МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА РІВЕНЬ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ**

Виконала: студентка ІІ курсу,
групи 8.0534-з-2-дн
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Плотнікова Тетяна Леонідівна
Керівник: д.пед.н., професор кафедри педагогіки та психології освітньої діяльності, зав. кафедри акторської майстерності Локарєва Г. В.
Рецензент: д-р психол. наук, професор кафедри психології Клопота Є. А.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма 053 Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
к.психол.н., доцент. Н.О. Губа
«____»_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Плотніковій Тетяні Леонідівні

Тема роботи: Вплив організаційної культури на рівень задоволеності працівників

Керівник роботи: Локарева Г.В., д.пед.н., професор кафедри педагогіки та психології освітньої діяльності, зав. кафедри акторської майстерності

затверджені наказом ЗНУ від «02» 10 2025 року № 1393-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: теоретично визначити психологічний зміст організаційної культури та її структуру; розкрити роль організаційних цінностей як детермінант задоволеності персоналу професійною діяльністю в умовах цифровізації; здійснити діагностику домінуючих типів організаційної культури та оцінити рівень задоволеності працівників із різним форматом роботи (офіс/дистанційно); емпірично дослідити взаємозв’язок між параметрами культури та показниками професійного благополуччя персоналу; розробити практичні рекомендації щодо оптимізації організаційної культури з метою підвищення рівня лояльності та задоволеності фахівців банку.

5. Перелік графічного матеріалу: 7 таблиць, 4 рисунка.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання прийняв
Вступ	Локарєва Г.В., професор		
Розділ 1	Локарєва Г.В., професор		
Розділ 2	Локарєва Г.В., професор		
Висновки	Локарєва Г.В., професор		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень–лютий 2025 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2025 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2025 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	вересень-жовтень 2025 р.	Виконано
5	Написання висновків	листопад 2025 р.	Виконано
6	Передзахист	грудень 2026 р.	Виконано
7	Нормоконтроль	січень 2026 р.	Виконано

Студент _____ Т. Л. Плотнікова

Керівник роботи _____ Г. В. Локарєва

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Г. В. Коваль

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 87 сторінок, 4 рисунки, 7 таблиць, 93 джерела, 9 додатків.

Об’єкт дослідження: процес психологічного забезпечення управління персоналом у сучасних організаціях.

Предмет дослідження – психологічні особливості впливу типу організаційної культури на рівень задоволеності працівників.

Мета дослідження: обґрунтувати та емпірично перевірити зв’язок між параметрами культури й задоволеністю персоналу, розробити рекомендації щодо покращення корпоративного середовища.

Гіпотеза дослідження: задоволеність працею залежить від балансу культур; «кланові» та «адхократичні» типи сприяють благополуччю, а домінування «ринку» та «ієрархії» знижує його.

Методи дослідження: теоретичні – аналіз наукових праць, систематизація, узагальнення, моделювання психологічного профілю; емпіричні – психодіагностичне тестування (методики OCAI К. Камерона та Р. Квінна, опитувальник Д. Денісона, діагностика задоволеності роботою).

Наукова новизна: вперше розроблено концептуальну модель впливу культури на задоволеність персоналу; встановлено кореляції між культурними цінностями та емоційним станом працівників; визначено механізми формування лояльності через «кланові» цінності у дистанційних командах.

Практичне значення роботи полягає в розробці методичного психологічного інструментарію: корпоративна Wellness-програма «A-Bank Wellness Hub», сценарій «Віртуальної кави» та Індивідуального плану розвитку працівників. Розроблені рекомендації можуть стати основою для впровадження програм підтримки ментального здоров'я персоналу та підвищення ефективності корпоративного управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦЕЮ, ПРОФЕСІНЕ БЛГОПОЛУЧЧЯ, ЛОЯЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ.

SUMMARY

Plotnikova T. L. Impact of organizational culture on the level of employee satisfaction.

The thesis consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of sources (93), and 9 appendices. The total volume is 136 pages, of which 87 are main text, including 7 tables and 4 illustrations.

Object of research: the process of psychological support of personnel management in modern organizations.

The subject of research is the psychological features of the influence of the type of organizational culture on the level of employee satisfaction.

The purpose of the research: to substantiate and empirically verify the relationship between cultural parameters and personnel satisfaction, to develop recommendations for improving the corporate environment.

The research tasks are:

- analyze theoretical and methodological approaches to determining organizational culture and job satisfaction in modern management psychology;

- investigate the psychological characteristics of banking sector personnel in the context of digitalization;

- identify dominant types of organizational culture and assess the strength of cultural traits;

- conduct an empirical study of staff job satisfaction levels and identify differences depending on the work format (office/remote);

- establish correlations between culture parameters and satisfaction components, and develop practical recommendations for the head of the HR department.

Chapter 1 «Theoretical principles of psychological research of organizational culture as a factor of staff satisfaction» provides theoretical analysis of the principles of psychological research of organizational culture as a factor of staff satisfaction.

In the Chapter 2 «Empirical study of psychological features of the influence of organizational culture on employee satisfaction» explains the design and methods of research. And also its results are presented

Keywords: organizational culture, job satisfaction, professional well-being, psychological climate, personnel loyalty.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ 12
1.1 Психологічний зміст та структура організаційної культури 12
1.2 Психологічні детермінанти задоволеності професійною діяльністю в сучасних умовах 29
1.3. Концептуальна модель впливу організаційних цінностей на психологічне благополуччя 36
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ 51
2.1 Організація та методичне забезпечення дослідження: етапи, характеристика вибірки та психодіагностичного інструментарію 51
2.2 Психологічний аналіз взаємозв’язку між типом організаційної культури та рівнем задоволеності персоналу 62
2.3 Психологічні рекомендації щодо оптимізації організаційної культури з метою підвищення рівня задоволеності працівників 75
ВИСНОВКИ 85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 88
ДОДАТКИ 97

ВСТУП

Організаційна культура є актуальною сферою в контексті вивчення професійного благополуччя, оскільки вона відіграє вирішальну роль у формуванні поведінки працівників в комерційних організаціях через виконання цілої низки функцій: підтримує внутрішню інтеграцію й адаптацію працівників до зовнішнього середовища, впливає на їх переконання, регулює емоції та поведінку в певних ситуаціях, забезпечує керування робочими процесами. Кожна організація має власну унікальну організаційну культуру, яка продукує цінності, прописує та контролює норми взаємодії працівників, що створює загальний психологічний клімат і об'єднує окремих членів організації в єдиний організм. Це спільна система переконань і способу мислення, встановлена лідерами і прийнята всіма членами організації. Організаційну культуру розглядають як умову співробітництва членів організації, підвищення їх ефективності та результативності, зокрема через обмін знаннями. Це динамічна взаємодія між людьми й оточуючим середовищем, у якій співробітники створюють спільну соціальну реальність на робочому місці. Те, як працівники сприймають своє робоче середовище і організаційну культуру, має важливе значення для їх благополуччя, здоров'я, задоволення і якості роботи.

Актуальність дослідження зумовлена трансформаційними процесами у фінансовому секторі України, що потребують впровадження ефективних моделей управління персоналом, здатних підвищувати лояльність, сприяти професійній самореалізації та забезпечувати психологічне благополуччя співробітників. Одним із ключових інструментів такого управління є організаційна культура – комплексна система спільних цінностей, переконань та норм, що визначають поведінку персоналу. В умовах цифровізації та переходу до гібридних моделей роботи особливої значущості набуває пошук балансу між ринковою ефективністю та підтримкою

внутрішнього мікроклімату. Розуміння того, як культурні типи впливають на задоволеність працею, стає ресурсом для збереження кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності установи.

Дослідження організаційної культури та задоволеності персоналу представлено в працях низки науковців: К. Камерона та Р. Квінна (рамкова модель конкуруючих цінностей); Д. Денісона (зв'язок культури та ефективності бізнесу); Л. Карамушки (психологія управління та задоволеність працею в освітніх та комерційних організаціях); Е. Шейна (рівнева модель корпоративної культури); Г. Гофштеде (крос-культурні аспекти менеджменту).

Отже, організаційна культура є дієвим механізмом регуляції професійної діяльності, розвитку залученості та підтримки психологічного комфорту, що набуває особливої ваги в умовах високодинамічного банківського середовища.

Втім, попри науковий інтерес до корпоративного менеджменту, питання психологічного впливу конкретних культурних характеристик організації на задоволеність його персоналу в умовах дистанційної роботи залишається недостатньо розробленим, що й визначає актуальність цього дослідження.

Об’єкт дослідження – задоволеність персоналу банківської установи як психологічний феномен.

Предмет дослідження – вплив типів та характеристик організаційної культури на рівень задоволеності персоналу А-Банку.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та емпірична перевірка взаємозв'язку між характеристиками організаційної культури та показниками професійної задоволеності працівників банківської установи.

Гіпотеза дослідження**:** професійна задоволеність безпосередньо залежить від балансу культурних типів; при цьому домінування «Кланових» та «Адхократичних» характеристик сприяє вищому рівню психологічного благополуччя, тоді як надмірна «Ринковість» та «Ієрархічність» виступає предиктором зниження задоволеності.

У рамках дослідження поставлено такі завдання:

- проаналізувати теоретико-методологічні підходи до визначення організаційної культури та задоволеності працею в сучасній психології управління;
- дослідити психологічні особливості діяльності персоналу банківського сектору в умовах цифровізації;
- визначити домінуючі типи організаційної культури та оцінити силу культурних рис;
- провести емпіричне дослідження рівнів задоволеності працею персоналу та виявити відмінності залежно від формату роботи (офіс/дистанційка);
- встановити кореляційні зв'язки між параметрами культури та компонентами задоволеності, та розробити практичні рекомендації для керівника відділу по роботі з персоналом.

Методи дослідження**:**

- теоретичні: порівняльний контекстний аналіз наукових досліджень, систематизація, експрополяція, узагальнення, моделювання психологічного профілю організаційної культури;
- емпіричні: психодіагностичне тестування (методики OCAI К. Камерона та Р. Квінна, опитувальник Д. Денісона, методика діагностики задоволеності роботою Л. Карамушки);
- статистичні: кількісний аналіз (порівняння груп), кореляційний аналіз та якісна інтерпретація отриманих даних.

Наукова новизна полягає у комплексному дослідженні впливу організаційної культури на задоволеність персоналу саме в умовах інноваційного цифрового банку (А-Банк); виявленні специфічних кореляцій між культурними предикторами та емоційним станом працівників у гібридному форматі роботи; визначенні механізмів формування лояльності через розвиток «кланових» цінностей у дистанційних командах.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів HR-фахівцями, психологами організацій та керівниками банківських підрозділів для оптимізації внутрішнього середовища. Розроблені рекомендації та таблиця кореляцій можуть стати основою для впровадження програм підтримки ментального здоров'я персоналу та підвищення ефективності корпоративного управління.

Апробація дослідження відбувалась на науковій конференції «Молода наука-2026» (Запоріжжя, 2026).

Робота містить вступ, два розділи (теоретичний, методичний), висновки, список джерел із 93 найменувань та 9 додатків. Загальний обсяг – 136 сторінок, основного тексту – 87 сторінок. У роботі наведено 7 таблиць та 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Психологічний зміст та структура організаційної культури

Термін “культура” походить від слова “cultura”, що з латинського перекладається як “догляд”, “освіта”, “виховання”, “розвиток” [2].

Культура як поняття має довгу історію. У сучасному розумінні воно стало вживатися у XVII столітті, в працях німецького юриста та історіографа С. Пуфендорфа. Англійський етнограф Е. Тейлор надав перше наукове визначення культури: “Культура в широкому сенсі складається у своєму цілому із знань, вірувань, мистецтва, моральності, законів, звичаїв і деяких інших здібностей і звичок, засвоєних людиною як членом суспільства” [3]. Також цей термін вживали антропологи для опису звичаїв та ритуалів суспільства, що розвивалися протягом його історії. В останні кілька десятиліть цей термін широко використовують організаційні дослідники та менеджери, коли посилаються на клімат і практики, які розвивають організації стосовно їхнього поводження з людьми або стосовно філософії, цінностей і кредо компанії, яких вона дотримується.

У такому контексті мова йде про розвиток “правильного виду” культури, наприклад, “культури якості” або “культури обслуговування клієнтів”, припускаючи, що культура пов’язана з певними цінностями менеджерів, які вони намагаються прищепити у своїх організаціях. Культивація “правильного виду” культури також тягне за собою припущення, згідно якого існують кращі (або сильніші) чи гірші (або слабші) культури, що, в свою чергу має прямий вплив на ефективність діяльності – чим сильніша культура, тим більш ефективною є організація.

Одним з найцікавішим аспектів культури як концепції є те, що вона вказує на потужні за своїм впливом явища, які, між тим, знаходяться “під поверхнею” – тобто є невидимими та, значною мірою, невідчутними. Так, спостерігач може побачити поведінку, але не ті внутрішні сили, які її викликають [85].

У 60-х-70-х рр. ХХ століття як наслідок та результат досліджень характеристик внутрішнього середовища (так званого “організаційного клімату”) організації вперше увійшли до використання концепція та відповідний термін “організаційна культура”. Вже на початку 80-х рр. ХХ століття, термін “організаційна культура” почав широко використовуватись науковцями, які займалися дослідженнями культури і розробкою теорії організації.

Початок досліджень проблеми організаційної культури відноситься до робіт зарубіжних вчених: К. Камерон та Р. Квінн [67], В. Кунде, Г. Морган [78], Т. Пітерс, В. Сате, В. Флетчер і Ф. Джонс, Г. Хофштеде, Е. Шейн [85] та ін. Основоположником вивчення цього феномена є Е. Шейн, який розглядав організаційну культуру як комплексне, багатогранне явище, що має свою структуру і компонентний склад, який являє собою єдність трьох рівнів: поверхневого (символічного), внутрішнього і глибинного. Діагностична модель організаційної культури була розроблена Г. Хофштеде: згідно з нею організаційна культура являє собою поєднання п'яти параметрів: дистанція влади, нетерпимість до невизначеності, мужність – жіночність, колективізм – індивідуалізм, довгостроковість орієнтацій. К. Камерон і Р. Квінн розширили уявлення про типологію організаційних культур та запропонували інструменти їх діагностики й вимірювання. Британськими авторами В. Флетчером і Ф. Джонсом розроблений підхід для вирішення прикладних завдань, що спирається на уявлення про організаційну культуру як про сукупність когнітивних інтерпретацій працівниками навколишнього організаційного середовища.

У працях перерахованих вище дослідників розроблено понятійний апарат з проблеми розвитку організаційної культури, запропоновані класифікації організаційної культури, підходи до її формування.

З середини 80-х років вітчизняні дослідження значно розширили наукове уявлення про принципи, психологічні механізми і рівні розвитку феноменів, що розглядаються в даний час в контексті організаційної культури. Однак на сьогодні в Україні дослідження проблеми організаційної культури не мають системного характеру. В даний час проблемою організаційної культури займаються такі українські вчені як Г. Дмитренко, В. Кириченко, Т. Максименко, С. Оборська, З. Шершньова, Е. Шарапова, В. Усачева, Г. Хаєт та ін.

Насправді термін організаційна культура став популярним у 1980-х роках, коли книга-бестселер Пітерса та Уотермана «У пошуках досконалості» аргументувала, що успіх компанії можна віднести до організаційної культури, яка була вирішальною, орієнтованою на клієнта, розширення можливостей та орієнтованість на людей. З тих пір організаційна культура стала предметом численних наукових досліджень, книг, статей. Однак організаційна культура все ж є відносно новим поняттям. На відміну від такої теми, як лідерство, історія якої охоплює кілька століть, організаційна культура є молодою, але швидкозростаючою сферою в організаційній поведінці.

Організаційна культура зароджується одночасно з організацією і продовжує існувати і розвиватися разом з нею, незалежно від наявності або відсутності окремого спеціаліста або підрозділу для управління нею.

Таким чином, організаційна культура являє собою унікальний соціально-психологічний та управлінський феномен, який створює імідж організації, суттєво впливає на її конкурентоспроможність та може виступати ефективним інструментом стратегічного розвитку [7], оскільки будь-які зміни, що узгоджені з культурою організації, реалізуються швидко та ефективно – без додаткових обговорень та узгоджень – та практично не

викликають суттєвого опору та негативних наслідків серед тих, хто поділяє цю культуру.

Серед науковців наразі не існує єдиного підходу до визначення поняття “організаційна культура”, тому, для розуміння сутності терміну, розглянемо певні визначення науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення “організаційна культура” у працях різних науковців

Автор, рік	Визначення
Гевко В.Л. [11]	“Організаційна культура підприємства є важливим інструментом забезпечення організаційної, економічної та психологічної єдності колективу підприємства задля підвищення ефективності його функціонування”
Монастирський Г.Л. [42]	“Організаційна культура – це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій”
Юськевич А.І. Легкий О.А. [63]	“Організаційна культура – це сукупність духовних традицій, цінностей, історичних моментів, набір символів організації, норм поведінки та правил, які включаються в роботу та цінуються кожним працівником підприємства”
Харчишина О. В. [57]	“Організаційна культура – це базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові”

Продовження таблиці 1.1

Автор, рік	Визначення
Хаєт Г.Л. [56]	“Організаційна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. ін., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників”
Шейн Е. [61]	“Організаційна культура – це система колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем”

Узагальнюючи розглянуті визначення, пропонуємо трактувати організаційну культуру компанії як складне соціальне явище, що виступає базовим елементом внутрішнього середовища, який формується внаслідок цілеспрямованого впливу керівництва та еволюційного розвитку організації, об’єднує її співробітників і визначає характер їх поведінки.

На думку Akpa V.O., Asikhia O.U. та Nneji N.E., дефініції організаційної культури мають низку узагальнюючих характеристик, а саме:

- організаційна культура розвивається лише всередині групи та спільно використовується її членами;
- організаційна культура є соціальною конструкцією, що пов'язана з конкретною організацією, її місцезнаходженням, історією, робочим середовищем та конкретними подіями;
- організаційна культура є багатовимірною і багаторівневою, такою, що включає багато когнітивних і символічних пластів;
- організаційна культура є цілісним, історично зумовленим соціальним конструктом, дія якого проявляється м’яко, проте її важко змінити [64].

В науковій спільноті існують чотири погляди на співвідношення понять “організаційна культура” та “корпоративна культура”:

- корпоративна та організаційна культура є цілком тотожними поняттями;
- організаційна культура виступає основою для розвитку корпоративної культури;
- корпоративна культура становить частину організаційної культури;
- корпоративна культура і організаційна культура – це різні поняття, які, проте, мають спільні ознаки [17].

У сучасний період психології управління організаційна культура розглядається як основний принцип життєдіяльності в будь-якій соціальній системі, центральна інтегративна характеристика її внутрішнього середовища. Вона включає більше, ніж набір формальних правил або адміністративних директив чи процедур; це складна взаємопов'язана система спільних цінностей, переконань, символів, конвенцій і норм поведінки та вираження, які практикує велика більшість людей в організації/підприємстві. Психологічне розуміння організаційної культури зміщує акцент із зовнішніх атрибутів (структури компанії, дрес-коду чи графіка роботи) на глибокі, часто неусвідомлені процеси, що регулюють людську діяльність. У такому контексті культура постає як сукупність «невидимих» регуляторів поведінки – ментальних моделей та емоційних стандартів, які визначають те, як співробітники сприймають світ, інтерпретують події та взаємодіють між собою. Переключення уваги з формальних правил на вивчення психологічного змісту культури є способом сказати, що це сила психологічного впливу. Культура становить «семантичне поле» організації, в якому кожна дія співробітника набуває певного значення. Ці невисловлені переконання та цінності служать основними внутрішніми орієнтирами, що підживлюють мотивацію, допомагають компенсувати лояльність, і тому є джерелом суб'єктивного досвіду задоволення або незадоволення професійною діяльністю. Отже, врахування структури організаційної

культури та її змісту є важливим кроком для розуміння того, як внутрішнє середовище розвивається для психологічного благополуччя співробітників організації.

У сучасній психології взаємозв’язок між поняттями «організаційна культура» та «соціально-психологічний клімат» розглядається через декілька ключових критеріїв. Організаційна культура є фундаментальною, інертною та стабільною структурою, що формується протягом тривалого часу. Натомість психологічний клімат є більш динамічним («живим») утворенням, яке може суттєво змінюватися під впливом управлінських рішень, ринкових успіхів чи невдач компанії, а також внаслідок структурних змін у підрозділах. Згідно з концепцією Е. Шейна, культура функціонує переважно на рівні несвідомих «базових припущень» та глибинних цінностей. Клімат, навпаки, є полем свідомих почуттів, безпосередніх емоційних реакцій та суб'єктивних оцінок персоналу (наприклад, сприйняття поточної атмосфери в офісі як «напруженої» чи «сприятливої»).

Фундаментально культура виступає базисом для формування клімату. Так, у ринковій культурі, орієнтованій на результат та жорстку експансію, психологічний клімат закономірно набуває конкурентних, а іноді й конфліктних ознак.

Вирішальний вплив на формування клімату здійснює лідер, який виступає головним ретранслятором культурних смислів та безпосереднім «архітектором» мікроклімату в команді. Через індивідуальний стиль управління (авторитарний, демократичний чи ліберальний) керівник трансформує абстрактні корпоративні цінності у конкретні психологічні стани підлеглих. Психологічний клімат підрозділу часто є відображенням рівня емоційного інтелекту лідера. Навіть у жорстких ієрархічних культурах, де бюрократизація процесів може пригнічувати задоволеність персоналу, ефективний лідер здатен створити сприятливий мікроклімат завдяки проявам відкритості, підтримки та емпатії.

Психологічний клімат виступає безпосереднім середовищем життєдіяльності особистості, що визначає її щоденне самопочуття в організації. Сприятливий клімат, заснований на взаємній довірі, підтримці та емоційній безпеці, формує фундамент для високого рівня задоволеності працею та професійної стабільності. У такому середовищі мінімізується рівень психологічного напруження, а впевненість працівника у завтрашньому дні стає ресурсом для його продуктивності.

Натомість деструктивний (токсичний) клімат, що характеризується високою конфліктністю, атмосферою страху перед помилками, фаворитизмом та поширенням деструктивних неформальних комунікацій, виступає базовим предиктором професійного стресу. У такому контексті високий рівень матеріальної винагороди виявляється неспроможним нівелювати негативний вплив токсичного середовища, що закономірно призводить до ерозії професійної задоволеності, глибокого психологічного виснаження та інтенсифікації плинності кадрів.

Організаційна культура є стабільною характеристикою та глибинним підґрунтям будь-якої ситуації в компанії. Вона є тим фундаментом, на якому базується організаційний клімат. Культура складається із вкорінених переконань, базових припущень і цінностей, що формувалися роками; вони часто лишаються непомітними та діють на підсвідомому рівні. Змінити культуру значно складніше, ніж клімат, адже це потребує трансформації усталених психологічних моделей людей. Для психолога це розрізнення є фундаментальним: не можна досягти стійкого задоволення співробітників, якщо він покладається лише на систему клімату (наприклад, тімбілдинг) і залишає поза увагою глибоку культуру, таку як авторитарна або токсична культура, яка все ще створює психологічну напругу.

Психологічний зміст організаційної культури реалізується через внутрішню систему механізмів, що впливають на ставлення людей до їх робочого середовища. За словами вчених, існує три основні виміри, як культура стає психологічною: ціннісно-нормативний, когнітивний, емоційно-символічний.

Ціннісно-нормативний аспект: душа психологічного регулювання. Цінності представляють душу організаційної культури. Психологічно, цінності організації стають регуляторами поведінки лише тоді, коли ця зовнішня корпоративна вимога входить у внутрішні особисті переконання, що називається інтерналізацією. Цінності є критеріями вибору: вони «вказують співробітнику», що важливо (наприклад, якість продукту або швидкість виконання), що правильно (що є прийнятним), і що є неприйнятним. Норми є непрямим еквівалентом цінностей, але скоріше є очікуваннями щодо того, що люди повинні робити і як вони повинні поводитися. Коли цінності співробітника узгоджуються з цінностями організації (ціннісна відповідність), виникає стан психологічного комфорту або задоволення співробітника, що є критичною вимогою для задоволення роботою.

При когнітивному аспекті культура постає як «когнітивний фільтр» або спільна ментальна карта. Вона надає співробітникам миттєві плани для розуміння складних контекстів (таких як реакція на критику менеджера або невдачу проєкту). З когнітивної точки зору розвивається система спільних значень: співробітники змушені «говорити однією мовою», і вони однаково розумітимуть бачення та місію компанії. Це зменшує когнітивний дисонанс, невизначеність, що створює великий позитивний вплив на психічне благополуччя всіх залучених.

При емоційно-символічний аспекті відбувається ідентифікація та залучення. Цей фактор відповідає за емоційний зв'язок між людиною та організацією. Культура насичена символами, міфами, легендами та ритуалами з глибокими психологічними значеннями. Ритуали та церемонії (наприклад, професійна ініціація, святкування успіху) діють як «емоційні якорі», що підсилюють відчуття єдності («ми-концепція»). Міфи та історії про успіхи засновників або подолання криз у їхніх організаціях створюють ідеологічну основу, що мотивує гордість за свою організацію. Організаційна ідентифікація виникає з емоційної залученості – стану, в якому співробітник

починає вважати успіхи організації своїми. Це потужне джерело задоволення в собі, поза матеріальними умовами. Організаційна культура є синтезом трьох аспектів. Когнітивні схеми служать поясненням, цінності диктують курс дій, а емоції надають енергію для цього. Коли хоча б один компонент суперечить іншому (наприклад, декларуються цінності підтримки, але когнітивні моделі рекомендують цей вид конкуренції за будь-яку ціну), внутрішній конфлікт розвивається як основна причина низького задоволення роботою та незадоволення [18].

Для аналізу структури культури фундаментальною є трирівнева модель Едгара Шейна, яку часто порівнюють із «психологічним айсбергом». Його модель допомагає нам зрозуміти, чому люди часто відчувають дискомфорт, незважаючи на оптимальні зовнішні умови роботи в компанії. (рис.1.1)

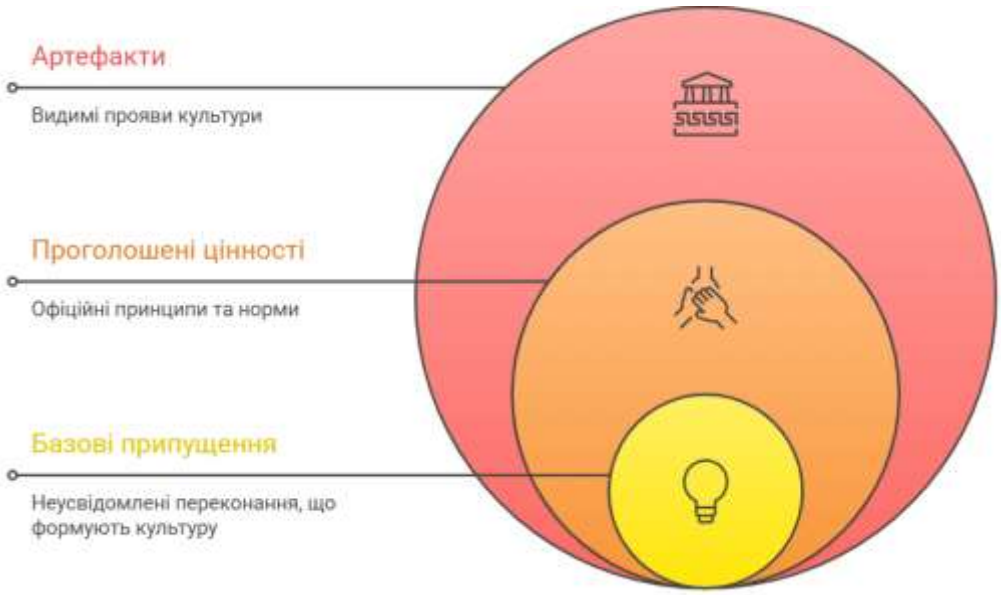


Рисунок1.1 – Модель організаційної культури за Е. Шейном

Артефакти – поверхневий рівень моделі, включає все, що людина може побачити, почути або відчути, входячи в організацію: архітектура офісу, дрес-код, манера спілкування, мова, технології. Артефакти викликають перші психологічні враження, а також створюють відчуття ідентичності (підвищена самооцінка може також виникати від стильного сучасного офісу). Проте, вони є лише «верхівкою айсберга». Вони не пояснюють більших причин задоволення.

Проголошені цінності – проміжний рівень моделі, це стратегії, цілі, філософія та етичні кодекси, які організація офіційно декларує. Цей рівень враховує навмисну мотивацію. Якщо проголошені цінності (такі як «люди – наш головний актив») не відповідають реальним діям керівництва на місцях, то виникає когнітивний дисонанс – основне джерело незадоволення та недовіри для працівника.

Базові припущення – глибокий рівень моделі, це основа культури, яка включає несвідомі переконання щодо людської природи, часу, простору та людських відносин. Це справжнє джерело психологічного комфорту. Якщо на рівні основних припущень керівництво вважає працівників ледачими (теорія «Х» Мак-Грегора), суворий контроль буде здійснюватися на самому верху організації, коли офіційно проголошено «демократію». Коли основи припущень працівника суперечать тим, що існують в організації, він відчуває себе глибоко відчуженим [85].

Аналіз трьохрівневої моделі Едгара Шайна доводить, що задоволеність працівників є результатом гармонії між видимими артефактами та глибинними припущеннями організації. Проте, якщо модель Шайна дозволяє зрозуміти внутрішню вертикальну структуру культури, вона не дає відповіді на питання: які саме типи культурних конфігурацій існують у бізнес-середовищі та як їхні стратегічні пріоритети впливають на персонал. Для розв'язання цієї проблеми доцільно звернутися до Моделі конкуруючих цінностей (Competing Values Framework) К. Камерона та Р. Квінна. Якщо Шайн акцентує увагу на якості сприйняття культури працівником, то Камерон і Квінн пропонують типологію, що дозволяє класифікувати організації за їхньою спрямованістю (зовнішня або внутрішня) та ступенем гнучкості. Це дає змогу визначити, за яких умов конкретний тип культури стає джерелом задоволеності для певних категорій працівників.

Як концептуальна основа для аналізу нами була використана одна з самих популярних типологій, яку запропоновали К. Камерон і Р. Квінн [67]. На основі чотирьох груп критеріїв: гнучкість і дискретність, стабільність і

контроль, внутрішній фокус і інтеграція, зовнішній фокус і диференціація, що визначають найголовніші організаційні цінності, – ця типологія виділяє кланову, адхократичну, ієрархічну і ринкову організаційні культури (рис 1.2).

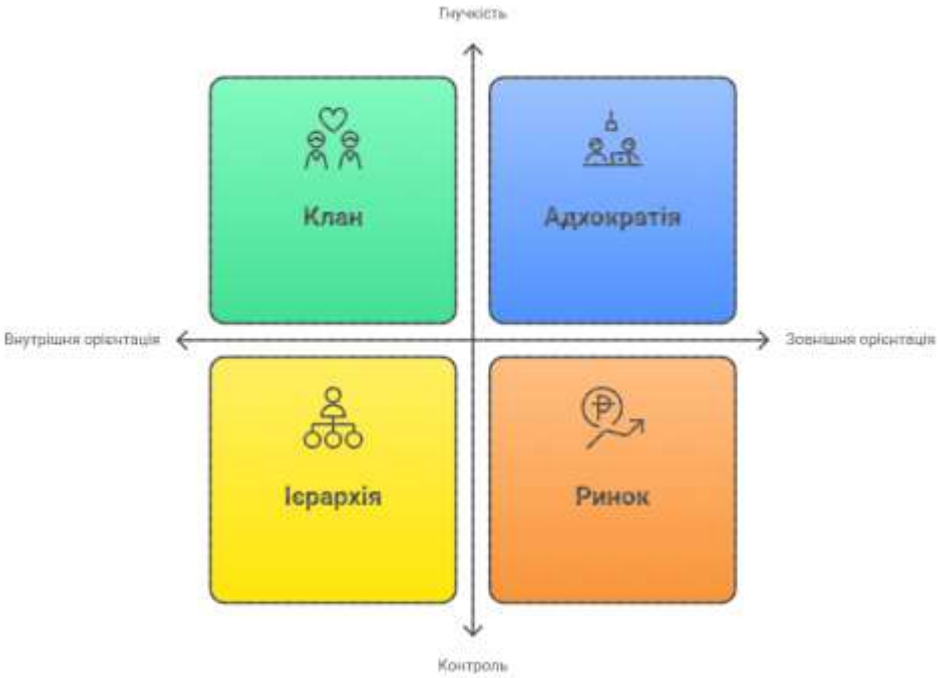


Рисунок 1.2 – Модель конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Квінна

В такій моделі існує чотири типи психологічних профілів для працівника.

1. *Кланова культура* – це тип організації, що нагадує велику родину, де співробітники мають багато спільних інтересів та цінностей. Лідери тут постають у ролі наставників, вихователів або навіть «батьківських» постатей. Фундаментом цілісності організації є відданість спільній справі та дотримання традицій. Особлива увага приділяється довгостроковому розвитку особистості та підтримці високого рівня згуртованості колективу. Запорукою успіху вважається щира турбота про людей та клієнтоорієнтованість. Замість жорсткого контролю заохочується командна праця, пошук згоди та активна залученість працівників у бізнес-процеси. Класичним прикладом такої моделі є японські корпорації. Менеджер у цій культурі – це насамперед ментор, порадник і речник інтересів команди. Оскільки внутрішня взаємодія базується на підтримці, гнучкості та відчутті безпеки, рівень задоволеності персоналу в таких організаціях зазвичай є найвищим.

2. *Адхократична культура* – це динамічне та креативне середовище, де співробітники готові йти на виправданий ризик заради досягнення амбітних цілей. Лідери в таких організаціях є новаторами та експериментаторами, які заохочують особисту ініціативу й надають підлеглим значну свободу дій. Довгострокова стратегія компанії зосереджена на постійному зростанні та залученні нових ресурсів, а головним критерієм успіху є створення унікальних продуктів чи послуг. У цій моделі менеджер виступає як «агент змін», що володіє харизмою та творчим підходом до управління. Типовими прикладами адхократії є такі технологічні гіганти, як Apple, Google та Microsoft. Психологічно цей тип культури приваблює людей прагненням до автономії, інновацій та самореалізації. Саме можливість професійного розвитку та творчий драйв є основними факторами задоволеності працівників у такому середовищі.

3. *Ринкова культура* характеризується чіткою орієнтацією на результат, цілеспрямованістю та високим рівнем внутрішньої конкуренції. Основним інтегруючим чинником у такій організації є дух змагання, прагнення до перемоги, зміцнення репутації та досягнення комерційного успіху. Пріоритетними напрямами діяльності є швидке й ефективне вирішення завдань, а також досягнення кількісно вимірюваних показників. Ключовими факторами успіху виступають ринкова частка, проникнення на нові ринки та агресивне ціноутворення, що особливо актуально для підприємств у сферах із високим ступенем суперництва (наприклад, сектор FMCG). У межах цієї культури менеджер постає як стратегічний партнер, фокусуючись на моніторингу зовнішнього середовища та жорсткому контролі результатів. Психологічний клімат ринкового типу є одним із найбільш складних: атмосфера постійної гонитви за показниками призводить до високого рівня стресу та емоційного виснаження. Задоволеність персоналу в такій системі часто корелює виключно з матеріальною винагородою та зовнішніми атрибутами професійного тріумфу.

4. *Ієрархічна (бюрократична) культура* характеризується високим рівнем формалізації та чітким структуруванням усіх робочих процесів. Управління персоналом базується на суворому дотриманні регламентованих процедур, а ключовими стратегічними цілями є раціональність, ефективність та передбачуваність. Основними чинниками інтеграції організації виступають формальні правила та офіційна внутрішня політика. У довгостроковій перспективі пріоритети організації зосереджені на забезпеченні стабільності, ритмічності та плавності виконання операцій. Критичними факторами успіху вважаються надійність постачання, суворе дотримання календарних графіків та мінімізація витрат. Система управління персоналом спрямована на гарантування зайнятості та підтримання довгострокової життєздатності структури. Типовими представниками такої культури є великі державні установи, банки та підприємства-монополісти. Менеджер у цій моделі постає як експерт з адміністрування, діяльність якого сфокусована на внутрішньому контролі та стабільності. Психологічний аспект ієрархічної культури базується на цінностях порядку та субординації. Передбачуваність середовища створює у працівників відчуття захищеності й психологічного комфорту, проте жорстка бюрократизація та обмеження особистої ініціативи часто призводять до зниження внутрішньої мотивації та креативності персоналу.

Модель Е. Шейна надає опис психологічної глибини в розумінні психологічного впливу культури (від артефактів до основних припущень), а модель К. Камерона та Р. Квінна дозволяє організувати зміст цього впливу. Організаційна культура не є просто однорідною або унітарною. Усвідомлення цієї структури допомагає психологу відзначити точки конфлікту, які стають причиною виникнення незадоволення працівників [67].

Стабільна організаційна культура заснована на чітко визначеній системі цінностей, яка впливає на стиль діяльності працівників, спілкування і відкритість всередині організації, їх можливості реалізувати свій потенціал та багато інших повсякденних організаційних практик, що впливають на

благополуччя працівників. Л. Карамушка [27], аналізуючи основні напрямки досліджень структури організаційної культури, відмічає, що організаційна культура складається із культур різних суб'єктів, які мають відношення до її реалізації: працівників, керівників, окремих підрозділів, організації в цілому, а також середовища, в якому функціонує організація; підкреслюється, що, організаційна культура має сприяти задоволенню інтересів кожного працівника [27]. Оскільки ступінь своєї щасливості у професійній діяльності людина оцінює, спираючись на власні ціннісні орієнтири, які можуть відрізнятися залежно від культури та соціального досвіду суб'єкта (віку) [79], логічно припустити, що організаційні цінності є важливими для досягнення професійного благополуччя працівниками. Якщо офіційні та неофіційні системи цінностей не збігаються, а суперечать одна одній, це підвищує рівень конфліктності та емоційної напруги в організації, призводить до появи тіньових лідерів, протистояння з керівництвом і зростання плинності кадрів. На нашу думку, перебування в дисонуючому ціннісному контексті може заважати задоволенню базових потреб, зокрема потреби у приналежності та автономії. Працівники в контексті дисонуючих цінностей ризикують отримати менше соціальної підтримки, що може вплинути на їх почуття приналежності. Як відмічали Р. Райан і Е. Десі (2017), від того, наскільки дії людини відповідають її власним інтересам і цінностям частково залежить досвід автономії [84]. Перебування в контексті дисонуючих цінностей, необхідність діяти всупереч власним цілям і цінностям знижує почуття автономії і, відповідно, стає перешкодою на шляху до професійного благополуччя.

Основним структурним компонентом організаційної культури є культурне ядро, яке містить найосновніші теоретичні концепції та базові цінності. З психологічної точки зору, ядро є «колективним несвідомим» організації. Воно складається з глибоко вкорінених принципів про те, як влаштований світ; поведінки щодо клієнтів, наших відносин з клієнтами, колегами та співробітниками, а також внутрішніх цінностей і того, як ми

визначаємо успіх і сам успіх. Ядро діє як психологічний компас: воно забезпечує стабільність поведінки співробітників для управління та стабілізації цієї поведінки в умовах невизначеності. Коли культура в основі токсична (наприклад, з системою цінностей «кожен за себе»), різноманітні зовнішні способи задоволення індивідуальних потреб будуть марними.

У будь-якій організації майже завжди існують субкультури – тобто певні принципи, засновані на певних групах, їхніх власних цінностях або принципах: відділи; професійні товариства, такі як компанії, з яких люди говорять і працюють; або вікові групи. Домінуюча культура виражає всі основні цінності своїх членів. Субкультури, такі як ІТ-відділ, бухгалтерія та інші субкультури, можуть або доповнювати, або конфліктувати з домінуючою культурою. Контркультури – це групи, цінності яких суперечать офіційно прийнятим. Ця контркультура, або контрнормативна культура, яка також є формою бунту всередині персоналу, є результатом дуже високого незадоволення роботою співробітників. Якщо співробітник відчуває ідентичність лише зі своєю субкультурою і віддаляється від домінуючої культури компанії, існує певний внутрішній конфлікт організації, який призведе до зменшення лояльності.

Культура виконує різноманітні цілі, які впливають на саморефлексивне сприйняття суб'єктивного відчуття задоволення співробітників.

Психологічно обґрунтованими виділяють такі функції організаційної культури:

- функція створення значення (когнітивна): культура є поясненням мети дій, які виконуються індивідами. Вона відповідає на питання: «Чому ми це робимо?» Робота з глибокими значеннями є найпотужнішим внутрішнім джерелом задоволення;
- адаптивна функція: пропонує новим співробітникам доступ до набору готових алгоритмів поведінки та взаємодії, тим самим знижуючи рівень тривоги для нових співробітників. Це забезпечує психологічну безпеку;

- інтегративна функція: встановлює відносини між «ми» – створюючи «ми» як відчуття соціальної підтримки та командної згуртованості. Таким чином, серед співробітників соціальних мереж встановлюються потреби в соціальній підтримці та взаємодії, що каталізує групову підтримку та командну роботу. Це задовольняє просту людську потребу в приналежності (афіліації);
- регуляторна (контролююча) роль: культура визначає межі того, що є прийнятним. Коли правила чіткі та справедливі, співробітник відчуває стабільність; коли норми не є, але є занадто багато правил і вони не справедливі, якщо вони хаотичні або мотивовані фаворитизмом, він або вона відчуває стрес і розчарування;
- мотиваційна функція: культурно встановлюється система найкращих видів винагород (визнання, статус, гордість за бренд). Часто це працює ефективніше, ніж будь-що матеріальне саме по собі.

Отже, архітектоніка організаційної культури виступає фундаментом психологічного благополуччя співробітників. Цілісність корпоративних цінностей та синхронізація субкультур сприяють формуванню внутрішньої єдності інтересів, що мінімізує внутрішні конфлікти. У протилежному випадку культура перетворюється на чинник стресу та депресивності. Для повноти дослідницького фокуса ми маємо залучити концепт психологічного клімату як емоційного відображення культури. У цій парадигмі організаційна культура постає як стабільний «генотип» системи, тоді як психологічний клімат є її мінливим «фенотипом», що демонструє актуальний стан організаційного середовища через суб’єктивне сприйняття працівників.

Організаційна культура є багаторівневою психологічною структурою, через яку базові ідеї та цінності впливають на поведінку співробітників. Моделі, такі як Е. Шейн та К. Камерон, дозволяють розглядати систему культури як систему, яка має здатність підтримувати індивідуальну особистість (кланова культура), водночас виснажуючи її (жорстка ринкова культура). Психологічний клімат служить динамічним індикатором стану

культури. Саме в цьому кліматі співробітник може відчувати «тиск» або «підтримку» з боку організації. Таким чином, організаційна культура встановлює ціннісну екосистему, через яку формується суб'єктивне сприйняття роботи співробітника. Крім узагальнення факторів, що визначають це ставлення, ми особливо розглянемо ті психологічні детермінанти задоволення професійною діяльністю в наступному підрозділі.

1.2 Психологічні детермінанти задоволеності професійною діяльністю в сучасних умовах

У межах сучасної психологічної науки задоволеність працею інтерпретується не просто як відсутність незадоволення умовами діяльності, а як складний багатовимірний психологічний конструкт. Вона виступає інтегральним показником, що відображає емоційно-оцінне ставлення особистості до своєї професійної ролі, змісту праці та організаційного контексту. В умовах людиноцентричної моделі управління, де рівень залученості та психологічне благополуччя персоналу визнаються ключовими ресурсами, системне розуміння детермінант задоволеності набуває критичного значення.

Для системного аналізу задоволеності працею необхідно звернутися до фундаментальних психологічних теорій, які пояснюють природу цього явища через призму потреб та очікувань особистості.

Розуміння природи цього феномену базується на кількох фундаментальних концепціях, які пояснюють, як внутрішні потреби корелюють із зовнішніми стимулами.

Концепція самовизначення (Р. Райан, Е. Десі): Згідно з цією теорією, психологічне благополуччя працівника базується на задоволенні трьох вроджених потреб: у автономії (відчуття контролю), компетентності (відчуття майстерності) та соціальному зв’язку (приналежність до колективу). Задоволення цих потреб стимулює внутрішню мотивацію, яка, на

відміну від зовнішньої, є більш стійкою до організаційних криз. З позицій концепції самовизначення Р. Райана та Е. Десі, задоволення основних психологічних потреб у автономії, компетентності та соціальному зв'язку є критичним для підвищення мотивації та продуктивності працівників [9, 68]. Внутрішні цінності зазвичай асоціюються з вищим рівнем суб'єктивного благополуччя, оскільки сприяють задоволенню базових психологічних потреб у автономії та компетентності, тоді як особи із зовнішньою мотивацією переважно орієнтуються на отримання винагороди та соціального визнання, часто ігнорують власні психологічні потреби, що призводить до фрустрації та зниження рівня суб'єктивного благополуччя [9]. З позицій теорії самовизначення, психологічне благополуччя працівника на робочому місці є не тільки потребою індивіда, що забезпечує його здоров'я та повноцінне життя, але є надзвичайно вигідним організації, яка отримує більш лояльних, ініціативних та продуктивних співробітників. Задоволення цих потреб сприяє розвитку внутрішньої мотивації, яка є автономною та походить від самого «Я» особистості, на відміну від зовнішньої мотивації, що регулюється системою нагород та покарань. Згідно з теорією самовизначення, задоволення вроджених потреб у автономії, компетентності та позитивних соціальних зв'язках виступає внутрішнім драйвером залученості до роботи, що підвищує продуктивність та професійне благополуччя [9]. Зокрема, зворотний зв'язок та участь у прийнятті рішень задовольняють потребу в компетентності, відчуття контролю та свобода дій забезпечують потребу в автономії, а підтримка з боку керівництва та колектив задовольняє потребу в приналежності.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга дозволяє розмежувати «гігієнічні чинники» (зарплата, умови праці), що лише запобігають незадоволеності, та «мотиватори», які власне й формують активний стан задоволеності. До цих мотиваторів належать змістовність праці, відповідальність, визнання досягнень та можливості для професійного самовдосконалення, які забезпечують глибоке психологічне залучення до виконуваних завдань. У

цьому контексті задоволеність працею розглядається як інтегральна системна динамічно розвиваюча характеристика, яка проявляється у широкому спектрі людського реагування та охоплює сукупність соціальних, організаційних та особистісних аспектів професійного функціонування. Внутрішня мотивація, що базується на інтересі до самої діяльності та задоволенні від процесу або результату її виконання, є ключовим джерелом психологічного благополуччя та ефективності професійної діяльності, інтегруючи при цьому власні потреби та інтереси особистості у загальну структуру організаційних цілей.

Логічним доповненням цих підходів виступають когнітивні теорії. Зокрема, *теорія «діапазону афекту» Е. Локка* вказує на те, що задоволеність визначається розбіжністю між суб'єктивними очікуваннями та реальною винагородою. Вона додає важливий психологічний нюанс: задоволеність визначається розбіжністю між тим, чого працівник хоче від роботи, і тим, що він отримує. При цьому, чим важливішим для особистості є певний аспект (наприклад, творча свобода), тим сильніше його відсутність впливатиме на загальний рівень задоволеності.

Теорія очікувань В. Врума акцентує увагу на вірі працівника у справедливий зв'язок між зусиллями та результатом. За цією теорією задоволеність виникає тоді, коли працівник бачить чіткий зв'язок між своїми зусиллями, отриманим результатом та справедливістю винагороди.

Таким чином, психологічна природа задоволеності працею полягає у досягненні динамічної рівноваги між внутрішніми потребами особистості та зовнішніми пропозиціями організації. Це не статичний стан, а процес постійного оцінювання, який напряму залежить від того, наскільки корпоративне середовище та його культура здатні задовольнити ключові психологічні запити працівника.

Якщо зовнішні чинники (умови праці, оплата) створюють лише передумови для задоволеності, то внутрішні детермінанти визначають «призму», крізь яку працівник сприймає реальність. До них належать:

1. *Мотиваційна сфера особистості*: домінування внутрішніх цінностей над зовнішніми (орієнтація на процес, а не лише на дохід) асоціюється з вищим рівнем стабільного благополуччя. Вона виступає первинним внутрішнім двигуном задоволеності. Згідно з теорією самодетермінації (Е. Десі та Р. Раян), найбільш стійка задоволеність виникає за умови домінування внутрішньої мотивації. Коли робота сприймається як цікава сама по собі, а не лише як засіб отримання винагороди, працівник відчуває автономію та компетентність. Внутрішньо мотивована людина отримує задоволення від самого процесу вирішення професійних задач, що робить її менш вразливою до тимчасових організаційних труднощів.

2. *Потреба у самореалізації* є найвищою в ієрархії потреб (за А. Маслоу) і найважливішою для фахівців інтелектуальної праці. У сучасному світі праця перестала бути лише способом виживання; вона стала засобом досягнення «акме» – вершини професійного та особистісного розвитку. Задоволеність професійною діяльністю прямо корелює з можливістю: розкривати свій потенціал; бачити реальні результати своєї праці (відчуття значущості); мати певну міру творчої свободи та автономії. Якщо робота не дає простору для зростання, виникає стан «професійного плато», що неминуче веде до фрустрації та падіння задоволеності, навіть при високих доходах.

3. *Особистісні риси* працівника формують індивідуальний поріг задоволеності. Психологічні дослідження виділяють кілька ключових характеристик:

- локус контролю: працівники з внутрішнім (інтернальним) локусом контролю – ті, хто вірить, що успіх залежить від їхніх власних зусиль – зазвичай демонструють вищий рівень задоволеності, оскільки відчувають себе суб'єктами, а не об'єктами праці;
- самооцінка та самоповага: люди з позитивним самосприйняттям схильні інтерпретувати робочі події більш оптимістично;
- емоційна стійкість (нейротизм): низький рівень нейротизму дозволяє працівнику спокійніше реагувати на стресові фактори організаційного середовища.

4. Окремим суб’єктивним чинником є «*психологічний контракт*» – неофіційний набір очікувань працівника щодо організації (наприклад, очікування справедливості, підтримки чи кар'єрного просування). Задоволеність працею значною мірою залежить від того, наскільки цей контракт виконується. Порушення психологічного контракту сприймається як особиста зрада з боку організації, що миттєво руйнує емоційну прив'язаність та задоволеність.

Таким чином, внутрішні детермінанти створюють індивідуальну призму, через яку працівник дивиться на організаційну культуру. Саме тому люди, що працюють в однакових умовах, можуть мати кардинально різний рівень задоволеності: для одних важливим є внутрішній комфорт і стабільність, для інших – виклик і можливість самоствердження.

Однак суб’єктивні інтенції працівника не існують у вакуумі; вони вступають у взаємодію з об’єктивними характеристиками робочого середовища, які формують зовнішній контур задоволеності професійною діяльністю.

Зовнішні детермінанти задоволеності працею охоплюють сукупність об’єктивних характеристик організаційного середовища, у якому перебуває працівник. Якщо раніше ці чинники обмежувалися фізичним комфортом офісу та рівнем оплати, то в сучасних умовах 2024–2025 років акценти змістилися у бік стилю управління, якості цифрових комунікацій та можливості гнучкого поєднання професійного й особистого життя. Ключовим стає стиль керівництва.

Психологічні дослідження стабільно підтверджують, що поведінка безпосереднього керівника, стиль керівництва та соціальна підтримка є однією з найсильніших зовнішніх детермінант задоволеності. Перехід від авторитарного контролю до підтримуючого (менторського) лідерства створює у працівників відчуття психологічної безпеки. Регулярний зворотний зв’язок, визнання заслуг та прозорість у прийнятті рішень виступають «соціальними мотиваторами», які часто важать більше, ніж

матеріальні бонуси. Взаємовідносини в колективі та наявність соціальної підтримки нівелюють стрес і формують почуття командної єдності, що є основою емоційної задоволеності.

Сучасний контекст за дослідженнями К. Олекса-Маревської та Й. Токар (2023) висунув на перший план специфіку дистанційної та гібридної праці. Тут критичними детермінантами стають: якість цифрових комунікацій (відсутність «інформаційного вакууму»); повага до «права на офлайн» (work-life balance); чіткість постановки завдань, що нівелює тривожність у віртуальному середовищі. Дистанційна робота підвищує рівень суб'єктивної свободи (автономії), що позитивно впливає на задоволеність. Проте вона водночас створює ризик соціальної ізоляції та втрати зв'язку з цінностями компанії. Для віддалених працівників критично важливою детермінантою стає чіткість поставлених завдань. Невизначеність у віртуальному середовищі сприймається гостріше, ніж в офісі, і миттєво веде до падіння задоволеності. Якість цифрових інструментів та стабільність зв'язку перетворилися на базову гігієнічну потребу, незадоволення якої генерує високий рівень професійного роздратування. У сучасних умовах задоволеність працею неможлива без дотримання кордонів між професійними обов'язками та приватним простором. Феномен «завжди на зв'язку» (always-on culture) у дистанційному форматі часто призводить до розмивання цих меж, що стає головною зовнішньою причиною незадоволеності та професійного вигорання. Організації, які поважають «право на офлайн» та пропонують гнучкі графіки, демонструють значно вищі показники лояльності та задоволеності персоналу.

У кризові періоди зовнішньою детермінантою задоволеності стає впевненість у майбутньому та стабільність організації. Можливість планувати своє життя, незважаючи на зовнішні турбулентності, створює фундамент спокою, на якому будується позитивне ставлення до роботи.

Отже, зовнішні детермінанти задоволеності працею в сучасних умовах еволюціонували від матеріально-технічних до соціально-психологічних. У

віртуалізованому робочому середовищі задоволеність працівника залежить не від фізичного місця праці, а від якості людських зв'язків, рівня автономії та ефективності управління, що забезпечується організаційною культурою.

Рівень задоволеності працею не є ізольованим внутрішнім станом; він виступає потужним предиктором як позитивних, так і деструктивних проявів у професійній діяльності. Психологічні наслідки задоволеності (або її відсутності) мають кумулятивний ефект, що безпосередньо впливає на ефективність усієї організаційної системи.

Наслідками високої задоволеності є організаційна лояльність та прихильність. Висока задоволеність є фундаментом для формування організаційної прихильності. Психологічно це виражається у трьох аспектах:

1. Афективна прихильність**:** емоційна прив'язаність працівника до організації, бажання залишатися в ній через збіг цінностей.
2. Нормативна прихильність**:** почуття обов'язку перед компанією.
3. Організаційна громадянська поведінка**:** задоволений працівник схильний виходити за межі посадових інструкцій, допомагати колегам та проявляти ініціативу, не очікуючи негайної винагороди. Висока задоволеність знижує рівень тривожності та підвищує когнітивну гнучкість, що робить працівника більш стійким до стресів та інновацій.

Наслідками низької задоволеності є професійне вигорання та деструктивна поведінка**.** Тривала незадоволеність працею є головним психологічним тригером професійного вигорання, яке за моделлю К. Маслач містить:

1. Емоційне виснаження**:** відчуття повної спустошеності та відсутності ресурсів для роботи.
2. Деперсоналізація (цинізм): формування негативного, відстороненого ставлення до об'єктів своєї праці (клієнтів, пацієнтів) та колег.
3. Редукція професійних досягнень: знецінення власних успіхів, відчуття професійної некомпетентності. Низька задоволеність активує

захисні механізми «психологічного відходу». Працівник починає практикувати абсентеїзм (пропуски роботи, запізнення), презентеїзм (фізична присутність при відсутності реальної діяльності) або готуватися до звільнення (плинність кадрів).

Незадоволеність роботою має прямий вплив на соматичне здоров'я. Постійний психологічний дискомфорт призводить до хронічного стресу, що проявляється у порушеннях сну, головних болях та серцево-судинних захворюваннях. Таким чином, задоволеність працею стає не лише організаційною, а й важливою гуманітарною категорією, що визначає загальну якість життя людини.

Підсумовуючи розгляд детермінант та наслідків задоволеності працею, можна зробити висновок, що цей феномен є результатом динамічного балансу між очікуваннями особистості та організаційною реальністю. У сучасних умовах домінантними стають «м'які» чинники: можливості для самореалізації, підтримуючий стиль лідерства та дотримання балансу між роботою і особистим життям. Наслідки задоволеності виходять далеко за межі суто виробничих показників, визначаючи ментальне та фізичне здоров'я працівника. Організаційна культура (розглянута у підрозділі 1.1) виступає тим фундаментальним фільтром, крізь який заломлюються всі детермінанти задоволеності. Організаційна культура виступає модератором: вона може або підсилювати дію позитивних детермінант (наприклад, надавати ресурси для автономії), або нівелювати їх через токсичний стиль лідерства чи ціннісний конфлікт. Саме взаємодія цих двох феноменів – культури та задоволеності – стане предметом подальшого аналізу.

1.3 Концептуальна модель впливу типів організаційної культури на професійну задоволеність

Розробка авторської концептуальної моделі, що пояснює складні механізми впливу організаційної культури на рівень професійної задоволеності персоналу, потребує синтезу фундаментальних та сучасних

наукових підходів. Для теоретичного обґрунтування нашого дослідження та формування цілісного бачення проблеми нами було проаналізовано:

- трирівневу модель Е. Шайна, що дозволяє диференціювати вплив культури від поверхневих артефактів до глибинних базових припущень;
- типологію конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Квінна (модель OCAI), яка дає змогу класифікувати організаційні середовища за їх функціональною спрямованістю (клан, адхократія, ринок, ієрархія);
- модель організаційної ефективності Д. Денісона, що розглядає культуру через призму динамічних характеристик (залученість, узгодженість, адаптивність, місія).

Вивчення зазначеного теоретичного базису дозволяє ідентифікувати ключові елементи культурного ландшафту, що чинять вирішальний вплив на формування суб'єктивного відчуття професійного благополуччя працівників, особливо в умовах сучасної дистанційної та гібридної праці.

Фундаментальний внесок у розуміння архітектоніки цього явища зробив Едгар Шайн, чия концепція здійснила революцію в організаційній психології. Шайн запропонував розглядати організацію не як формалізовану механічну структуру, а як складну, багаторівневу динамічну систему. Його модель дозволяє здійснити глибокий аналіз організації – від поверхневих артефактів до латентних, несвідомих базових припущень. Саме на найглибшому рівні цієї моделі приховані відповіді на питання, чому в одних організаційних культурах працівники демонструють високу професійну задоволеність, тоді як в інших, попри конкурентний рівень оплати праці, спостерігається стан психологічної пригніченості та емоційного виснаження.

Згідно цієї моделі, на першому, поверховому, рівні (рівні артефактів) відображаються як видимі зовнішні фактори – архітектура зовнішнього середовища, методи впливу, структура, поведінка, гасла, мова, технології або товари, – так і неосяжні факти (наприклад, емоційні прояви), які, проте, можна відчувати та сприймати за допомогою органів відчуття. Вони порівняно легко ідентифікуються, однак може бути складно знайти їм пояснення в термінах організаційної культури.

Найчастіше виділяють такі категорії артефактів організації:

- матеріальні об’єкти – всі матеріальні носії, які демонструють культуру компанії: продукти та їх упаковка, використовувані технології, рекламні матеріали, відкрита звітність підприємства тощо;
- архітектура зовнішнього середовища – фізичні умови організації офісного простору – місце розташування та внутрішнє планування офісного приміщення, розміщення робочих місць та відділів, дресс код, якість та ергономічність меблів, обстановка офісу тощо;
- технологія – включає види технологій (інформаційні, комунікаційні, енергозберігаючі тощо) та обладнання, що використовуються в процесі роботи;
- мова (використовуваний жаргон, жарти, історії та анекдоти тощо);
- поведінка – дії людей, які можна спостерігати (обряди, ритуали, норми поведінки тощо);
- символи – об’єкти, окремі слова або вирази, дії або вчинки, що мають особливе значення для співробітників організації чи відрізняють певну групу їх від інших;
- правила, принципи, процедури кадрової складової внутрішнього середовища, дію яких спрямовано на заохочення та просування співробітників;
- герої – видатні особистості, якими пишається організація (топ-менеджери, засновники, окремі співробітники тощо) [38].

Артефакти – видима оболонка та щоденний комфорт, це все, що ми бачимо, чуємо та відчуваємо, заходячи в офіс: дизайн, ергономіка, мова спілкування, ритуали (кава-паузи, святкування).

Вплив артефактів на задоволеність через:

- фізичний комфорт: ергономічне робоче місце безпосередньо впливає на здоров’я та настрій (гігієнічний фактор за Герцбергом);
- соціальну інклюзію: наявність відкритих зон для спілкування або, навпаки, тихих кімнат для зосередження, формує відчуття поваги до потреб працівника;

- символіку статусу: якщо артефакти підкреслюють величезну прірву між керівництвом і підлеглими (окремі ліфти, розкішні кабінети на фоні тісних open-space), це знижує задоволеність через відчуття несправедливості.

Другий, під поверхневий рівень, Шайн назвав «проголошувані цінності» – це місток між стратегією та очікуваннями**.** Це офіційні документи, кодекси етики, місії та стратегічні цілі. Це те, як компанія хоче виглядати в очах світу та персоналу. Він містить цінності, настанови та вірування, які сприймаються свідомо, в залежності від бажання людини це зробити.

Другий рівень впливає на задоволеність через:

- ціннісний резонанс: задоволеність сягає максимуму, коли особисті цінності працівника (наприклад, екологічність, чесність) збігаються з цінностями компанії;
- через феномен «Слів vs Дій» коли найбільший ризик для задоволеності – це когнітивний дисонанс. Якщо компанія декларує «людиноцентричність», але змушує працювати овертайми без оплати, рівень лояльності стрімко падає;
- через відчуття мети: проголошені цінності дають відповідь на питання «Навіщо ми це робимо?». Робота, наповнена сенсом, приносить на 30-40% більше задоволення, ніж суто механічне виконання функцій.

На третьому, глибинному, рівні визначаються базові принципи та припущення, що формують поведінку людей: відношення до роботи та інших людей, відношення до довкілля та тварин, сприйняття реальності часу та простору тощо. Базові припущення – фундамент психологічного контракту. Без глибокого осмислення та аналізу такі факти може бути важко усвідомити не тільки стороннім спостерігачам, а й співробітникам компанії. Це найглибший рівень. Це переконання, які сприймаються як істина і не обговорюються. Наприклад: «Чи можна довіряти людям?», «Чи є помилка можливістю для навчання, чи причиною для звільнення?».

Вплив на цьому рівні на задоволеність відбувається через:

- психологічну безпеку: якщо базове припущення культури полягає в тому, що «людина – це ресурс, який можна замінити», працівник перебуває у постійному стресі. Якщо ж припущення – «ми розвиваємося разом», це створює глибоку задоволеність та відданість;
- сприйняття часу та простору: як організація ставиться до балансу між життям і роботою (work-life balance). Якщо базове припущення – «успішний працівник завжди на зв'язку», це веде до вигорання;
- природа людських стосунків: чи є культура індивідуалістичною («кожен сам за себе»), чи колективістською. Соціальна задоволеність у колективах з підтримкою є значно вищою.

Найбільш вагомим, хоча й найменш очевидним елементом моделі Едгара Шайна є рівень базових припущень (basic underlying assumptions). Саме тут криється відповідь на питання, чому ідентичні за структурою та рівнем оплати компанії мають кардинально різний рівень плинності кадрів та задоволеності персоналу.

За Шайном, в основі будь-якої культури лежить сприйняття природи людини. Якщо в організації панує припущення, що люди за своєю природою ледачі та уникають відповідальності (теорія X Дугласа Мак-Грегора), культура будується на жорсткому контролі, мікроменеджменті та системі штрафів. У такому середовищі працівник відчуває постійний тиск та відсутність довіри. Задоволеність у таких умовах неможлива, оскільки блокується потреба особистості в автономії та повазі. Якщо базовим припущенням є те, що людина прагне до самореалізації та розвитку (теорія Y), виникає культура підтримки та делегування. Це створює умови для «потокового стану», де задоволеність виникає від самого процесу досягнення результату.

Базові припущення визначають ставлення організації до помилок. У культурах, де помилка сприймається як «гріх», панує атмосфера страху. Працівники приховують проблеми, що призводить до хронічного стресу.

Задоволеність роботою тісно пов'язана з поняттям психологічної безпеки. Коли на рівні базових припущень закладено, що «ми вчимося на помилках», працівник відчуває право на експеримент. Це підвищує креативність та емоційний комфорт, що є критичним фактором для сучасної інтелектуальної праці.

Те, як організація несвідомо сприймає час (лінійно, як ресурс, що вичерпується, чи циклічно), прямо впливає на темп роботи та задоволеність від балансу між роботою та особистим життям. Якщо базовим припущенням є те, що «успіх можливий лише через надзусилля», це призводить до формування культури овертаймів. У короткостроковій перспективі це може дати результат, але в довгостроковій – радикально знижує задоволеність через емоційне виснаження.

На глибинному рівні культура визначає, ким є колега: суперником у боротьбі за бонус чи партнером у досягненні спільної мети. Індивідуалістичні припущення стимулюють задоволеність лише у невеликої групи «переможців», створюючи токсичну атмосферу для решти колективу. Колективістські припущення створюють «ефект плеча». Задоволеність у таких командах базується на соціальній підтримці, що часто виявляється важливішим фактором, ніж матеріальна винагорода.

Едгар Шайн наголошував, що справжня задоволеність виникає лише тоді, коли всі три рівні перебувають у конгруентності (відповідності). Якщо компанія на рівні артефактів створює сучасний офіс з ігровими зонами, на рівні цінностей проголошує «свободу та творчість», але на рівні базових припущень керівництво вважає, що «працівник працює лише тоді, коли його контролюють», виникає конфлікт. Працівник бачить ігрову зону, але боїться туди зайти, щоб не здатися ледачим. Це породжує цинізм та найнижчий рівень задоволеності – розчарування в ідеалах компанії.

Розуміння внутрішньої архітектури культури за Шайном створює підґрунтя для подальшої класифікації організаційних середовищ. Найбільш релевантним інструментом для оцінки функціональних акцентів компанії є

рамкова конструкція конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Квінна. Відповідно до цієї моделі, переважання певного культурного типу визначає характер психологічного контракту та формує специфічний профіль задоволеності працівника.

У клановій культурі пріоритетом є психологічне благополуччя**.** У межах цієї культури організація сприймається як велика родина. Психологічний механізм задоволеності тут базується на задоволенні потреби у приналежності та безпеці. Працівники відчувають високий рівень соціальної підтримки, довіри та турботи з боку керівництва. Висока задоволеність у «кланах» пояснюється мінімальним рівнем міжособистісної напруги та акцентом на розвитку персоналу. Для більшості респондентів цей тип культури є найбільш бажаним, оскільки він створює атмосферу «психологічного тилу».

В адхократичній культурі задоволеність відбувається через самореалізацію. Цей тип культури стимулює інновації та ризик. Вона найбільше сприяє задоволеності тих працівників, для яких пріоритетом є автономія та професійний виклик. Психологічний комфорт тут пов’язаний із відсутністю бюрократичного тиску та можливістю втілювати власні ідеї. Задоволеність формується через відчуття драйву, творчого пошуку та динамічного розвитку. Проте для людей із високою потребою у стабільності така культура може бути джерелом тривоги.

У ринковій культурі задоволеність реалізується через досягнення та результат. Ринкова культура орієнтована на конкуренцію та перемогу. Тут задоволеність має специфічний характер: вона тісно пов’язана із зовнішньою мотивацією (премії, статус, перемога над конкурентами). Психологічний ризик полягає в тому, що високий рівень задоволеності результатом часто супроводжується низькою задоволеністю процесом праці через постійний стрес та жорсткі дедлайни. Тривале перебування в такій культурі без належної емоційної компенсації часто призводить до вигорання, попри високі матеріальні показники.

В ієрархічній культурі задоволеність реалізується через стабільність і порядок**.** В ієрархічній культурі панують правила та контроль. Психологічний механізм задоволеності тут тримається на передбачуваності. Для працівників, які цінують чіткість обов'язків та зрозумілі кар'єрні сходи, така культура забезпечує спокій. Однак для творчих та ініціативних особистостей ієрархія стає «психологічною кліткою», де бюрократизм та обмеження самостійності стають головними предикторами незадоволеності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що не існує «абсолютно хорошої» культури, проте в контексті психологічного благополуччя кланова та адхократична культури зазвичай демонструють сильніший позитивний зв’язок із загальною задоволеністю працею. Це пояснюється тим, що вони більше орієнтовані на «людський фактор» та гнучкість, що є критично важливим для адаптації працівника в сучасному турбулентному світі.

На відміну від типологічних моделей, модель Д. Денісона (Denison Organizational Culture Model) розглядає організаційну культуру як динамічну систему характеристик, кожна з яких безпосередньо впливає на ефективність організації та психологічний стан її членів. Згідно з дослідженнями К. Олекса-Маревської та Й. Токар, саме ця модель дозволяє найточніше визначити, які параметри культури є предикторами задоволеності в умовах сучасної дистанційної та гібридної праці.

Модель базується на чотирьох ключових вимірах (культурних рисах), кожен з яких має свій психологічний вплив на задоволеність:

1. Залученість**.** Цей вимір оцінює рівень участі працівників у прийнятті рішень, розвиток їхніх здібностей та командну орієнтацію. Висока залученість задовольняє потребу в автономії та професійній значущості. Працівники, які відчувають, що їхня думка враховується, демонструють значно вищий рівень емоційної задоволеності.

2. Узгодженість. Визначає систему цінностей, здатність до досягнення консенсусу та координацію дій. Узгодженість створює відчуття стабільності та етичної впевненості. Для працівника це означає зрозумілість

«правил гри», що знижує рівень тривоги та стресу, позитивно впливаючи на когнітивний компонент задоволеності.

3. Адаптивність. Здатність організації реагувати на зовнішні зміни, орієнтація на клієнта та відкритість до навчання. У світі, що постійно змінюється, робота в адаптивній компанії дає працівнику відчуття розвитку та прогресу. Відсутність адаптивності сприймається як стагнація, що веде до професійної апатії.

4. Місія. Наявність стратегічного напрямку, цілей та спільного бачення майбутнього. Як свідчать результати аналізу статті (Oleksa-Marewska & Tokar, 2023) [81], вимір «Місія» є критично важливим для працівників у США та Польщі. Розуміння сенсу своєї праці («Навіщо я це роблю?») виступає потужним внутрішнім мотиватором, який корелює з найвищими показниками задоволеності.

Застосування моделі Денісона дозволяє вийти за межі простого опису «типу» культури і перейти до вимірювання її «сили». Концептуальна модель нашого дослідження припускає, що високі показники за всіма чотирма вимірами Денісона створюють синергетичний ефект: вони одночасно задовольняють потреби працівника в безпеці (Узгодженість), причетності (Залученість), сенсі (Місія) та розвитку (Адаптивність).

Особливо важливо, що в умовах дистанційної роботи, коли фізичний контакт обмежений, саме ці культурні характеристики стають «невидимими нитками», які підтримують психологічне благополуччя працівника поза межами офісу.

Перехід до дистанційного та гібридного режимів праці став не просто технічною зміною місця виконання обов'язків, а глибинною психологічною трансформацією організаційної взаємодії. У віртуальному середовищі організаційна культура перестає бути «атмосферою офісу» і стає критично важливим «соціальним клеєм», який підтримує єдність розсіяної команди та рівень задоволеності кожного працівника.

При відсутності фізичного контакту та спільних артефактів (офісу, дрес-коду, спільних обідів) роль глибинних рівнів культури за Е. Шейном значно зростає. Психологічна задоволеність дистанційного працівника тепер менше залежить від матеріального середовища і більше – від якості цифрової комунікації та прозорості цінностей. Виникає ризик «психологічного розмивання» культури: якщо цінності не артикулюються чітко через цифрові канали, працівник починає відчувати відчуженість від організації, що є прямим шляхом до зниження задоволеності.

У межах дистанційного формату праці традиційна модель взаємодії доповнюється критично важливою медіативною ланкою – цифровою комунікацією. Організаційна культура детермінує стиль віртуальної взаємодії, який, у свою чергу, безпосередньо формує рівень задоволеності персоналу через такі аспекти:

1. Дихотомія «Надмірний контроль – Довіра». В ієрархічних культурах дистанційна робота нерідко супроводжується деструктивним «мікроменеджментом» та надмірним моніторингом активності, що провокує стан психологічної напруги й суттєво знижує задоволеність. Натомість культури, що базуються на високому рівні довіри (кланова, адхократична), забезпечують працівнику необхідну автономію, що є позитивною детермінантою професійного благополуччя.

2. Інформаційна прозорість та визначеність. У віртуальному середовищі задоволеність прямо корелює з відсутністю «інформаційного вакууму». Згідно з результатами сучасних крос-культурних досліджень, саме ясність стратегічних цілей (місія) виступає головним стабілізатором психіки віддаленого працівника, надаючи його діяльності зрозумілого змісту.

Головним психологічним викликом дистанційної роботи є ризик соціальної ізоляції. У цьому контексті вимір «Залученість» (за моделлю Д. Денісона) набуває нового функціонального значення:

- підтримка «Ми-концепції»: командна робота у віртуальних групах потребує цілеспрямованих зусиль з боку культури для підтримки відчуття приналежності до спільноти;

– нівелювання ізоляції: стимулювання неформальних онлайн-комунікацій та взаємопідтримки дозволяє компенсувати брак фізичної присутності, зберігаючи стабільно високий рівень емоційної задоволеності.

Дистанційний формат створює ілюзію «постійної доступності», що загрожує розмиванням меж особистого простору. Культура організації, яка не демонструє поваги до приватного часу працівника, провокує швидке емоційне вигорання. Отже, сучасна концептуальна модель задоволеності обов'язково містить таку характеристику, як повага до психологічних кордонів особистості в цифровому просторі.

Таким чином, дистанційний формат роботи виступає потужним модератором: він інтенсифікує вплив «м'яких» характеристик культури (довіра, місія, залученість) на задоволеність і водночас робить критично болючими прояви жорсткої ієрархії. У віртуальному світі культура – це не фізичне середовище, а суб'єктивне відчуття взаємодії з лідером та колегами через екран монітора.

Синтез наведених теоретичних підходів дає підстави стверджувати, що організаційна культура не просто супроводжує діяльність підприємства, а виступає потужним модератором психологічного стану персоналу. Базуючись на інтеграції структурного підходу Е. Шайна, типології К. Камерона та Р. Квінна, а також діагностичних параметрів Д. Денісона, нами було розроблено авторську концептуальну модель впливу організаційної культури на професійну задоволеність (рис.1.3).

Для системного розуміння механізмів зазначеного впливу в межах нашої моделі організаційну культуру визначено як фундаментальну детермінанту (вхідний фактор), а задоволеність та суб'єктивне благополуччя персоналу – як результуючий показник. В основу запропонованої конструкції покладено тезу про те, що трансляція культурних смислів реалізується через три специфічні рівні психіки, які дзеркально відображають внутрішню структуру задоволеності працею:



Рисунок 1.3 – Концептуальна модель впливу організаційної структури на задоволеність працівників (розроблено автором)

1. *Когнітивний рівень (інформаційно-смисловий):* На цьому рівні організаційна культура формує когнітивну карту працівника, задаючи систему координат «допустимого» та «бажаного». Цінності організації стають еталонами, з якими індивід порівнює реальні умови своєї діяльності. Культура, що чітко транслює цілі та стратегію, мінімізує рольову невизначеність і когнітивний дисонанс. Як результат, формується когнітивний компонент задоволеності, що базується на раціональній оцінці відповідності між очікуваними стандартами та фактичними винагородами (матеріальними й професійними).

2. *Емоційний рівень (афективно-ціннісний):* Організаційна культура створює специфічне емоційне поле або «дизайн» середовища. Через ритуали, стиль комунікації та систему підтримки культура безпосередньо впливає на фоновий емоційний стан особистості. У культурах підтримуючого типу (кланових) створюються умови для психологічної безпеки та рекуперації, що трансформується в афективний компонент задоволеності. Він виражається у

безпосередньому почутті радості, гордості за приналежність до компанії та емоційній прив'язаності до колективу.

3. *Конативний рівень (поведінково-регулятивний):* Культура виступає джерелом поведінкових патернів та норм, які працівник інтерналізує (приймає як власні). На цьому рівні формуються установки щодо ініціативності, співпраці чи конкуренції. Якщо культура заохочує автономію та партнерство, працівник виявляє вищу готовність до додаткових зусиль. Це формує поведінковий компонент задоволеності, що проявляється у професійній лояльності, бажанні довгострокового співробітництва та високому рівні організаційної громадянської поведінки.

Таким чином, структура задоволеності працею є репрезентацією того, як організаційна культура засвоюється на рівні свідомості, емоцій та дій працівника. Гармонійна відповідність між культурними векторами організації та психологічними очікуваннями особистості забезпечує стан цілісного благополуччя, тоді як їх розбіжність стає першопричиною професійної фрустрації.

Ключовим теоретико-методологічним елементом розробленої моделі є ціннісний конгруент – ступінь кореляції між індивідуальною системою цінностей працівника та ціннісно-нормативним базисом організації. Психологічне благополуччя особистості досягає оптимуму тоді, коли праця наповнюється сенсом, що виходить за межі суто матеріальної винагороди. Наприклад, якщо домінантною цінністю працівника є професійна самоактуалізація, а адхократичні компоненти культури стимулюють безперервне навчання та інновації, рівень його задоволеності демонструватиме стрімку позитивну динаміку.

Навпаки, аксіологічний конфлікт (зокрема, дисонанс між індивідуальною потребою в автономії та ієрархічною культурою з тотальним контролем) стає першопричиною когнітивного дисонансу. Це неминуче призводить до ерозії організаційної лояльності, розвитку синдрому професійного вигорання та системного зниження задоволеності працею.

Отже, організаційна культура виступає специфічним психологічним фільтром, через який індивід інтерпретує управлінські впливи. Взаємозв'язок між культурою та задоволеністю не є лінійним; він опосередковується низкою складних психологічних механізмів:

1. Механізм ціннісної ідентифікації та P-O Fit. Концепція Person-Organization fit (P-O fit) відображає рівень узгодженості між переконаннями співробітника та культурним кодом компанії. Висока конвергенція (збіг) цінностей забезпечує стан психологічної цілісності, мінімізуючи внутрішньоособистісні конфлікти (наприклад, у ситуаціях, коли професійна етика працівника суперечить маніпулятивним практикам організації). Ідентифікація з цінностями дає змогу індивіду інтерналізувати успіхи компанії, що стає потужним джерелом афективної задоволеності.

2. Механізм соціальної фасилітації та «буферизації» стресу. Організаційна культура детермінує модальність міжособистісних стосунків. У людиноцентричних культурах (кланового типу) діє механізм психологічного захисту: соціальна підтримка та довіра до керівництва нівелюють негативний вплив інтенсивних навантажень. Культура формує середовище «психологічної безпеки», де помилка розглядається як когнітивний ресурс, а не об'єкт для репресій, що задовольняє базову потребу в безпеці як предиктора комфорту.

3. Смислоутворюючий механізм. У сучасній парадигмі праця є інструментом екзистенційного пошуку. Місія та візія організації надають відповідь на запит щодо суспільної значущості діяльності. Як підтверджують крос-культурні дослідження К. Олекса-Маревської та Й. Токар (2023), розуміння місії компанії є одним із найрелевантніших предикторів задоволеності. Усвідомлення «великої мети» трансформує рутинні операції в частину особистої життєвої стратегії, забезпечуючи задоволеність від самореалізації.

4. Механізм редукції невизначеності. Культура структурує організаційну реальність. Чітка система норм і цінностей дозволяє

працівнику прогнозувати наслідки власних дій та розуміти експектації (очікування) оточуючих. Зниження рівня організаційної невизначеності закономірно веде до зменшення тривожності, що є обов'язковою умовою позитивного самосприйняття в професійній сфері.

Таким чином, організаційні цінності функціонують не як статичний набір інструкцій, а як складний динамічний простір, що здатний або виступати ресурсом для розвитку особистості, забезпечуючи її благополуччя, або ставати чинником професійної деструкції через глибинний аксіологічний конфлікт.

Запропонована модель дозволяє врахувати специфіку взаємодії працівника з організацією як у традиційному офісному середовищі, так і в умовах дистанційної праці, де роль ціннісної єдності стає визначальною. Сформульована теоретико-методологічна база дозволяє перейти до емпіричного етапу дослідження – діагностики домінуючого типу культури в обраній організації та верифікації розробленої моделі через виявлення кореляційних зв'язків між культурними параметрами та індивідуальними показниками задоволеності персоналу

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ

2.1 Організація та методичне забезпечення дослідження: етапи, характеристика вибірки та психодіагностичний інструментарій

Емпіричне дослідження є необхідним етапом у визначенні впливу організаційної культури на професійну задоволеність працівників, адже саме воно дозволяє перевірити теоретичні положення та виявити реальні психологічні закономірності у корпоративному середовищі. Теоретичний аналіз окреслив ключові детермінанти професійного благополуччя, проте їхня дія потребує підтвердження у конкретних умовах діяльності сучасної банківської установи.

Тому організація та проведення емпіричного дослідження спрямовані на з’ясування особливостей сприйняття корпоративних цінностей персоналом А-Банку, визначення домінуючого типу організаційної культури та виявлення чинників, що забезпечують високий рівень професійної задоволеності. У цьому розділі розглянуто характеристику дослідження та послідовність етапів, які забезпечують цілісність, системність та достовірність отриманих результатів.

Вибір АТ «А-БАНК» як бази дослідження зумовлений його специфікою як провідної фінансової установи, що функціонує в умовах високої ринкової конкуренції та суворої державної звітності. Проведене діагностичне дослідження підтвердило, що організаційна культура банку характеризується домінуванням ринкового та ієрархічного типів. Ринкова складова культури А-Банку відображає його спрямованість на результат, виконання амбітних планів продажів та високу продуктивність, що є

критично важливим для банківського сектору. Водночас ієрархічний тип забезпечує необхідну стабільність, чіткий розподіл повноважень та дотримання регламентів, що гарантує надійність фінансових операцій.

Вивчення саме такої комбінації культурних типів має особливу наукову цінність для оцінки задоволеності персоналу. Оскільки ринкова культура часто супроводжується високим рівнем стресу та конкуренції всередині колективу, а ієрархічна – обмеженням автономії, виникає потреба дослідити, як ці чинники впливають на професійне благополуччя працівників у кризовий період. Таким чином, А-Банк став репрезентативним майданчиком для виявлення того, чи забезпечує висока структурованість та орієнтація на результат психологічний комфорт працівників, або ж вона виступає предиктором емоційного вигорання, особливо при переході на дистанційний формат роботи.

Для вивчення особливостей впливу організаційної культури на рівень професійної задоволеності було проведено емпіричне дослідження, спрямоване на діагностику існуючого та бажаного стану культури, а також оцінку емоційного, когнітивного та поведінкового компонентів професійної задоволеності персоналу. Дослідження здійснювалось з урахуванням комплексного підходу, що дозволяє оцінити як внутрішні чинники ідентифікації особистості з місією компанії, так і вплив зовнішніх організаційних чинників (стилю лідерства, системи комунікацій, формату роботи), що впливають на прагнення до професійної реалізації та збереження психологічного здоров'я працівників.

Такий підхід забезпечив більш глибоке розуміння психологічних механізмів, які лежать в основі взаємодії працівника з організаційним середовищем А-Банку, та допоміг визначити фактори, що сприяють підвищенню лояльності персоналу або, навпаки, виступають предикторами незадоволеності та професійного вигорання.

Формування вибірки здійснювалося на основі принципу добровільної участі, що гарантувало дотримання етичних норм психологічного

дослідження. Такий підхід сприяв створенню атмосфери довіри й відкритості, у якій співробітники банку могли вільно оцінювати існуючу корпоративну культуру та ділитися власним досвідом взаємодії в колективі. Доброзичливий клімат під час збору даних не лише підвищив якість отриманої інформації, а й дозволив учасникам відчути цінність своєї ролі у процесі вдосконалення організаційного середовища.

Особливу цінність для дослідження має те, що у вибірці представлені як молоді фахівці, які лише проходять етап адаптації та знайомства з цінностями А-Банку, так і досвідчені співробітники та менеджери, котрі вже пройшли кілька етапів професійного становлення всередині структури. Це дає змогу простежити, як змінюється сприйняття організаційної культури та рівень задоволеності працею залежно від етапу кар’єри працівника, які чинники підтримують його лояльність, а які – навпаки, можуть спричиняти професійне вигорання.

Розподіл за форматом роботи (офісний, дистанційний чи гібридний) також має ключове значення: специфіка віртуальної та фізичної взаємодії ставить перед працівниками банку різні виклики, що безпосередньо відбивається на їхньому емоційному стані та рівні задоволеності. Таким чином, таблиця 2.1 не лише ілюструє склад вибірки, а й створює основу для подальшого аналізу, де можна врахувати взаємозв’язок між віком, стажем, посадовим рівнем, форматом праці та особливостями психологічного благополуччя персоналу.

Отже, вибірка охопила різні категорії працівників – від рядових спеціалістів до керівників середньої та вищої ланки з багаторічним стажем. Це дало змогу простежити, як культурні чинники та показники задоволеності змінюються залежно від досвіду та специфіки виконання професійних обов'язків. Для більшої наочності результати розподілу вибірки подано у таблиці 2.1, що дозволяє чітко побачити групи респондентів та їх ключові характеристики.

Таблиця 2.1 – Групи респондентів та їх характеристики

Показник	Кількість осіб (N=50)	Відсоток, %
Вік		
До 25 років	12	24,0
26–35 років	22	44,0
36–45 років	11	22,0
Понад 45 років	5	10,0
Стаж роботи в банку		
До 1 року	10	20,0
1–3 роки	18	36,0
4–7 років	15	30,0
Понад 7 років	7	14,0
Підрозділ / Сфера діяльності		
Фронт-офіс (відділення, робота з клієнтами)	16	32,0
ІТ-департамент та розробка	12	24,0
Бек-офіс (ризики, бухгалтерія, юридичний)	14	28,0
Маркетинг та продажі	8	16,0
Формат роботи		
Офісний (повний день в офісі)	15	30,0
Дистанційний (віддалено)	12	24,0
Гібридний (офіс + дистанційка)	23	46,0

Як видно з таблиці 2.1, вибірка охопила працівників банку різних вікових категорій, зі стажем роботи від початкового рівня до досвідчених фахівців, а також представників різних функціональних підрозділів та форматів праці. Така структура дозволяє побачити не лише загальні тенденції впливу організаційної культури, а й суттєві відмінності у рівнях задоволеності та лояльності персоналу залежно від професійного досвіду, специфіки підрозділу та умов роботи (офісних чи дистанційних).

Аналіз даних вибірки показує, що найбільш чисельною є група працівників віком від 26 до 35 років (44,0 %), а також співробітники зі стажем роботи в банку від 1 до 3 років (36,0 %). Це свідчить про те, що у дослідженні переважають фахівці молодого та середнього віку, які складають «професійне ядро» інноваційного банку, є найбільш адаптивними до цифрових змін, але водночас висувають високі вимоги до корпоративної культури. Найменше представлені респонденти старшого віку (понад 45 років – 10,0 %) та працівники зі стажем понад 7 років (14,0 %), що відображає динамічність банківського сектору та специфіку кадрового складу А-Банку.

За напрямом діяльності найбільшу частку учасників складають представники фронт-офісу (32,0 %) та бек-офісу (28,0 %). Це забезпечує репрезентативність вибірки, оскільки дозволяє порівняти задоволеність працівників, що безпосередньо взаємодіють із клієнтами, та тих, хто забезпечує внутрішні процеси установи.

Особливе значення має розподіл за форматом праці, де майже половина респондентів (46,0 %) працює у гібридному режимі. Це дозволяє простежити особливості трансформації організаційної культури у віртуальному просторі та виявити, як поєднання офісної та дистанційної роботи впливає на задоволеність ідентифікацією з цінностями банку.

Процедура проведення експериментального дослідження була побудована як послідовність трьох етапів – підготовчого, діагностичного та аналітичного, кожен з яких мав власні завдання й методичне наповнення. Далі розглянемо їх детальніше.

Підготовчий етап дослідження включав інформування працівників А-Банку про його мету та завдання, пояснення практичного значення отриманих результатів для вдосконалення корпоративного середовища та надання гарантій повної анонімності. На цьому етапі було отримано добровільну згоду персоналу на участь у дослідженні, що забезпечило його етичність та сприяло створенню атмосфери довіри. Важливим завданням

стало формування психологічно комфортних умов (зокрема через використання зручних онлайн-форм для дистанційних працівників), які зменшували можливий опір та запобігали появі соціально бажаних відповідей під час проходження діагностики.

Підготовчий етап мав ключове значення для забезпечення достовірності дослідження: було визначено мета та завдання проведення експерименту, проаналізовано гіпотезу, яка передбачала, що професійна задоволеність працівників банку зумовлюється взаємодією характеристик організаційної культури (залученість, місія, адаптивність, узгодженість) та умов професійної діяльності (формат роботи, рівень контролю, емоційна підтримка лідера).

Особливу увагу приділено вибору методик, які дозволяють комплексно дослідити ці феномени:

- методика OCAI (К. Камерона та Р. Квінна) – для діагностики профілю організаційної культури (клан, адхократія, ринок, ієрархія) (Додаток А);
- опитувальник оцінки задоволеності роботою (Л.Карамушка) – для інтегральної оцінки задоволеності працею (Додаток Б);
- методика Д. Денісона (адаптований варіант) – для аналізу сили культурних рис як предикторів благополуччя (Додаток В).
- соціально-демографічна анкета. Спеціально розроблений бланк для збору даних про стать, вік, стаж, формат роботи (Додаток Г).

Для більшої наочності та систематизації використаних інструментів їх зміст та діагностичні можливості подано у таблиці 2.2, що демонструє кожну методику та її значення для дослідження психологічних особливостей впливу організаційної культури на задоволеність персоналу.

Таблиця 2.2 – Методики емпіричного дослідження впливу організаційної культури на задоволеність працівників

Методика	Предмет діагностики	Значення для дослідження
OCAI (К. Камерон, Р. Квінн)	Типологію організаційної культури (Клан, Адхократія, Ринок, Ієрархія) у двох вимірах: поточний та бажаний стан.	Дозволяє визначити домінуючі ціннісні орієнтації банку та виявити «зони розриву» між очікуваннями персоналу та реальністю.
Л. Карамушка (задоволеність працею)	Рівень загальної задоволеності працею, ставлення до керівництва, колег, умов праці та змісту діяльності.	Показує емоційне ставлення працівника до робочого процесу та виявляє конкретні чинники, що знижують або підвищують його лояльність.
Д. Денісона (Denison Organizational Culture Model)	Чотири ключові риси культури: залученість, узгодженість, адаптивність та місію.	Дає змогу оцінити «силу» культури та визначити, які саме параметри (наприклад, чітка місія) є головними предикторами задоволеності в банку.

Застосування зазначених методик відбувалося на основному етапі дослідження, коли співробітники банку проходили психодіагностичні процедури у зручному для них форматі (офісному або дистанційному). Саме цей етап дозволив отримати комплексні дані про профіль організаційної культури А-Банку, структуру чинників задоволеності працею та виявити рівень залученості персоналу, що стало надійною базою для подальшого аналізу.

На цьому етапі було здійснено низку організаційних заходів: розробку цифрових форм анкетування, підготовку тестових матеріалів, інструктаж учасників та створення умов для довірливої взаємодії. Це сприяло

відкритості відповідей та суттєво підвищило достовірність отриманих емпіричних даних.

Основний етап дослідження здійснювався у формі психодіагностичного обстеження з використанням методик К. Камерона і Р. Квінна (OCAI), опитувальника інтегральної задоволеності працею Л. Карамушка та моделі культурних характеристик Д. Денісона. Учасники заповнювали анкети у спокійній обстановці, без відриву від основних бізнес-процесів, що сприяло об’єктивності отриманих результатів. Для забезпечення усвідомленої участі кожна методика супроводжувалася коротким поясненням: працівникам роз’яснювалося, які саме аспекти корпоративного життя оцінюються та як організаційна культура пов’язана з їхнім професійним благополуччям. Такий підхід дозволив нівелювати можливі психологічні бар’єри (зокрема побоювання щодо оцінки з боку керівництва), підвищити щирість відповідей і забезпечити високу якість зібраних даних.

Отже, перехід до основного етапу був логічним продовженням підготовчої роботи: саме тут здійснювалося безпосереднє психодіагностичне обстеження персоналу із використанням комплексу інструментів, що забезпечують багатовимірне бачення впливу культури на задоволеність. Усі процедури проводилися в атмосфері психологічної безпеки. Перед початком кожного тестування учасникам надавалися роз’яснення щодо мети методики, аби вони усвідомлювали, як результати допоможуть у майбутній оптимізації робочого середовища.

Першою у комплексі застосованих інструментів була методика OCAI, яка дозволила визначити домінуючі типи організаційної культури А-Банку (Клан, Адхократія, Ринок, Ієрархія) та виявити індивідуальні відмінності у сприйнятті цінностей установи серед офісних та дистанційних співробітників.

Учасникам пропонувалася серія тверджень, що відображають сприйняття організаційних цінностей, стилю керівництва, стратегічних цілей установи та рівень довіри в колективі. Завдання полягало в оцінюванні того,

наскільки запропоновані характеристики відповідають реальному стану справ у банку та їхнім ідеальним очікуванням. Отримані результати за методикою К. Камерона та Р. Квінна (OCAI) дозволили окреслити профіль організаційної культури А-Банку, ідентифікувавши переважання кланового, адхократичного, ринкового чи ієрархічного типів.

Проте для комплексного розуміння психологічного стану персоналу важливо було дослідити не лише загальну структуру культури, а й інтегральний рівень задоволеності працею, тобто суб'єктивне ставлення працівника до різних аспектів його професійної діяльності. Саме з цією метою застосовувалася методика Л. Карамушка. Цей інструментарій спрямований на виявлення структури задоволеності персоналу через аналіз значущості таких чинників: взаємини з колегами та лідером, матеріальна винагорода, зміст роботи та умови праці (зокрема відмінності між офісним та дистанційним форматами). Відповіді дозволяли визначити, які компоненти задоволеності є домінуючими для працівників банку – емоційні (психологічний комфорт, приналежність до команди) чи когнітивні (оцінка кар'єрних перспектив та професійного успіху).

Застосування цієї методики дало змогу простежити індивідуальні відмінності у сприйнятті робочого процесу та виявити загальні тенденції серед сучасних банківських фахівців. Вона показала, наскільки внутрішня задоволеність змістом праці є стійким ресурсом проти професійних стресів, а задоволеність зовнішніми умовами – більш залежною від трансформацій банківського середовища.

Отримані результати дозволили встановити співвідношення між типом культури та емоційним станом працівників. Проте ці процеси не можна розглядати ізольовано від функціональних характеристик культури, які забезпечують життєздатність організації в цифровому просторі. Для цього у дослідженні була використана модель Д. Денісона (Denison Organizational Culture Model), яка дає змогу оцінити силу таких рис, як Залученість, Узгодженість, Адаптивність та Місія. Ця методика дозволила встановити, як

чітке розуміння стратегії банку та рівень делегування повноважень виступають предикторами задоволеності та запобігають професійній апатії, особливо в умовах дистанційної роботи.

Застосування моделі Д. Денісона було спрямоване на діагностику функціональної ефективності культури та виявлення зон деструктивного впливу на психіку персоналу. Учасникам пропонувалися запитання, що стосувалися їхньої залученості в прийнятті рішень, узгодженості дій всередині підрозділів А-Банку, а також здатності організації адаптуватися до змін та чіткості стратегічної місії. Отримані відповіді дозволяють визначити рівень стійкості колективу до організаційних стресорів, виявити ознаки зниження лояльності та ризики професійної апатії, особливо в умовах гібридного формату роботи.

Застосування цієї методики стало важливим доповненням до аналізу задоволеності, адже показало, що дефіцит «Місії» та «Залученості» може виступати бар’єром на шляху до психологічного благополуччя працівника. Водночас результати засвідчили: фахівці, які чітко ідентифікують себе з цінностями банку, демонструють вищі показники задоволеності навіть при високих робочих навантаженнях, що підтверджує захисну роль «ціннісної конгруентності» у професійній діяльності.

Відтак, можна впевнено стверджувати, що застосування методик К. Камерона і Р. Квінна (OCAI), Л. Карамушка та моделі Д. Денісона забезпечило комплексне дослідження психологічних чинників задоволеності персоналу А-Банку. Кожна з них висвітлювала окремий аспект: домінуючий культурний профіль, суб'єктивну оцінку умов праці та силу культурних характеристик. У поєднанні вони дали багатовимірну картину, яка дозволяє не лише оцінити індивідуальні відмінності між офісними та дистанційними працівниками, а й простежити загальні тенденції в банківському середовищі. Саме ця цілісність результатів створила основу для подальшого аналітичного етапу, де дані були систематизовані, кількісно опрацьовані за допомогою методів математичної статистики та якісно інтерпретовані у зіставленні з концептуальною моделлю дослідження.

Аналітичний етап полягав у систематизації та обробці отриманих результатів за допомогою кількісних і якісних методів аналізу. Кількісні методи дозволили визначити середні показники задоволеності працею, домінуючі типи культури та ступінь розриву між «реальним» і «бажаним» станом організації. Це забезпечило можливість порівняння даних між різними групами учасників (за віком, стажем у банку, функціональним підрозділом та форматом роботи) та виявлення статистично значущих закономірностей.

Якісні методи дали змогу глибше інтерпретувати особливості психологічного сприйняття корпоративних цінностей, простежити взаємозв'язки між культурним типом (наприклад, «Ринковим» чи «Клановим») та емоційними реакціями працівників на управлінські рішення. Аналіз індивідуальних профілів дозволив виявити специфіку установок окремих категорій фахівців, а також показати, як внутрішні психологічні ресурси особистості поєднуються із зовнішніми умовами цифрового банківського середовища.

Особливе значення мало зіставлення емпіричних даних із теоретичними положеннями розробленої концептуальної моделі (рис.1.3) впливу організаційних цінностей на психологічне благополуччя. Це дало змогу перевірити, наскільки модель відображає реальні процеси формування задоволеності персоналу в банківській установі, та уточнити роль окремих культурних характеристик (за Денісоном) як предиктора лояльності. Виявлені закономірності підтвердили, що професійна задоволеність є результатом взаємодії типу організаційної культури та формату роботи (офісний/дистанційний), а рівень залученості та місії виступають ключовими індикаторами психологічної стійкості працівників.

Отже, аналітичний етап забезпечив не лише кількісну оцінку показників культури та задоволеності, а й якісне розуміння їхньої структури та динаміки в умовах цифрової трансформації банку, що створює основу для формулювання узагальнених висновків і практичних рекомендацій.

Отже, організація та проведення емпіричного дослідження задоволеності персоналу А-Банку охоплювала три послідовні етапи – підготовчий, діагностичний та аналітичний.

Підготовчий етап забезпечив етичність та достовірність процедури, сформував репрезентативну вибірку (включаючи різні підрозділи та формати праці) й визначив методичний інструментарій.

Діагностичний етап дозволив отримати багатовимірні дані завдяки застосуванню методик OCAI, Л. Карамушка та моделі Д. Денісона, що охоплюють типологію культури, структуру задоволеності та силу культурних характеристик.

Аналітичний етап забезпечив систематизацію та інтерпретацію результатів за допомогою кількісних і якісних методів, а також зіставлення емпіричних даних із теоретичною моделлю «Культура – Комунікація – Задоволеність».

Отже, було створено надійну емпіричну основу для подальшого аналізу, дозволило перевірити теоретичні положення та окреслити ключові тенденції у формуванні професійного благополуччя банківських фахівців. Далі перейдемо до безпосереднього аналізу отриманих результатів, що дасть змогу побачити реальні особливості психологічного клімату та задоволеності в діяльності працівників А-Банку.

2.2 Психологічний аналіз взаємозв’язку між типом організаційної культури та рівнем задоволеності персоналу

Аналітичний етап дослідження був спрямований на систематизацію та інтерпретацію отриманих емпіричних даних щодо впливу організаційної культури А-Банку на професійну задоволеність співробітників. Для цього застосовано поєднання кількісних та якісних методів аналізу, що дозволило виявити як статистичні закономірності, так і глибинні тенденції у формуванні задоволеності персоналу в умовах гібридної моделі роботи.

Кількісний аналіз включав**:**

- розподіл результатів за віковими групами, стажем роботи в банку та форматом праці (офісний/дистанційний);
- визначення переважаючих типів організаційної культури (клан, адхократія, ринок, ієрархія) та обчислення ступеня їхньої узгодженості;
- зіставлення показників сили культурних рис (за Д. Денісоном) із інтегральним рівнем задоволеності працею.

Якісний аналіз передбачав**:**

- інтерпретацію отриманих даних у контексті сучасних психологічних теорій організаційного розвитку;
- виявлення взаємозв’язків між організаційною культурою банку та емоційним ставленням працівників до виконання функціональних обов'язків;
- аналіз впливу цифрового середовища та корпоративних комунікацій на рівень лояльності фахівців.

Емпіричну базу дослідження склала вибірка з 50 співробітників А-Банку. Для забезпечення репрезентативності та можливості проведення порівняльного аналізу респонденти були диференційовані за форматом професійної діяльності на три групи:

- група 1: офісні працівники (n_1=15) – фахівці фронт-офісу та відділень, що працюють безпосередньо в банківських приміщеннях;
- група 2: дистанційні працівники (n_2=12) – спеціалісти бек-офісу та ІТ-департаменту, які виконують обов'язки віддалено;
- група 3: гібридні працівники (n_3=23) – фахівці, чий графік поєднує офісну та дистанційну форми роботи.

Статистична обробка результатів здійснювалася з використанням пакету прикладних програм Microsoft Excel. З огляду на специфіку психологічних вимірювань (порядкові шкали та відсутність нормального розподілу ознак), було обрано непараметричні методи математичної статистики:

1. U-критерій Манна-Вітні – для оцінки значущості розбіжностей у показниках задоволеності між групами з різними форматами роботи.

2. Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (r_s) – для виявлення та аналізу щільності зв'язку між параметрами організаційної культури та компонентами професійної задоволеності персоналу.

Застосування даного математичного апарату дозволило забезпечити високу достовірність отриманих висновків та сформувати науково обґрунтовану основу для подальшої інтерпретації даних.

Концептуальна основа**:** результати дослідження співвіднесені з розробленою моделлю впливу організаційної культури на професійне благополуччя персоналу, де організаційна культура розглядається як інтегративний чинник, що поєднує стратегічні цілі установи (місію), рівень залученості працівників та їхню суб'єктивну задоволеність робочим процесом.

Отже, методологічна стратегія аналізу забезпечила багатовимірне бачення психологічних особливостей професійної діяльності в А-Банку, дозволивши поєднати статистичну достовірність із якісною психологічною інтерпретацією.

Для визначення домінуючого типу корпоративного середовища було використано методику OCAI (К. Камерона та Р. Квінна**)**. Результати опитування респондентів надані в Додатку Д. Вона дозволяє оцінити спрямованість організації на внутрішню підтримку (клан) чи зовнішню конкуренцію (ринок), а також рівень гнучкості (адхократія) проти стабільності (ієрархія). На основі отриманих даних було складено таблицю 2.3 розподілу оцінок працівників банку за основними вимірами організаційної культури.

Таблиця 2.3 – Розподіл показників типів організаційної культури А-Банку (за методикою OCAI)

Тип культури	Середній бал (поточний стан)	Середній бал (бажаний стан)	Ступінь розриву (відхилення)
Кланова (Clan)	18,38	30,55	-12,17
Адхократична (Adhocracy)	21,7	31,62	-9,92
Ринкова (Market)	38,30	21,32	16,98
Ієрархічна (Hierarchy)	21,62	16,52	5,10

На основі отриманих даних можна констатувати наступне:

1. У банку спостерігається яскраво виражене домінування в поточному стані ринкової культури (Market), яка отримала найвищий середній бал – 38,30. Це свідчить про те, що організація наразі є максимально орієнтованою на результат, виконання KPI, перемогу в конкурентній боротьбі та зовнішню експансію. Психологічний клімат у такому середовищі базується на високих вимогах, жорстких дедлайнах та фокусі на продуктивності.

2. Другорядні типи: адхократична (21,7) та ієрархічна (21,62) культури перебувають у стані рівноваги. Це вказує на те, що банк намагається поєднувати гнучкість у впровадженні інновацій (фінтех-складова) із необхідним для фінансової установи рівнем контролю, правил та процедур.

3. Найменший рівень вираженості має кланова культура (18,38). Це вказує на недостатній рівень внутрішньої підтримки, менторства та командної згуртованості в поточному форматі взаємодії.

4. Найбільш критичним є розрив у клановій культурі (-12,17) та адхократичній культурі (-9,92). Працівники висловлюють сильний запит на трансформацію банку у бік «людиноцентричності» та творчої свободи. Натомість показник ринкової культури у бажаному стані різко падає (-16,98), що свідчить про втому персоналу від надмірного тиску на результат та конкуренції.

Узагальнюючи результати діагностики, можна стверджувати, що поточний профіль організаційної культури А-Банку є сильно диференційованим із домінуванням «ринкового» типу. Організація функціонує як раціональна система, орієнтована на зовнішні досягнення та агресивну конкуренцію.

Проте виявлено суттєвий аксіологічний розрив: працівники відчувають гостру потребу в зміщенні акцентів від «ринку» та «ієрархії» до «клану» та «адхократії». Це означає, що для підвищення задоволеності персоналу банку необхідно розвивати механізми внутрішньої підтримки, посилювати роль командної роботи та надавати фахівцям більше простору для професійної автономії та ініціативи.

Виявлений розрив між реальним та бажаним станом корпоративного середовища дозволяє припустити наявність внутрішньої напруги, яка безпосередньо віддзеркалюється на ставленні персоналу до своєї діяльності. Для перевірки цієї гіпотези та оцінки суб’єктивного сприйняття професійної ситуації працівниками було проведено діагностику за опитувальником задоволеності працею.

Аналіз отриманих результатів дозволив визначити загальний рівень професійного благополуччя персоналу та виокремити найбільш критичні чинники, що формують лояльність або провокують професійну фрустрацію фахівців А-Банку в умовах домінуючої ринкової культури.

Виявлене домінування ринкового типу культури з його жорсткою орієнтацією на KPI та зовнішню конкуренцію створює специфічний психологічний контекст, який неоднозначно сприймається персоналом. Оскільки задоволеність працею є суб'єктивною реакцією особистості на організаційне середовище, наступним логічним кроком дослідження стала діагностика професійного благополуччя співробітників.

Для оцінки того, як виявлений культурний контекст впливає на стан персоналу, проведено діагностику задоволеності працею. Вибірка з результатами опитування надана в Додатку Д.

Аналіз отриманих результатів дозволив визначити загальний рівень задоволеності та виокремити критичні чинники, що формують лояльність або провокують професійну фрустрацію фахівців А-Банку. За результатами емпіричного дослідження, вибірка (n=50) розподілилася за рівнями задоволеності наступним чином:

- високий рівень (22% / 11 осіб): до цієї групи належать працівники, які повністю ідентифікують себе з цінностями банку та демонструють високу стійкість до ринкового тиску.
- середній рівень (56% / 28 осіб): найчисленніша категорія, яка загалом лояльна до установи, проте відчуває негативний вплив домінуючої культури через дефіцит балансу між роботою та особистим життям (Work-Life Balance) та високий рівень стресу.
- низький рівень (22% / 11 осіб): респонденти з ознаками професійної апатії та емоційного виснаження, що становлять групу ризику щодо звільнення.

Для деталізації компонентів, що визначають зазначений розподіл, усереднені показники за всіма аспектами опитувальника представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники задоволеності окремими аспектами праці в А-Банку (за Л. Карамушкою)

№	Аспект діяльності	Середній бал (М)	Рівень задоволеності
1	Робоче середовище	4,26	Високий
2	Посадові обов’язки	3,96	Середній
3	Нагляд і керівництво	3,54	Середній
4	Кар’єрний ріст і розвиток	4,20	Високий
5	Компенсації та пільги	4,08	Середній
6	Стосунки та співпраця	4,48	Високий
7	Баланс між роботою та особистим життям	3.15	Низький

На основі отриманих емпіричних даних було проведено комплексний аналіз задоволеності працею, що охоплював сім ключових блоків організаційного середовища. Загальний розподіл рівнів задоволеності у вибірці свідчить про переважання середнього рівня (56%), що вказує на сформовану лояльність до установи при наявності критичних зон у професійному житті персоналу.

Аналіз структурних компонентів задоволеності:

- найвищі показники зафіксовані у блоці «Стосунки та співпраця» (4,48). Це свідчить про високий рівень згуртованості колективу та розвинену горизонтальну комунікацію. Зокрема, задоволеність рівнем взаємної поваги та професійної підтримки досягає 4,8 бала, що є потужним ресурсом афективної лояльності.
- високу оцінку отримали блоки «Робоче середовище» (4,26) та «Кар'єрний ріст і розвиток» (4,20). Співробітники високо цінують якість програм навчання (4,7) та фізичний комфорт офісного простору (4,56). Це підтверджує, що банк успішно реалізує стратегію інвестування в людський капітал.
- помірні показники спостерігаються у блоці «Компенсації та пільги» (4,08) та «Посадові обов'язки» (3,96). Попри загальну задоволеність зарплатою, виявлено певну незадоволеність рівнем повноважень щодо прийняття рішень (3,46), що корелює з ієрархічними елементами культури.
- критична зона («вузьке місце»): Найнижчий середній бал отримав блок «Баланс між роботою та особистим життям» (3,15). Найбільш проблемними аспектами є задоволеність безпосередньо балансом (2,62), участь у програмах оздоровлення (2,26) та відчуття перевантаження через робочі фактори (2,92).

Порівняльний аналіз показав, що респонденти, які працюють у дистанційному форматі (наприклад, №2, №12), демонструють вищу задоволеність у блоці автономії, але нижчі бали за відчуттям командної єдності порівняно з офісними колегами.

Наступним етапом нашого дослідження стало порівняння рівнів задоволеності працею у групах працівників залежно від формату діяльності: офісного (фронт-офіс, відділення) та дистанційного (бек-офіс, IT-департамент). Для статистичної перевірки значущості розбіжностей між цими незалежними вибірками було застосовано U-критерій Манна-Вітні, що дозволило верифікувати вплив організаційного середовища на психологічний стан персоналу.

Обчислення виявили статистично значущі відмінності ($p < 0,05$) за декількома ключовими параметрами задоволеності:

- дистанційні працівники демонструють достовірно вищий рівень задоволеності за шкалою «Автономія та повноваження» (середній бал у групі – 4,12). Це підтверджує, що віддалена робота надає фахівцям бек-офісу та IT-департаменту більшу самостійність у плануванні робочого часу. Також у цій групі зафіксовано високі показники «Цифрового забезпечення» (4,64), що пояснюється використанням передових технологічних платформ А-Банку. Проте у цієї категорії респондентів виявлено «просідання» за параметром «Зворотний зв'язок від керівництва» (3,0), що вказує на ризик виникнення комунікативної ізоляції та дефіциту віртуальної підтримки з боку менеджменту;
- офісні працівники мають статистично вищі показники задоволеності «Стосунками з колегами та командною роботою» (4,8). Безпосередня соціальна взаємодія виступає для них потужним ресурсом підтримки та професійної ідентифікації. Водночас офісний персонал відзначає нижчий рівень задоволеності за шкалою «Умови робочого середовища» (3,66). Психологічний аналіз свідчить, що це зумовлено високою інтенсивністю клієнтського потоку та шумом у відділеннях, що є фактором швидшого психоемоційного виснаження порівняно з віддаленими колегами.

Отримані результати дозволяють констатувати, що формат роботи виступає потужним модератором задоволеності: дистанційна праця

задовольняє потребу в автономії, тоді як офісна – потребу в афіліації та приналежності.

Узагальнення отриманих емпіричних даних дозволяє стверджувати, що найбільш стабільним та універсальним ресурсом професійної задоволеності в А-Банку є міжособистісні стосунки та розвинена цифрова екосистема. Ці чинники виконують буферну функцію, частково нівелюючи вплив стресових факторів, притаманних сучасній банківській сфері.

Водночас критичною зоною в організації є суб'єктивне відчуття порушення балансу між роботою та особистим життям (Work-Life Balance), що найбільш гостро виражено у працівників із домінуючим сприйняттям «ринкового» типу культури. Встановлено, що висока орієнтація на результат та конкурентність, які виступають драйверами операційної ефективності банку, водночас є предикторами психоемоційного напруження персоналу.

Отримані результати верифікують висунуту гіпотезу: організаційна культура, орієнтована на високі ринкові досягнення, потребує впровадження специфічних компенсаторних механізмів психологічної підтримки та вдосконалення системи зворотного зв'язку, особливо для фахівців дистанційного та гібридного форматів роботи.

Для верифікації гіпотези про наявність та характер впливу параметрів організаційної культури на компоненти професійної задоволеності персоналу А-Банку було застосовано метод рангової кореляції Спірмена (r_s).

Вибір даного статистичного критерію зумовлений тим, що отримані емпіричні дані представлені в порядковій шкалі, а розподіл ознак відрізняється від нормального. Коефіцієнт Спірмена дозволяє визначити силу та напрямок зв'язку між двома ієрархіями ознак без припущення про лінійність їхньої залежності.

Процедура розрахунку включала такі етапи:

1. Ранжування: Показникам кожного респондента за шкалами культури та задоволеності присвоювалися відповідні ранги.

2. Обчислення різниць рангів (d_i): Для кожного респондента визначалася різниця між рангами за двома порівнюваними змінними.

3. Розрахунок за формулою 2.1:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (2.1)$$

де n – обсяг вибірки (50 респондентів), d_i – різниця між рангами.

Для глибшого розуміння впливу типів культури на компоненти задоволеності було проведено аналіз за моделлю OCAI (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Кореляційні зв'язки між типами організаційної культури та компонентами задоволеності працею персоналу А-Банку

Компоненти задоволеності (за Л. Карамушкою)	**Кланова культура (Clan)**	**Адхократична культура (Adhocracy)**	**Ринкова культура (Market)**	**Ієрархічна культура (Hierarchy)**
Задоволеність стосунками з колегами	**0,74** *	0,32	-0,21	0,15
Задоволеність змістом роботи	0,41	**0,62** *	0,45	0,10
Задоволеність автономією (самостійністю)	0,35	**0,58** *	0,28	**-0,42** *
Задоволеність умовами праці	0,28	0,44	0,18	**0,52** *
Загальний індекс задоволеності	**0,65** *	**0,59** *	0,34	0,12

* примітки: статистична значущість зв'язку при $p \leq 0{,}01$.

Результати кореляційного аналізу підтвердили наявність тісних статистично значущих зв'язків ($p \leq 0{,}01$) між типом культури та самопочуттям персоналу:

- кланова культура ($r_s = 0{,}74$): виявлено сильний позитивний зв'язок із задоволеністю стосунками з колегами. Це підтверджує, що для працівників

А-Банку внутрішня згуртованість та підтримка є фундаментальними чинниками лояльності.

- адхократична культура (r_s = 0,62 та 0,58): статистично значуще корелює із задоволеністю змістом роботи та автономією. Гнучкість банку та підтримка інновацій дають фахівцям простір для професійної самореалізації.
- ієрархічна культура (r_s = -0,42): Негативна кореляція із задоволеністю автономією вказує на те, що надмірна бюрократизація та жорсткий контроль сприймаються персоналом як демотивуючий чинник.
- загальний індекс задоволеності: Найбільш значущий вплив на загальне благополуччя мають клановий (0,65) та адхократичний (0,59) типи культури, що підкреслює потребу в переході від суто ринкових механізмів управління до більш гнучких та людиноцентрованих підходів.

Таким чином, розраховані коефіцієнти кореляції Спірмена повністю підтверджують гіпотезу дослідження: сильна культура А-Банку виступає базовим предиктором задоволеності персоналу, проте її ефективність безпосередньо залежить від балансу між ринковою результативністю та внутрішньою підтримкою (кланом).

Математично доведено, що для підвищення загального рівня задоволеності персоналу А-Банку необхідно зміщувати акценти з суворої ієрархії та агресивного ринкового домінування в бік підтримки індивідуальної ініціативи (адхократія) та зміцнення командної єдності (клан).

Наступним кроком поглибленого аналізу організаційної культури А-Банку стало використання моделі Д. Денісона, що дозволило оцінити культурний профіль установи за чотирма векторами: залученість, узгодженість, адаптивність та місія. Кожен із цих векторів безпосередньо корелює з різними аспектами професійної задоволеності. Опитувальник організаційної культури Д. Денісона (DOCS), за яким проводилось опитування, наведений у Додатку В. Первинні дані, зібрані за допомогою зазначеного інструментарію, пройшли процедуру стандартизації та групування за ключовими індикаторами моделі. Це дозволило

трансформувати суб'єктивні оцінки персоналу у кількісні показники ефективності культури.

Результати діагностики представлені у формі профілю (діаграми), де кожна шкала оцінювалася за 5-бальною системою, що дозволяє візуалізувати рівень розвитку стратегічних та оперативних характеристик банку (рис.2.1).

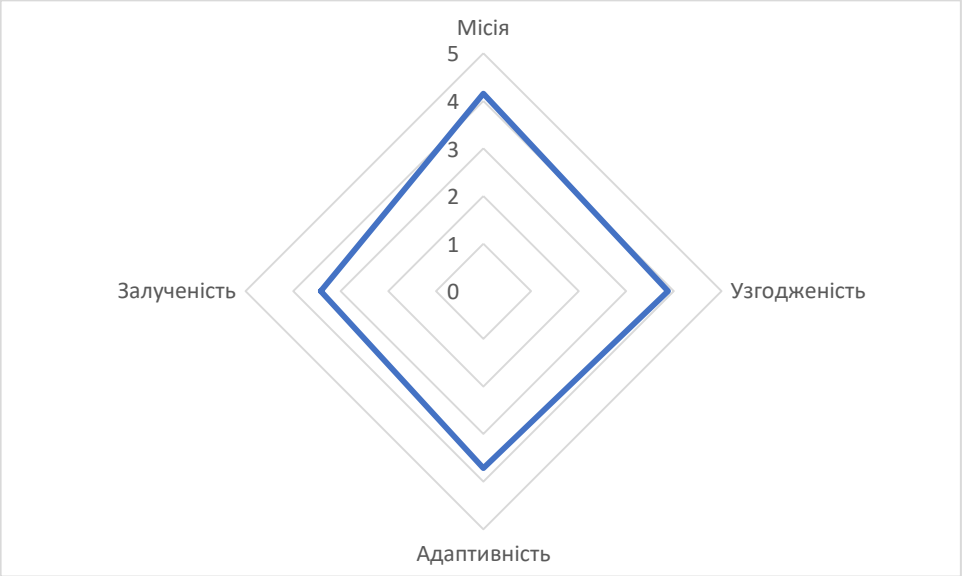


Рисунок 2.1 – Профіль організаційної культури А-Банку за моделлю Д. Денісона

Інтерпретація отриманого графічного профілю (діаграми) дозволяє констатувати наступне:

- шкала «Місія» (4,15 бала): отримала найвищий показник у структурі культури. Це свідчить про те, що працівники чітко усвідомлюють стратегічні цілі банку та власну роль у їх досягненні. Висока оцінка за цим вектором логічно пояснює зафіксований раніше високий рівень задоволеності «Кар'єрним ростом» та «Робочим середовищем», оскільки персонал бачить чітку перспективу професійної реалізації в стабільній та інноваційній фінансовій установі.
- шкала «Узгодженість» (3,88 бала): відображає наявність у банку чітких стандартів діяльності та спільних етичних цінностей. Проте внутрішня декомпозиція показника виявила відносно низькі бали за субшкалою «Координація та інтеграція», що підтверджує раніше виявлені проблеми в комунікації та взаємодії між офісними та дистанційними підрозділами.

- шкала «Адаптивність» (3,72 бала): демонструє здатність А-Банку оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Високий бал за субшкалою «Спрямованість на клієнта» корелює з домінуванням Ринкової культури (за моделлю OCAI). Водночас нижча оцінка параметра «Навчання в організації» сигналізує про ризик професійного вигорання персоналу через постійну адаптацію до змін без належного психологічного супроводу.
- шкала «Залученість» (3,42 бала): є найбільш дефіцитарним вектором у профілі банку. Найбільш критичне значення зафіксовано за субшкалою «Делегування повноважень» (3,10), що має прямий статистичний зв'язок із низькою задоволеністю автономією та порушенням балансу між роботою та особистим життям (Work-Life Balance).

Результати діагностики за моделлю Д. Денісона підтвердили ключову гіпотезу дослідження: домінування стратегічних орієнтирів («місія») при недостатній увазі до внутрішнього ресурсу («залученість») створює психологічну напругу в колективі.

Узагальнення результатів комплексного психологічного аналізу дозволяє сформулювати наступні висновки щодо взаємозв'язку організаційної культури А-Банку та професійної задоволеності його персоналу:

1. Виявлено структурну диспропорцію корпоративного середовища. Домінування «ринкового» типу культури (за OCAI) та високі показники за шкалою «місія» (4,15 бала за Денісоном) свідчать про високу орієнтацію установи на зовнішню ефективність та стратегічний результат. Проте це супроводжується дефіцитом «кланової» складової та низьким рівнем «залученості» (3,42 бала), що вказує на недостатню увагу до внутрішнього соціально-психологічного ресурсу організації.

2. Визначено «зони психологічного напруження». Математично підтверджено, що жорстка орієнтація на KPI та ієрархічний контроль негативно корелюють із задоволеністю автономією (r_s = -0,42) та балансом між роботою і особистим життям (найнижчий бал – 3,15). Найбільш

критичним фактором фрустрації є низький рівень делегування повноважень (3,10 бала), що створює відчуття надмірного тиску в умовах високої інтенсивності праці.

3. Підтверджено вплив формату роботи на суб'єктивне благополуччя. Статистичний аналіз за U-критерієм Манна-Вітні довів, що дистанційний формат забезпечує вищу автономію, але провокує ризики комунікативної ізоляції, тоді як офісне середовище підтримує командну єдність, проте посилює психоемоційне виснаження через інтенсивність клієнтського потоку.

Отже, результати дослідження верифікують ключову гіпотезу: сильна організаційна культура А-Банку виступає драйвером операційного успіху, проте її поточний профіль потребує впровадження компенсаторних механізмів. Підвищення професійної задоволеності персоналу можливе лише за умови зміщення фокусу управління з суто контролюючих функцій на розвиток професійної автономії (адхократії) та зміцнення внутрішньої підтримки (клану).

Зазначені положення стануть концептуальною основою для розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації організаційної культури банку в наступному розділі роботи.

2.3 Психологічні рекомендації щодо оптимізації організаційної культури з метою підвищення рівня задоволеності працівників

На основі проведеного емпіричного дослідження та виявлених кореляційних зв’язків між параметрами культури й задоволеністю персоналу А-Банку, було розроблено комплекс рекомендацій, спрямованих на гармонізацію психологічного клімату та підвищення лояльності фахівців.

1. Оптимізація балансу «Результат – Людина» (трансформація Ринкової культури). Оскільки в банку домінує ринковий тип культури, що створює високий рівень стресу, рекомендовано:

- Впровадження програм емоційної підтримки: створення системи «психологічного розвантаження» для фронт-офісу та контакт-центрів.
- Перегляд системи KPI: доповнення кількісних показників (продажі, транзакції) якісними метриками, що враховують командну взаємодію та індивідуальний розвиток працівника.

2. Підтримка автономії та залученості (мінімізація негативного впливу Ієрархії) Враховуючи негативну кореляцію між ієрархічністю та задоволеністю автономією, пропонується:

- Делегування повноважень: розширення зони відповідальності лінійних спеціалістів у прийнятті оперативних рішень без потреби багаторівневого погодження.
- Впровадження культури «Feedforward»: перехід від жорсткої звітності про минулі помилки до регулярних коротких сесій обговорення майбутнього розвитку та ідей працівника.

3. Зміцнення «Кланових» цінностей у гібридному форматі роботи Для подолання розриву в задоволеності стосунками у дистанційних працівників необхідно:

- Віртуальні «Coffee Breaks» та неформальні зустрічі: проведення регулярних онлайн-заходів для підтримки соціальних зв’язків між офісними та віддаленими командами. Детальний сценарій проведення таких зустрічей наведено у Додатку И.
- Система «Buddy» (наставництво): закріплення за новими працівниками досвідчених колег для швидкої адаптації в цифровій культурі банку, що за Л. Карамушкою є ключовим для соціальної задоволеності.

4. Розвиток «місії» та ціннісної конгруентності Для посилення внутрішньої мотивації (за Д. Денісоном) рекомендовано:

- трансляція успіху: регулярне інформування персоналу про те, як їхня щоденна робота впливає на стратегічні досягнення А-Банку на фінансовому ринку України;
- ціннісний рекрутинг: залучення кандидатів, чиї особисті установки збігаються з адхократичними цінностями банку (гнучкість, інноваційність).

5. Професійний розвиток як інструмент задоволеності

− Індивідуальні плани розвитку (IDP): створення прозорої «мапи кар’єри» для кожного фахівця, що дозволить підвищити низькі показники задоволеності перспективами зростання. Методичний інструментарій та сценарій розробки ІПР працівника викладно в Додатку Ж.

− Micro-learning: впровадження коротких навчальних курсів у мобільному застосунку для персоналу, що відповідає високому рівню адхократичності банку.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить змістити профіль культури А-Банку в бік «бажаного» (згідно з профілем OCAI), що призведе до зростання загального індексу задоволеності працею, зниження плинності кадрів та підвищення ефективності банку в умовах воєнного стану та цифрової трансформації.

Оптимізація організаційної культури та підвищення професійної задоволеності персоналу є однією з ключових умов ефективного функціонування сучасної банківської установи. Як показало проведене дослідження на базі А-Банку, культурні установки безпосередньо впливають на лояльність фахівців, їхню готовність до впровадження цифрових інновацій та здатність підтримувати високу продуктивність в умовах динамічного фінансового ринку. Виявлено, що більшість співробітників ідентифікують себе з ринковими та адхократичними цінностями установи, що свідчить про високий потенціал для професійного розвитку. Водночас значна частина фахівців бек-офісу та IT-департаменту (22% від загальної вибірки), особливо в умовах дистанційної роботи, проявляє ознаки зниження задоволеності через дефіцит залученості та суб'єктивне відчуття ізоляції від командних процесів. Це потребує особливої уваги з боку HR-департаменту та менеджменту в контексті розробки віртуальних інструментів підтримки.

Отримані результати за методиками OCAI (К. Камерона та Р. Квінна), моделі Д. Денісона та опитувальника Л. Карамушки стали підґрунтям для формування практичних рекомендацій. Вони показали, що тип організаційної

культури, сила стратегічної місії та рівень задоволеності працею перебувають у тісному взаємозв'язку, а отже, підтримка професійного благополуччя має здійснюватися комплексно.

Одним із ефективних підходів до розвитку задоволеності персоналу є система заходів, що поєднує трансформацію культурних цінностей та адресні стимули. Внутрішня задоволеність зумовлюється прагненням до автономії, творчої реалізації в IT-продуктах та відчуттям причетності до команди (кланові цінності), тоді як зовнішня забезпечується через прозорі системи преміювання, кар'єрні перспективи та якісне технічне забезпечення. Тільки збалансований підхід дозволяє досягти стійкого ефекту: працівник банку отримує задоволення від змісту своєї роботи, активно адаптується до змін і водночас відчуває підтримку з боку організації.

Не менш важливим є питання профілактики професійної апатії та деперсоналізації, які можуть виникати через домінування жорсткої ієрархії або агресивного ринкового середовища. Як показують результати дослідження, майже чверть вибірки (22% респондентів з низьким рівнем задоволеності) відчуває виражене напруження через розмитість балансу між роботою та особистим життям (Work-Life Balance). Ця тенденція особливо гостро проявляється при віддаленому форматі праці, де відсутність чіткої межі між професійним та приватним простором посилює суб'єктивне відчуття перевантаження. Враховуючи це, адміністрація А-Банку має створювати умови для психологічного розвантаження, впроваджувати практики партисипативного управління (залучення до прийняття рішень) та забезпечувати оптимальний розподіл навантаження через автоматизацію рутинних банківських процесів.

Важливим чинником управління задоволеністю персоналу А-Банку є урахування їхніх ціннісних орієнтацій. Дослідження за моделлю Д. Денісона та Л. Карамушки показало, що домінуючими серед співробітників є професійні цінності та прагнення до самореалізації, що свідчить про високий рівень внутрішньої зацікавленості у розвитку фінтех-індустрії. Особистісні та

соціальні цінності відіграють значну роль у формуванні балансу між роботою та особистим життям (Work-Life Balance), а виражена орієнтація на командний результат підкреслює колективну спрямованість корпоративної культури банку.

Є очевидним, що початок кар'єри в банківській установі для молодого спеціаліста є критичним етапом, що визначає його подальшу задоволеність працею, ставлення до бренду А-Банку та готовність до інноваційної діяльності. Саме в цей період формується професійна ідентичність фахівця, закладаються основи клієнтоорієнтованості та відбувається інтеграція у цифрову екосистему банку. Тому HR-менеджмент та керівники підрозділів мають приділяти особливу увагу створенню сприятливих умов для адаптації нових співробітників.

Одним із ключових інструментів є програми менторства (наставництва), які передбачають закріплення досвідченого банківського експерта за новачком. Ментор виконує роль провідника у професійному середовищі: допомагає опанувати внутрішні банківські системи, зорієнтуватися в організаційних регламентах, підтримує у складних кейсах при взаємодії з клієнтами. Така взаємодія не лише знижує рівень стресу у молодого спеціаліста, а й сприяє формуванню атмосфери довіри та партнерства, що характерно для «кланової» культури.

Важливим напрямом є підтримка інноваційних ініціатив, які дозволяють молодим талантам реалізувати власні ідеї (наприклад, щодо покращення інтерфейсу застосунку чи оптимізації кредитних процедур) та відчути значущість своєї роботи. Участь у таких проєктах формує відчуття професійної свободи, стимулює креативність (адхократичні цінності) і підвищує задоволеність змістом праці. Менеджмент може створювати умови для презентації авторських ініціатив, що збагачує сервісну лінійку банку та підсилює внутрішню мотивацію співробітника.

Молоді фахівці потребують можливості експериментувати з підходами до вирішення задач, застосовувати інтерактивні технології та брати участь у

внутрішніх хакатонах. Це дозволяє їм відчути себе активними учасниками розвитку банку, а не лише виконавцями інструкцій. Очікуваний ефект полягає у швидкій інтеграції молоді у колектив, формуванні позитивної ідентичності з А-Банком та підвищенні готовності до цифровізації.

Фахівці середнього віку та досвідчені експерти становлять «ядро» банківського колективу: вони мають глибокі знання ринку, але залишаються відкритими до нових фінтех-рішень. Саме ця група часто визначає загальний тон професійної культури А-Банку, адже їхня активність і задоволеність працею впливають на моральний дух як новачків, так і старших колег. Тому підтримка їхнього професійного зростання та визнання їхньої експертності є стратегічно важливою для стабільного функціонування та інноваційного розвитку банку.

Одним із ключових напрямів оптимізації культури А-Банку є систематичне підвищення кваліфікації через систему L&D (Learning and Development). Профільні курси, вебінари та тренінги з опанування нових фінтех-інструментів дозволяють співробітникам оновлювати знання, освоювати сучасні банківські технології та почуватися конкурентоспроможними у професійному середовищі. Важливо, щоб такі заходи не були формальними, а давали можливість негайного практичного застосування нових навичок у роботі з клієнтами або розробці цифрових продуктів.

Не менш значущим є залучення персоналу до командної роботи та внутрішніх інтервізійних груп (зустрічей для обміну досвідом між підрозділами). Фахівці середньої ланки часто мають потребу у професійному спілкуванні, де можна обговорити складні кейси, поділитися успішними практиками та знайти спільні рішення для оптимізації бізнес-процесів. Такі групи створюють простір для взаємної підтримки та формують культуру співпраці (Кланові цінності), що позитивно впливає на загальну задоволеність працею та психологічний клімат.

Важливим чинником залишається матеріальне та моральне стимулювання. Публічне визнання досягнень, система бонусів за інноваційні пропозиції чи прозорі можливості вертикального та горизонтального кар'єрного зростання підсилюють внутрішню мотивацію. Для банківських працівників середнього віку це особливо актуально, адже вони прагнуть бачити результати своєї праці не лише у виконанні планів продажів, а й у визнанні власного професійного статусу в межах структури А-Банку.

Очікуваний ефект від реалізації цих заходів полягає у зростанні професійної майстерності, підвищенні активності у впровадженні нових банківських сервісів та формуванні стійкої задоволеності професійним вибором. У результаті банк отримує фахівців, які не лише якісно виконують свої обов'язки, а й стають рушійною силою інноваційних змін.

Досвідчені банківські працівники (експерти) є основними носіями корпоративної культури та традицій установи. Вони володіють унікальним практичним досвідом, який є цінним ресурсом для молодших колег. Водночас саме ця група найчастіше стикається з ризиком професійного «плато» або вигорання через тривалу роботу у стресових умовах фінансової відповідальності.

Також критично важливою є психологічна підтримка та профілактика вигорання для ТОП-менеджменту та провідних фахівців. Корисними є тренінги з управління стресом, групи взаємопідтримки та зустрічі з корпоративним психологом, де можна знайти нові ресурси для роботи. Адміністрація А-Банку має створювати умови для оптимізації навантаження та забезпечувати баланс Work-Life Balance, що за Л. Карамушкою є фундаментальним для збереження лояльності досвідчених кадрів. Публічне відзначення успіхів, нагороди чи просте висловлення вдячності від керівництва мають значний вплив на задоволеність, підтверджуючи цінність багаторічної праці фахівця. Для підвищення рівня задоволеності персоналу та підтримки ментального здоров'я в умовах тривалого стресу, пропонується впровадження комплексної програми «A-Bank Wellness Hub» (див. Додаток

К), яка базується на принципах партисипативного управління та кланової культури

Очікуваний ефект від реалізації зазначених заходів в А-Банку полягає у збереженні психологічного та емоційного ресурсу співробітників, зниженні ризику професійної деформації та підтримці стабільно високого рівня задоволеності працею. У результаті банк отримує збалансований і досвідчений кадровий потенціал, який забезпечує наступність корпоративних традицій та водночас демонструє високу адаптивність до нових фінтех-ідей.

Розглянуті рекомендації для різних категорій персоналу (молодих спеціалістів, фахівців середньої ланки та досвідчених експертів) доводять, що задоволеність не може підтримуватися розрізненими заходами. Вона формується як цілісна система, де кожна група працівників отримує саме ті стимули, які відповідають їхнім професійним потребам. Молоді фахівці потребують ефективного онбордингу та простору для самореалізації, спеціалісти середнього віку – можливостей для кар’єрного розвитку та визнання статусу, а досвідчені експерти – підтримки ментального здоров'я та підтвердження значущості їхнього досвіду для всієї установи.

Коли ці напрями поєднуються, А-Банк отримує не просто окремих лояльних співробітників, а згуртований колектив, де кожен відчуває свою цінність і бачить чітку перспективу. Саме комплексність – баланс внутрішніх (ціннісних) і зовнішніх (матеріальних) стимулів, психологічної підтримки та професійного зростання – створює умови для довготривалої стабільності бізнес-процесів.

Запропоновані рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані HR-департаментом А-Банку для стратегічного планування роботи з персоналом. З метою систематизації практичних заходів було розроблено таблицю 2.6, яка узагальнює вектори роботи щодо розвитку задоволеності працею.

Таблиця 2.6 – Практичні рекомендації щодо розвитку задоволеності персоналу А-Банку

Напрямок роботи	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Адаптація молодих фахівців	Програми менторства; залучення до інноваційних проєктів (FinTech); корпоративний онбординг.	Швидка інтеграція у цифрову культуру, формування позитивної професійної ідентичності.
Підтримка фахівців середньої ланки	Курси підвищення кваліфікації (L&D); прозорі кар'єрні ліфти; матеріальне та моральне стимулювання.	Зростання експертності, активність у впровадженні нових банківських продуктів та сервісів.
Профілактика вигорання досвідчених кадрів	Психологічні тренінги (Wellness-програми); оптимізація Work-Life Balance; визнання особливих заслуг.	Збереження емоційного капіталу банку, зниження плинності ключових експертів.
Розвиток внутрішньої мотивації	Автономія у прийнятті рішень; участь у стратегічних сесіях; підтримка творчих ініціатив.	Підвищення задоволеності змістом праці, формування стійкої залученості (за Денісоном).
Зовнішнє стимулювання	Система бонусів та преміювання; розширений соцпакет; публічне визнання досягнень.	Підкріплення лояльності до бренду банку, формування позитивного іміджу роботодавця.
Командна взаємодія (інтервізія)	Регулярні зустрічі крос-функціональних команд; групи взаємної підтримки; обмін досвідом.	Зниження стресу, формування «кланової» атмосфери довіри та взаємодопомоги.

Систематизація рекомендацій, подана у таблиці 2.6, слугує підґрунтям для формування цілісної стратегії підтримки професійної задоволеності на рівні фінансової установи. Як видно з представлених даних, практичні заходи охоплюють усі ключові аспекти життєвого циклу співробітника: від адаптації молодих спеціалістів до збереження емоційного ресурсу досвідчених експертів. Особливе значення для А-Банку має впровадження програм супервізії для менеджерів та створення «спільноти амбасадорів бренду», що дозволяє поєднати професійну підтримку із посиленням колективної згуртованості.

Ефективна система оптимізації організаційної культури має бути комплексною, враховуючи як психологічні, так і організаційні чинники. Зокрема, підтримка внутрішньої мотивації через розширення автономії забезпечує активну залученість фахівців у розробку фінтех-продуктів, тоді як зовнішні стимули (премії, прозорі кар'єрні ліфти) підкріплюють лояльність до бренду. Ключовим завданням менеджменту залишається профілактика емоційного вигорання через впровадження системних Wellness-програм, тренінгів з управління стресом та створення комфортного ергономічного середовища як для офісних, так і для віддалених робочих місць.

Системна робота з ціннісними орієнтаціями (за моделлю Д. Денісона) створює умови для стійкої внутрішньої задоволеності. Співробітники, які усвідомлюють соціальне та економічне значення своєї діяльності, демонструють вищу зацікавленість у впровадженні інновацій та підтримують сприятливий психологічний клімат. Перехід від жорсткого ринкового домінування до збалансованого поєднання професійного розвитку, психологічного комфорту та командної єдності стає ключовим елементом управлінської стратегії А-Банку.

Таким чином, впровадження запропонованого комплексного підходу забезпечує не лише підвищення суб'єктивного благополуччя працівників, а й справляє довгостроковий позитивний вплив на стійкість та ефективність усієї фінансової установи в умовах динамічного ринку.

ВИСНОВКИ

У представленій роботі досліджено проблему впливу організаційної культури на задоволеність працівників і підтверджено її актуальність. Узагальнення результатів дослідження дозволило констатувати що мета досягнута а вирішені завдання та підтверджена гіпотеза стали підгрунтям для формулювання таких висновків:

1. Проаналізовано теоретико-методологічні підходи до визначення організаційної культури та задоволеності працею. Встановлено, що організаційна культура є багаторівневою системою цінностей, норм та припущень, що визначають «психологічний ландшафт» організації. Задоволеність працею визначено як складний психологічний конструкт, що інтегрує когнітивну оцінку умов діяльності та афективне ставлення до професійної ролі. Теоретичний аналіз показав, що задоволеність є не просто результатом праці, а інтегральним показником ефективності корпоративного середовища, де ключову роль відіграє ціннісна конгруентність (P-O fit).

2. Досліджено психологічні особливості діяльності персоналу банківського сектору в умовах цифровізації. Виявлено, що специфіка банківської сфери (на прикладі А-Банку) сьогодні визначається тотальною цифровою трансформацією. Це висуває нові вимоги до фахівців: висока швидкість обробки інформації, когнітивна гнучкість та готовність до безперервного навчання (upskilling). Психологічним наслідком цифровізації є підвищення рівня відповідальності та ризик емоційного виснаження через інтенсифікацію комунікацій у віртуальному просторі, що потребує посилення «м’яких» чинників культури (довіри та автономії).

3. Визначено домінуючі типи організаційної культури та оцінено силу культурних рис. За результатами діагностики за методиками К. Камерона – Р. Квінна та Д. Денісона встановлено, що в А-Банку домінує збалансований профіль, де орієнтація на результат (Ринкова культура) поєднується з

елементами Ієрархії. Найсильнішою культурною рисою визначено «Місію» та «Узгодженість», що свідчить про високе розуміння стратегічних цілей банку персоналом. Проте виявлено потребу в посиленні «Адаптивності» та «Залученості», що є критично важливим для підтримки інноваційного потенціалу в умовах фінтех-ринку.

4. Проведено емпіричне дослідження рівнів задоволеності працею та виявлено відмінності залежно від формату роботи. Використання методики Л. Карамушки дозволило встановити загальний високий рівень задоволеності персоналу А-Банку. Порівняльний аналіз показав, що працівники на «дистанційці» виявляють вищу задоволеність рівнем автономії та балансом між роботою і життям (work-life balance), тоді як офісні співробітники мають вищі показники соціальної задоволеності та почуття приналежності. Разом з тим, дистанційний формат роботи створює ризик відчуття соціальної ізоляції, що вимагає специфічних культурних інструментів підтримки єдності.

5. Встановлено кореляційні зв’язки між параметрами культури та компонентами задоволеності, та розроблено практичні рекомендації. Емпірично доведено наявність стійких позитивних зв’язків між рівнем залученості, чіткістю місії та емоційним компонентом задоволеності. Підтверджено, що зовнішні стимули мають короткочасний ефект, тоді як якість корпоративного середовища та підтримка автономії є предикторами довготривалої лояльності. На основі отриманих даних розроблено прикладний психологічний інструментарій для HR-менеджменту, представлений у додатках до роботи, який включає:

- корпоративну програму психологічної підтримки та благополуччя співробітників «A-Bank Wellness Hub», спрямовану на підтримку ментального здоров'я та профілактику вигорання (Додаток К);
- сценарій регулярних неформальних зустрічей «Віртуальна кава» для посилення цифрової залученості та подолання соціальної ізоляції дистанційних працівників (Додаток И);

- модель оцінки компетенцій для формування Індивідуальних планів розвитку (ІПР), що сприяє професійному зростанню та впровадженню систем публічного визнання інноваційних ідей персоналу (Додаток Ж);
- рекомендації щодо проведення регулярних інтервізійних зустрічей та впровадження програм психологічного супроводу (EAP) і менторства.

Отримані результати мають не лише наукове, а й прикладне значення: вони можуть бути використані HR-департаментом А-Банку для вдосконалення системи управління талантами, створення персоналізованих програм підтримки лояльності та формування стійкого до стресів корпоративного середовища. Саме таке поєднання психологічної теорії та банківської практики відкриває перспективи для подальших досліджень у сфері психології управління та реальних позитивних змін у фінансовому секторі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абакумова О. О. Феномен дистанційної освіти : монографія / під заг. ред. А. А. Мельниченка. Київ : Видавничий дім «АртЕк», 2021. 212 с.

2. Андросова О. Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2019. 465 с.

3. Багатозначність поняття культури. *Освітній портал «Osvita.ua»*. URL : https://osvita.ua/vnz/reports/culture/10204/.

4. Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2017. №682. С. 11–15.

5. Баркова К. О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Харків, 2020. 256 с.

6. Башук Т. О., Жолудєва А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179-184.

7. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Кіровоград, 2016. 269 с.

8. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : посібник. 3-е изд. Київ, 2013. 532 с.

9. Войтенко О.В. Проблема суб’єктивного професійного благополуччя особистості у сучасній психології. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. №69. с.12.

10. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. 504 с.

11. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.

12. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9-12.

13. Горбань Г. О., Губа Н. О., Мосол Н. О., Неманежина А. О. Кваліфікаційна робота з психології : навч.-метод. посібник. 2-е вид. Запоріжжя : Запорізький нац. ун-т, 2025. 138 с.

14. Граціотова Г. О. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 2 (16). С. 25-33.

15. Гресь Є. Ю., Язвінська Н. В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління.* 2014. Вип. 8.

16. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2014. 559 с.

17. Данюк В. М., Чернушкіна О. О. Сучасне розуміння корпоративної культури. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2010. С. 250-259.

18. Дюк О. М. Вплив корпоративної культури на вибір технологій управління на промислових підприємствах: дис. на здобуття ступеня доктора філософії. Івано-Франківськ, 2021. 240 с.

19. Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. Київ : ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана», 2010. С. 94-100.

20. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір*. 2020. №164. С. 86-90.

21. Жежер К. Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 61-64.

22. Захарчин Г. М. Організаційна культура : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 128 с.

23. Зоська Я. В., Кравченко Н. Ю., Стадник А. Г. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. Вип. 1(50). С. 103-107.

24. Іванченко Г. В. Вплив пандемії covid-19 на формування та розвиток корпоративної культури компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5, Т. 1. С. 150-154.

25. Карамушка Л. М. Комплекс методик для вивчення особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Серія : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія 2014. Т. 1. Вип. 40. С. 9–15.

26. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 444 с.

27. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди : монографія. Київ : ІНКОС, 2007.

28. Карамушка Л. М. Структура організаційної культури: основні напрямки дослідження. *Актуальні проблеми психології*. Алчевськ : ЛАДО, 2013. Т. І (37). С. 3-6.

29. Кицак Т. Г., Коваленко І. Ф. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 171-177.

30. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 337 с.

31. Копитко М. І., Левків Г. Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2016. №2. С. 187-200.

32. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2021. Вип. 2 (62). С. 92-99.

33. Корпоративні норми. Велика українська юридична енциклопедія : у 20 т. Харків : Право, 2017. Т. 3. С. 255.

34. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11.

35. Кошельник В. М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту.* 2011. Вип. 3. С. 263-269.

36. Кредісов А., Літовченко Б. Стратегічний менеджмент на початку XXI ст.: зміна парадигми. *Економіка України*. 2011. № 2. С. 28–37.

37. Кригульська Т. В. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства. *Держава та регіони*. 2010. №3. С. 76-80.

38. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. №1. Т. 5. С. 93–100.

39. Лобза А. В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії. eLibrary National Mining University. URL : https://core.ac.uk/reader/48406450.

40. Ложкін Г. В. Психологія менеджменту : навч. посіб. Київ : Академія, 2007. 416 с.

41. Креденцер О. В. Підприємницький тип організаційної культури. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Серія : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. 2013. Т. 1. Вип. 39. С. 10–15.

42. Максименко С. Д., Карамушка Л. М. Психологічні основи управління персоналом в організаціях. Київ : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2015. 230 с.

43. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Навчальний посібник. URL : https://surl.li/ofghtx.

44. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66-69.

45. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2013. 568 с.

46. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

47. Періг О., Миронов Ю. Організаційна культура сучасного підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. URL : https://kerivnyk.info/2012/03/perig.html.

48. Петрунько О. В. Організаційна культура університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(65). С. 164-175.

49. Плотнікова Т. Вплив організаційної культури на рівень задоволеності працівників. / наук. кер. канд. психол. наук, доц. Гредінарова О. М. *Молода наука –2025.* Т. І. Соціальна педагогіка та спеціальна освіта. Запоріжжя : Запорізький нац. ун-т, 2025.

50. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 27(2). С. 9-16.

51. Спіцина Л. В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник формування акмеологічної культури майбутнього професіонала. *Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору*. Київ, Y(17) том, 2009. С. 571–578.

52. Пуліна Т. В., Цускарь Е. В. Особливості системного підходу до стратегічного управління розвитком підприємства. *Економічний простір*. 2013. №. 73. С. 235-244.

53. Пуліна Т. В., Бібікова Т. В., Бойченко К. С. Організаційна культура як інструмент стратегічного розвитку організації : матеріали конференції. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 111-112.

54. Тесленок І. М., Сех Д. А. Дослідження впливу зовнішніх факторів на стан корпоративної культури українських ІТ-підприємств. *Економічний простір*. 2019. №149. С. 81–86.

55. Фокіна-Мезенцева К. В. Формування корпоративної культури промислових підприємств : дис. на здобуття наукового ступеня доктора екон. наук. Херсон, 2019. 494 с.

56. Хаєт Г. Л., Єськов О. Л. Корпоративна культура : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

57. Харитинський А.А. Психологічні чинники суб'єктивного благополуччя військовослужбовців. *Вісник Національного університету оборони України*. Т. 5. 2023. №67. с.199.

58. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 289 с.

59. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах : колективна монографія. Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2016. С. 105–116.

60. Хомутенко Л. І., Вязовченко В. Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова.* 2014. Т.19. Вип 1/2. С. 31-38.

61. Храпкіна В. В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №2 (224). С. 27-34.

62. Шолохова К., Брусєнцева О. А. Проблеми розвитку організаційної культури підприємства. *Науковий вісник УМО. Економіка та управління*. Вип. 6. 2019.

63. Юськевич А. І., Легкий О. А. Теоретичні аспект організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. 2020. Вип. 2(19). С.148-151.

64. Akpa V. O., Asikhia O. U., Nneji N. E. Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *IJAEM*. 2021. Vol. 3. Iss. 1. P. 361-372.

65. Alvesson M. Understanding Organizational Culture. 2nd ed. London : SAGE Publications, 2013. 248 p.

66. Ashforth B., Humphrey R. Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human Relations*. 1995. Vol. 48 (2). P. 97-125.

67. Bakker A. & Demerouti E. The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 2007. № 22(3), P. 309–328.

68. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: *Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 288 p.

69. Chalmers R, Brannan G. D. Organizational Culture. StatPearls. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing, 2023.

70. Chiaburu D., Lorinkova N., Van Dyne L. Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis. *Group and Organization Management.* 2013. Vol. 38. P. 291-333.

71. Culture Clash: When Corporate Culture Fights Strategy, It Can Cost You. Arizona State University, 2011.

72. Denison D., Nieminen L., Kotrba L. Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2014. Vol. 23. Iss. 1. P. 145–161.

73. Gergen K. J. The saturated self. New York : Basic Books, 2000.

74. Hofstede G. Culture's Consequences. 2nd ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2001. 596 p.

75. Humphrey R., Ashforth B., Diefendorff J. The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*. 2015. Vol. 36 (6). P. 749-769.

76. Jae San Park, Tae Hyun Kim. Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*. 2009. Vol. 22 (1). P. 20-38.

77. Kane-Urrabanzo C. Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*. 2006. Vol. 14. P. 188-194.

78. Marinova S. V., Cao X., Park H. Constructive Organizational Values Climate and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*. 2019. Vol. 45(5). P. 2045–2071.

79. Morgan G. Images of organization (2nd ed.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1997.

80. Oishi S., Diener E., Suh E., Lucas R. E. Value as a moderator in subjective well-being. *Journal of Personality*. 1999. Vol. 67(1). P. 157–184.

81. Oleksa-Marewska K., Tokar J. The Role of Organizational Culture and Leadership Styles in Shaping Employee Job Satisfaction. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. Iss. 9. 7421.

82. Olynick J., Li H. Organizational Culture and Its Relationship with Employee Stress, Enjoyment of Work and Productivity. *International Journal of Psychological Studies*. 2020. Vol. 12(2). P. 14-30.

83. Pow J., King D. B., Stephenson E., DeLongis A. Does social support buffer the effects of work-related stress on sleep quality? *Journal of Occupational Health Psychology*. 2017. Vol. 22(1). P. 71–85.

84. Reis G., Trullen J., Story J. Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity. *Journal of Managerial Psychology*. 2016. Vol. 31(6). P. 1091-1105.

85. Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. Guilford Press, 2017.

86. Schein E. H., Schein P. A. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 400 p.

87. Schultz M. L. Occupational Well-Being: the development of a theory and a measure. Manhattan: Kansas State University, 2008.

88. Shao Z., Feng Y., Liu L. The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on ERP systems success. *Computers in Human Behavior*. 2012. Vol. 28. P. 2400-2413.

89. Sherman S. G. et al. Organizational and cultural factors that promote creative best practices in the public rehabilitation program. *Journal of Vocational Rehabilitation.* 2014. Vol. 41(2). P. 115-125.

90. Sparks K., Faragher B., Cooper C. L. Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *JOOP*. 2001. Vol. 74. P. 489-509.

91. Ulrich D., Brockbank W. Your Company Culture Can't Be Disconnected from Your Customers. Harvard Business Review, 2016.

92. Voitenko E. et al. Influence of characteristics of self-actualization and coping behavior on resistance of teachers to professional stressors. *IJOL*. 2021. Vol. 10 (1). P. 1-14.

93. Warwick J., Adelman K. The impact of culture on job satisfaction and employee engagement. *Journal of Business & Economics Research*. 2021. Vol. 19. No. 2. P. 45–58.

ДОДАТКИ

Додаток А
Опитувальник діагностики організаційної культури (Методика OCAI)

Інструкція: Даний опитувальник складається з шести пунктів, кожен з яких має чотири альтернативні відповіді. Розподіліть 100 балів між цими чотирма відповідями залежно від того, наскільки кожен варіант відповідає вашій організації.

- У колонці *«Поточний стан»* оцініть те, як ви бачите культуру банку зараз.
- У колонці *«Бажаний стан»* оцініть те, якою ви хочете бачити культуру банку через 3–5 років. Сума балів у кожному пункті (A+B+C+D) обов'язково має дорівнювати 100.

№	Характеристики організації	Поточний стан	Бажаний стан
1	**Загальні характеристики**		
A	Організація унікальна за своїм духом. Вона подібна до великої сім'ї. Люди мають багато спільного.		
B	Організація дуже динамічна та мінлива. Люди готові ризикувати заради інновацій.		
C	Організація орієнтована на результат. Головне – виконати роботу. Люди дуже конкурентні.		
D	Організація суворо структурована. Дії визначаються правилами та процедурами.		
	РАЗОМ	**100**	**100**
2	**Лідерство в організації**		
A	Лідерство сприймається як наставництво, допомога та виховання.		
B	Лідерство базується на підприємництві, інноваціях та готовності до ризику.		

№	Характеристики організації	Поточний стан	Бажаний стан
C	Лідерство орієнтоване на результат, агресивність у досягненні цілей та перемогу.		
D	Лідерство базується на координації, чіткій організації та забезпеченні стабільності.		
	РАЗОМ	**100**	**100**
3	**Управління персоналом**		
A	Стиль управління базується на командній роботі, згоді та залученості.		
B	Стиль управління стимулює індивідуальну ініціативу, свободу та гнучкість.		
C	Стиль управління базується на жорсткій вимогливості, високій конкуренції та дедлайнах.		
D	Стиль управління базується на гарантії зайнятості, правилах та передбачуваності.		
	РАЗОМ	**100**	**100**
4	**Згуртованість організації**		
A	Організацію об'єднує відданість та взаємна довіра. Важлива лояльність.		
B	Організацію об'єднує прагнення до інновацій та модернізації. Важливо бути попереду.		
C	Організацію об'єднує акцент на досягненнях та перемозі на ринку.		
D	Організацію об'єднують формальні правила та політика стабільності.		
	РАЗОМ	**100**	**100**
5	**Стратегічні акценти**		
A	Акцент на розвитку людських ресурсів, високій довірі та відкритості.		
B	Акцент на пошуку нових ресурсів, інноваціях та створенні нових банківських продуктів.		
C	Акцент на конкурентних діях та досягненні максимальних показників прибутку.		

№	Характеристики організації	Поточний стан	Бажаний стан
D	Акцент на надійності, плавності операцій та низьких витратах.		
	РАЗОМ	**100**	**100**
6	**Критерії успіху**		
A	Успіх визначається як розвиток кадрів, командна робота та турбота про людей.		
B	Успіх – це володіння найбільш унікальними та новітніми продуктами/технологіями.		
C	Успіх – це перемога на ринку, випередження конкурентів та лідерство за продажами.		
D	Успіх визначається стабільністю, надійністю та чітким дотриманням графіків.		
	РАЗОМ	**100**	**100**

Ключ для обробки (для вашого використання):

— **Тип A:** Кланова культура (Clan)

— **Тип B:** Адхократична культура (Adhocracy)

— **Тип C:** Ринкова культура (Market)

— **Тип D:** Ієрархічна культура (Hierarchy)

Додаток Б

Опитувальник оцінки задоволеності роботою

Інструкція: Оцініть, будь ласка, наведені нижче аспекти Вашої професійної діяльності в А-Банку за 5-бальною шкалою, де:

— **5** – повністю задоволений;

— **4** – задоволений;

— **3** – важко сказати;

— **2** – незадоволений;

— **1** – зовсім незадоволений.

Оберіть ваш формат роботи:

1. Офісний (повністю в офісі).
2. Дистанційний (повністю віддалено).
3. Гібридний (частина днів в офісі, частина вдома).

Блок 1. Робоче середовище

1. Оцініть ваш рівень задоволеності фізичним комфортом та безпекою робочого місця.
2. Наскільки ви задоволені чистотою та організацією вашого робочого простору?
3. Оцініть, наскільки офісна атмосфера сприяє позитивній робочій культурі.
4. Оцініть рівень вашої забезпеченості необхідними інструментами та ресурсами для роботи.

Блок 2. Посадові обов'язки

5. Оцініть відповідність ваших посадових обов'язків вашим навичкам та кваліфікації.
6. Наскільки чітко визначені та зрозумілі ваші щоденні робочі завдання?
7. Оцініть вашу можливість приймати нові виклики та розширювати професійні навички.

8. Наскільки ви задоволені різноманітністю та складністю ваших завдань?

9. Оцініть, наскільки ваша робота дає вам відчуття мети та самореалізації.

10. Рівень ваших повноважень щодо прийняття рішень на посаді є для вас задовільним?

11. Оцініть відповідність ваших обов'язків загальним цілям та місії А-Банку.

12. Наскільки чіткими є вказівки та очікування керівництва щодо ваших проектів?

13. Оцініть ступінь вашого внеску через посадові обов'язки в успіх та зростання компанії.

Блок 3. Нагляд і керівництво

14. Оцініть якість спілкування та взаємодії з вашим безпосереднім керівником.

15. Наскільки ви задоволені якістю та конструктивністю зворотного зв’язку від керівника?

16. Оцініть рівень підтримки керівництвом ваших ідей та пропозицій.

17. Наскільки ви відчуваєте, що керівник цінує ваш внесок та визнає ваші зусилля?

18. Оцініть ваш рівень задоволеності загальним стилем керівництва у вашому відділі.

19. Оцініть ефективність лідерських навичок, які демонструються у вашій команді.

Блок 4. Кар'єрний ріст і розвиток

20. Наскільки ви задоволені можливостями для професійного зростання та просування?

21. Оцініть якість програм навчання та розвитку, що пропонує банк.

22. Наскільки ви задоволені відповідністю нинішньої посади вашим довгостроковим цілям?

23. Оцініть ваші шанси отримати керівну посаду або очолити спеціальний проект.

24. Оцініть рівень підтримки банком вашого прагнення до подальшої освіти.

Блок 5. Компенсації та пільги

25. Наскільки ви задоволені поточною зарплатою та компенсаційним пакетом?

26. Оцініть, наскільки справедливо винагороджуються ваші досягнення та внесок.

27. Наскільки соціальні переваги банку відповідають вашим особистим потребам?

28. Оцініть рівень прозорості та справедливості процесу оцінки ефективності (KPI).

29. Наскільки ви задоволені існуючою системою бонусів та заохочень?

30. Оцініть вашу задоволеність політикою надання щорічних відпусток.

Блок 6. Стосунки та співпраця

31. Оцініть якість вашої співпраці та комунікації з колегами.

32. Наскільки ви задоволені рівнем командної роботи та товариськості у відділі?

33. Оцініть рівень взаємної поваги та професійної підтримки між колегами.

34. Наскільки ви задоволені можливістю спілкуватися з фахівцями з інших відділів?

35. Наскільки зручно та комфортно вам звертатися за допомогою до колег?

Блок 7. Баланс між роботою та особистим життям

36. Оцініть рівень вашої задоволеності балансом між роботою та особистим життям.

37. Наскільки ви відчуваєте підтримку компанії щодо вашого психологічного благополуччя?

38. Оцініть зручність звернення до банку за допомогою у вирішенні особистих проблем.

39. Наскільки ви задоволені наявністю оздоровчих заходів та програм у компанії?

40. Оцініть, наскільки пріоритетним для банку є благополуччя його співробітників.

41. Наскільки ви задоволені ергономікою та комфортом робочого середовища (освітлення тощо)?

42. Оцініть, наскільки банк враховує ваші потреби (гнучкий графік, дистанційна робота).

43. Чи задоволені ви можливістю робити перерви для відновлення сил протягом дня?

44. Оцініть рівень вашої задоволеності обсягом роботи (де 5 – навантаження оптимальне, 1 – постійне перевантаження).

45. Наскільки ви задоволені медичними та іншими перевагами для здоров'я від банку?

Додаток В

Опитувальник діагностики організаційної культури Д. Денісона (DOCS)

Інструкція: Просимо Вас оцінити рівень згоди з наведеними твердженнями щодо культури А-Банку. Оберіть один варіант відповіді для кожного твердження за шкалою:

— **1** – зовсім не згоден;

— **2** – не згоден;

— **3** – нейтрально (важко сказати);

— **4** – згоден;

— **5** – повністю згоден.

Блок 1. ЗАЛУЧЕНІСТЬ (Involvement)

1.1. Делегування повноважень (Empowerment):

1. Більшість працівників залучені у планування своєї роботи.
2. Рішення приймаються на тому рівні, де є найкраща інформація.
3. Кожен відчуває, що він може позитивно впливати на роботу банку.
4. Інформація широко розповсюджується, щоб кожен мав дані для прийняття рішень.
5. Бізнес-процеси побудовані так, що працівники можуть проявляти ініціативу.

1.2. Орієнтація на команду (Team Orientation):

6. Робота організована так, щоб кожен бачив зв’язок свого внеску з роботою команди.
7. Командна робота є основним способом виконання завдань.
8. Керівництво заохочує співпрацю, а не конкуренцію між відділами.
9. Команди є основними структурними одиницями банку.
10. Працівники розраховують на допомогу колег у складних ситуаціях.

1.3. Розвиток здібностей (Capability Development):

11. Банк постійно інвестує в розвиток навичок працівників.
12. Рівень компетенцій персоналу постійно зростає.
13. Навчання розцінюється як інвестиція, а не як витрати.
14. Працівники мають можливість навчатися на робочому місці.
15. Професійний розвиток є важливою цінністю банку.

Блок 2. УЗГОДЖЕНІСТЬ (Consistency)

2.1. Базові цінності (Core Values):

16. Керівники діють відповідно до того, що вони проповідують.
17. У банку існує характерний стиль менеджменту та набір цінностей.
18. Існує чітка система етичних стандартів, яка спрямовує поведінку.
19. Ігнорування цінностей банку призводить до проблем для працівника.
20. У банку є чітке розуміння «правильного» та «неправильного» способу дій.

2.2. Консенсус (Agreement):

21. Коли виникають розбіжності, ми працюємо над тим, щоб знайти спільне рішення.
22. У банку панує сильна культура згоди щодо ключових питань.
23. Нам легко дійти згоди навіть у складних ситуаціях.
24. Ми рідко маємо проблеми з узгодженням спільних планів.
25. У нас є спільне бачення того, як виконувати роботу.

2.3. Координація та інтеграція (Coordination & Integration):

26. Робота різних відділів банку добре скоординована.
27. Працівники різних підрозділів мають спільні цілі.
28. Межі між відділами не заважають ефективній роботі.
29. У банку легко координувати проєкти, що залучають різні департаменти.

30. Ми працюємо як єдиний механізм, а не як окремі «острови».

Блок 3. АДАПТИВНІСТЬ (Adaptability)

3.1. Сприйняття змін (Creating Change):

31. Спосіб виконання роботи постійно вдосконалюється.
32. Банк швидко реагує на зміни в зовнішньому середовищі.
33. Нові та кращі методи роботи впроваджуються без супротиву.
34. Ми розглядаємо зміни як нові можливості, а не як загрози.
35. Гнучкість є важливою рисою нашої організації.

3.2. Орієнтація на клієнта (Customer Focus):

36. Всі наші дії спрямовані на задоволення потреб клієнта.
37. Ми постійно збираємо відгуки від клієнтів для покращення послуг.
38. Інтереси клієнта завжди є пріоритетом при прийнятті рішень.
39. Працівники розуміють, чого очікують клієнти А-Банку.
40. Ми швидко впроваджуємо зміни на основі побажань клієнтів.

3.3. Навчання в організації (Organizational Learning):

41. Ми розглядаємо помилки як можливість для навчання.
42. Інновації заохочуються і винагороджуються.
43. Ми постійно вчимося на досвіді конкурентів та партнерів.
44. Обмін знаннями є частиною нашої повсякденної роботи.
45. Банк заохочує ризик та експерименти.

Блок 4. МІСІЯ (Mission)

4.1. Стратегічний напрям та наміри (Strategic Direction & Intent):

46. Банк має чітку стратегію, яка визначає наше майбутнє.
47. Стратегічні цілі банку є амбітними, але реалістичними.
48. У нас є чіткий план того, як ми будемо конкурувати на ринку.
49. Керівництво банку має далекоглядне бачення розвитку.
50. Стратегія банку зрозуміла кожному працівнику.

4.2. Цілі та завдання (Goals & Objectives):

51. Існує чіткий зв’язок між нашою роботою та цілями банку.

52. Ми маємо конкретні цілі, за якими оцінюється наша робота.

53. Цілі банку спрямовують нашу щоденну діяльність.

54. Кожен знає, яких результатів від нього очікують.

55. Ми постійно відстежуємо прогрес у досягненні цілей.

4.3. Бачення (Vision):

56. Ми маємо спільне бачення того, яким банк має бути в майбутньому.

57. Бачення банку надихає працівників на продуктивну працю.

58. Ми віримо в успіх і майбутнє нашої організації.

59. Бачення банку орієнтоване на довгострокову перспективу.

60. Кожен працівник поділяє ідеали та цінності банку.

Додаток Г

Соціально-демографічна анкета працівника А-Банку

Шановний колего! Просимо Вас взяти участь у дослідженні, присвяченому вивченню організаційної культури нашої установи. Опитування є анонімним, а результати будуть використані в узагальненому вигляді.

1. Ваша стать:

— Чоловіча

— Жіноча

2. Ваш вік (повних років): _____

3. Стаж роботи в банківській сфері:

— До 1 року

— від 1 до 5 років

— від 5 до 10 років

— понад 10 років

4. Стаж роботи безпосередньо в А-Банку: _____

5. Формат Вашої поточної роботи (основний):

— **Офісний** (постійна робота у відділенні або головному офісі)

— **Дистанційний** (повна робота з дому / віддалено)

— **Гібридний** (поєднання роботи в офісі та вдома)

6. Функціональний підрозділ:

— Фронт-офіс (робота з клієнтами)

— ІТ-департамент / Розробка

— Бек-офіс / Ризики / Юристи / Бухгалтерія

— Контакт-центр

Додаток Д

Результати опитування працівників А-Банку за методикою OCAI

Респондент	Блок питань «Загальні характеристики»							
	Організація унікальна за своїм духом. Вона подібна до великої сім'ї. Люди мають багато спільного		Організація дуже динамічна та мінлива. Люди готові ризикувати заради інновацій.		Організація орієнтована на результат. Головне – виконати роботу. Люди дуже конкурентні.		Організація суворо структурована. Дії визначаються правилами та процедурами	
	поточний	бажаний	поточний	бажаний	поточний	бажаний	поточний	бажаний
1	10	30	20	35	50	20	20	15
2	20	30	25	30	35	25	20	15
3	15	30	35	30	35	20	15	20
4	20	35	15	30	45	20	20	15
5	30	20	30	30	20	20	20	30
6	10	30	10	30	40	20	40	20
7	15	30	20	30	45	20	20	20
8	20	30	20	30	40	20	20	20
9	20	30	20	30	40	25	20	15
10	15	30	20	30	45	30	20	10
11	20	20	20	30	40	20	20	30
12	15	40	20	30	45	20	20	10
13	15	30	20	30	40	20	25	20
14	25	30	20	30	35	20	20	20
15	20	40	20	20	40	25	20	15
16	30	30	20	30	40	20	10	20
17	25	40	15	30	40	20	20	10
18	10	30	20	30	50	30	20	10
19	15	25	25	30	40	25	20	20
20	15	30	30	30	40	20	15	20
21	20	30	20	40	40	20	20	10
22	30	30	30	40	20	20	20	10
23	10	35	10	30	40	25	40	10
24	10	30	20	30	50	20	20	20
25	20	30	25	25	35	20	20	25
26	10	30	20	30	40	20	30	20
27	10	30	25	30	35	20	30	20
28	20	30	20	30	40	20	20	20
29	15	35	20	30	45	20	20	15
30	15	40	20	30	40	20	25	10
31	20	30	10	30	50	20	20	20
32	20	35	20	30	40	20	20	15
33	30	30	20	30	40	20	10	20
34	25	30	15	40	40	20	20	10
35	25	30	20	30	35	20	20	20
36	10	35	20	30	50	20	20	15
37	20	30	20	30	40	20	20	20
38	10	30	30	25	40	20	20	25
39	10	30	20	30	50	20	20	20
40	20	30	20	30	40	20	20	20
41	15	25	25	30	40	25	20	20
42	20	30	25	30	40	20	15	20
43	20	30	20	30	40	20	20	20
44	30	30	30	35	20	20	20	15
45	10	40	10	30	40	20	40	10
46	20	30	20	30	40	20	20	20
47	25	30	20	25	35	20	20	25
48	15	30	20	30	45	20	20	20
49	15	40	30	30	30	20	25	10
50	10	40	20	30	50	20	20	10
Середнє значення	17,9	31,3	21	30,3	39,9	21	21,2	17,4

Респондент	Блок запитань «Лідерство в організації»

	Лідерство сприймається як наставництво, допомога та виховання		Лідерство базується на підприємництві, інноваціях та готовності до ризику		Лідерство орієнтоване на результат, агресивність у досягненні цілей та перемогу.		Лідерство базується на координації, чіткій організації та забезпеченні стабільності.	
	поточний стан	бажаний стан	поточний стан	бажаний стан	поточний стан	бажаний стан	поточний стан	бажаний стан
1	20	30	20	40	40	20	20	10
2	30	30	30	40	20	20	20	10
3	10	35	10	30	40	25	40	10
4	20	35	15	30	45	20	20	15
5	20	30	20	40	40	20	20	10
6	30	30	30	40	20	20	20	10
7	10	35	10	30	40	25	40	10
8	15	30	35	30	35	20	15	20
9	20	35	15	30	45	20	20	15
10	30	20	30	30	20	20	20	30
11	20	30	20	40	40	20	20	10
12	30	30	30	40	20	20	20	10
13	10	35	10	30	40	25	40	10
14	20	35	15	30	45	20	20	15
15	30	20	30	30	20	20	20	30
16	20	30	20	30	50	20	10	20
17	25	30	15	30	40	20	20	20
18	10	30	20	30	50	20	20	20
19	15	25	25	30	40	25	20	20
20	10	30	25	30	50	20	15	20
21	10	30	20	35	50	20	20	15
22	20	30	20	40	40	20	20	10
23	30	30	30	40	20	20	20	10
24	10	35	10	30	40	25	40	10
25	30	20	30	30	20	20	20	30
26	5	30	20	30	50	20	25	20
27	10	30	20	30	50	20	20	20
28	15	25	25	30	40	25	20	20
29	10	30	20	35	50	20	20	15
30	20	30	25	30	35	25	20	15
31	15	30	35	30	35	20	15	20
32	20	35	15	30	45	20	20	15
33	30	20	30	30	20	20	20	30
34	20	30	20	40	40	20	20	10
35	30	30	30	40	20	20	20	10
36	10	35	10	30	40	25	40	10
37	15	30	35	30	35	20	15	20
38	20	35	15	30	45	20	20	15
39	30	20	30	30	20	20	20	30
40	10	30	20	30	50	20	20	20
41	15	25	25	30	40	25	20	20
42	10	30	25	30	50	20	15	20
43	10	30	25	30	50	20	15	20
44	20	30	20	30	40	20	20	20
45	10	30	20	35	50	20	20	15
46	20	30	25	30	35	25	20	15
47	15	30	35	30	35	20	15	20
48	20	35	15	30	45	20	20	15
49	30	20	30	30	20	20	20	30
50	10	30	20	30	50	20	20	20
Середнє значення	18,3	29,6	22,5	32,3	38	21	21,2	17,1

Респондент	**Блок запитань «Управління персоналом»**							
	Стиль управління базується на командній роботі, згоді та залученості.		Стиль управління стимулює індивідуальну ініціативу, свободу та гнучкість.		Стиль управління базується на жорсткій вимогливості, високій конкуренції та дедлайнах.		Стиль управління базується на гарантії зайнятості, правилах та передбачуваності.	
	поточний стан	бажаний стан	поточний стан	бажаний стан	поточний стан	бажаний стан	поточний стан	бажаний стан
1	10	30	20	35	50	20	20	15
2	20	30	25	30	35	25	20	15
3	15	30	35	30	35	20	15	20
4	20	35	15	30	45	20	20	15
5	20	30	20	40	40	20	20	10
6	30	30	30	40	20	20	20	10
7	10	35	10	30	40	25	40	10
8	20	30	20	30	40	20	20	20
9	20	30	20	30	40	25	20	15
10	15	30	20	30	45	30	20	10
11	20	30	20	40	40	20	20	10
12	30	30	30	40	20	20	20	10
13	10	35	10	30	40	25	40	10
14	20	30	20	40	40	20	20	10
15	30	30	30	40	20	20	20	10
16	10	35	10	30	40	25	40	10
17	20	30	25	30	35	25	20	15
18	20	30	20	40	40	20	20	10
19	30	30	30	40	20	20	20	10
20	10	35	10	30	40	25	40	10
21	10	30	10	30	40	20	40	20
22	15	30	20	30	45	20	20	20
23	20	30	20	30	40	20	20	20
24	20	30	20	30	40	25	20	15
25	15	30	20	30	45	30	20	10
26	20	20	20	30	40	20	20	30
27	15	40	20	30	45	20	20	10
28	15	30	20	30	40	20	25	20
29	25	30	20	30	35	20	20	20
30	20	40	20	20	40	25	20	15
31	10	30	20	30	50	20	20	20
32	10	30	20	35	50	20	20	15
33	20	30	25	30	35	25	20	15
34	15	30	35	30	35	20	15	20
35	20	35	15	30	45	20	20	15
36	20	30	20	40	40	20	20	10
37	30	30	30	40	20	20	20	10
38	10	35	10	30	40	25	40	10
39	20	30	25	30	35	25	20	15
40	15	30	35	30	35	20	15	20
41	20	35	15	30	45	20	20	15
42	30	20	30	30	20	20	20	30
43	15	25	25	30	40	25	20	20
44	10	30	25	30	50	20	15	20
45	20	30	20	30	40	20	20	20
46	10	30	20	35	50	20	20	15
47	20	30	25	30	35	25	20	15
48	15	30	35	30	35	20	15	20
49	20	35	15	30	45	20	20	15
50	30	20	30	30	20	20	20	30
Середнє значення	18,3	30,6	21,7	32,1	38	21,8	22	15,5

Респондент	Блок запитань «Згуртованість організації»							
	Організацію об'єднує відданість та взаємна довіра. Важлива лояльність.		Організацію об'єднує прагнення до інновацій та модернізації. Важливо бути попереду.		Організацію об'єднує акцент на досягненнях та перемозі на ринку.		Організацію об'єднують формальні правила та політика стабільності.	
	поточний стан	бажаний стан	поточний стан	бажаний стан	поточний стан	бажаний стан	поточний стан	бажаний стан
1	10	30	20	35	50	20	20	15
2	20	30	25	30	35	25	20	15
3	15	30	35	30	35	20	15	20
4	20	35	15	30	45	20	20	15
5	30	20	30	30	20	20	20	30
6	15	25	25	30	40	25	20	20
7	10	30	25	30	50	20	15	20
8	10	30	20	35	50	20	20	15
9	20	30	25	30	35	25	20	15
10	15	30	35	30	35	20	15	20
11	20	35	15	30	45	20	20	15
12	30	20	30	30	20	20	20	30
13	10	30	20	30	50	20	20	20
14	10	30	20	35	50	20	20	15
15	20	30	25	30	35	25	20	15
16	15	30	35	30	35	20	15	20
17	20	35	15	30	45	20	20	15
18	30	20	30	30	20	20	20	30
19	10	30	20	30	50	20	20	20
20	20	30	20	30	50	20	10	20
21	10	30	20	35	50	20	20	15
22	20	30	25	30	35	25	20	15
23	15	30	35	30	35	20	15	20
24	20	35	15	30	45	20	20	15
25	30	20	30	30	20	20	20	30
26	30	30	30	30	20	20	20	20
27	10	30	10	30	40	20	40	20
28	10	30	20	30	50	20	20	20
29	10	30	20	35	50	20	20	15
30	20	30	25	30	35	25	20	15
31	15	30	35	30	35	20	15	20
32	20	30	20	40	40	20	20	10
33	30	30	30	40	20	20	20	10
34	10	35	10	30	40	25	40	10
35	20	30	20	40	40	20	20	10
36	30	30	30	40	20	20	20	10
37	10	35	10	30	40	25	40	10
38	15	30	20	30	45	30	20	10
39	20	20	20	30	40	20	20	30
40	15	40	20	30	45	20	20	10
41	15	30	20	30	40	20	25	20
42	20	30	20	40	40	20	20	10
43	30	30	30	40	20	20	20	10
44	10	35	10	30	40	25	40	10
45	20	30	25	30	35	25	20	15
46	10	30	20	35	50	20	20	15
47	20	30	25	30	35	25	20	15
48	15	30	35	30	35	20	15	20
49	20	35	15	30	45	20	20	15
50	30	20	30	30	20	20	20	30
Середнє значення	18	29,7	23,2	31,8	38	21,3	20,8	17,2

Респондент	Блок запитань «Стратегічні акценти»							
	Акцент на розвитку людських ресурсів, високій довірі та відкритості.		Акцент на пошуку нових ресурсів, інноваціях та створенні нових банківських продуктів.		Акцент на конкурентних діях та досягненні максимальних показників прибутку.		Акцент на надійності, плавності операцій та низьких витратах.	
	поточний стан	бажаний стан	поточний стан	бажаний стан	поточний стан	бажаний стан	поточний стан	бажаний стан
1	10	30	20	35	50	20	20	15
2	20	30	25	30	35	25	20	15
3	20	30	20	40	40	20	20	10
4	30	30	30	40	20	20	20	10
5	10	35	10	30	40	25	40	10
6	20	30	20	40	40	20	20	10
7	30	30	30	40	20	20	20	10
8	10	35	10	30	40	25	40	10
9	20	30	20	30	40	25	20	15
10	20	30	20	40	40	20	20	10
11	30	30	30	40	20	20	20	10
12	10	35	10	30	40	25	40	10
13	15	30	20	30	40	20	25	20
14	25	30	20	30	35	20	20	20
15	20	40	20	20	40	25	20	15
16	20	30	20	40	40	20	20	10
17	30	30	30	40	20	20	20	10
18	10	35	10	30	40	25	40	10
19	20	30	25	30	35	25	20	15
20	15	30	35	30	35	20	15	20
21	20	35	15	30	45	20	20	15
22	20	30	20	40	40	20	20	10
23	30	30	30	40	20	20	20	10
24	10	35	10	30	40	25	40	10
25	20	20	20	30	40	20	20	30
26	15	40	20	30	45	20	20	10
27	15	30	20	30	40	20	25	20
28	25	30	20	30	35	20	20	20
29	20	40	20	20	40	25	20	15
30	30	30	20	30	40	20	10	20
31	10	30	10	30	40	20	40	20
32	20	20	20	30	40	20	20	30
33	15	40	20	30	45	20	20	10
34	15	30	20	30	40	20	25	20
35	25	30	20	30	35	20	20	20
36	20	40	20	20	40	25	20	15
37	30	30	20	30	40	20	10	20
38	5	30	20	30	50	20	25	20
39	10	30	20	35	50	20	20	15
40	20	30	25	30	35	25	20	15
41	15	30	35	30	35	20	15	20
42	20	35	15	30	45	20	20	15
43	30	20	30	30	20	20	20	30
44	20	20	20	30	40	20	20	30
45	15	40	20	30	45	20	20	10
46	15	30	20	30	40	20	25	20
47	25	30	20	30	35	20	20	20
48	20	40	20	20	40	25	20	15
49	30	30	20	30	40	20	10	20
50	15	30	20	30	40	20	25	20
Середнє значення	19,3	31,3	20,7	31,4	37,8	21,3	22,2	16

Респондент	Блок запитань «Критерії успіху»							
	Успіх визначається як розвиток кадрів, командна робота та турбота про людей.		Успіх – це володіння найбільш унікальними та новітніми продуктами/технологіями.		Успіх – це перемога на ринку, випередження конкурентів та лідерство за продажами.		Успіх визначається стабільністю, надійністю та чітким дотриманням графіків.	
	поточний стан	бажаний стан	поточний стан	бажаний стан	поточний стан	бажаний стан	поточний стан	бажаний стан
1	10	30	20	35	50	20	20	15
2	20	30	25	30	35	25	20	15
3	15	30	35	30	35	20	15	20
4	20	20	20	30	40	20	20	30
5	15	40	20	30	45	20	20	10
6	15	30	20	30	40	20	25	20
7	25	30	20	30	35	20	20	20
8	20	40	20	20	40	25	20	15
9	30	30	20	30	40	20	10	20
10	15	30	20	30	45	30	20	10
11	20	20	20	30	40	20	20	30
12	15	40	20	30	45	20	20	10
13	15	30	20	30	40	20	25	20
14	25	30	20	30	35	20	20	20
15	20	40	20	20	40	25	20	15
16	10	30	20	35	50	20	20	15
17	20	30	25	30	35	25	20	15
18	15	30	35	30	35	20	15	20
19	20	35	15	30	45	20	20	15
20	30	20	30	30	20	20	20	30
21	10	30	10	30	40	20	40	20
22	15	30	20	30	45	20	20	20
23	20	30	20	30	40	20	20	20
24	20	30	20	30	40	25	20	15
25	20	30	20	40	40	20	20	10
26	30	30	30	40	20	20	20	10
27	10	35	10	30	40	25	40	10
28	15	30	20	30	40	20	25	20
29	20	30	20	40	40	20	20	10
30	30	30	30	40	20	20	20	10
31	10	35	10	30	40	25	40	10
32	20	30	25	30	35	25	20	15
33	15	30	35	30	35	20	15	20
34	20	30	20	40	40	20	20	10
35	30	30	30	40	20	20	20	10
36	10	35	10	30	40	25	40	10
37	15	30	20	30	45	20	20	20
38	20	30	20	30	40	20	20	20
39	20	30	20	40	40	20	20	10
40	30	30	30	40	20	20	20	10
41	10	35	10	30	40	25	40	10
42	15	40	20	30	45	20	20	10
43	15	30	20	30	40	20	25	20
44	20	30	20	40	40	20	20	10
45	30	30	30	40	20	20	20	10
46	10	35	10	30	40	25	40	10
47	15	30	20	30	45	30	20	10
48	20	20	20	30	40	20	20	30
49	15	40	20	30	45	20	20	10
50	20	20	20	30	40	20	20	30
Середнє значення	18,5	30,8	21,1	31,8	38,1	21,5	22,3	15,9

Респондент	A		B		C		D	
	Кланова культура		Адхократична культура		Ринкова культура		Ієрархічна культура	
	поточний стан	бажаний стан	поточний стан	бажаний стан	поточний стан	бажаний стан	поточний стан	бажаний стан
1	11,67	30,00	20,00	35,83	48,33	20,00	20,00	14,17
2	21,67	30,00	25,83	31,67	32,50	24,17	20,00	14,17
3	15,00	30,83	28,33	31,67	36,67	20,83	20,00	16,67
4	21,67	31,67	18,33	31,67	40,00	20,00	20,00	16,67
5	20,83	29,17	21,67	33,33	34,17	20,83	23,33	16,67
6	20,00	29,17	22,50	35,00	33,33	20,83	24,17	15,00
7	16,67	31,67	19,17	31,67	38,33	21,67	25,83	15,00
8	15,83	32,50	20,83	29,17	40,83	21,67	22,50	16,67
9	21,67	30,83	20,00	30,00	40,00	23,33	18,33	15,83
10	18,33	28,33	24,17	31,67	38,33	25,00	19,17	15,00
11	21,67	27,50	20,83	35,00	37,50	20,00	20,00	17,50
12	21,67	32,50	23,33	33,33	31,67	20,83	23,33	13,33
13	12,50	31,67	16,67	30,00	41,67	21,67	29,17	16,67
14	20,83	30,83	19,17	32,50	40,00	20,00	20,00	16,67
15	23,33	33,33	24,17	26,67	32,50	23,33	20,00	16,67
16	17,50	30,83	20,83	32,50	42,50	20,83	19,17	15,83
17	23,33	32,50	20,83	31,67	35,83	21,67	20,00	14,17
18	15,83	29,17	22,50	31,67	39,17	22,50	22,50	16,67
19	18,33	29,17	23,33	31,67	38,33	22,50	20,00	16,67
20	16,67	29,17	25,00	30,00	39,17	20,83	19,17	20,00
21	13,33	30,83	15,83	33,33	44,17	20,00	26,67	15,83
22	20,00	30,00	22,50	35,00	37,50	20,83	20,00	14,17
23	20,83	30,83	24,17	33,33	32,50	20,83	22,50	15,00
24	15,00	32,50	15,83	30,00	42,50	23,33	26,67	14,17
25	22,50	25,00	24,17	30,83	33,33	21,67	20,00	22,50
26	18,33	30,00	23,33	31,67	35,83	20,00	22,50	18,33
27	11,67	32,50	17,50	30,00	41,67	20,83	29,17	16,67
28	16,67	29,17	20,83	30,00	40,83	20,83	21,67	20,00
29	16,67	32,50	20,00	31,67	43,33	20,83	20,00	15,00
30	22,50	33,33	23,33	30,00	35,00	22,50	19,17	14,17
31	13,33	30,83	20,00	30,00	41,67	20,83	25,00	18,33
32	18,33	30,00	20,00	32,50	41,67	20,83	20,00	16,67
33	23,33	30,00	26,67	31,67	32,50	20,83	17,50	17,50
34	17,50	30,83	20,00	35,00	39,17	20,83	23,33	13,33
35	25,00	30,83	22,50	35,00	32,50	20,00	20,00	14,17
36	16,67	34,17	18,33	31,67	38,33	22,50	26,67	11,67
37	20,00	30,83	22,50	31,67	36,67	20,83	20,83	16,67
38	13,33	31,67	19,17	29,17	43,33	22,50	24,17	16,67
39	18,33	26,67	22,50	32,50	39,17	20,83	20,00	20,00
40	18,33	31,67	25,00	31,67	37,50	20,83	19,17	15,83
41	15,00	30,00	21,67	30,00	40,00	22,50	23,33	17,50
42	19,17	30,83	22,50	31,67	40,00	20,00	18,33	17,50
43	20,00	27,50	25,00	31,67	35,00	20,83	20,00	20,00
44	18,33	29,17	20,83	32,50	38,33	20,83	22,50	17,50
45	17,50	33,33	20,83	32,50	38,33	20,83	23,33	13,33
46	14,17	30,83	19,17	31,67	42,50	21,67	24,17	15,83
47	20,00	30,00	24,17	29,17	36,67	23,33	19,17	17,50
48	17,50	30,83	24,17	28,33	40,00	20,83	18,33	20,00
49	21,67	33,33	21,67	30,00	37,50	20,00	19,17	16,67
50	19,17	26,67	23,33	30,00	36,67	20,00	20,83	23,33
Середній показник	**18,38**	**30,55**	**21,70**	**31,62**	**38,30**	**21,32**	**21,62**	**16,52**
відхилення		-12,17		-9,92		16,98		5,10

Додаток Е

Респонденти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Оберіть ваш формат роботи: 1 – Офісний (повністю в офісі). 2 – Дистанційний (повністю віддалено). 3 – Гібридний (частина днів в офісі, частина вдома)																									
	2	1	1	2	3	1	3	3	2	3	1	3	2	3	3	1	2	3	1	3	3	2	1	3	3
Блок 1. Робоче середовище, середнє	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**4**	**4**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**5**	**5**	**4**	**5**	**5**	**5**	**5**
1. Оцініть ваш рівень задоволеності фізичним комфортом та безпекою робочого місця.	2	3	1	2	3	1	4	4	5	4	4	3	5	5	3	4	5	3	4	5	3	5	5	5	5
2. Наскільки ви задоволені чистотою та організацією вашого робочого простору?	2	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
3. Оцініть, наскільки офісна атмосфера сприяє позитивній робочій культурі.	3	3	3	3	3	3	1	2	3	5	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4. Оцініть рівень вашої забезпеченості необхідними інструментами та ресурсами для роботи.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Блок 2. Посадові обов'язки, середнє	**3,4**	**3,7**	**3,7**	**3,8**	**3,9**	**3,9**	**4,1**	**4,0**	**4,1**	**3,8**	**4,6**	**3,9**	**4,1**	**3,9**	**3,3**	**3,7**	**3,7**	**3,7**	**3,6**	**3,8**	**3,4**	**4,7**	**5,0**	**4,3**	**4,3**
5. Оцініть відповідність ваших посадових обов'язків вашим навичкам та кваліфікації.	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2	3	4	5	3	4
6. Наскільки чітко визначені та зрозумілі ваші щоденні робочі завдання?	2	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
7. Оцініть вашу можливість приймати нові виклики та розширювати професійні навички.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	2	4	5	5	5
8. Наскільки ви задоволені різноманітністю та складністю ваших завдань?	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	4	5	3	4
9. Оцініть, наскільки ваша робота дає вам відчуття мети та самореалізації.	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	5	3	2	1	1	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4
10. Рівень ваших повноважень щодо прийняття рішень на посаді є для вас задовільним?	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	4	1	2	2	3	3	3	3	5	5	5	5
11. Оцініть відповідність ваших обов'язків загальним цілям та місії А-Банку.	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4
12. Наскільки чіткими є вказівки та очікування керівництва щодо ваших проектів?	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
13. Оцініть ступінь вашого внеску через посадові обов'язки в успіх та зростання компанії.	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	2	5	5	5	5
Блок 3. Нагляд і керівництво, середнє	**3,8**	**4,0**	**3,5**	**3,7**	**3,8**	**3,8**	**3,5**	**3,2**	**3,8**	**3,5**	**4,0**	**3,5**	**3,8**	**3,5**	**2,8**	**3,0**	**3,3**	**3,2**	**3,7**	**3,7**	**3,5**	**3,7**	**3,3**	**3,2**	**3,5**
14. Оцініть якість спілкування та взаємодії з вашим безпосереднім керівником.	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
15. Наскільки ви задоволені якістю та конструктивністю зворотного зв'язку від керівника?	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	5
16. Оцініть рівень підтримки керівництвом ваших ідей та пропозицій.	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	5	4	4	4	5	2	2	2	2	2	1	1	1
17. Наскільки ви відчуваєте, що керівник цінує ваш внесок та визнає ваші зусилля?	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
18. Оцініть ваш рівень задоволеності загальним стилем керівництва у вашому відділі.	5	5	5	5	5	5	2	2	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19. Оцініть ефективність лідерських навичок, які демонструються у вашій команді.	2	3	1	2	3	1	4	3	5	4	5	4	3	5	1	3	2	3	5	5	4	5	4	5	4
Блок 4. Кар'єрний ріст і розвиток, середнє	**4,6**	**4,6**	**4,8**	**4,8**	**4,8**	**4,8**	**4,0**	**3,8**	**3,8**	**3,8**	**4,0**	**4,2**	**4,2**	**4,0**	**4,0**	**4,2**	**4,2**	**4,0**	**4,2**	**3,8**	**4,0**	**3,8**	**4,2**	**4,4**	**4,4**
20. Наскільки ви задоволені можливостями для професійного зростання та просування?	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
21. Оцініть якість програм навчання та розвитку, що пропонує банк.	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
22. Наскільки ви задоволені відповідністю нинішньої посади вашим довгостроковим цілям?	5	5	5	5	5	5	2	2	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5
23. Оцініть ваші шанси отримати керівну посаду або очолити спеціальний проект.	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3
24. Оцініть рівень підтримки банком вашого прагнення до подальшої освіти.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
Блок 5. Компенсації та пільги, середнє	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**
25. Наскільки ви задоволені поточною зарплатою та компенсаційним пакетом?	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	1	3	3	3	3	3	5	3
26. Оцініть, наскільки справедливо винагороджуються ваші досягнення та внесок.	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4
27. Наскільки соціальні переваги банку відповідають вашим особистим потребам?	2	3	1	2	3	4	2	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	5	4	3
28. Оцініть рівень прозорості та справедливості процесу оцінки ефективності (KPI).	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	3	3
29. Наскільки ви задоволені існуючою системою бонусів та заохочень?	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3
30. Оцініть вашу задоволеність політикою надання щорічних відпусток.	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Блок 6. Стосунки та співпраця, середнє	**5,0**	**4,8**	**5,0**	**4,8**	**5,0**	**4,8**	**4,4**	**5,0**	**4,4**	**5,0**	**4,4**	**4,4**	**4,8**	**4,4**	**4,4**	**4,2**	**4,2**	**4,4**	**5,0**	**5,0**	**5,0**	**5,0**	**4,8**	**4,6**	**4,6**
31. Оцініть якість вашої співпраці та комунікації з колегами.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4
32. Наскільки ви задоволені рівнем командної роботи та товариськості у відділі?	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
33. Оцініть рівень взаємної поваги та професійної підтримки між колегами.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34. Наскільки ви задоволені можливістю спілкуватися з фахівцями з інших відділів?	5	4	5	4	5	4	3	5	3	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35. Наскільки зручно та комфортно вам звертатися за допомогою до колег?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Блок 7. Баланс між роботою та особистим життям, середнє	**3,4**	**2,8**	**3,6**	**3,3**	**3,7**	**3,5**	**3,5**	**3,7**	**3,5**	**3,8**	**3,4**	**3,4**	**3,2**	**3,4**	**2,7**	**3,4**	**2,9**	**3,2**	**3,1**	**2,9**	**3,1**	**2,9**	**3,1**	**2,9**	**3,1**
36. Оцініть рівень вашої задоволеності балансом між роботою та особистим життям.	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3
37. Наскільки ви відчуваєте підтримку компанії щодо вашого психологічного благополуччя?	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	1	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4
38. Оцініть зручність звернення до банку за допомогою у вирішенні особистих проблем.	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2
39. Наскільки ви задоволені наявністю оздоровчих заходів та програм у компанії?	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
40. Оцініть, наскільки пріоритетним для банку є благополуччя його співробітників.	5	4	5	4	5	4	3	5	3	5	3	2	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
41. Наскільки ви задоволені ергономікою та комфортом робочого середовища (освітлення тощо)?	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42. Оцініть, наскільки банк враховує ваші потреби (гнучкий графік, дистанційна робота).	3	2	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3
43. Чи задоволені ви можливістю робити перерви для відновлення сил протягом дня?	3	1	3	4	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5
44. Оцініть рівень вашої задоволеності обсягом роботи	3	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	3	5	3	2	1	1	3	3	3	3	3
45. Наскільки ви задоволені медичними та іншими перевагами для здоров'я від банку?	3	1	2	1	2	2	1	3	3	4	1	2	3	1	2	3	1	2	4	1	2	2	3	3	3

Респонденти	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	середнє
Оберіть ваш формат роботи:																										
1 – Офісний (повністю в офісі).	2	1	3	2	1	3	2	1	3	1	3	3	3	2	2	3	1	1	3	3	3	1	1	3	2	
Блок 1. Робоче середовище, середнє	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**4,26**
1. Оцініть ваш рівень задоволеності фізичним комфортом та безпекою робочого місця.	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,12
2. Наскільки ви задоволені чистотою та організацією вашого робочого простору?	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,56
3. Оцініть, наскільки офісна атмосфера сприяє позитивній робочій культурі.	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,66
4. Оцініть рівень вашої забезпеченості необхідними інструментами та ресурсами для роботи.	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,7
Блок 2. Посадові обов'язки, середнє	**4,9**	**4,3**	**4,6**	**4,6**	**3,8**	**3,8**	**3,6**	**3,7**	**3,7**	**3,8**	**3,7**	**3,8**	**3,8**	**3,7**	**3,9**	**3,8**	**3,6**	**3,6**	**3,9**	**3,4**	**4,4**	**4,6**	**4,4**	**4,4**	**4,4**	**3,96**
5. Оцініть відповідність ваших посадових обов'язків вашим навичкам та кваліфікації.	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,42
6. Наскільки чітко визначені та зрозумілі ваші щоденні робочі завдання?	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,24
7. Оцініть вашу можливість приймати нові виклики та розширювати професійні навички.	4	5	3	4	3	3	2	1	3	1	4	4	4	4	5	5	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3,66
8. Наскільки ви задоволені різноманітністю та складністю ваших завдань?	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3,86
9. Оцініть, наскільки ваша робота дає вам відчуття мети та самореалізації.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,4
10. Рівень ваших повноважень щодо прийняття рішень на посаді є для вас задовільним?	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	2	5	5	5	5	5	3,46
11. Оцініть відповідність ваших обов'язків загальним цілям та місії А-Банку.	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	4	5	4	4	4	3,74
12. Наскільки чіткими є вказівки та очікування керівництва щодо ваших проектів?	5	5	4	3	5	4	3	5	3	5	3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,14
13. Оцініть ступінь вашого внеску через посадові обов'язки в успіх та зростання компанії.	5	5	5	5	1	2	3	1	2	3	1	2	4	1	2	2	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3,74
Блок 3. Нагляд і керівництво, середнє	**3,5**	**4,0**	**3,8**	**3,7**	**3,8**	**3,2**	**3,5**	**3,5**	**3,5**	**3,3**	**3,3**	**3,5**	**3,5**	**3,7**	**3,5**	**3,8**	**3,5**	**2,8**	**3,5**	**3,2**	**3,2**	**3,0**	**3,2**	**5,0**	**4,2**	**3,54**
14. Оцініть якість спілкування та взаємодії з вашим безпосереднім керівником.	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4,18
15. Наскільки ви задоволені якістю та конструктивністю зворотного зв'язку від керівника?	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3	5	5	4	3,8
16. Оцініть рівень підтримки керівництвом ваших ідей та пропозицій.	1	5	5	3	5	1	3	2	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3,48
17. Наскільки ви відчуваєте, що керівник цінує ваш внесок та визнає ваші зусилля?	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	5	4	3
18. Оцініть ваш рівень задоволеності загальним стилем керівництва у вашому відділі.	3	3	3	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3,58
19. Оцініть ефективність лідерських навичок, які демонструються у вашій команді.	5	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	5	1	3	2	1	1	1	5	5	3,2
Блок 4. Кар'єрний ріст і розвиток, середнє	**4,0**	**4,0**	**3,8**	**3,8**	**3,8**	**4,0**	**3,6**	**4,4**	**4,2**	**4,2**	**3,8**	**4,0**	**3,8**	**4,2**	**3,6**	**4,4**	**3,6**	**4,4**	**4,4**	**4,6**	**4,6**	**4,6**	**4,8**	**4,8**	**5,0**	**4,20**
20. Наскільки ви задоволені можливостями для професійного зростання та просування?	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4,2
21. Оцініть якість програм навчання та розвитку, що пропонує банк.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4,7
22. Наскільки ви задоволені відповідністю нинішньої посади вашим довгостроковим цілям?	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4,16
23. Оцініть ваші шанси отримати керівну посаду або очолити спеціальний проект.	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	3,76
24. Оцініть рівень підтримки банком вашого прагнення до подальшої освіти.	3	3	3	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4,16
Блок 5. Компенсації та пільги, середнє	**5**	**5**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4,08**
25. Наскільки ви задоволені поточною зарплатою та компенсаційним пакетом?	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	2	2	2	5	4	4	4,12
26. Оцініть, наскільки справедливо винагороджуються ваші досягнення та внесок.	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4,36
27. Наскільки соціальні переваги банку відповідають вашим особистим потребам?	5	4	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	5	3	4	3	5	3	3	5	3	4	3	5	4	3,18
28. Оцініть рівень прозорості та справедливості процесу оцінки ефективності (KPI).	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4,56
29. Наскільки ви задоволені існуючою системою бонусів та заохочень?	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	3,38
30. Оцініть вашу задоволеність політикою надання щорічних відпусток.	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,88
Блок 6. Стосунки та співпраця, середнє	**4,8**	**4,8**	**4,8**	**4,4**	**4,0**	**3,8**	**3,6**	**3,6**	**4,0**	**4,0**	**4,0**	**4,2**	**4,4**	**4,6**	**4,6**	**4,6**	**4,4**	**4,6**	**4,6**	**4,4**	**4,0**	**4,4**	**4,2**	**4,6**	**3,0**	**4,48**
31. Оцініть якість вашої співпраці та комунікації з колегами.	4	4	4	4	2	1	1	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3,82
32. Наскільки ви задоволені рівнем командної роботи та товариськості у відділі?	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4,48
33. Оцініть рівень взаємної поваги та професійної підтримки між колегами.	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	4,8
34. Наскільки ви задоволені можливістю спілкуватися з фахівцями з інших відділів?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4,72
35. Наскільки зручно та комфортно вам звертатися за допомогою до колег?	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4,56
Блок 7. Баланс між роботою та особистим життям, середнє	**3,1**	**2,2**	**2,7**	**2,2**	**2,4**	**2,4**	**2,8**	**3,1**	**3,0**	**2,8**	**3,6**	**3,2**	**3,2**	**3,3**	**3,1**	**3,1**	**3,2**	**3,2**	**3,4**	**3,8**	**3,3**	**3,1**	**3,2**	**3,0**	**3,4**	**3,15**
36. Оцініть рівень вашої задоволеності балансом між роботою та особистим життям.	3	1	3	2	1	1	1	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	5	2,62
37. Наскільки ви відчуваєте підтримку компанії щодо вашого психологічного благополуччя?	5	5	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	4	5	5	3,4
38. Оцініть зручність звернення до банку за допомогою у вирішенні особистих проблем.	2	2	2	2	2	5	4	3	5	3	5	3	2	1	1	3	3	3	3	3	5	2	2	2	2	3,18
39. Наскільки ви задоволені наявністю оздоровчих заходів та програм у компанії?	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	3	1	2	4	1	2	2	3	3	3	3	4	4	2	2	2,26
40. Оцініть, наскільки пріоритетним для банку є благополуччя його співробітників.	3	3	5	3	4	3	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3,52
41. Наскільки ви задоволені ергономікою та комфортом робочого середовища (освітлення тощо)?	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,64
42. Оцініть, наскільки банк враховує ваші потреби (гнучкий графік, дистанційна робота).	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	2	4	3,52
43. Чи задоволені ви можливістю робити перерви для відновлення сил протягом дня?	3	1	2	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	4	2	5	1	3	2,92
44. Оцініть рівень вашої задоволеності обсягом роботи	5	1	3	2	1	1	1	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	4	5	1	5	1	4	3	3,24
45. Наскільки ви задоволені медичними та іншими перевагами для здоров'я від банку?	3	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2,16

Додаток Ж

Методичний інструментарій та сценарій розробки індивідуального плану розвитку (ІПР) працівника А-Банку

Індивідуальний план розвитку (ІПР) в А-Банку – це стратегічний інструмент, що дозволяє синхронізувати особисті цілі працівника з бізнес-завданнями фінансової установи. Основу для складання ІПР становить комплексна оцінка компетенцій, результати за моделлю Д. Денісона (залученість та місія) та фідбек від безпосереднього керівника.

Процес формування ІПР відбувається за сценарієм коучинг-діалогу, де HR-менеджер або керівник виступає фасилітатором професійного зростання підлеглого.

Нижче наведено базові компетенції, які є критичними для фахівців А-Банку, що працюють в умовах цифрової трансформації.

<table>
<tr><th colspan="2">Компетенція</th></tr>
<tr><th>Питання для оцінювання</th><th>Приклади дій/поведінки за компетенцією</th></tr>
<tr><td colspan="2">«Націленість на результат»</td></tr>
<tr><td>➔ Виконання завдань пов’язане зі складнощами, утруднене
Опишіть ситуацію, коли вам доводилося виконувати завдання, яке було пов’язане зі складнощами або ускладнене.
Як ви підходили до вирішення цього завдання?
Які конкретні кроки ви зробили для досягнення успішного результату?</td><td rowspan="4">• Регулярно моніторить динаміку виконання KPI (ключових показників ефективності) через банківські аналітичні дашборди, відстежуючи щоденний прогрес у залученні клієнтів, видачі кредитних продуктів та обсягах депозитних портфелів.
• Аналізує ефективність скриптів продажів та каналів комунікації з клієнтами, ідентифікує найбільш дієві підходи в обслуговуванні (наприклад, Cross-sell та Up-sell техніки) з метою виявлення та поширення кращих практик серед усієї команди відділення або департаменту.
• Чітко транслює команді фінансові цілі підрозділу, детально роз’яснює зв’язок між індивідуальними зусиллями кожного фахівця та загальним</td></tr>
<tr><td>➔ Виконує поставлені завдання
Як ви планували та організовували свої дії, щоб забезпечити успішне виконання завдання?
Як ви визначаєте пріоритети та впевнюєтеся в досягненні встановлених результатів?</td></tr>
<tr><td>➔ Прагне до кращих результатів у виконанні завдань
Які конкретні інструменти ви використовуєте для оптимізації своєї продуктивності та досягнення високих показників у виконанні завдання?</td></tr>
<tr><td>➔ Досягає поставлені цілі
Розкажіть яку саме останню ціль ви досягли?
Як оцінювали свій прогрес під час роботи над нею?</td></tr>
</table>

Компетенція	
Питання для оцінювання	**Приклади дій/поведінки за компетенцією**
➔ **Перевищує поставлені цілі** Поділиться прикладом, коли ви перевищили очікувані результати в роботі чи проекті? Які ваші дії сприяли в досягненні результатів?	прибутком банку, щомісяця звітуючи про статус виконання стратегічних завдань. • **Забезпечує досягнення та перевиконання планових показників** з активності клієнтської бази, транзакційного доходу та якості кредитного портфеля, орієнтуючись на високі стандарти продуктивності А-Банку. • **Регулярно переглядає операційні моделі обслуговування**, вносячи пропозиції щодо оптимізації «клієнтського шляху» (Customer Journey). Це включає ініціювання змін у процедурах ідентифікації чи оформлення продуктів, що призводить до скорочення часу на одну операцію та зростання кількості обслугованих клієнтів. • **Працює з навичками та стандартами якості сервісу своєї команди.** Коли менеджер або тімлід інвестує час у розвиток навичок персоналу фронт-офісу (наприклад, робота із запереченнями чи використання нових фішок мобільного застосунку) – це стає прямим внеском у фінальний фінансовий результат та рівень лояльності клієнтів (NPS).
➔ **Докладається до розробки організаційних процесів** Чи можете розповісти про ситуацію, коли вам довелося активно брати участь у розробці та вдосконаленні організаційних процесів?	
➔ **Створює нові процеси в організації, що покращують результативність** Можете поділитися прикладом, коли ви впроваджували новий процес або систему в своїй роботі з метою поліпшення результативності? Які конкретні етапи ви вжили для розробки та впровадження цього процесу, і які були його позитивні впливи на результативність?	
«Стратегічне мислення»	
➔ **Не бере участі у процесах плануванні:** Можете поділитися прикладом, коли вам доводилося брати участь у стратегічному плануванні або розробці стратегії для вашого проекту? Які конкретні дії ви враховували для визначення стратегічних цілей для досягнення плану?	• **Розробляє операційний план підрозділу**, враховуючи наявні фінансові ресурси, людський потенціал та технічні потужності банківського ПЗ. • **Розуміє мету впровадження нових банківських продуктів** та може пояснити взаємозв'язок між окремими модулями цифрової екосистеми банку (наприклад, як оновлення кредитного ліміту в застосунку впливає на загальну
➔ **Розробляє операційний план в межах поточної стратегії** Що таке "операційний план"? Які основні кроки і аспекти ви врахували у	

Компетенція	
Питання для оцінювання	**Приклади дій/поведінки за компетенцією**
своєму операційному плані для впровадження стратегії 2026?	ліквідність банку). • **Обґрунтовує логіку послідовності впровадження послуг**, оцінює ризики та можливості (наприклад, валютні коливання або зміни в обліковій ставці НБУ), які можуть вплинути на реалізацію планів банку. • **Може чітко пояснити зв'язок між щоденними операціями** (обслуговування клієнтів у касі чи через чат) та глобальною стратегією А-Банку щодо цифровізації та виходу в лідери фінтех-ринку. • **Вміє структурувати свої пропозиції у письмовому вигляді**, будуючи логічні причинно-наслідкові зв'язки між поточними показниками та стратегічними пріоритетами на 1–3 роки.
➔ **Визначає стратегічні пріоритети на 1+ років** Як ви визначаєте стратегічні пріоритети для розвитку проекту на наступний рік і більш довгий період? Розкажіть, як ви врахуєте зовнішні фактори, конкурентів та внутрішні можливості компанії в цьому процесі	
➔ **Розробляє стратегію на 1+ роки для власного напряму** Які фактори ви враховуєте при прийнятті стратегічних рішень? Опишіть кроки побудови стратегії 2026 для власного напряму	
➔ **Бере участь у розробці стратегії для суміжних напрямів** Як ви плануєте взаємодію з іншими членами команди та внутрішніми стейкхолдерами, щоб забезпечити успішну розробку та впровадження стратегії?	
➔ **Розробляє стратегію організації** Як ви враховуєте поточні та майбутні тренди галузі, та внутрішні ресурси компанії при розробці стратегії?	
➔ **Розробляє високоефективну стратегію організації** Які ви визначаєте критерії високоефективної стратегії організації? Яким чином ви розробляти та впроваджували високоефективну стратегію? Як ви будете враховувати конкурентні переваги, ризики та механізми вимірювання успіху цієї стратегії?	
«Взаємодія та співпраця»	
➔ **Відповідає на запити колег чи членів команд не постійно, може ігнорувати ідеї, запити чи пропозиції** Уявіть ситуацію, коли вам було запропоновано взяти участь у проекті, і ваші колеги або члени команди висловили деякі ідеї та пропозиції. Опішить таку ситуацію з життя, якщо вона мало місце. Як ви будете співпрацювати з ними, зокрема, у відповіді на їхні питання та врахуванні їхніх пропозицій?	• **Конструктивно комунікує з суміжними підрозділами** (Ризики, Комплаєнс, IT-департамент, Юридичний відділ) для оперативного вирішення складних клієнтських кейсів та забезпечення безперебійності банківських процесів. • **Вибудовує продуктивні стосунки з ключовими**

<table>
<tr><th colspan="2">Компетенція</th></tr>
<tr><th>Питання для оцінювання</th><th>Приклади дій/поведінки за компетенцією</th></tr>
<tr><td>➔ Підтримує колег відповідає на запити колег чи членів команд, якщо вони є, не формує таку взаємодію цілеспрямовано
Розкажіть про ситуацію, коли ви надавали підтримку одному з вашим колег чи членові команди.
Як ви забезпечували ефективну взаємодію та співпрацю, щоб досягти спільної мети та вирішити завдання?</td><td rowspan="6">стейкхолдерами банку, внутрішніми замовниками та партнерами, враховуючи їхні потреби та очікування при розробці спільних рішень.
• Створює культуру обміну досвідом та аналізу помилок у команді, організовуючи регулярні «ретроспективи» або зустрічі для обміну досвідом між фахівцями фронт-офісу та бек-офісу.
• Активно підтримує колег, що працюють дистанційно, ініціюючи спільне використання цифрових інструментів взаємодії (Trello, Slack, MS Teams) та неформальну комунікацію для збереження командної єдності.
• Заохочує відкритий діалог та крос-функціональну взаємодію, де ідеї фахівця лінійної ланки щодо покращення банківського продукту (наприклад, функціоналу кредитного кабінету) сприймаються та аналізуються командою розробки.
• Формує ефективні партнерства для розвитку екосистеми банку, залучаючи зовнішніх контрагентів або рітейл-партнерів для реалізації спільних проєктів (наприклад, кобрендингових карток чи програм лояльності).</td></tr>
<tr><td>➔ Регулярно та цілеспрямовано взаємодіє з колегами
Опишіть ситуацію, коли вам довелося регулярно та цілеспрямовано взаємодіяти з колегами для досягнення спільної мети.
Як ви взаємодіяли, щоб досягти успіху?
Які конкретні дії ви вжили для підтримки командної співпраці та досягнення поставленої цілі?</td></tr>
<tr><td>➔ Заохочує інших членів команди чи колег з інших команд звертатися із запитами, ідеями, пропозиціями
Опишіть ситуацію, коли ви успішно заохочували інших членів вашої команди або колег з інших відділів зверталися з ідеями або пропозиціями.
Як ви стимулювали співпрацю і взаємодію між учасниками команди чи в робочому оточенні?</td></tr>
<tr><td>➔ Сприяє взаємодії між командами/ відділами
Розкажіть про ситуацію, коли ви стикалися з внутрішніми конфліктами у вашій команді чи між відділами.
Як ви підходили до розв'язання цих конфліктів?
Коли і як ви залучаєте колег з інших команд до взаємодії?</td></tr>
<tr><td>➔ Запроваджує культуру співпраці
Опишіть ситуацію, коли ви успішно сприяли впровадженню культури співпраці в вашій командії.
Які конкретні кроки ви запровадили, щоб підтримати взаємодію та взаєморозуміння серед колег?</td></tr>
<tr><td>➔ Формує ефективні зовнішні партнерства для орг. розвитку
Розкажіть про ситуацію, коли вам доводилося активно взаємодіяти з зовнішніми партнерами для розвитку вашого проекту.
Як ви обирали партнерів?</td></tr>
</table>

Компетенція	
Питання для оцінювання	**Приклади дій/поведінки за компетенцією**
Як забезпечували ефективну співпрацю та досягали взаємних цілей?	
«Лідерство»	
➔ **Керує роботою інших** Опишіть ситуацію, коли вам довелося керувати групою чи командою. Як ви підходили до організації та керівництва робочим процесом? Що допомагало? Що заважало?	• **Демонструє приклад високої відповідальності** за прийняті рішення та кінцеві фінансові результати підрозділу, транслюючи колегам етичні стандарти та цінності А-Банку. • **Створює атмосферу психологічної безпеки** в колективі (офісному та віртуальному), де кожен співробітник фронт- чи бек-офісу може відкрито поставити запитання, запропонувати ідею або повідомити про помилку в операційному процесі без страху осуду. • **Інвестує час у формування командної мотивації**, визнає та публічно відзначає індивідуальні успіхи колег (наприклад, за кращу якість обслуговування чи успішне закриття складного кейса). • **Заохочує навчання та професійний розвиток підлеглих**, виділяючи час на проходження внутрішніх банківських курсів (L&D) та інтеграцію нових знань у щоденну практику. • **Запроваджує практики делегування повноважень,** надаючи лінійним спеціалістам більше автономії в прийнятті рішень (наприклад, щодо врегулювання претензій клієнтів у межах лімітів), що знижує рівень бюрократизації та ієрархічності. • **Надає конструктивний зворотний зв'язок** у форматі «Feedforward», фокусуючись на майбутніх можливостях працівника та його кар'єрному
➔ **Пояснює, що робити, як і чому** Розкажіть про ситуацію, коли вам довелося взяти на себе лідерську роль і пояснювати своїй команді, що робити, а також чому це важливо? Як ви пояснюєте команді непопулярні рішення?	
➔ **Системно розвиває команду** Що означає для вас поняття "системний розвиток команди"? Опишіть конкретні кроки, які ви вжили для створення ефективної системи розвитку та навчання для вашої команди?	
➔ **Демонструє здатність надавати зворотний зв'язок та працювати з запереченнями** Опишіть ситуацію, коли ви були у ролі лідера і вам довелося давати корегуючий ("критика") зворотний зв'язок членові вашої команди. Як ви це робили, щоб зберегти конструктивний підхід?	
➔ **Заряджає на результат та делегує повноваження** Опишіть ситуацію, коли вам довелося керувати командою або проектом. Як ви визначали завдання та делегували повноваження членам команди? Яким чином ви забезпечували, щоб кожен учасник був залучений і досягав результатів? Як відмічали цінність вкладу кожного?	
➔ **Сприяє автономній роботі команди** Як ви стимулювали членів команди до прийняття власних рішень та відповідальності за свої завдання? Які конкретні кроки ви запроваджували для того, щоб команда почувала себе досвідченою та впевненою у власних здібностях?	
➔ **Просуває професійний розвиток в орг. культуру** Що для вас означає поняття "організаційна	

Компетенція	
Питання для оцінювання	**Приклади дій/поведінки за компетенцією**
культура”? Яким чином ви демонструєте в своїх діях і поведінці професійний розвиток? Яким чином ви просуваєте професійний розвиток у вашій команді та впливаєте на організаційну культуру?	зростанні, а не лише на аналізі минулих помилок. • **Сприяє автономній роботі команди**, стимулюючи колег до самоорганізації, що є критично важливим для ефективного функціонування банку в умовах дистанційної роботи та цифрових трансформацій.
«Управління змінами/Інноваційність»	
➔ **Байдуже ставиться до змін в організації** Опишіть ситуацію, коли в вашій організації відбувались зміни. Як вони сприймалися членами командди? Як ви управляли процесом впровадження цих змін та стимулювали команду до активної участі? Які інноваційні підходи ви запропонували в своїй діяльності? Як впроваджували ці підходи?	• **Обґрунтовує та ініціює зміни в моделях обслуговування клієнтів**, пропонуючи дієві рішення для переходу від паперового документообігу до повністю цифрового формату (Digital-first). • **Пропонує доцільні підходи до просування банківських послуг** (наприклад, кредитних карток чи кешбеку), враховуючи місцевий контекст регіону та актуальні потреби клієнтів в умовах воєнного стану. • **Адвокує необхідність оновлення внутрішніх регламентів та процедур**, доводячи менеджменту переваги відмови від застарілих ієрархічних погоджень на користь оперативних рішень. • **Швидко адаптує свою роботу та роботу команди** до змін ринкових умов, нових вимог НБУ або технічних оновлень банківських систем, зберігаючи високу продуктивність. • **Впроваджує нові процеси в команді** (наприклад, використання Agile-інструментів для управління проєктами або нових методів дистанційної взаємодії), що підвищує гнучкість та інноваційність підрозділу.
➔ **Підтримує зміни в організації** Згадайте ситуацію, коли більшість членів команди виявляла опір змінам, оскільки це вимагатиме нового навчання та адаптації. Як ви сприяли впровадженню цих змін і як плануєте управляти змінами, щоб забезпечити успішне прийняття нововведення всією командою?	
➔ **Вказує на потреби в змінах** Наведіть конкретний приклад, коли ви успішно ініціювали та керували змінами для покращення результативності або введення нововведень у вашому відділі?	
➔ **Наводить аргументи на користь змін** Ви здійснюєте стратегічні зміни в організації, спрямовані на покращення її продуктивності та ефективності. Як ви наводите аргументи та переконуєте персонал про необхідність та вигоди запровадження нового стратегічного напрямку?	
➔ **Залучає інших до впровадження змін** Згадайте, коли в організації впроваджувались зміни. Як ви впливали на свою команду та інші відділи компанії, щоб забезпечити успішну інтеграцію цих процесів? Яким чином ви залучали співробітників та переконували їх у важливості цих змін для	

Компетенція	
Питання для оцінювання	**Приклади дій/поведінки за компетенцією**
успіху компанії?	
➔ **Сприяє реалізації змін на рівні організації** Як ви впливаєте на успішну реалізацію будь-яких змін на рівні всієї організації? Як ви будете взаємодію з різними відділами та командами, щоб забезпечити підтримку та активну участь у процесі змін?	
➔ **Просуває організаційні зміни в організаціну культуру** Що для вас означає поняття “організаційна культура”? Яким чином ви демонструєте в своїх діях і поведінці відношення до організаційних змін? Яким чином ви просуваєте позитивне відношення до змін у вашій команді та впливаєте на організаційну культуру?	
«Ситуаційна обізнаність»	
➔ **Сфера є новою, обізнаність ще відсутня** Яку сферу в вашій діяльності можна було назвати новою для вас? Як ви набираєте обізнаність в цій новій сфері? Які джерела інформації ви використовуєте?	• **Знає ландшафт банківського ринку України**, відстежує активність ключових конкурентів (Monobank, ПриватБанк тощо), їхні нові продукти та сервісні рішення для порівняння з пропозиціями А-Банку. • **Орієнтується у фінтех-трендах (FinTech)** та розуміє, які нові цифрові інструменти (Apple Pay, Google Pay, крипто-інтеграції, необанкінг) є актуальними для клієнтів у поточний момент. • **Глибоко розуміє потреби та особливості клієнтських груп** (роздрібний бізнес, ФОПи, VIP-клієнти), знає, як їхні запити та фінансова поведінка змінюються під впливом економічної ситуації в країні. • **Знає та дотримується нормативного поля**, встановленого НБУ (постанови щодо валютного регулювання, фінансового моніторингу, умов кредитування в період воєнного стану). • **Розуміє специфіку та умови роботи цифрових каналів банку**, володіє інформацією про
➔ **Має базове розуміння ситуації у сфері** Опишіть, яка ситуація зараз відбувається в вашій сфері. Які чинники впливають на створення цієї ситуації?	
➔ **Докладає системних зусиль для кращого вивчення сфери** Що для вас означає “системний підхід в розвитку компетенцій”? Як ви структурували свій підхід для ефективного вивчення і впровадження нових інновацій та технологій в ваші робочі процеси?	
➔ **Має ґрунтовне розуміння сфери та ситуації** Оцінити вплив ситуації в вашій сфері на всі аспекти вашої діяльності. Як ви забезпечуєте ґрунтовне розуміння сфери і враховуєте її вплив на ваш відділ і його цілі?	
➔ **Пропонує інсайти щодо майбутнього сфери** Що ви розумієте під поняттям “інсайт сфери”? Які інсайти бачите в своїй сфері? Як вони впливають на майбутнє сфери? Як ви використовуєте вашу ситуаційну	

Компетенція	
Питання для оцінювання	**Приклади дій/поведінки за компетенцією**
обізнаність, щоб надати інсайти та рекомендації щодо стратегії майбутнього розвитку проекту?	технічний стан застосунку та можливі оновлення, щоб оперативно консультувати клієнтів. • **Володіє інформацією про макроекономічну ситуацію** (інфляція, зміна облікової ставки, курси валют) та розуміє, як ці фактори впливають на вартість банківських ресурсів та попит на кредити. • **Використовує знання ринку для надання «інсайтів»** керівництву щодо потенційних зон росту банку або ризиків, які можуть виникнути через зміну споживчих настроїв.
➔ **Визначає потенційні можливості для розвитку у сфері** Які потенційні можливості для розвитку у вашій сфері? Як використовуєте ці знання в своїй роботі?	
➔ **Має бачення щодо трансформування сфери** Які можливості щодо трансформування сфери ви бачите? Як можна їх реалізувати? Які можливості і ризики можуть бути в цьому процесі?	
«Прийняття рішень»	
➔ **Уникає ситуацій, де необхідно прийняти рішення** Назвіть ситуації, коли вам складно було прийняти рішення. З чим це може бути пов'язано?	• **Обґрунтовує та приймає рішення на основі даних (Data-driven approach)**, використовуючи банківську аналітику, кредитні звіти або історію взаємодії з клієнтом для вибору найбільш оптимального варіанту обслуговування. • **Самостійно вирішує питання в межах своїх повноважень** (наприклад, щодо застосування індивідуальних умов, перегляду лімітів або врегулювання спірних транзакцій), не перекладаючи відповідальність на керівництво у стандартних ситуаціях. • **Оцінює потенційні ризики та наслідки** прийнятих рішень для банку, враховуючи вимоги фінансового моніторингу та внутрішньої безпеки. • **Діє впевнено та професійно в нестандартних ситуаціях** (наприклад, під час технічних збоїв у застосунку або при зверненні конфліктного клієнта), пропонуючи альтернативні шляхи вирішення проблеми. • **Чітко окреслює зони відповідальності** для членів своєї
➔ **Має базовий рівень розуміння щодо прийняття рішень** Як ви визначаєте пріоритети і обираєте найбільш оптимальний варіант дій? Яким чином ви враховуєте можливі наслідки своїх рішень і забезпечуєте їх виконання командою?	
➔ **Розуміє критерії, необхідні для прийняття рішень** Які критерії ви враховуєте при прийнятті складних рішень? Які ви ще не назвали?	
➔ **Визначає можливі наслідки та ризики, пов'язані з прийняттям рішень** Як ви визначаєте можливі наслідки та ризики, пов'язані з прийнятими рішеннями? Наведіть конкретні приклади. Як ви робите "обґрунтований вибір?»	
➔ **Бере на себе відповідальність у ситуації, коли потрібно прийняти рішення** Згадайте ситуацію, коли потрібно було терміново прийняти рішення, щоб уникнути можливих проблем. Як ви діяли в цьому випадку? Опишіть ситуацію, коли потрібно було діяти	

Компетенція	
Питання для оцінювання	**Приклади дій/поведінки за компетенцією**
“не за шаблоном”. Які були ваші дії?	команди, визначаючи, які рішення вони можуть приймати автономно, а які потребують узгодження.
➔ **Визначає проблеми та можливості, приймаючи рішення у складних обставинах** Згадайте ситуацію, пов’язану с труднощами. Як ви визначили проблему, які кроки здійснили для прийняття ефективного рішення у цих складних обставинах? Які можливості використали?	• **Визначає пріоритетність запитів клієнтів**, базуючись на терміновості та важливості завдання для досягнення бізнес-цілей банку (наприклад, пріоритетність видачі карт для соціальних виплат чи бізнес-кредитів).
➔ **Вчить та мотивує персонал щодо прийняття рішень** Опишіть ситуацію, коли Ваша команда стикалась зі складним вибором, який вимагав прийняття рішення. Як підійшли до ситуації, щоб навчити та мотивувати свій персонал для ефективного та обґрунтованого прийняття рішень?	• **Вчить та мотивує підлеглих брати на себе відповідальність**, аналізуючи з ними кейси та навчаючи алгоритмам швидкого і якісного прийняття рішень.
«Операційна спроможність»	
➔ **Реактивно реагує на задачі, задачі контролюють людину** Що для вас означає визначення “операційна спроможність”? Чи помічали, ви, що ваша реактивність в рішеннях почала впливати на результативність? Як ви впоралися з цією ситуацією?	• Ефективно планує роботу підрозділу, використовуючи корпоративні інструменти (Outlook, Jira, CRM), враховуючи пікові навантаження під час банківських операційних днів та терміни подання звітності.
➔ **Впроваджує базові управлінські процеси фіксує задачі і намагається планувати їх у часі** Як ви плануєте свою діяльність та делегуєте завдання членам своєї команди, щоб забезпечити вчасне виконання проекту? Розкажіть, як ви реалізуєте в роботі базові управлінські процеси?	• **Чітко розподіляє обов’язки та задачі між членами команди**, зважаючи на їхню кваліфікацію та поточну завантаженість, що дозволяє уникнути перевтоми та професійного вигорання (Wellness-підхід).
➔ **Планує задачі з урахуванням необхідного часу та ресурсів, регулярно комунікує з командою. Делегує найпростіші завдання** Опишіть проект, де були обмежений час і ресурси. Як ви планували завдання, делегували те, що необхідно делегувати серед членів команди? Як забезпечили ефективну комунікацію для досягнення цілей проекту?	• **Вміє пріоритезувати завдання за матрицею Ейзенхауера**, фокусуючись на стратегічно важливих для банку проєктах (наприклад, запуск нового кредитного продукту) та делегуючи рутинні операційні задачі.
➔ **Ефективно планує та адаптує план за потреби. Вміє пріоритезувати. Регулярно комунікує з командою щодо задач та пріоритетів. Делегує за потреби** Які головні пріоритети зараз у вашій команди?	• **Регулярно та вчасно доносить команді інформацію**, необхідну для виконання KPI, використовуючи різні канали комунікації (відеозустрічі, месенджери, корпоративна пошта), щоб кожен працівник відчував приналежність до А-

Компетенція	
Питання для оцінювання	**Приклади дій/поведінки за компетенцією**
Як ви визначаєте пріоритети? Як регулярно ви комунікуєте з вашою командою стосовно задач та пріоритетів? Як ви вирішуєте, що слід делегувати, а що робити особисто? Опишіть ситуацію, коли план дій потрібно було швидко адаптувати. Що було зробити просто, а що викликало труднощі?	Банку. • **Надає команді ресурси для автономної роботи**, організовуючи графіки відпусток, замін та участі у тренінгах таким чином, щоб робочі процеси банку не зупинялися. • **Регулярно збирає зворотний зв'язок (Feedback)** від підлеглих щодо зручності внутрішніх процесів та ініціює їхнє спрощення, якщо вони створюють «бюрократичні затори». • **Усвідомлено делегує складні задачі** не просто як доручення, а як інструмент розвитку підлеглих, супроводжуючи це необхідним рівнем підтримки та контролю. • **Володіє навичками моніторингу та оцінки**, розуміючи, як кожен етап банківської операції впливає на фінальні індикатори ефективності (SLAs, TAT – Turnaround Time).
➔ **Ефективно планує. Чітко розподіляє обов'язки та задачі, комунікує пріоритети. Отримує зворотній зв'язок від команди регулярно. Делегує усвідомлено** Якщо у вас обмежений час і ресурси, а завдання велике і вимагає багатьох аспектів, як ви можете збалансувати планування, делегування та управління часом? Наведіть приклад. Які канали комунікації ви використовуєте з командою? Що таке "системна комунікація" і як вона інтегрована в вашу роботу?	
➔ **Може планувати кілька проектів одночасно, добре управляє своїм часом. Вчасно та чітко доносить необхідну інформацію команді. Розвиває підлеглих через делегування** Чи є у вас декілька ключових процесів, що вимагають одночасного ведення. Як ви плануєте робочий день для забезпечення успішності всіх процесів? Що не можна делегувати? Як ви розвиваєте підлеглих через розвиток?	
➔ **Може зосередитися на високорівневих задачах. Навчає інших управлінню процесами та проектами** Що ви рахуєте "високорівневими задачами"? Як ви організували взаємодію з командою для ефективного управління процесами? Як навчити команду управляти проектами? Як ви реалізували цей підхід в своїй команді?	

Компетенції оцінюються за рівнями їх опанування за таким зразком:

Рівень	Характеристика (шкала від 0 до 6)
Рівень 0	Обізнаність відсутня, виконання завдань пов’язане зі значними складнощами.
Рівень 1	Виконує стандартні поставлені завдання за інструкцією.
Рівень 2	Прагне до кращих результатів, виявляє ініціативу в межах своїх обов'язків.
Рівень 3	Цільовий рівень. Досягає поставлених KPI та стратегічних цілей.
Рівень 4	Перевищує очікування, пропонує вдосконалення процесів.
Рівень 5	Розробляє нові організаційні процеси, що покращують результативність банку.
Рівень 6	Формує нові стандарти у сфері (FinTech-інновації), створює унікальні процеси.

Результати оцінки компетенцій що нижче 5 балів фіксуються в таблиці та розробляється індивідуальний план розвитку таких компетенцій для працівника:

ОЦІНКА КОМПЕТЕНЦІЙ					ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ					
КОМПЕТЕНЦІЇ ОБОВ'ЯЗКОВІ	БАЛ 1	БАЛ 2	БАЛ 3	БАЛ 4	РЕКОМЕНДОВАНІ ТРЕНІНГИ	САМОНАВЧАННЯ	РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА/ ФІЛЬМИ	КОУЧИНГ	СПЕЦІАЛЬНІ ЗАВДАННЯ (ПРОЄКТИ)	КОМЕНТАРІ
НАЦІЛЕНІСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ (RESULTS ORIENTATION)	0	0	0	0						
СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ (STRATEGIC THINKING)	0	0	0	0						
ВЗАЄМОДІЯ ТА СПІВПРАЦЯ (COLLABORATION)	0	0	0	0						
ЛІДЕРСТВО (LEADERSHIP)	0	0	0	0						

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ/ІННОВАЦІЙНІСТЬ (CHANGE MANAGEMENT/INNOVATIONS)	0	0	0	0						
СИТУАЦІЙНА ОБІЗНАНІСТЬ (SITUATIONAL/MARKET AWARENESS)	0	0	0	0						
ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ (DECISION MAKING, INCL. QUALITY)	0	0	0	0						
СПРОМОЖНІСТЬ: ПЛАНУВАННЯ, ОРГНАВИЧКИ, ДЕЛЕГУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ, ПРІОРІТЕТИ, КОМУНІКАЦІЯ З	0	0	0	0						

КОМПЕТЕНЦІЇ НЕОБОВ'ЯЗКОВІ										
МОТИВУВАННЯ ІНШИХ (MOTIVATING OTHERS)	0	0	0	0						
ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК (ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT)	0	0	0	0						
ЗАГАЛЬНІ КОМЕНТАРІ										

Приклад заповнення розділу ІПР за компетенціями:

Компетенція	Рекомендовані тренінги	Самонавчання / Література	Спеціальні завдання (Проєкти)
Націленість на результат	Тренінг «Ефективні продажі та Cross-sell у банку»	Книга: Дж. Дорр «Міряй важливе» (OKR)	Розробити план підвищення конверсії видачі карток на 10% у своєму відділенні.
Стратегічне мислення	Воркшоп «Бізнес-планування та фінмоделювання»	Книга: Р. Румельт «Гарна стратегія, погана стратегія»	Підготувати SWOT-аналіз конкурентного середовища (Monobank vs А-Банк) для свого регіону.
Взаємодія та співпраця	Курс «Ефективна комунікація в крос-функціональних командах»	Книга: П. Ленсіоні «П'ять вад команди»	Організувати спільну робочу зустріч (синхронізацію) між фронт-офісом та ІТ-підтримкою.
Лідерство	Програма «Партисипативне управління та коучинг»	Книга: С. Кові «7 звичок надзвичайно ефективних людей»	Провести сесію зворотного зв’язку для підлеглих за методом Feedforward.
Управління змінами	Тренінг «Agile та Scrum у банківських процесах»	Фільм: «Засновник» (про трансформацію бізнес-моделі)	Розробити пропозицію щодо переведення одного паперового процесу в цифровий формат.
Ситуаційна	Семінар «Тренди FinTech	Регулярне читання	Скласти щомісячний дайджест

обізнаність	та вимоги НБУ 2026»	Forbes Ukraine, Mind.ua, аналітики НБУ	банківських інновацій для своєї команди.
Прийняття рішень	Воркшоп «Data-driven decision making»	Книга: Д. Канеман «Думай повільно, вирішуй швидко»	Самостійно прийняти рішення щодо складного кредитного кейса (в межах ліміту) з обґрунтуванням ризиків.
Операційна спроможність	Курс «Тайм-менеджмент та управління пріоритетами»	Додатки: Jira, Trello, Notion (курс з налаштування)	Оптимізувати графік роботи відділу для покриття пікових годин навантаження.

Період дії Індивідуального плану розвитку визначається індивідуально та може охоплювати квартал, півріччя, рік або два роки, залежно від пріоритетності цілей, складності обраних інструментів розвитку та прогнозованого часу для засвоєння нових компетенцій.

Для забезпечення безперервного супроводу та підтримки мотивації працівника впроваджується графік регулярних зустрічей для надання зворотного зв’язку у форматі Feedforward-сесій. Такий підхід фокусується не на аналізі минулих помилок, а на майбутніх можливостях та траєкторії професійного зростання.

Регламент зустрічей щодо прогресу ІПР:

1. *Проміжна установча зустріч*: спрямована на обговорення перших результатів навчання, інтеграцію отриманих знань у щоденну операційну діяльність банку та вирішення первинних труднощів.

2. *Сесія «екватора»*: проводиться в середині терміну дії плану для проведення ревізії цілей. Передбачає аналіз рівня робочого навантаження працівника (Work-life balance) та, за потреби, коригування напрямів розвитку відповідно до актуальних змін у стратегії А-Банку чи ситуації на ринку.

3. *Фінальна оцінювальна сесія***:** підсумковий аналіз досягнень, верифікація рівня опанування компетенцій та спільне планування наступного етапу кар’єрного просування працівника всередині організації.

Додаток И

Протокол (сценарій) проведення неформальної онлайн-зустрічі «Віртуальна кава» (Virtual Coffee Break) для дистанційних команд А-Банку

Мета заходу: подолання комунікативної ізоляції, зміцнення горизонтальних зв'язків, профілактика емоційного вигорання та підтримка «Кланового» типу організаційної культури.

Цільова аудиторія: працівники бек-офісу та IT-департаменту, які працюють у дистанційному або гібридному форматі. **Тривалість:** 20–30 хвилин. **Платформа:** MS Teams / Zoom / Google Meet.

I. Структура зустрічі

1. **Вступ (3–5 хв.): «Check-in»**

- Кожен учасник за допомогою одного слова або емодзі в чаті описує свій поточний емоційний стан.
- *Модератор (Buddy або Тімлід):* задає позитивний тон, нагадуючи, що зустріч не стосується робочих задач та KPI.

2. **Основна частина (15–20 хв.): Модероване спілкування**

- **Тема дня (неробоча):** Щомісяця обирається нова тема (наприклад: «Мій улюблений спосіб перезавантаження», «Книга/фільм тижня», «Поради щодо організації робочого місця вдома»).
- **Вправа «Дякую колезі»:** Учасники за бажанням висловлюють вдячність комусь із команди за підтримку чи спільний кейс (реалізація цінностей «Залученості» за Д. Денісоном).

3. **Завершення (5 хв.): «Check-out»**

- Короткий анонс наступної зустрічі.
- Спільне віртуальне фото (скріншот) з чашками кави/чаю для публікації у внутрішній корпоративній мережі банку.

ІІ. Правила «Віртуальної кави» (Golden Rules)

- **No Work Zone:** Категорично заборонено обговорювати робочі дедлайни, звіти та проблеми з клієнтами.
- **Video First:** Рекомендовано (але не примусово) вмикати камери для створення візуального контакту.
- **Рівність:** Посади та ієрархія ігноруються – спілкування відбувається на рівних.

ІІІ. Очікуваний психологічний ефект

- Зниження рівня суб'єктивного відчуття самотності серед віддалених працівників.
- Зміцнення довіри всередині команди (зростання показника «Командна орієнтація» за Денісоном).
- Формування відчуття приналежності до бренду А-Банку попри фізичну віддаленість від офісу.

Додаток К

Корпоративна програма психологічної підтримки та благополуччя співробітників «A-BANK WELLNESS HUB»

Мета програми: зниження рівня організаційного стресу, підвищення емоційної стійкості персоналу та зміцнення організаційної культури через піклування про ментальне здоров'я працівників.

Напрям		
Заходи	***Зміст активності***	***Очікуваний ефект***
Психологічна стійкість (Mental Health)		
Вебінари з копінг-стратегій	Серія онлайн-зустрічей з корпоративним психологом на теми: «Як зберігати продуктивність в умовах невизначеності», «Техніки саморегуляції під час повітряних тривог».	Формування у працівників набору конструктивних стратегій подолання стресу; підвищення рівня індивідуальної резильєнтності (психологічної пружності) та зниження відчуття невизначеності.
Сервіс психологічної підтримки	Впровадження підписки на платформу онлайн-терапії для працівників (або залучення зовнішнього провайдера психологічних послуг) з можливістю отримання 2–3 анонімних консультацій на місяць за рахунок банку	Своєчасна професійна корекція деструктивних емоційних станів; профілактика розвитку синдрому професійного вигорання та посттравматичних стресових реакцій; зростання рівня психологічної безпеки.
«Хвилинка декомпресії»	Впровадження в корпоративний месенджер (Slack/Telegram) боту, який двічі на день пропонує короткі вправи на дихання або ментальні паузи (1–3	Оперативне зниження психофізіологічного напруження протягом робочого дня; відновлення когнітивного ресурсу

Напрям		
Заходи	***Зміст активності***	***Очікуваний ефект***
	хв).	та концентрації уваги; розвиток навичок усвідомленості (mindfulness) та емоційної саморегуляції.
Екологія робочого простору (Work-Life Balance)		
Політика «Тихої години»	Рекомендація не призначати внутрішні наради з 13:00 до 14:00 та після 18:00, щоб дати працівникам можливість для повноцінного перепочинку та особистого часу.	Зниження рівня емоційного та когнітивного напруження протягом робочого дня; створення умов для психологічного відновлення («recovery») та повноцінної перерви, що запобігає виснаженню нервової системи.
День без нарад (Meeting-Free Friday):	Виділення однієї п’ятниці на місяць для зосередженої індивідуальної роботи без внутрішніх дзвінків.	Мінімізація явища «зум-втоми» (Zoom fatigue); підвищення задоволеності через можливість глибокого занурення в інтелектуальні завдання («flow state»); зниження стресу від багатозадачності та переривань.
Гнучкий офіс	Можливість для працівників бек-офісу обирати дні для роботи з дому (гібридний графік) для зменшення стресу від логістики.	Посилення відчуття суб'єктивного благополуччя через зростання автономії працівника; зниження рівня тривожності, пов'язаної з логістикою та безпекою; покращення показників Work-Life Balance.

Напрям		
Заходи	***Зміст активності***	***Очікуваний ефект***
Соціальна залученість та фізичне здоров'я		
Корпоративні челенджі	Організація активностей у мобільному застосунку (наприклад, «Крокуємо до перемоги» – змагання з кількості кроків між відділами).	Активізація неформальної взаємодії між підрозділами; стимулювання здорової конкуренції та командного духу; підвищення рівня залученості через ігрові механіки (гейміфікацію).
Wellness-бокси	Сезонна розсилка наборів для працівників (вітаміни, антистрес-іграшки, корисні снеки, сертифікати на спорт), особливо для тих, хто працює дистанційно.	Посилення відчуття суб'єктивної цінності працівника для організації; матеріальне підкріплення «кланової» культури піклування; зниження відчуття ізоляції у дистанційних співробітників.
Клуби за інтересами	Підтримка неформальних спільнот (біговий клуб А-Банку, книжковий клуб, йога-онлайн).	Створення спільнот практики та неформальних груп підтримки; задоволення потреби у соціальній приналежності; розвиток горизонтальних зв’язків, що полегшує вирішення робочих питань.
Моніторинг та оцінка ефективності		
Щомісячне Pulse-опитування	Коротке анонімне анкетування (3–5 питань) щодо рівня стресу та	Забезпечення оперативного зворотного зв’язку від

Напрям		
Заходи	***Зміст активності***	***Очікуваний ефект***
	задоволеності поточними умовами праці	персоналу; виявлення «точок напруження» в колективі на ранніх стадіях; формування у працівників відчуття, що їхня думка є важливою для керівництва.
Happiness Index (Індекс щастя)	Розрахунок інтегрального показника задоволеності на основі залученості працівників у заходи Wellness-програми	Отримання об'єктивного інтегрального показника психологічного клімату; можливість оцінки ефективності впроваджених Wellness-заходів; превентивне виявлення ризиків масового звільнення або зниження продуктивності.