не завершивши їх	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	6. Я намагаюсь уникати труднощів	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	7. Якщо завдання здається мені дуже складним, я навіть не намагатимусь виконати це жодним чином	+1	+2	+3	+4	+5

-5	-4	-3	-2	-1	8. Якщо я роблю щось вкрай необхідне, але не дуже приємне для мене, я все одно буду досить наполегливим, поки не доведу справу до кінця	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	9. Якщо я вирішив щось зробити, я буду йти напролом до кінця	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	10. Якщо мені не вдається вивчити щось нове, я одразу полишаю цю справу	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	11. Коли проблеми виникають несподівано, мені не вдається з ними справитися	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	12. Я не намагаюсь навчитися чомусь новому, якщо воно здається занадто складним для мене	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	13. Невдачі не засмучують мене, а тільки спонукають намагатися ще більш наполегливо владнати ситуацію	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	14. Я впевнений у своїх силах під час вирішення складних питань	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	15. Я досить впевнена у собі людина	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	16. Я легко можу облишити справи	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	17. Я не схожий на людину, яка легко справляється з проблемами	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	18. Мені важко знаходити нових друзів	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	19. Якщо я зустрічаю людину, з якою мені було б приємно розмовляти, я йду до неї сам, не чекаючи, поки вона підійде першою	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	20. Якщо мені не вдається стати близьким другом цікавої для мене людини, я, скоріше за все, припиню намагання спілкуватися з нею	+1	+2	+3	+4	+5

-5	-4	-3	-2	-1	21. Якщо я познайомлюся з людиною, котра з першого погляду здається мені не дуже цікавою, я все одно не завершую контактів з нею	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	22. Я не досить комфортно почуваю себе на зборах, у компаніях, у великих групах людей	+1	+2	+3	+4	+5
-5	-4	-3	-2	-1	23. Я знайшов нових друзів завдяки своїй здатності легко встановлювати контакти	+1	+2	+3	+4	+5

Обробка та інтерпретація результатів

Результати суб'єктивної оцінки наведених тверджень характеризують такі види ефективності:

- діяльнісна самоефективність (перші 17 тверджень) – описує сприйняття людиною власної ефективності у виконанні тих чи інших завдань;
- соціальна ефективність (останні 6 тверджень) – вказує на сприйняття людиною власної ефективності у взаєминах з людьми.

При обробці відповідей повна згода з позитивним за змістом твердженням (типу «Я впевнена у собі людина») отримує 10 балів, а абсолютна з ним незгода – 1 бал. І навпаки, повна згода з негативним твердженням («Я легко можу облишити справи») отримає 1 бал, а абсолютна незгода – 10 балів. Таким чином, бали у твердженнях 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 20, 21, 22 змінюють знак на протилежний.

Що ж до проміжних значень шкал, то вони також перетворюються у відповідні бали (в діапазоні між крайніми значеннями). У результаті можна отримати середні бали за кожним із видів самоефективності та за усім опитувальником загалом. Середні значення самоефективності розподіляються в інтервалі значень від +7 до + 53 балів. Показники, що лежать поза цими інтервалами, свідчать або про низьку оцінку свого потенціалу в тій чи іншій сфері життєдіяльності, або про високу.

**ОПИТУВАЛЬНИК ПРОФЕСІЙНОЇ
САМОЕФЕКТИВНОСТІ (КОРОТКА ВЕРСІЯ)
(«SHORT OCCUPATIONAL SELF-EFFICACY SCALE»)
(T. RIGOTTI, B. SCHYNS, G. MOHR)
(адаптація О.В. Креденцер)**

(Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G.A (2008). Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and Construct Validity Across Five Countries. Journal of Career Assessment, 16(2), 238–255.
<https://doi.org/10.1177/1069072707305763>

Загальна характеристика методики:

Методика містить 6 питань та є скороченою версією «Шкали професійної самоефективності» (B. Schyns, G. von Collani) з 20 питань. «Шкала професійної самоефективності (коротка версія)» пройшла стандартизацію в п'яти країнах Європи (Німеччина, Швеція, Бельгія, Великобританія та Іспанія) та показала високу валідність щодо дослідження професійної самоефективності персоналу організацій.

Інструкція для учасників опитування:

Оцініть, будь ласка, запропоновані твердження за шкалою від 1 (цілком не вірно) до 6 (цілком вірно).

1	2	3	4	5	6
цілком не вірно	не вірно	скоріше не вірно	скоріше вірно	вірно	цілком вірно

Текст опитувальника:

Твердження	Оцінка
1. Я можу залишатися спокійним / спокійною, коли стикаюся з труднощами в роботі, бо можу покластися на свої здібності.	1 2 3 4 5 6
2. Коли я стикаюся з проблемою на роботі, то зазвичай можу знайти декілька рішень.	1 2 3 4 5 6
3. Я зазвичай можу впоратися з усім, з чим стикаюся на роботі.	1 2 3 4 5 6
4. Мій минулий досвід роботи добре підготував мене до мого професійного майбутнього.	1 2 3 4 5 6
5. Я відповідаю цілям, які я поставив /поставила перед собою у своїй роботі.	1 2 3 4 5 6
6. Я відчуваю, що підготовлений / підготовлена до більшості вимог у своїй роботі.	1 2 3 4 5 6

Обробка та інтерпретація результатів:

Високі значення відображають високу професійну самоефективність, низькі значення – низьку самоефективність.

(за А.Ф. Фідлером)

Інструкція для учасників опитування:

Бланк до методики:

[illegible]

Аналіз результатів:

Чим лівіше розташований знак «+», тим нижчим є бал, це відповідає сприятливішій психологічній атмосфері у колективі.

Якщо підсумковий показник коливається:

Від 10 до 33 – це висока оцінка;

Від 34 до 55 – середній показник;

Від 56 до 80 – це негативна оцінка.

Нижчий бал – позитивна оцінка, вищий бал – негативна оцінка.

На підставі індивідуальних відповідей або профілів, отриманих від кожного з членів колективу, створюється середній профіль, який і характеризує психологічну атмосферу в колективі.

Методика може здійснюватися анонімно, що підвищує її надійність.