МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему Становлення цінностей команди у межах корпоративної культури

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня групи ПСМ-24-1,
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія бізнесу»

_____ Ільясов І.Р.
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник

_____ Берташ Марія Ігорівна, доктор філософії
підпис керівника

Гарант освітньо-професійної програми

_____ Ткачук Таїсія Анатоліївна, д. психол. наук, професор
підпис керівника ОПП

Допущено до захисту за рішенням кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін
протокол №5 від «5 » грудня 2025 року

Завідувач кафедри

_____ Пєтухова Ірина Олексіївна, к. пед. наук, доцент
підпис

Ірпінь - 2026

Реєстрація № 5 03.02.2026 _____

(дата) (ПІП)

Результати перевірки _____ _____

(до захисту) (ПІП) (дата)

(на доопрацювання)

Результати захисту: 76/С 06.02.2026

(оцінка)

Голова ЕК _____ А. Масюк

(підпис) (ПІП)

Члени ЕК _____ І. Петрова

(підпис) (ПІП)

_____ Ткачук Т.А.

(підпис) (ПІП)

_____ О. Яковіна

7. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання	
		За планом	Фактично
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 30.11.2024	30.11.2024
1.1	Вивчення літературних джерел та складання плану роботи	до 30.12.2024	23.12.2024
2	Підготовка розділів кваліфікаційної роботи та подання їх на перевірку керівнику		
2.1	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	15.01.2025 – 20.03.2025	15.03.2025
2.2	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	01.04.2025 – 15.09.2025	14.07.2025
2.3	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	до 23.11.2025	20.11.2025
3	Попередній захист кваліфікаційної роботи	до 01.12.2025	05.12.2025
4	Подання роботи на перевірку наявності академічного плагіату	до 25.12.2025	13.01.2026
5	Отримання відгуку керівника кваліфікаційної роботи	до 18.01.2026	30.01.2026
6	Отримання зовнішньої рецензії	до 18.01.2026	16.01.2026
7	Допуск кваліфікаційної роботи завідувачем кафедри до захисту	до 30.01.2026	05.12.2025
8	Захист кваліфікаційної роботи	лютий 2026	11.02.2026

8. Дата видачі завдання «30» листопада 2024 р.

9. Керівник кваліфікаційної роботи _____ _____
(підпис) І.О. ПЄТУХОВА

10. Гарант освітньо-професійної програми _____
(підпис) Т.А. ТКАЧУК

11. Завдання до виконання отримала здобувач вищої освіти _____
(підпис) І.Р. ІЛЬЯСОВ

АНОТАЦІЯ

Становлення цінностей команди у межах корпоративної культури

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні особливостей становлення цінностей команди у межах корпоративної культури організації.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

окреслити зміст і структурні компоненти поняття «цінності команди» та визначити їх місце у системі корпоративної культури;

визначити та узагальнити основні теоретичні підходи до формування й інтеріоризації цінностей у групі;

здійснити дослідження та визначити рівень сформованості цінностей команди й ступінь;

визначити взаємозв'язок сформованості командних цінностей із показниками ефективності;

розробити програму формування та узгодження цінностей команди, визначивши її структуру, зміст і методи проведення.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура організація.

Предметом дослідження є становлення цінностей команди у межах корпоративної культури організації.

За результатами дослідження сформульовано висновки щодо стану становлення цінностей у межах корпоративної культури та визначено ефективність тренінгової програми щодо покращення.

Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності керівників банківських установ, HR-фахівців та організаційних психологів з метою підвищення ефективності управління персоналом і покращення психологічної атмосфери в колективі.

Кваліфікаційна робота містить 50 сторінок.

Ключові слова: цінності, корпоративна культура.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2024-2025.

Рік захисту роботи 2026.

ABSTRACT

Formation of team values within the corporate culture

The aim of the work is to theoretically substantiate and empirically study the features of the formation of team values within the corporate culture of the organization.

To achieve the goal, the following tasks were set:

to outline the content and structural components of the concept of "team values" and determine their place in the corporate culture system;

to identify and generalize the main theoretical approaches to the formation and internalization of values in the group;

conduct research and determine the level and extent of team values formation;

determine the relationship between the formation of team values and performance indicators;

develop a program for the formation and coordination of team values, determining its structure, content and methods of implementation.

The object of the study is the corporate culture of the organization.

The subject of the study is the formation of team values within the corporate culture of the organization.

Based on the results of the study, conclusions were formulated regarding the state of formation of values within the corporate culture and the effectiveness of the training program for improvement was determined.

The results obtained can be used in the practical activities of managers of banking institutions, HR specialists, and organizational psychologists in order to increase the efficiency of personnel management and improve the psychological atmosphere in the team.

The qualification work contains 50 pages.

Keywords: values, corporate culture.

Year of completion of the qualification work 2024-2025.

Year of defense of the work 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНОВЛЕННЯ ЦІННОСТЕЙ КОМАНДИ У МЕЖАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ 9

1.1. Поняття «цінності команди» та їх місце у структурі корпоративної культури 9

1.2 Формування та інтеріоризації цінностей у групі 15

Висновки до розділу 1 18

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТАНОВЛЕННЯ ЦІННОСТЕЙ КОМАНДИ В КОРПОРАТИВНІЙ КУЛЬТУРІ ОРГАНІЗАЦІЇ……19

2.1. Методологія та організація дослідження……19

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження рівня сформованості цінностей команди 25

2.3. Фактори становлення цінностей команди в корпоративній культурі організації 29

Висновки до розділу 2 37

РОЗДІЛ 3. ДІЯЛЬНІСТЬ ПСИХОЛОГА ЩОДО ФОРМУВАННЯ, ПІДТРИМКИ Й РОЗВИТКУ ЦІННОСТЕЙ КОМАНДИ 38

3.1. Програма з формування та узгодження цінностей команди 38

3.2. Оцінювання результативності упровадження програми 44

3.3. Практичні рекомендації щодо закріплення цінностей та профілактики ціннісних конфліктів 47

Висновки до розділу 3 50

ВИСНОВКИ 52

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 54

ДОДАТКИ 59

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах турбулентності ринку, гібридних форматів зайнятості та зростання ролі нематеріальних чинників конкурентоспроможності саме узгоджені командні цінності, тобто поділювані членами команди уявлення про бажані норми взаємодії, критерії рішень і пріоритети поведінки, перетворюються на інтегративний механізм, який забезпечує стійкість корпоративної культури, знижує трансакційні витрати координації, підвищує залученість і психологічну безпеку, а також запобігає латентним конфліктам, що виникають через розрив між задекларованими цінностями компанії та реальною повсякденною практикою команди.

Водночас у багатьох організаціях цінності формально декларуються на рівні місії й кодексів, однак залишаються недостатньо інтеріоризованими, тобто внутрішньо прийнятими й відтворюваними в поведінці, через що корпоративна культура втрачає регулятивну функцію, а команда демонструє ситуативну згуртованість без спільного смислового поля, що актуалізує потребу в науково обґрунтованому аналізі становлення цінностей команди та в розробленні психологічних і HR-інтервенцій, спрямованих на їх узгодження та закріплення.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні особливостей становлення цінностей команди у межах корпоративної культури організації.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

— окреслити зміст і структурні компоненти поняття «цінності команди» та визначити їх місце у системі корпоративної культури;

— визначити та узагальнити основні теоретичні підходи до формування й інтеріоризації цінностей у групі;

— здійснити дослідження та визначити рівень сформованості цінностей команди й ступінь;

— розробити програму формування та узгодження цінностей команди, визначивши її структуру, зміст і методи проведення.

Об’єктом дослідження є корпоративна культура організація. **Предметом** дослідження є становлення цінностей команди у межах корпоративної культури організації.

Для досягнення поставлених завдань було використано комплекс **методів** дослідження**:**

— *теоретичні* – аналіз, синтез та узагальнення сучасних знань з проблематики дослідження;

— *емпіричні* – опитувальник почуття причетності SOBI, загальна шкала причетності, метод завершення речень у адаптації В. Шимка, опитувальник «Почуття когерентності» А. Антоновського;

— *математико-статистичні* – описова статистика та частотний для виявлення провідних тенденцій, критерії відмінності для порівняння (u-критерій Мана-Уітні для двох незалежних вибірок, кореляційний аналіз для дослідження взаємозв’язків (r-коефіцієнт кореляції Пірсона).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані теоретико-методичні положення щодо механізмів формування та інтеріоризації командних цінностей, а також емпірично виявлені взаємозв’язки між показниками переживаної причетності, смислової узгодженості та параметрами соціально-організаційного контексту можуть бути використані фахівцями з організаційної психології, HR-підрозділами та керівниками команд для діагностики ризиків ціннісних розбіжностей, планування заходів профілактики внутрішньогрупових конфліктів і підвищення згуртованості персоналу.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел і додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНОВЛЕННЯ ЦІННОСТЕЙ КОМАНДИ У МЕЖАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Поняття «цінності команди» та їх місце у структурі корпоративної культури

У сучасній організаційній літературі під «цінністю» зазвичай розуміють фундаментальні переконання або ідеали, що задають пріоритети та спрямовують поведінку індивідів у ситуаціях вибору, і, розкриваючи зміст цього поняття, дослідники, як правило, прямо пов’язують його з конструкцією корпоративної культури як нормативно-смислового середовища, у межах якого такі переконання набувають колективної форми та регулятивної сили. Згідно поглядів М. Каспа, організаційна культура є базовим контекстом внутрішньої взаємодії і «фундаментально включає сукупність колективних цінностей, вірувань і норм, що впливають на взаємодію членів організації» [11].

О. Похилко, описуючи структурні компоненти організаційної культури, окреслює її як цілісність, до якої належать цінності та переконання, норми і правила, міфи та символи, мова, комунікація, ритуали і традиції, тим самим підкреслюючи, що цінності виконують функцію ядра, через яке виявляється ідеальна модель «належного» і відтворюються стандарти поведінки в організації [15].

На цій підставі виявлено, що саме цінності забезпечують смислову узгодженість культурних елементів, оскільки вони одночасно легітимують норми, надають значення артефактам та орієнтують управлінські практики на відтворення передбачуваної поведінки, яка підтримує психологічний клімат і стабільність взаємодії в колективі.

Це означає, що команда – це цілеспрямована група людей, об’єднана спільною метою, діяльністю та взаємною відповідальністю, і, виходячи з цього визначення, «цінності команди» доцільно тлумачити як систему принципів і уявлень, які поділяються її членами та регулюють способи прийняття рішень, критерії взаємної оцінки і допустимі форми поведінки, причому ці цінності

можуть мати як формально задекларований вимір, коли вони зафіксовані в місії, кодексах і політиках, так і неявний вимір, коли вони існують як реально діючі норми групи. У цьому зв'язку принципового значення набуває розрізнення між проголошеними цінностями організації та фактично відтворюваними практиками, оскільки саме їхня узгодженість визначає рівень довіри та передбачуваності в команді.

Simons T., аналізуючи поведінкову цілісність управлінця як узгодженість «слів і дій», підкреслює, що невідповідність між декларованим і зробленим підриває довіру, і, ілюструючи цей розрив, зауважує, що менеджер, який проголошує консенсусне прийняття рішень, але зрештою нав'язує групі власний вибір, фактично втрачає поведінкову цілісність [37].

Tajfel H., оцінюючи інформованість персоналу про візію, місію та цінності, встановили, що лише близько 40 відсотків працівників знають проголошені організацією орієнтири, унаслідок чого формується розрив між декларованим рівнем цінностей і тим, що реально засвоюється та практикується в щоденній роботі [39]. Отже, командні цінності доцільно визначати як спільні переконання, які справді інтегровані в діяльність групи, стабілізують очікування та набувають статусу поведінкових стандартів, тобто таких регуляторів, що задають межі допустимого і водночас забезпечують узгодженість взаємодії в межах корпоративної культури.

Діяк Р., аналізуючи корпоративну культуру як внутрішній механізм упорядкування колективної взаємодії, пов'язує її зі становленням регулятивних орієнтирів організації та, окреслюючи зміст цього впливу через ключові компоненти, зазначає, що корпоративна культура «відіграє вирішальну роль у формуванні цінностей, норм, символів і моделей поведінки, які визначають успіх організацій» [9].

Значимість цінностей у структурі культури доцільно розглядати як вихідний рівень смислової регуляції, який задає критерії бажаного і допустимого, після чого ці критерії конкретизуються у групових нормах, закріплюються в артефактах та відтворюються в управлінських практиках, що

разом формують передбачуваний психологічний клімат команди. Саме тому цінність професіоналізму, будучи узагальненим орієнтиром якості, переходить у норму вимогливості до стандартів виконання завдань і до способів контролю результату, тоді як цінність відповідальності, будучи орієнтиром спільного результату, переходить у норму взаємодопомоги, розподілу навантаження та прийняття колективної відповідальності за кінцевий підсумок роботи.

У тому самому зв'язку артефакти і практики управління, зокрема ритуали публічного визнання досягнень, регулярні спільні наради, символічні маркери належності до групи, а також стиль керівництва як спосіб щоденного ухвалення рішень і комунікації, фіксують, які саме цінності отримують реальне підкріплення в команді і які поведінкові зразки набувають статусу стандарту.

У дослідженні Edmondson A., присвяченому психологічній безпеці, авторка, пов'язуючи групову відкритість з діями лідера, наголошує на ролі довіри й відкритості як ціннісної основи безпечного обговорення помилок і ризиків, унаслідок чого лідерські практики, що підтримують висловлення сумнівів і запитань, формують очікування чесного діалогу та співпраці як звичний режим взаємодії [26]. На цій підставі цінності постають центральною ланкою культури, оскільки через них встановлюється смисловий критерій значущого, а через норми, артефакти й управлінські дії цей критерій набуває поведінкової форми та стає відтворюваним стандартом командної взаємодії.

Отже, поняття «цінності команди» відображає систему спільних ідей і переконань, яка інтегрована в корпоративну культуру організації та водночас організовує внутрішню культуру групи як автономний регулятивний порядок, що забезпечує узгодженість рішень і передбачуваність поведінки членів команди. Командні цінності визначають, які цілі, способи дії та правила взаємної оцінки визнаються значущими, і тим самим виступають орієнтиром колективних дій, оскільки через них визначаються допустимі способи досягнення результату та межі прийнятного у взаємодії.

У трирівневій моделі організаційної культури Schein E., описуючи структуру культури, розміщує цінності між видимими артефактами та

глибинними базовими припущеннями, унаслідок чого цінності виконують функцію зв'язку між тим, що організація декларує, і тим, що реально відтворюється як звичний спосіб дій у повсякденній практиці [36].

На цій основі у контексті команди логічним є висновок, що формалізовані цінності, зафіксовані в документах, у процесі соціалізації членів групи переходять у режим групових норм, повторюваних рішень і стійких практик, а ритуали та символи стають їхнім щоденним відображенням у взаємодії, що дозволяє розглядати команду як носія мікрокультури, яка підтримує згуртованість і забезпечує стандарти поведінки в межах корпоративного середовища.

Schein E., розкриваючи організаційну культуру як результат спільного навчання групи в процесі адаптації до зовнішніх викликів і внутрішньої інтеграції, вибудовує трирівневу конструкцію культури, в якій артефакти фіксують видимі прояви, проголошені цінності задають нормативний «задум» належного, а базові припущення виконують роль глибинних і переважно неусвідомлюваних «правил реальності», через які члени колективу інтерпретують події та обирають поведінку [36].

На цій основі для рівня команди важливим є те, що цінності, які група декларує, набувають реальної регулятивної сили лише тоді, коли вони підкріплюються повторюваними діями лідера та узгодженими практиками, унаслідок чого вони поступово «спускаються» в площину базових припущень і починають діяти як автоматизований стандарт взаємодії, тобто як те, що не обговорюють щоразу, а відтворюють як звичний спосіб прийняття рішень, реагування на помилки та розподілу відповідальності.

У межах такого бачення командні цінності доцільно інтерпретувати як проміжну ланку між символічним шаром культури й поведінковим, оскільки саме вони переводять загальну ідею «що є правильним» у практичні очікування щодо того, «як ми тут працюємо», а тому будь-яка невідповідність між проголошенням і щоденною практикою не просто «псує атмосферу», а блокує

перехід цінностей у статус внутрішньо прийнятих припущень, без якого команда не набуває стабільної мікрокультури [36].

У моделі Van Maanen J., яка концептуально оформлена як Competing Values Framework, автори, пояснюючи різноманітність організаційних культур, пропонують координатну систему, де перетин орієнтації на внутрішній фокус або зовнішній фокус з орієнтацією на гнучкість або стабільність породжує чотири домінантні логіки цінностей, які проявляються у різних типах культури, тобто клановій, адхократичній, ринковій та ієрархічній [40].

На цій основі для аналізу командних цінностей важливо, що «цінність» у цій рамці не зводиться до окремого гасла, а розуміється як системна орієнтація, яка визначає, які критерії успіху визнаються легітимними, які стилі взаємодії підтримуються, і які управлінські рішення будуть сприйматися як справедливі, зокрема в клановій логіці більш природним стає підсилення цінностей згуртованості та взаємної підтримки, тоді як у ринковій логіці більш очікуваними стають цінності результативності та змагальності [40].

У командному вимірі це означає, що одна й та сама організація може містити команди з різною ціннісною конфігурацією, і якщо корпоративний центр декларує певний набір цінностей, то фактичне їх становлення в команді залежатиме від того, яка логіка цінностей підкріплюється цілями, метриками та стилем керівництва в конкретному підрозділі, оскільки саме ці параметри роблять абстрактні цінності операційними, тобто такими, що керують щоденними пріоритетами [40].

У статті Mosquera P. автори, досліджуючи зв’язок культури з ефективністю організацій, трактують культуру як сукупність глибинних переконань і цінностей, які переходять у практики, і пропонують чотирикомпонентну модель культурних «рис», до яких належать залученість, узгодженість, адаптивність і місія, причому кожна з них відображає певний блок ціннісних орієнтацій, що або підтримує результативність, або створює внутрішні обмеження для змін [Denison & Mishra, 1995]. На цій основі для команди принциповим є те, що цінності в цій логіці постають не як моральні декларації,

а як механізми координації, оскільки залученість передбачає цінність участі й автономії, узгодженість передбачає цінність спільних правил і інтегрованості, адаптивність передбачає цінність навчання та клієнтоорієнтованості, а місія передбачає цінність цілеспрямованості та ясних пріоритетів [36].

У командному вимірі така модель дозволяє інтерпретувати становлення цінностей як процес досягнення внутрішньої узгодженості між тим, що команда «вважає правильним», тим, як вона насправді координує дії, і тим, як вона пристосовується до змін, при цьому дисбаланс, наприклад високий акцент на узгодженості без адаптивності, може означати, що команда сформувала сильні нормативні стандарти, однак ці стандарти перетворилися на жорсткість, яка знижує ефективність у динамічному середовищі [34].

У підручниковій традиції Vogler T., де організаційна культура описується як система спільних цінностей, переконань і норм, що спрямовують поведінку людей в організації, автори акцентують, що культура одночасно виконує інтегративну функцію, забезпечуючи єдність підходів, і регулятивну функцію, задаючи неформальні правила, які часто діють сильніше за формальні регламенти [41].

На цій основі у фокусі команди виявляється механізм соціалізації, через який нові учасники засвоюють не лише формальні інструкції, а й «те, як тут прийнято», і саме в цій зоні цінності стають практичними, оскільки вони перетворюються на очікування, санкції та винагороди, які група застосовує до поведінки своїх членів [41]. У такому трактуванні командні цінності доцільно розуміти як найбільш концентрований рівень культури, бо саме в команді відбувається щоденне підтвердження цінностей через типові взаємодії, і тому сила цінностей визначається не їх проголошенням, а регулярністю відтворення у комунікації, координації та оцінюванні внеску кожного учасника [41].

Yu L., аналізуючи організаційну соціалізацію як процес становлення спільних правил взаємодії та прийнятних стандартів поведінки, фактично описує формування й інтеріоризацію цінностей у групі як послідовний рух від зовнішньо заданих смислів і нормативних очікувань до внутрішньо прийнятих

критеріїв належного, які на старті фіксуються як елемент організаційної ідентичності, а згодом відтворюються членами команди як власні орієнтири вибору, оцінювання й поведінкового самоконтролю, унаслідок чого саме цей перехід забезпечує цінностям регулятивну силу в реальних робочих ситуаціях [42]. На цій основі логічним є трактування командних цінностей як таких, що набувають практичної дієвості тоді, коли вони входять у структуру повсякденних рішень і стають підставою для передбачуваних очікувань між учасниками групи, оскільки саме у такому режимі цінності виконують функцію внутрішнього стандарту, який підтримує узгодженість взаємодії [42].

1.2 Формування та інтеріоризації цінностей у групі

Ю Л., розмежовуючи соціалізацію та інтеріоризацію, подає соціалізацію як входження індивіда в систему правил і ролей групи, тоді як інтеріоризацію окреслює як момент, коли зовнішні норми, що первинно підтримуються санкціями, прикладами й контролем, починають переживатися як особисто значущі та морально виправдані, унаслідок чого їх виконання стає стійким і відтворюється без потреби в постійному зовнішньому нагляді [42]. На цій підставі процес внутрішнього прийняття цінностей доцільно описувати як нормативно-смислову трансформацію, у межах якої командні правила перестають бути суто вимогою середовища й оформлюються як внутрішній критерій «правильного», що дозволяє узгоджувати поведінку з очікуваннями групи та підтримувати стабільність взаємної довіри [42].

Bauer T. та Erdogan B., підсумовуючи дослідницькі підходи до входження новачків в організацію, наголошують, що працівник у цьому процесі здійснює роботу ідентифікації, тобто зіставляє запропоновані цінності та норми з власними установками, коригує уявлення про те, «хто ми» як колектив, і, приймаючи або відкидаючи такий опис, визначає інтенсивність подальшого включення в групові практики [23]. На цій основі ключовим чинником постає те, чи утворюється психологічно переконливий зв’язок між цінностями та реальними діями значущих інших у команді, оскільки саме узгодженість між

проголошеним і відтворюваним у взаємодії створює підстави для того, щоб цінності закріпилися як внутрішній орієнтир і почали визначати поведінкові рішення як звичний стандарт [23].

Якщо звернутися до класичної традиції аналізу соціалізаційних тактик, то Van Maanen J., Schein E., формулюючи теорію організаційної соціалізації, стверджують, що спосіб входження індивіда в групу задається цілісною конфігурацією тактик, через які організація структурує невизначеність початкового періоду та перетворює загальні очікування на передбачувані сценарії поведінки [40]. На цій підставі колективні, послідовні та підтримувальні формати входження в команду, які автори розглядають як такі, що забезпечують ясність ролей і критеріїв прийнятності, пов'язуються з вищою імовірністю того, що заявлені цінності набудуть прикладного змісту, оскільки вони починають співвідноситися з конкретними ситуаціями, типовими робочими рішеннями та очікуваними діями, які повторюються й стають упізнаваними для всіх учасників групи [40].

Теорія самодетермінації, у межах якої Deci E. та Ryan R., описуючи механізми регуляції поведінки, розгортають інтеріоризацію як континуум переходу від зовнішньої регуляції до інтроєкції, а далі до ідентифікованої та інтегрованої регуляції, тобто до такого рівня, коли прийнята цінність не просто виконується як вимога середовища, а визнається особисто значущою, узгоджується з образом Я та підтримується внутрішнім переживанням смислу [25].

На цій основі автори, конкретизуючи умови, за яких зовнішні норми стають внутрішніми орієнтирами, пов'язують глибину інтеріоризації із задоволенням базових психологічних потреб, і насамперед потреби у пов'язаності, яка в командному контексті проявляється як переживана належність і прийняття, унаслідок чого цінності групи отримують внутрішню підтримку та відтворюються як стійкий стандарт поведінки навіть за відсутності зовнішнього контролю [25].

Виходячи з того, що потреба належності постає як емпірично фіксований і відносно стійкий психологічний конструкт, інтеріоризацію командних цінностей доцільно пояснювати насамперед специфікою найближчого середовища щоденної взаємодії, у межах якого прийняття або неприйняття виявляється безпосередньо, унаслідок чого переживана включеність, операціоналізована як загальна належність, формує підґрунтя для того, щоб спільні правила набували статусу «наших» і підтримувалися не лише формально, а й у реальній поведінці.

У площині групових норм інтеріоризацію цінностей обґрунтовано розглядати як процес навчання тому, які дії визнаються припустимими, бажаними та престижними, оскільки саме норми виступають операціоналізованими цінностями, тобто такими, що перекладені мовою очікуваних практик, і саме через них команда перетворює широкі культурні принципи на конкретні стандарти комунікації, взаємодопомоги, відповідальності та прийняття рішень.

На цій основі інтеріоризацію у груповій динаміці пов’язано з конформністю як адаптаційною відповіддю на інформаційний і нормативний вплив, коли, з одного боку, коригується судження через довіру до колективного досвіду, а з іншого боку, узгоджується поведінка з очікуваннями задля підтримання приналежності та взаємної передбачуваності, і водночас показано, що вирішальною ланкою, яка переводить організаційні й командні цінності у площину «моїх» без прямого примусу, виступає соціальна ідентичність, оскільки самокатегоризація як членства у значущій групі зумовлює схильність приймати групові норми як власні та оцінювати поведінку через призму прототипності.

Оскільки цінності мають характер смислових конструкцій, їх прийняття обґрунтовано пов’язано з процесами сенсотворення, у межах яких події, рішення та конфлікти тлумачаться як такі, що або підтверджують проголошені принципи, або підважують їх правдоподібність, унаслідок чого інтеріоризація стає залежною від узгодженості повідомлень і досвіду, тобто від повторюваних підтверджень, що формула «так у нас прийнято» відповідає практиці «так у нас реально робиться», і саме в цій логіці перехід цінностей від рівня організації до

рівня команди описано як мультиканальний, де місія та кодекси задають рамку легітимності, HR-процедури формують досвід справедливості й передбачуваності, управлінські рішення створюють прецеденти пріоритетів, а щоденні мікропрактики команди перекладають цінності на мову групових норм, причому окремо наголошено на значенні ціннісної узгодженості як відповідності між особистими цінностями працівника та цінностями.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що командні цінності в межах корпоративної культури доцільно розуміти як систему спільних принципів і уявлень, які регулюють прийняття рішень та допустимі форми поведінки, причому їхня регулятивна сила визначається не самим фактом декларування, а узгодженістю проголошених орієнтирів із реально відтворюваними практиками, що забезпечують довіру, передбачуваність і смислову узгодженість взаємодії в колективі. Узагальнено, що формування та інтеріоризація цінностей у групі постають як поєднання соціалізаційних механізмів, нормативного навчання, ідентифікації та сенсотворення, унаслідок чого цінності переходять від організаційного рівня до командного через повторювані практики й досвід належності та надалі функціонують як внутрішні регулятори поведінки й критерії «правильного» в команді.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТАНОВЛЕННЯ ЦІННОСТЕЙ КОМАНДИ В КОРПОРАТИВНІЙ КУЛЬТУРІ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Методологія та організація дослідження

Опитувальник почуття причетності (Sense of Belonging Instrument, SOBI), у концепції Б. Гагерті та К. Патуски застосовується для діагностики суб'єктивно переживаного відчуття належності до соціального оточення, яке формується через досвід прийняття, включеності та емоційної значущості взаємин, і, будучи чутливим до якості міжособистісної взаємодії, дозволяє зафіксувати, наскільки людина сприймає себе «в своїй тарілці» у групі та наскільки стійко вона переживає взаємний зв'язок із соціальним середовищем [10].

Використання SOBI у межах дослідження становлення цінностей команди є методологічно виправданим, оскільки саме переживана причетність, як психологічний маркер включеності, може виступати умовою прийняття групових норм і цінностей як внутрішньо значущих, а також пояснювати, чому одні працівники швидше інтегрують командні стандарти у власну поведінку, тоді як інші зберігають дистанціювання та орієнтуються на формальне виконання вимог.

Загальна шкала причетності (General Belongingness Scale, GBS), у розробці Дж. Мелоун, Д. Піллоу та А. Османа призначена для вимірювання досягнутої належності, тобто відносно стабільного відчуття прийняття і включеності у соціальні зв'язки, яке проявляється у переживанні соціальної підтримки, психологічної «вписаності» у групу та готовності підтримувати взаємні контакти [10]. Методика дозволяє кількісно оцінити індивідуальні відмінності у переживанні належності, що створює підґрунтя для зіставлення цього показника з характеристиками ціннісної інтеграції в команді та з показниками групової взаємодії, адже в організаційному контексті саме дефіцит належності часто супроводжується зниженням довіри, обмеженням «голосу» працівника та ослабленням готовності підтримувати спільні правила як власні орієнтири.

Опитувальник «Почуття когерентності» А. Антоновського (Sense of Coherence, SOC, застосовується для діагностики узагальненої життєвої орієнтації, що відображає здатність людини сприймати події як зрозумілі, керовані та осмислені, тобто таких, що піддаються когнітивному впорядкуванню, допускають ефективне подолання та мають суб'єктивний сенс. Методика дозволяє оцінити ресурсний аспект психологічного функціонування, який пов'язаний зі стійкістю до стресу та з якістю адаптації в складних соціальних середовищах [20].

Її використання у дослідженні становлення цінностей команди є обґрунтованим, оскільки послідовні та несуперечливі ціннісні сигнали в команді підвищують передбачуваність взаємодії, підтримують відчуття керованості робочих вимог і сприяють осмисленості спільних зусиль, тоді як ціннісна непослідовність, зокрема розрив між проголошеним і практикованим, може підривати когерентність, посилювати напруження та знижувати готовність інтеріоризувати командні стандарти як внутрішній орієнтир.

З метою первинної характеристики вибірки у контексті дослідження становлення цінностей команди в межах корпоративної культури було здійснено описовий аналіз віку респондентів, у результаті чого виявлено, що вікова варіативність охоплює діапазон від 21 до 54 років за середнього значення 33,76 року та медіани 32,50 року, що дозволяє інтерпретувати вибірку як таку, у якій представлені як працівники ранніх етапів професійного становлення, так і працівники зі сформованим досвідом участі в організаційних практиках.

Зафіксоване стандартне відхилення 8,25 року відображає помірну неоднорідність віку, отже, у вибірці є підстави очікувати відмінності в досвіді організаційної соціалізації та у ступені засвоєння командних норм, які, будучи пов'язаними з корпоративним контекстом, можуть надалі виступати релевантними змінними для перевірки кореляційних зв'язків із показниками причетності та когерентності. У підсумку вікова структура вибірки є достатньо різноманітною, щоб забезпечити аналітичну чутливість до можливих віково-стажових відмінностей у прийнятті й відтворенні цінностей у команді.

Таблиця 2.1. Описова статистика віку респондентів вибірки

Показник	**Значення**
Мінімальне значення, років	21
Максимальне значення, років	54
Середнє значення, років	33,76
Медіана, років	32,5
Стандартне відхилення, років	8,25

З метою уточнення гендерного профілю вибірки було узагальнено розподіл респондентів за статтю, у результаті чого виявлено переважання чоловічої групи, яка становить 60 відсотків, тоді як жіноча група становить 40 відсотків. Така конфігурація, з одного боку, фіксує помірний дисбаланс у структурі вибірки, а з іншого боку, зберігає достатню представленість обох категорій для подальшої перевірки міжгрупових відмінностей за непараметричними критеріями та для інтерпретації можливих відмінностей у переживанні належності й узгодженості життєвого досвіду з командними стандартами. У підсумку розподіл за статтю є емпірично придатним для порівняльного аналізу, оскільки забезпечує наявність двох співставних підгруп, що дозволяє коректно оцінювати, чи пов’язані показники за психодіагностичними методиками з гендерною належністю в межах досліджуваного корпоративного середовища.

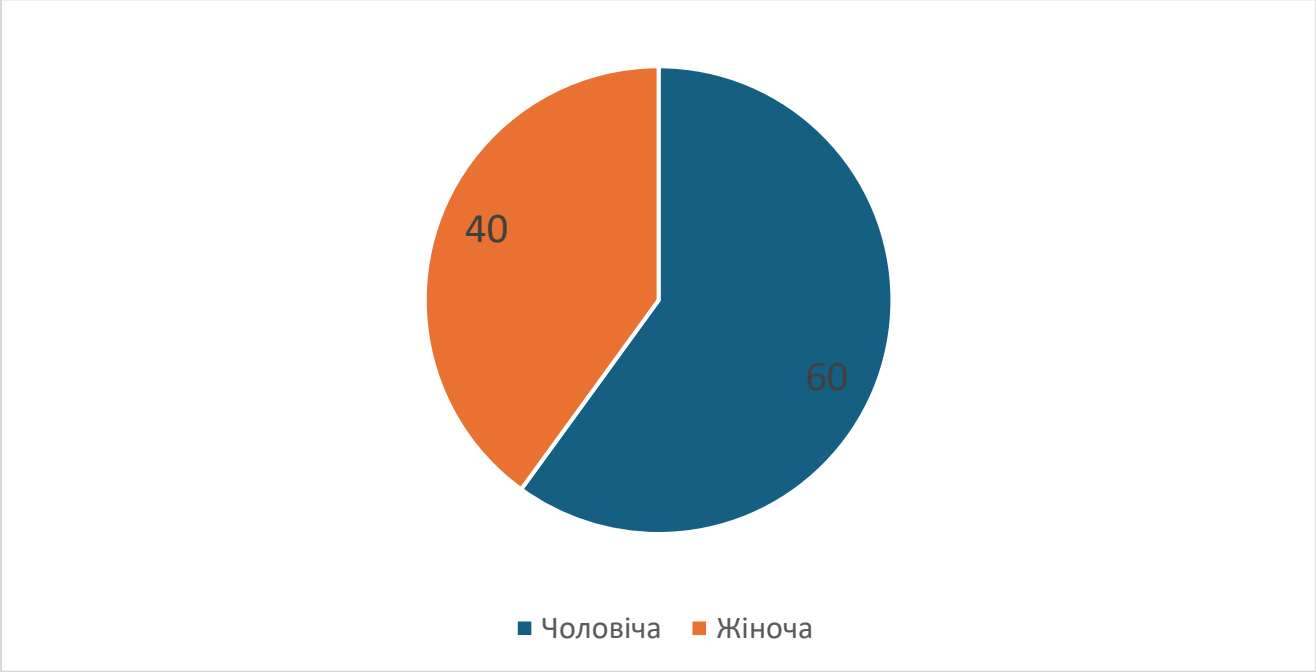


Рис. 2.1. Розподіл респондентів за статтю (n=50)

Аналіз освітнього рівня вибірки засвідчує чітке домінування респондентів із вищою освітою, частка яких становить 86,0%, що є типовим для IT-середовища, де більшість функціональних ролей пов’язані з необхідністю системної професійної підготовки та тривалого накопичення спеціалізованих компетентностей. Наявність 8,0% осіб із досвідом аспірантури відображає присутність у вибірці учасників із підвищеним рівнем академічної залученості та потенційно вищою чутливістю до ціннісно-нормативних аспектів організаційного життя, оскільки саме вищі рівні освіти частіше корелюють із розвиненішими практиками рефлексії та концептуалізації професійних стандартів. Частка респондентів із середньою освітою, яка становить 6,0%, формує невеликий, але методично корисний сегмент для подальших зіставлень, адже забезпечує варіативність освітніх траєкторій і дозволяє перевіряти, чи пов’язана інтенсивність відчуття належності або когерентності з рівнем формальної освіти. Загалом освітній профіль вибірки є достатньо однорідним у бік високої освіти, але водночас містить мінімально необхідну різнорідність для статистичного порівняння підгруп.

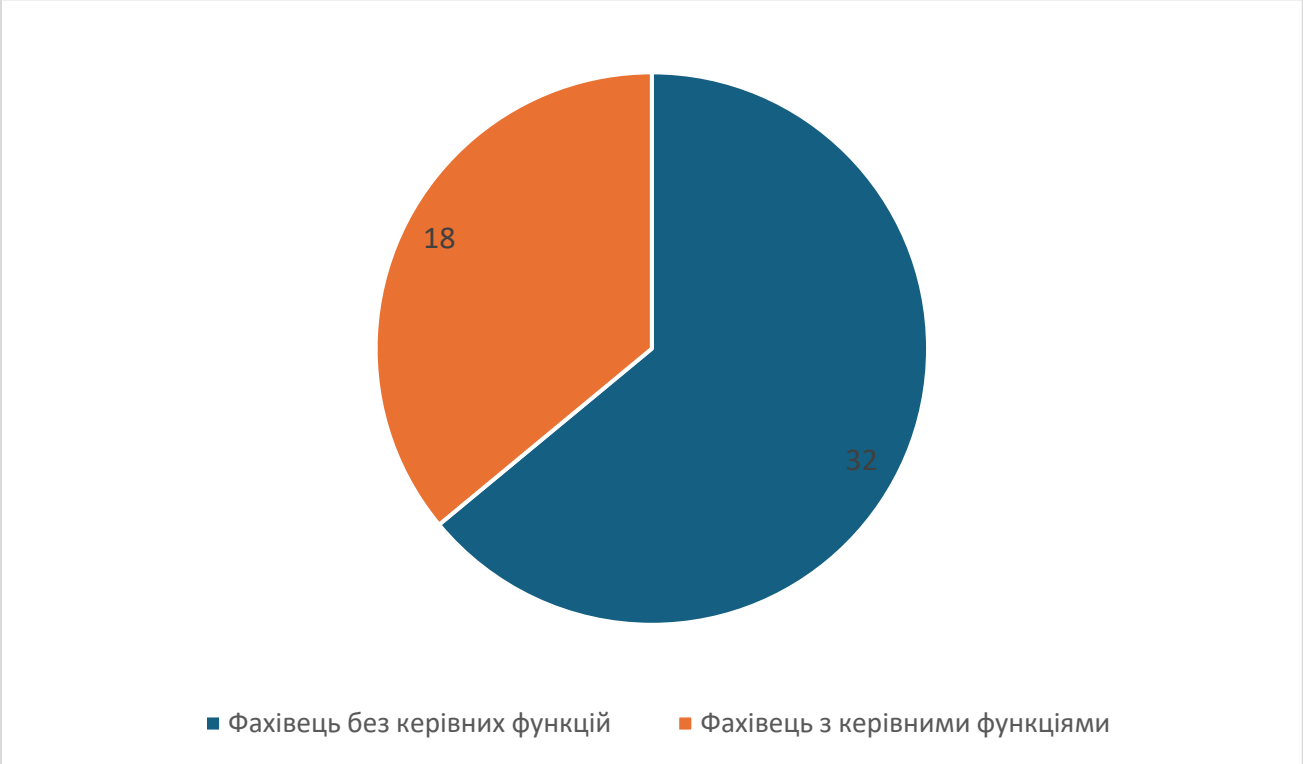


Рис. 2.2. Розподіл респондентів за рівнем посади

Професійно-рольова структура вибірки характеризується переважанням фахівців без керівних функцій, частка яких становить 64,0%, що задає коректну базу для оцінювання командних цінностей у «ядрі виконання», де повсякденні практики взаємодії, координації та взаємної підтримки зазвичай проявляються найінтенсивніше.

Водночас присутність 36,0% респондентів із керівними функціями є методично значущою, оскільки дає змогу перевіряти гіпотези про відмінності в переживанні належності, у способах інтеріоризації цінностей та в показниках когерентності залежно від позиційної відповідальності, рівня впливу на правила командної взаємодії та участі в ухваленні рішень. Така пропорція формує збалансований розподіл, за якого вибірка не є суто «лінійною» або суто «управлінською», а отже, дозволяє аналізувати можливі ефекти ролі в команді як предиктора або модератора психологічних показників.

Організаційний контекст виконання роботи в межах вибірки є різноформатним, при цьому найбільшу частку становить дистанційний формат, який охоплює 40,0% респондентів, тоді як офісний і гібридний формати представлені однаково по 30,0% кожен. Така конфігурація важлива для подальшого аналізу командних цінностей, оскільки формат роботи здатен

змінювати інтенсивність і якість соціальної взаємодії, частоту неформальних контактів, доступність підтримки та швидкість зворотного зв'язку, а отже, потенційно впливає і на переживання належності, і на механізми інтеріоризації норм.

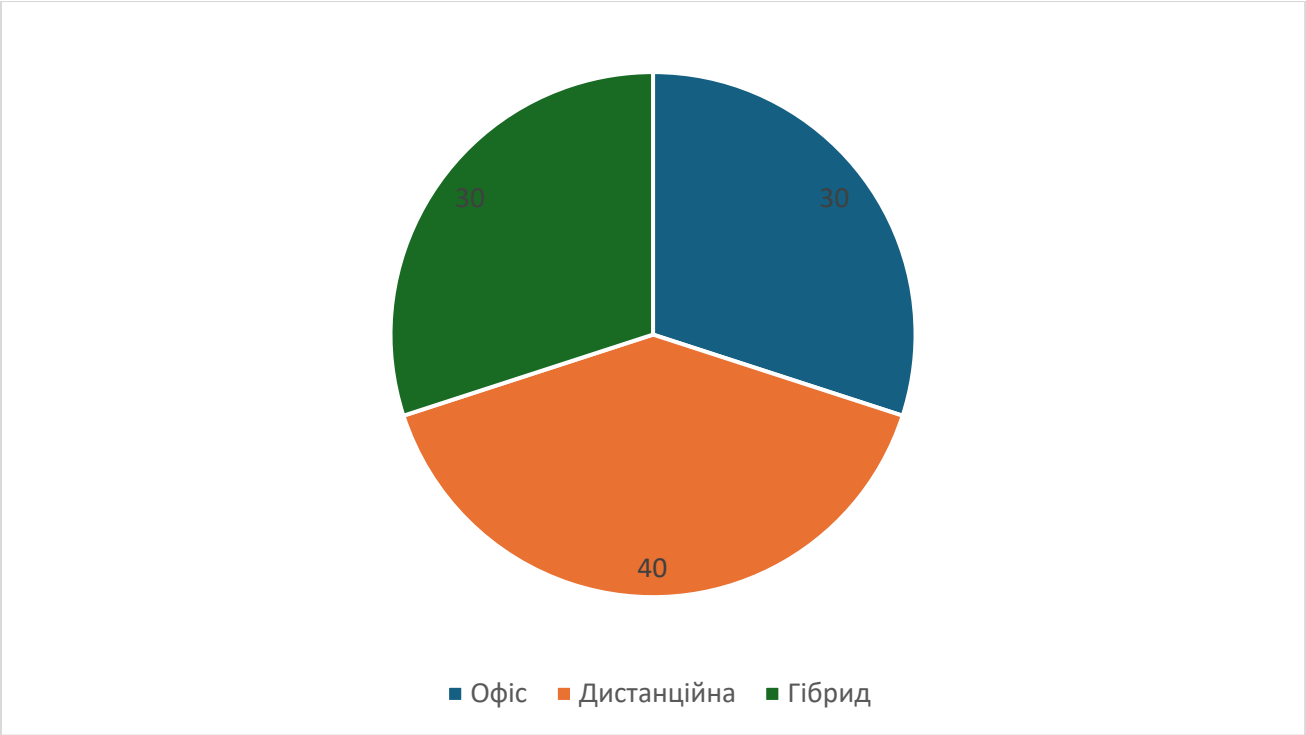


Рис. 2.3. Розподіл респондентів за форматом роботи

Переважна частина респондентів повідомила про наявність досвіду проходження тренінгів у межах організації, що становить 62,0% вибірки, тоді як 38,0% такого досвіду не мають, отже, в досліджуваному середовищі навчально-розвивальні практики є достатньо поширеними, але не універсальними. Це співвідношення є важливим у контексті становлення командних цінностей, оскільки тренінги, як правило, виконують не лише компетентнісну функцію, а й нормативно-культурну, коли через стандарти, кейси, моделі поведінки та обговорення очікуваних дій організація підкріплює проголошені цінності конкретними сценаріями застосування.

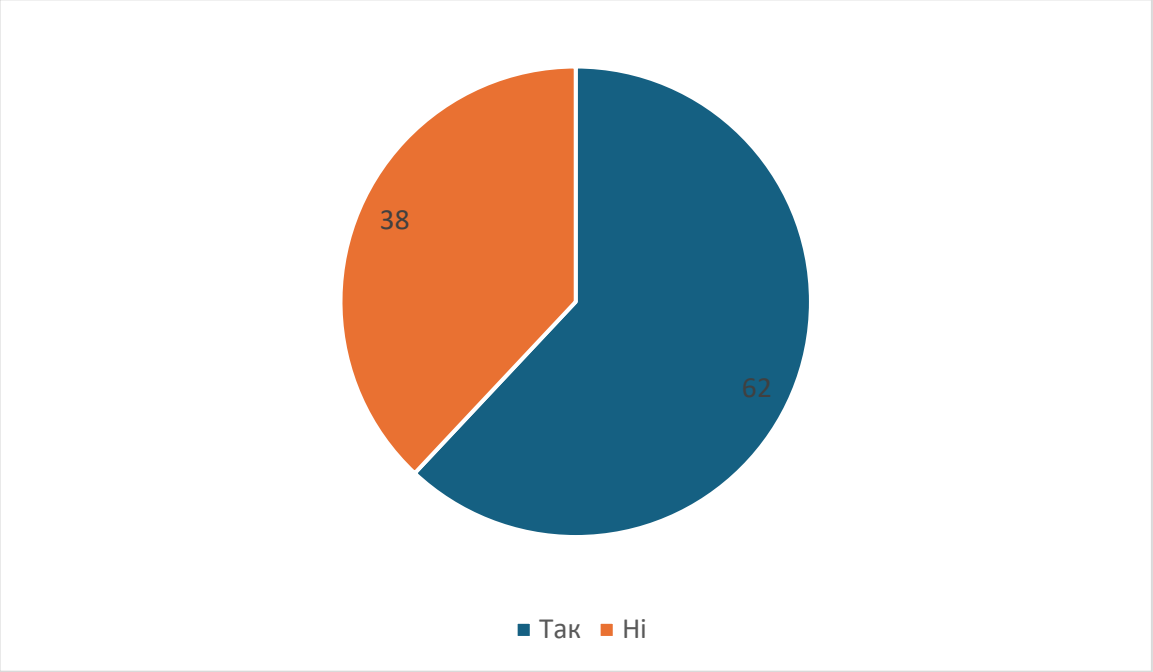


Рис. 2.4. Розподіл респондентів за досвідом проходження тренінгів у межах організації

Одночасна присутність двох груп дає змогу надалі коректно порівнювати показники належності, когерентності та компонентів причетності між учасниками з досвідом тренінгів і без нього, оцінюючи, чи пов'язане інституційне навчання з глибшою інтеріоризацією командних норм і з більшою стабільністю ціннісних орієнтирів у повсякденній поведінці.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження рівня сформованості цінностей команди

З метою оцінки рівня переживаної належності до соціального оточення та суб'єктивного відчуття включеності в міжособистісні зв'язки, що у межах корпоративного середовища може розглядатися як психологічна передумова засвоєння та відтворення командних цінностей у повсякденній взаємодії, було застосовано Загальну шкалу причетності, за результатами аналізу якої встановлено, що середній скоригований показник становить 4,57 бала за семибальною шкалою за медіани 4,63 бала, отже, у вибірці переважає помірно високий рівень переживаної причетності, який узгоджується з припущенням про наявність у частини працівників досвіду прийняття, включення та підтримки з боку команди.

Водночас виявлений діапазон значень від 2,42 до 6,33 свідчить про суттєву міжіндивідуальну варіативність, унаслідок чого поряд із респондентами, для яких належність виступає відносно стабільним ресурсом, зафіксовано групу осіб із заниженим переживанням включеності, що може відображати специфіку етапу організаційної соціалізації, віддалений формат взаємодії, обмеженість неформальних контактів або невідповідність між очікуваними й реально наявними стандартами командної підтримки.

Таблиця 2.2. Описові статистики за Загальною шкалою причетності

Показник	**Мін**	**Макс**	**Середнє**	**Медіана**	**Стандартне відхилення**
GBS, сума балів (скоригована)	29	76	54,82	55,5	11,53
GBS, середнє значення (скориговане), шкала 1–7	2,42	6,33	4,57	4,63	0,96

Додатковим підтвердженням неоднорідності виступає стандартне відхилення 0,96 для середнього балу та 11,53 для сумарного індексу, що дозволяє розглядати отриманий розподіл як емпірично придатний для подальшого кореляційного аналізу з показниками когерентності та причетності за іншими методиками, а також для перевірки міжгрупових відмінностей залежно від формату роботи, наявності тренінгового досвіду та позиційного статусу.

З метою визначення вираженості почуття когерентності як інтегрального показника того, наскільки людина сприймає події як зрозумілі, керовані та осмислені, а також наскільки вона схильна підтримувати відносно стале смислове узгодження між вимогами середовища і власними ресурсами, що у концепції А. Антоновського розглядається як важливий психологічний підґрунт для стійкого відтворення нормативних орієнтирів у повсякденній поведінці, було застосовано опитувальник SOC-13, за результатами аналізу якого встановлено, що середній скоригований рівень становить 4,21 бала за семибальною шкалою за медіани 4,12 бала, отже, для вибірки загалом характерна помірна вираженість когерентності, яка не зводиться до крайніх полюсів і водночас дозволяє припускати наявність відчутного ресурсу смислотворення та саморегуляції у значної частини респондентів.

Таблиця 2.3. Описові статистики за опитувальником «Почуття когерентності» А. Антоновського (SOC-13)

Показник	Мін	Макс	Середнє	Медіана	Стандартне відхилення
Почуття когерентності, сума балів (скоригована)	36	85	54,74	53,5	11,23
Почуття когерентності, середнє значення (скориговане), шкала 1–7	2,77	6,54	4,21	4,12	0,86
Зрозумілість (Comprehensibility)	11	34	21,18	21	4,76
Керованість (Manageability)	6	25	17,12	17	3,94
Осмисленість (Meaningfulness)	9	26	16,44	16	3,86

Діапазон від 2,77 до 6,54 свідчить про суттєву варіативність індивідуального досвіду узгодженості, унаслідок чого в межах однієї організаційної реальності представлені як працівники, для яких робоче середовище та вимоги команди переживаються як достатньо передбачувані й внутрішньо зрозумілі, так і працівники, для яких відповідний досвід є менш структурованим, а отже, потенційно супроводжується нижчою готовністю спиратися на командні стандарти як на стабільні орієнтири.

Зафіксоване стандартне відхилення 0,86 для середнього показника та 11,23 для сумарного індексу підтверджує помірну неоднорідність, тому надалі є підстави розглядати SOC як змінну, здатну проявляти кореляційні зв’язки з показниками переживаної належності та з окремими організаційними умовами, зокрема з форматом роботи, стажем і наявністю навчально-розвивальних практик.

Структурний аналіз компонентів показує, що середні значення підшкал розподіляються відносно узгоджено, оскільки зрозумілість у середньому становить 21,18 бала за медіани 21,00, керованість становить 17,12 бала за медіани 17,00, а осмисленість становить 16,44 бала за медіани 16,00, що дозволяє інтерпретувати загальний індекс як такий, який формується не за рахунок одного домінуючого виміру, а через сумарний внесок трьох компонентів.

Водночас крайові значення в кожній підшкалі вказують, що в частини респондентів наявні зони уразливості саме на рівні переживання керованості або осмисленості, а це в контексті становлення командних цінностей є принципово важливим, оскільки цінності набувають регулятивної сили не тоді, коли вони лише декларуються, а тоді, коли працівник розуміє очікування, має доступні засоби їх реалізації та бачить у них смисл, який приймається як внутрішньо виправданий. У підсумку результати SOC-13 за вибіркою фіксують помірний рівень когерентності за наявності вира

Вартим уваги є вимірювання почуття причетності як конструкта, що відображає не лише суб'єктивне переживання включеності, а й ті умови та взаємодійні підстави, через які командні цінності можуть інтеріоризуватися і ставати регуляторами поведінки.

З метою оцінки вираженості почуття причетності як психологічного показника включеності в соціальне середовище команди, що відображає не декларативну, а переживану інтеграцію людини в групові взаємини та, відповідно, може розглядатися як одна з внутрішніх умов прийняття командних норм і цінностей, було застосовано опитувальник SOBI, за результататами аналізу якого встановлено, що загальний середній показник становить 2,68 бала за чотирибальною шкалою за медіани 2,72 бала, отже, у вибірці переважає помірно виражене, ближче до помірно підвищеного, переживання причетності, яке не є однорідним і містить як групу респондентів із низькими значеннями, так і групу з високими показниками включеності.

Мінімальне та максимальне значення загального середнього балу коливаються від 1,74 до 3,78, а стандартне відхилення 0,51 вказує на помірну дисперсію, що є методично сприятливим для подальших перевірок зв'язків із показниками когерентності та загальної належності, а також для міжгрупових порівнянь залежно від формату роботи, досвіду тренінгів і позиційного статусу. У прикладному вимірі така конфігурація результатів є узгодженою з припущенням, що в частини працівників умови корпоративної взаємодії забезпечують стабільні підстави для включення і взаємної підтримки, тоді як в

іншої частини ці підстави є менш доступними або менш переконливими, що може впливати на швидкість і глибину інтеріоризації командних цінностей.

Показник	Мін	Макс	Середнє	Медіана	Стандартне відхилення
Психологічне переживання причетності, сума балів	29	68	46,04	47	9,93
Психологічне переживання причетності, середнє (скориговане), шкала 1–4	1,61	3,78	2,56	2,61	0,55
Передумови причетності, сума балів	18	35	26,26	26	4,36
Передумови причетності, середнє, шкала 1–4	2	3,89	2,92	2,89	0,49
Почуття причетності, загальний бал	47	102	72,3	73,5	13,79
Почуття причетності, середнє (загальне), шкала 1–4	1,74	3,78	2,68	2,72	0,51

Диференціація на компоненти уточнює характер переживання причетності, оскільки середнє значення за шкалою передумов причетності SOBI-A дорівнює 2,92, тоді як середнє значення за шкалою психологічного переживання причетності SOBI-P становить 2,56, унаслідок чого фіксується тенденція, за якої умови, що підтримують включення, у середньому оцінюються дещо вище, ніж власне внутрішнє відчуття належності.

Така різниця є значущою для теми становлення командних цінностей, оскільки вона дозволяє припускати, що формальні та неформальні «підпори» включеності, наприклад організаційні практики, доступність комунікації, наявність точок взаємодії та підтримки, можуть бути присутніми, але не для всіх переходять у стійке внутрішнє переживання прийняття і психологічної інтегрованості, а саме цей перехід зазвичай визначає, чи стають цінності команди внутрішнім критерієм саморегуляції, чи залишаються зовнішнім нормативним тлом. Діапазон значень за SOBI-P від 1,61 до 3,78 і стандартне відхилення 0,55 вказують на помітні індивідуальні відмінності саме на рівні переживання.

2.3. Фактори становлення цінностей команди в корпоративній культурі організації

Під час перевірки зв’язків між показниками віку та професійного досвіду, з одного боку, і психологічними індикаторами належності, причетності та почуття когерентності, з іншого боку, встановлено, що вік у вибірці тісно пов’язаний із загальним стажем роботи, що є логічно очікуваним, оскільки зі збільшенням віку, як правило, зростає і тривалість професійної біографії. У цьому ж контексті важливо, що стаж роботи саме в поточній організації не повторює механічно ні вікову структуру, ні загальний трудовий досвід, отже, тривалість перебування в конкретній компанії можна інтерпретувати як окремий показник інтегрованості в дане корпоративне середовище, а не як похідну віку.

Зв’язок віку з почуттям когерентності виявився помірно вираженим і статистично значущим, що дозволяє трактувати старший вік як чинник, з яким у межах цієї вибірки частіше поєднується більш структуроване сприйняття подій як зрозумілих, керованих і осмислених. Подібну тенденцію демонструє і загальний стаж роботи, який також пов’язаний із вищими значеннями когерентності, що узгоджується з припущенням про накопичення досвіду саморегуляції та смислового впорядкування професійних ситуацій у процесі тривалішої зайнятості. Паралельно з цим виявлено, що вік пов’язаний і з показниками загальної належності, виміряної за GBS, тобто у старших респондентів частіше фіксується вище відчуття включеності, що може відображати як більшу соціальну компетентність, так і більш реалістичні очікування від командної взаємодії (ДОДАТОК А).

Окремої уваги заслуговує зв’язок стажу роботи в поточній організації з показниками належності та причетності, оскільки зі збільшенням часу перебування в компанії зростають і значення GBS та загального показника SOBI, отже, більш тривала участь у житті конкретної організації, ймовірно, супроводжується сильнішим переживанням «свого місця» в команді та більшою включеністю у групові взаємини. У межах інтерпретації теми становлення

командних цінностей це має принципове значення, оскільки саме повторювані взаємодії, доступ до неформальних правил, досвід отримання зворотного зв'язку і включення в командні практики створюють умови, за яких цінності перестають бути зовнішнім гаслом і стають внутрішнім критерієм поведінкових рішень.

Найбільш змістовним для теоретичної логіки дослідження є те, що показники загальної належності за GBS мають виражений позитивний зв'язок із сумарним показником когерентності, отже, у респондентів із більшою переживаною включеністю частіше фіксується і більш узгоджене сприйняття життєвих та робочих подій як таких, що мають зрозумілу структуру і смисл. Аналогічно, GBS помітно пов'язана із загальним показником SOBI, що є методично закономірним, оскільки обидва інструменти відображають споріднені аспекти належності, але через різні формулювання, і саме тому узгоджене співвідношення їхніх балів у вибірці підсилює інтерпретацію отриманих результатів як внутрішньо послідовних.

Показники когерентності також пов'язані із SOBI, хоча цей зв'язок є менш вираженим, ніж зв'язок когерентності з GBS, і це дозволяє уточнити, що для переживання причетності особливо значущим виявляється саме смислова складова когерентності. Зокрема, більш виразний зв'язок із SOBI демонструє компонент осмисленості, тобто тенденція сприймати те, що відбувається, як внутрішньо значуще і таке, у що варто вкладатися, тоді як компонент керованості пов'язаний слабше і в окремих порівняннях не досягає статистичної переконливості.

Такий профіль узгоджується з тим, що почуття причетності в команді насамперед підсилює смислове переживання спільної діяльності та ясність соціальних орієнтирів, тоді як відчуття керованості більшою мірою може залежати від доступності ресурсів, чіткості ролей і компетентнісної впевненості, а ці чинники в межах вибірки розподіляються більш автономно.

Під час порівняння двох незалежних груп за критерієм Манна–Уітні встановлено, що серед перевірених показників найбільш виразні відмінності стосуються почуття когерентності, а саме загального індексу та двох його

компонентів, причому у жінок медіанні значення є вищими, ніж у чоловіків, що зафіксовано для сумарного показника SOC і для підшкал «зрозумілість» та «осмисленість», тоді як для «керованості» тенденція зберігає той самий напрям, однак не досягає статистично переконливого рівня, отже, у межах цієї вибірки жіноча підгрупа частіше характеризується більш узгодженим сприйняттям подій як таких, що піддаються поясненню та наділені смислом, а також більш цілісним переживанням життєвої та робочої визначеності, що може відображати як особливості стилів когнітивної обробки досвіду, так і відмінності в тому, як саме вибудовується смислова інтеграція стресових подій та вимог організаційного середовища (ДОДАТОК Б) [45].

Для показника загальної належності за GBS порівняння за статтю фіксує лише тенденцію у бік вищих значень у жінок, однак ця відмінність не є статистично доведеною, отже, переживання включеності у соціальне середовище в цілому виявляється відносно близьким у жіночій та чоловічій підгрупах, а відмінності, які спостерігаються на рівні медіан, не можна інтерпретувати як стійку закономірність для вибірки.

Аналогічно, для показників причетності за SOBI, як для підшкали SOBI-P, так і для підшкали SOBI-A, а також для загального підсумкового бала, статистично значущих статевих відмінностей не встановлено, унаслідок чого можна зробити висновок, що переживання причетності як психологічного стану та як сукупності умов включеності у командні взаємини в цій вибірці не демонструє стабільного розмежування за статтю, а варіативність показників у межах груп є більшою, ніж системні розбіжності між групами.

Порівняння респондентів із досвідом проходження тренінгів у межах організації та без такого досвіду не виявило статистично значущих відмінностей за жодним із перевірених показників, хоча для GBS та загального SOC простежується напрям у бік вищих медіан у групі «так», що дозволяє трактувати цей результат як слабко виражену тенденцію, яка за наявного обсягу вибірки та дисперсії показників не набуває рівня статистичної переконливості.

Водночас саме ця картина є методично важливою, оскільки вона підказує, що сам факт участі у тренінгах без уточнення їх тематики, тривалості, регулярності та контексту застосування навичок не обов'язково трансформується у вимірювані зрушення належності, причетності чи когерентності, а отже, для подальшого поглиблення моделі доцільно було б диференціювати тренінги за змістом, наприклад розділивши програми, орієнтовані на комунікацію і командну взаємодію, та програми, орієнтовані на технічні компетентності.

Окремо оцінені відмінності між фахівцями без керівних функцій та фахівцями з керівними функціями також не досягають статистично значущого рівня за жодним із показників, хоча для GBS медіана у групі з керівними функціями є вищою, що дозволяє припустити наявність потенційного зв'язку між роллю, розширеною відповідальністю та відчуттям включеності, однак у межах отриманих результатів це припущення не може бути підтверджене як емпіричний факт. Для SOC-показників та SOBI-показників різниця медіан між посадами є невеликою та статистично непереконливою, отже, за наявного розподілу ролей і умов у вибірці сама наявність керівних функцій не формує окремого психологічного профілю, якщо його оцінювати через призму когерентності та переживаної причетності.

Отже, найбільш стійкі міжгрупові відмінності стосуються саме когерентності за статевою ознакою, тоді як належність і причетність у груповому та організаційному контексті, а також відмінності за ознакою участі у тренінгах і за рівнем посади, у межах цієї вибірки не демонструють статистично доведених розходжень.

Оцінювання відмінностей між групами за допомогою однофакторного дисперсійного аналізу дало підстави стверджувати, що варіативність показників належності, когерентності та причетності у вибірці здебільшого пояснюється індивідуальними відмінностями, тоді як формальні соціально-демографічні ознаки, які були взяті як фактори групування, у цілому не формують статистично переконливих розривів між середніми значеннями досліджуваних конструктів,

що в методичному сенсі узгоджується з логікою бізнес-психологічних досліджень, де соціально-рольові характеристики часто діють як контекстні модератори, а не як прямі детермінанти психологічних станів.

Порівняння за рівнем освіти, представленим трьома групами, показало, що найближчим до статистичної значущості є блок показників когерентності, оскільки для сумарного SOC та його усередненого індексу отримано p=0,082 при η^2=0,101, що означає наявність помірної частки поясненої дисперсії на рівні близько десятої частини загальної варіативності, однак за прийнятим критерієм значущості 0,05 це все ж не дає підстав говорити про доведену відмінність між освітніми групами, а натомість дозволяє розглядати результат як тенденційний.

Такий результат інтерпретується так, що в межах вибірки можна припустити існування певної диференціації в переживанні керованості, зрозумілості та осмисленості життєвих і робочих подій залежно від освітнього бекграунду, проте ця диференціація не є настільки вираженою, щоб її можна було однозначно віднести до системної закономірності, а отже, у подальшому аналізі доцільно або збільшувати вибірку, або уточнювати освітню змінну через додаткові показники, наприклад через профіль освіти, участь у додаткових програмах чи рівень професійної сертифікації.

При цьому слід відзначити, що для складових SOC, тобто «зрозумілості» (p=0,115), «керованості» (p=0,108) та «осмисленості» (p=0,154), отримано узгоджену, але також статистично непідтверджену картину, яка в сукупності підтримує тезу про можливу, проте слабко виражену роль освітнього капіталу як чинника, що впливає на спосіб когнітивно-смислової інтеграції досвіду.

Таблиця 2.4. Результати однофакторного дисперсійного аналізу (ANOVA) для порівняння показників методик між групами за рівнем освіти та форматом роботи [46]

Фактор	Показник	F	p	η^2
Рівень освіти	Загальноа шкала причетності, Сума	1.661	0.201	0.066
Формат роботи	Загальноа шкала причетності, Сума	0.937	0.399	0.038
Рівень освіти	Загальноа шкала причетності, Середнє	1.657	0.202	0.066

Формат роботи	Загальноа шкала причетності, Середнє	0.934	0.400	0.038
Рівень освіти	Почуття когерентності, Сума	2.639	0.082	0.101
Формат роботи	Почуття когерентності, Сума	0.130	0.879	0.005
Рівень освіти	Почуття когерентності, Середнє	2.639	0.082	0.101
Формат роботи	Почуття когерентності, Середнє	0.131	0.878	0.006
Рівень освіти	Зрозумілість	2.265	0.115	0.088
Формат роботи	Зрозумілість	0.046	0.955	0.002
Рівень освіти	Керованість	2.335	0.108	0.090
Формат роботи	Керованість	0.367	0.695	0.015
Рівень освіти	Осмисленість	1.944	0.154	0.076
Формат роботи	Осмисленість	0.253	0.778	0.011
Рівень освіти	Психологічне переживання причетності	0.495	0.612	0.021
Формат роботи	Психологічне переживання причетності	0.299	0.743	0.013
Рівень освіти	Передумови причетності	0.417	0.661	0.017
Формат роботи	Передумови причетності	0.022	0.978	0.001
Рівень освіти	загальний показник «Почуття причетності»	0.463	0.632	0.019
Формат роботи	загальний показник «Почуття причетності»	0.195	0.823	0.008

Показники загальної належності за GBS за рівнем освіти демонструють невеликі відмінності між групами, що відображено значеннями F близько 1,66 та p близько 0,20 при η^2 близько 0,066, отже, освітній рівень у межах цієї вибірки не виступає чинником, який сам по собі суттєво змінює переживання включеності у соціальне середовище, і це узгоджується з припущенням, що належність у корпоративному контексті більш чутлива до якості міжособистісних взаємодій, стилю керівництва та командної підтримки, ніж до формального освітнього статусу.

У тому самому напрямі виявляються і результати за SOBI, де показники причетності як переживання та як передумов, а також загальний усереднений індекс, мають низькі F та високі p, унаслідок чого можна зробити висновок, що почуття причетності у вибірці є відносно універсальним у межах освітніх груп і формується радше через мікропроцеси взаємодії та включення, ніж через відмінності у формальному рівні освіти.

Порівняння за форматом роботи, де групування здійснювалося між офісним, дистанційним та гібридним режимом, виявило ще більш однозначну картину відсутності групових відмінностей, оскільки для більшості показників p є суттєво вищим за 0,05, а частка поясненої дисперсії η^2 коливається у межах 0,001–0,038, що свідчить про мінімальний внесок формату роботи в розбіжності між середніми значеннями належності, когерентності та причетності.

Такий результат має важливий прикладний сенс, оскільки він означає, що сам по собі режим присутності або дистанційності не гарантує ні вищого, ні нижчого рівня включеності чи смислової узгодженості, а отже, вирішальними виявляються не просторові умови, а те, як саме організація вибудовує комунікації, зворотний зв’язок, координацію та підтримку у відповідному форматі, і чи забезпечуються в цих умовах досвід взаємної видимості, психологічної безпеки та ясності ролей. Саме тому в межах теоретичної моделі становлення командних цінностей ці результати логічно трактувати як аргумент на користь того, що формування ціннісної єдності та причетності залежить від змісту соціальних практик, а не від їх зовнішньої організації у вигляді «офісу» чи «дистанційки».

Висновки до розділу 2

У межах проведеного емпіричного дослідження становлення цінностей команди в корпоративній культурі було застосовано комплекс психодіагностичних інструментів, а саме Загальну шкалу належності (General Belongingness Scale), опитувальник почуття когерентності А. Антоновського, а

також опитувальник почуття причетності SOBI, який дає змогу оцінити як психологічно переживану причетність, так і передумови причетності.

За результатами аналізу встановлено, що в середньому в учасників вибірки сформовано помірно підвищене відчуття належності до соціального середовища, що може відображати достатній рівень включеності у взаємодію та прийняття в командному колі. Показники когерентності виявилися помірними, причому компоненти зрозумілості, керованості та осмисленості формують узгоджений профіль, що свідчить про відносно стабільну здатність респондентів структурувати досвід, пояснювати події та надавати їм смисл у межах робочої реальності.

Під час аналізу зв'язків встановлено, що більш високі показники належності узгоджуються з більш вираженою когерентністю та з вищими показниками причетності, а найбільш змістовно навантаженим компонентом когерентності у зв'язку з причетністю виступає осмисленість, що дозволяє трактувати смислову інтегрованість досвіду як психологічний ресурс, на якому легше закріплюються групові стандарти взаємодії та ціннісні орієнтири.

Встановлено, що зростання стажу роботи саме в поточній організації узгоджується з підвищенням показників належності та причетності. За результатами міжгрупових зіставлень зафіксовано, що найбільш виразні відмінності стосуються когерентності за статтю, де в жінок вищими виявилися загальний показник і складові зрозумілості та осмисленості, тоді як для належності й причетності переконливих відмінностей за статтю не встановлено, а також не підтверджено статистично значущих відмінностей залежно від формату роботи та рівня освіти.

РОЗДІЛ 3. ДІЯЛЬНІСТЬ ПСИХОЛОГА ЩОДО ФОРМУВАННЯ, ПІДТРИМКИ Й РОЗВИТКУ ЦІННОСТЕЙ КОМАНДИ

3.1. Програма з формування та узгодження цінностей команди

Сесія 1

У межах першої сесії було організовано психоедукаційне обговорення, яким закладено понятійні та процедурні підстави для подальшого формування й узгодження командних цінностей як внутрішніх критеріїв належного, що визначають типові способи взаємодії, прийняття рішень і взаємної відповідальності в щоденній роботі, причому вихідною позицією визначено те, що цінності команди не зводяться до формально проголошених гасел, а набувають реальної регулятивної сили лише тоді, коли вони перекладаються на конкретні поведінкові стандарти, підтримуються управлінськими практиками і відтворюються членами групи як власні орієнтири самоконтролю.

У ході цієї частини акцент було зроблено на тому, що корпоративна культура, розглянута через класичні моделі її рівнів та механізмів відтворення, проявляється на рівні команди як «мікрокультура», у якій спільні смисли та очікування щодо поваги, відповідальності, відкритості, професійності та співпраці мають бути не лише названими, а й упізнаваними в конкретних робочих ситуаціях, оскільки саме така впізнаваність перетворює цінності на практичні критерії якості взаємодії та ефективності.

Для забезпечення логіки переходу від абстрактного уявлення про цінності до їх операціоналізації, тобто до можливості перевіряти їх у поведінці, учасникам було запропоновано серію спрямовувальних запитань, через які актуалізується особистий досвід і з’являється спільне поле для узгодження, а саме було ініційовано рефлексію щодо того, які принципи взаємодії вважаються прийнятними саме для цієї команди, які дії сприймаються як підтримувальні, які як такі, що знецінюють або підривають довіру, а також за яких умов заявлені цінності перестають працювати і замінюються ситуативними правилами.

У цьому контексті було підкреслено, що розбіжність між проголошеними орієнтирами й реальною практикою найчастіше фіксується не на рівні декларацій, а на рівні повторюваних мікроситуацій, коли, наприклад, декларується відкритість, але запитання караються осудом, або проголошується відповідальність, але помилки приховуються, унаслідок чого виникає неузгодженість стандартів і втрачається передбачуваність взаємодії.

У форматі мінілекції з інтерактивними включеннями було висвітлено, що командні цінності, будучи вплетеними в норми, ритуали та способи комунікації, фактично задають рамку того, як саме команда домовляється, як розподіляє внесок і як відновлює робочу координацію після напружень, а отже, питання цінностей у прикладному вимірі завжди є питанням поведінки, очікувань і санкцій, які в команді вважаються допустимими.

На цій основі було розглянуто, що стійкість командних цінностей залежить від того, чи підтримуються вони досвідом безпечної взаємодії, коли учасник може уточнювати, помилятися, отримувати корекцію і водночас не втрачати відчуття прийняття та належності, оскільки за відсутності такої умови цінності залишаються зовнішнім приписом, який виконується лише під контролем, а не внутрішньо прийнятим стандартом.

Щоб зробити перший крок до спільно зрозумілих «правил гри», було здійснено практичне включення, у межах якого команда переходила від загальних формулювань до конкретизації допустимих і недопустимих способів взаємодії, причому як технологічну рамку було використано формат узгодження правил взаємодії та їх перевірюваності в типових ситуаціях. Унаслідок цього було задано орієнтир на те, що кожна цінність має бути сформульована так, щоб її можна було розпізнати в діях, описати у вигляді очікуваної поведінки і застосувати як критерій зворотного зв’язку, який не принижує, але коригує, і саме таке з’єднання смислу та практики надалі дозволяє перейти до стабільної інтеріоризації.

Окремо, як підготовчий елемент до подальших сесій, було введено коротку процедуру розрізнення фактів, інтерпретацій і припущень у спілкуванні,

оскільки саме на рівні атрибуцій, тобто пояснень причин поведінки іншого, найчастіше запускаються конфлікти і руйнується довіра, тоді як навичка перспективо-прийняття створює умови для збереження поваги навіть у ситуації розбіжності позицій, і цей компонент було задано як частину командного стандарту взаємодії.

Вправа «Узгодження командних цінностей у типовій робочій ситуації» (адаптовано з CREW: Civility, Respect, Engagement in the Workplace, Dyrenforth & Osatuke) [44]

Після короткого блоку про те, що командні цінності набувають регулятивної сили лише тоді, коли вони переводяться у спільно прийняті правила взаємодії та конкретні поведінкові очікування, було організовано роботу, у межах якої спершу зафіксовано поточний «соціально-психологічний клімат» групи через швидку символічну самооцінку, де учасниками обрано піктограми «погоди» як узгоджений спосіб окреслити стан взаємодії на старті сесії, після чого, з опорою на фасилітаторський інструментарій тренінгу «*Civility, Respect, Engagement in the Workplace»*, винесено на спільний розгляд короткий опис типової робочої ситуації, тобто віньєтку, що відтворює звичний для команди вузол напруження у взаємодії, і запропоновано розгорнути обговорення не у площині «хто винен», а у площині того, яка саме цінність, проголошена групою як значуща, у цій ситуації опиняється під ризиком формального декларування.

Було здійснено кроки, у межах яких спочатку уточнено зміст ситуації через коротке узгодження фактів, далі запропоновано кожному учасникові окреслити власне бачення очікуваної «нормальної» поведінки з позиції цінності, яку він вважає ключовою для команди, потім сформовано перелік можливих поведінкових рішень, що відповідають цій цінності у повсякденній роботі, після чого виконано спільне звіряння варіантів із критерієм реалістичності та взаємної прийнятності, і завершено вправу прийняттям короткої домовленості у форматі «як саме ми робимо далі», оскільки саме узгоджені колективом малі зміни у щоденній взаємодії розглядаються як механізм переходу від намірів до практик.

На завершення, з метою закріплення узгоджених стандартів не лише на рівні дискусії, а й на рівні підтримувальних соціальних сигналів, було застосовано елемент позитивного підкріплення, де учасникам запропоновано коротко зафіксувати прояви бажаної поведінки у колег через «сертифікати подяки» як простий артефакт визнання цінності у дії, що, поєднуючись із попереднім кроком узгодження конкретних сценаріїв взаємодії, підсилює відчуття належності та прийняття, а отже створює психологічні умови для глибшого внутрішнього прийняття групових норм у сенсі, який Раян і Десі описують як просування від зовнішньої регуляції до інтегрованої регуляції через переживання сенсу та пов'язаності.

Сесія 2

Сесія розпочалася з блоку «голова», у межах якого було зафіксовано, що командні цінності, будучи задекларованими на рівні організації, набувають реальної регулятивної сили лише тоді, коли вони перекладені мовою спостережуваних дій і спільно визнаних критеріїв «належного» у щоденній взаємодії, унаслідок чого увагу групи було зосереджено не на абстрактних гаслах, а на тому, як саме цінність проявляється у рішеннях, комунікації та способах реагування на напруження.

У цьому контексті було проведено груповий діалог за ключовим запитанням «Як ми демонструємо повагу одне до одного тут», у ході якого учасниками було зібрано та узгоджено приклади поведінки, що в їхній команді однозначно прочитуються як повага, підтримка, відповідальність і професійність, а також окремо окреслено дії, які, попри формальну «нейтральність», руйнують довіру через знецінення, ігнорування або непрозорість рішень, завдяки чому цінності було перетворено на зрозумілий набір норм-очікувань, що підлягають відтворенню в типових робочих ситуаціях (CREW; Савада та ін.).

Другий блок, умовно позначений як «серце», було присвячено тому, щоб цінності перестали сприйматися як зовнішня вимога й почали переживатися як внутрішньо прийнятний спосіб бути «своїм» у команді, оскільки саме

переживана належність і взаємна повага створюють психологічні умови, за яких людина підтримує стандарт поведінки не лише під контролем, а й тоді, коли діє автономно.

З цією метою було організовано вправи у форматі керованого обговорення та рефлексивного обміну, під час яких учасники зіставляли власний досвід «підтримувальної» і «непідтримувальної» взаємодії, уточнювали, які повідомлення вони читають у діях колег, та перевіряли, які саме мікропрактики, наприклад визнання внеску, коректний зворотний зв'язок або запит на уточнення замість припущень, підсилюють відчуття безпеки й відкритості, при цьому використання структурованих діалогів і рольових відпрацювань було збережено як базова логіка CREW-формату, описаного Савадою, Лейтером і Осатуке як практично орієнтований інструментарій, що «приземлює» цінності у взаємодії [44].

Завершальний блок «руки» було побудовано як перехід від усвідомлення до стандартизації поведінки, унаслідок чого на рівні групи було сформовано перелік коротких робочих домовленостей, які відображають погоджені цінності у формі конкретних правил взаємодії, а також визначено, як саме ці правила підтримуватимуться в повсякденних процесах, зокрема через повторювані ритуали команди, спосіб проведення нарад і формат узгодження рішень.

Для закріплення результату було заплановано «мікроексперименти» на міжсесійний період, тобто невеликі, але вимірювані зміни у взаємодії, які кожен учасник бере в роботу як особисте зобов'язання перед командою, після чого на наступній зустрічі має бути здійснено повернення до досвіду виконання, обговорення бар'єрів і корекція домовленостей, що відповідає прикладній логіці CREW як програми, в якій цінності не проголошуються, а послідовно «вбудовуються» у щоденну поведінку через вправи, діалог і рольове відпрацювання.

Сесія 3

Заключна сесія була вибудувана як етап інтеграції та закріплення, у межах якого попередньо сформульовані командою цінності переводилися з рівня

узагальнених формулювань у рівень спостережуваних дій, повторюваних комунікативних рішень і стабільних домовленостей, оскільки саме така операціоналізація робить цінності придатними для підтримання у щоденній роботі та водночас створює підґрунтя для подальшого емпіричного вимірювання відповідності між декларованим і практикованим.

На початку сесії було відтворено узгоджене «ядро» командних цінностей через коротке парне інтерв'ю про найуспішніший епізод співпраці, коли кожен учасник послідовно описував ситуацію, у якій команда діяла злагоджено, а партнер уточнював, які саме рішення і форми взаємодії зробили цей результат можливим, після чого індивідуальні описи були зведені в єдину рамку повторюваних поведінкових маркерів, що фактично демонструють дію цінностей у реальному контексті, а не в символічному представленні в документах чи гаслах (Appreciative Inquiry).

Далі логіку роботи було переведено на рівень конкретизації через практику «цінність у діях», у межах якої кожна обрана цінність співвідносилася з трьома типами проявів, тобто з мовними формами повсякденної комунікації, які підтримують цінність, з рішеннями в ситуації вибору, які демонструють пріоритет цінності, і з мінімальними поведінковими стандартами, які команда визнає обов'язковими незалежно від ролі чи стажу, при цьому фіксація стандартів виконувалася в нормативній формі «у команді прийнято» та «у команді неприпустимо», щоб надати домовленостям характеру групових норм, які можуть бути відтворені в умовах навантаження і невизначеності, а також співвіднесені з реальними кейсами взаємодії, що відповідає логіці командного втручання, спрямованого на формування поваги, залученості та цивільної взаємодії як системи повсякденних правил, а не разових декларацій (CREW).

Наступним етапом було закріплено механізм підтримання цінностей у ситуаціях напруження, коли невідповідність між очікуваннями та реальними діями найчастіше й утворює так званий ціннісний розрив. Учасникам було запропоновано відпрацювати короткі структуровані сценарії коректного зупинення ризикової комунікації та повернення до предметного обговорення,

щоб у команді зберігалася можливість говорити про складне без приниження, уникання і накопичення взаємних претензій, при цьому як опора були використані стандартизовані алгоритми позначення занепокоєння та формулювання пропозиції, які переводять емоційний імпульс у змістовну домовленість і підтримують цінності відповідальності, поваги та прозорості у моменті взаємодії (TeamSTEPPS, CUS і DESC) [47].

Фінальна частина сесії була оформлена як інституціоналізація напрацьованого через укладання короткої командної угоди, у якій цінності були пов'язані з конкретними правилами взаємодії, регулярними форматами координації та узгодженим способом зворотного зв'язку, щоб у команди з'явився простий і відтворюваний механізм самопідтримки. Завершення відбулося через індивідуальне зобов'язання, коли кожен учасник сформулював одну перевірювану дію на найближчі два тижні, що прямо відображає обрану командну цінність, після чого ці зобов'язання були узгоджені з командою як взаємні очікування, щоб підсилити внутрішню відповідальність за спільні стандарти та закріпити перехід від проголошення до практикування.

3.2. Оцінювання результативності упровадження програми

Оцінка ефективності розробленого тренінгу була здійснена шляхом зіставлення підсумкових показників 15 респондентів контрольної групи, які участі у тренінгу не брали, та 15 респондентів експериментальної групи, які пройшли програму, унаслідок чого було встановлено, що в експериментальній групі зафіксовано вищі середні та медіанні значення за всіма трьома показниками, що узгоджується з висновком про покращення психологічних характеристик, пов'язаних із переживанням належності, інтегрованості та смислової впорядкованості досвіду після проходження тренінгу.

Після узагальнення описових показників за Загальною шкалою причетності GBS у контрольній та експериментальній групах встановлено, що для контрольної групи характерним є помірний рівень переживаної належності, який варіює в інтервалі від 29 до 52 балів при середньому значенні 42,13 та

медіані 43, тоді як в експериментальній групі зафіксовано істотно вищий рівень цього конструкту, оскільки мінімальні значення вже перевищують верхню межу контрольної групи, а саме становлять 58 балів при максимумі 76, середньому 66,73 та медіані 67, що в сукупності вказує не на випадкове зміщення окремих учасників, а на загальну переорієнтацію групового профілю у бік більшої інтегрованості людини в соціальне оточення та більшої суб'єктивної впевненості у власній прийнятості.

Таблиця 3.1. Описові статистики результатів за Загальною шкалою причетності (GBS) у контрольній та експериментальній групах

Група	Мін	Макс	Середнє	Медіана	Стандартне відхилення
Контрольна група	29	52	42,13	43	6,27
Експериментальна група	58	76	66,73	67	5,55

Одним із найбільш показових напрямів виявилося саме зміщення нижньої межі результатів, оскільки поява в експериментальній групі «підтягнутого» мінімуму, який не опускається до рівнів, типових для контрольної вибірки, свідчить про зменшення частки респондентів із дефіцитарним переживанням належності, а отже, про те, що тренінгова взаємодія, орієнтована на узгодження цінностей і підтримувальні форми групової комунікації, могла виступати чинником стабілізації відчуття «я є частиною спільноти» та зниження соціальної ізоляції як психологічного тла.

На користь узгодженості змін свідчить порівнянна величина стандартного відхилення, оскільки розкид у межах груп зберігається помірним і не демонструє різкого «розшарування» експериментальної групи, що дозволяє трактувати зафіксовані відмінності як відображення групового ефекту, а не результат впливу лише на окремих, початково більш мотивованих учасників.

Аналіз результатів за опитувальником почуття когерентності SOC-13, який відображає ступінь переживаної зрозумілості, керованості та осмисленості життєвого досвіду, показав, що у контрольній групі значення зосереджені в діапазоні 36–53 бали при середньому 44,40 та медіані 45, що описує переважно

середній рівень когерентності, коли людина частково відчуває упорядкованість подій, однак не завжди переживає достатню керованість ситуаціями та смислову визначеність власних дій.

Таблиця 3.2. Описові статистики результатів за опитувальником почуття когерентності (SOC-13) у контрольній та експериментальній групах

Група	Мін	Макс	Середнє	Медіана	Стандартне відхилення
Контрольна група	36	53	44,4	45	5,82
Експериментальна група	54	85	66,13	68	8,79

Натомість у експериментальній групі встановлено суттєво вищі показники, оскільки результати варіюють у межах 54–85 балів при середньому 66,13 та медіані 68, унаслідок чого простежується зміщення як центральної тенденції, так і загального інтервалу варіативності у бік більшої впорядкованості суб'єктивного досвіду. Одним із найбільш показових напрямів виявилося не лише зростання середніх значень, а й розширення верхньої межі до 85 балів, що дозволяє інтерпретувати частину профілів експериментальної групи як такі, що характеризуються вираженою здатністю осмислювати події, прогнозувати наслідки та знаходити в ситуаціях зрозумілу внутрішню логіку, а це, у свою чергу, є психологічно сумісним із формуванням узгоджених командних цінностей, оскільки когерентність підсилює готовність діяти послідовно, приймати спільні правила як зрозумілі та виправдані й підтримувати їх у стресових або неоднозначних робочих умовах.

Водночас збільшення стандартного відхилення в експериментальній групі вказує на вищу індивідуальну варіативність реакції на тренінг, що можна тлумачити як різний стартовий рівень смислової визначеності та різну швидкість інтеграції нових ціннісних рамок, однак за збереження високої медіани і суттєвого підйому мінімального значення така варіативність не нівелює загального висновку про позитивну динаміку.

Інтерпретація показників за опитувальником SOBI, який відображає інтенсивність переживаної причетності та прийнятості у міжособистісному

середовищі, засвідчила, що контрольна група демонструє значення в інтервалі 47–75 балів при середньому 58,07 та медіані 55, що дає підстави характеризувати її як таку, де відчуття належності є нерівномірним і для частини учасників залишається недостатньо стабільним, оскільки медіана зміщується до нижчої частини діапазону і вказує на наявність значущої кількості респондентів із зниженою суб'єктивною інтегрованістю у соціальні взаємини.

У експериментальній групі, навпаки, встановлено підвищений рівень цього показника, адже інтервал становить 69–102 бали при середньому 84,80 та медіані 83, що відображає більш стійке переживання прийняття і включеності, а також більшу узгодженість міжособистісних очікувань у групі. Одним із найбільш показових напрямів виявилося саме зміщення медіани з 55 до 83 балів, оскільки така різниця характеризує не окремі «високі» значення, а зміну типового для групи рівня переживаної причетності, що у контексті тренінгу може бути інтерпретовано як результат посилення взаємного визнання, формування більш передбачуваних правил взаємодії та закріплення підтримувальних комунікативних норм, які роблять цінності не декларативним текстом, а реальним психологічним досвідом групи.

Таблиця 3.3. Описові статистики результатів за опитувальником почуття причетності (SOBI) у контрольній та експериментальній групах

Група	**Мін**	**Макс**	**Середнє**	**Медіана**	**Стандартне відхилення**
Контрольна група	47	75	58,07	55	9,34
Експериментальна група	69	102	84,8	83	9,53

При цьому подібні значення стандартного відхилення у двох групах свідчать, що підвищення загального рівня причетності в експериментальній групі не супроводжується зростанням «поляризації» учасників, а відтак отриманий профіль можна трактувати як більш рівномірний зсув у бік більшої соціальної інтегрованості, яка, з огляду на зміст дослідження, є одним із базових психологічних підґрунтів для прийняття та інтеріоризації командних цінностей як внутрішньо значущих регуляторів поведінки.

3.3. Практичні рекомендації щодо закріплення цінностей та профілактики ціннісних конфліктів

У межах організаційної практики закріплення командних цінностей доцільно забезпечувати через таке поєднання управлінських і психологічних механізмів, за якого проголошені ціннісні орієнтири не залишаються рівнем декларацій, а послідовно відтворюються в рішеннях керівництва, у стандартних сценаріях взаємодії та в системі кадрових процедур, оскільки саме повторюваність і передбачуваність «ціннісно правильних» дій створює для працівників зрозумілий критерій того, що вважається належним і що отримує підтримку в команді.

На цій основі рекомендовано:

1. Формалізувати короткий «профіль командних цінностей» як робочий документ команди, у якому кожна цінність визначається не загальним гаслом, а через опис поведінкових індикаторів у типових робочих ситуаціях, тобто через відповідь на питання, як саме у щоденній діяльності виглядають, наприклад, відповідальність, відкритість, взаємопідтримка або якість, при цьому узгоджені індикатори мають бути використані як єдина мова зворотного зв’язку, щоб оцінювання поведінки відбувалося не через суб’єктивні симпатії, а через спільно прийняті стандарти.

2. Закріпити цінності в управлінських практиках через регулярні короткі командні зустрічі з фокусом на сенс і наслідки дій, де обговорюються не лише результати, а й спосіб їх досягнення, оскільки саме в цьому форматі формується зв’язок між цінністю та практикою, а також підтримується психологічна безпека як умова для чесного проговорювання помилок, сумнівів і розбіжностей без ризику приниження або покарання.

3. Зробити процес прийняття рішень прозорим у тій частині, де він прямо стосується цінностей, тобто коли вибір стратегії, пріоритетів або розподілу ресурсів супроводжується коротким поясненням, яка саме цінність була покладена в основу рішення і чому, адже така практика зменшує простір

для інтерпретацій, підсилює довіру до керівництва і водночас попереджає формування прихованих «тіньових» норм, які часто й стають джерелом ціннісних конфліктів.

4. З метою профілактики ціннісних розривів у команді варто інтегрувати ціннісні критерії у ключові HR-процеси, зокрема у відбір та адаптацію, коли під час співбесіди оцінюється не лише професійна компетентність, а й ціннісна сумісність із командними стандартами, а під час онбордингу новачок отримує не тільки перелік правил, а й можливість спостерігати приклади їх застосування, обговорювати складні кейси та отримувати підтримку наставника, що знижує невизначеність і прискорює інтеріоризацію норм як «своїх».

5. Застосовувати регулярний двосторонній зворотний зв’язок у форматі, який поєднує оцінювання результату і оцінювання поведінкового стилю, при цьому рекомендаційним є використання однакових формулювань для всіх, щоб зменшити ризик звинувачувального тону й перевести розмову в площину конкретних спостережуваних дій, а не оцінок особистості, оскільки саме персоналізація критики часто активує захисні реакції й переводить потенційно робоче обговорення у конфлікт.

6. Для підтримання ціннісної єдності доцільно впроваджувати фасилітаційні практики, зокрема короткі сесії узгодження очікувань щодо взаємодії в команді, де заздалегідь проговорюються «межі припустимого» у комунікації, правила розв’язання суперечностей і способи повернення до робочої взаємодії після напружених епізодів, адже попередньо узгоджені процедури знижують імовірність ескалації та сприяють відновленню співпраці.

У випадку появи ціннісного конфлікту, коли сторони апелюють до різних уявлень про належне, рекомендовано використовувати протокол розбору ситуації, у межах якого спочатку відокремлюється фактова частина від інтерпретацій, далі ідентифікується, яка саме цінність була зачеплена кожною стороною, після чого формулюється спільне рішення як компроміс між результатом і способом його досягнення, причому ключовим критерієм є

збереження поваги й психологічної безпеки, оскільки без цього навіть формально правильне рішення залишає після себе приховану напругу і підживлює майбутні конфлікти.

Отже, закріплення командних цінностей доцільно розглядати як системну роботу з узгодження смислів, норм і поведінкових стандартів у щоденних управлінських діях, а профілактику ціннісних конфліктів як підтримання таких умов взаємодії, за яких члени команди відчувають належність, безпеку та зрозумілість правил, що разом забезпечує як стійкість ціннісної ідентичності групи, так і її здатність конструктивно переживати розбіжності без руйнування співпраці.

Висновки до розділу 3

На основі встановлених у дослідженні особливостей переживання причетності, смислової узгодженості та психологічної регуляції у працівників IT-середовища було розроблено й апробовано тренінгову програму, спрямовану на уточнення й узгодження командних цінностей як практичних орієнтирів повсякденної взаємодії та прийняття рішень, причому у процесі реалізації програми було забезпечено поєднання психоедукаційного компонента з вправами на спільне формулювання стандартів поведінки, відпрацювання конструктивного узгодження розбіжностей і закріплення домовленостей у вигляді конкретних командних правил та ритуалів.

Унаслідок цього за результатами підсумкового вимірювання за загальною шкалою причетності, опитувальником почуття когерентності та опитувальником почуття причетності виявлено позитивну динаміку показників в учасників експериментальної групи порівняно з контрольною, що підтвердило доцільність використання структурованих групових практик для підвищення узгодженості ціннісних орієнтирів, посилення переживаної належності та зниження ризику ціннісних конфліктів у команді.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу літературних джерел вітчизняних та іноземних фахівців було уточнено зміст понять «цінність», «корпоративна культура», «команда» та «цінності команди», а також обґрунтовано, що цінності команди функціонують як смислово-нормативний каркас групової взаємодії, оскільки вони задають очікувані стандарти поведінки, конкретизуються через групові норми й управлінські практики та виявляються у повсякденних артефактах і повторюваних сценаріях співпраці.

З метою встановлення особливостей причетності, когерентності та командної належності, а також перевірки взаємозв'язків між відповідними показниками було проведено дослідження, у якому взяли участь 30 респондентів, з них 15 респондентів контрольної групи та 15 респондентів експериментальної групи, при цьому вибірка характеризувалася відмінностями за віком, статтю, рівнем освіти, рівнем посади, загальним стажем роботи у роках, стажем роботи в організації, форматом роботи, досвідом проходження тренінгів у межах організації.

За результатами опрацювання даних за Загальною шкалою причетності (General Belongingness Scale, GBS), опитувальником «Почуття когерентності» (Sense of Coherence, SOC-13) та опитувальником «Почуття належності в інтерфейсах буття» (Sense of Belonging Instrument, SOBI) було встановлено, що після проходження тренінгу показники експериментальної групи покращилися, а також було встановлено зв'язок між загальним рівнем причетності за Загальною шкалою причетності та загальним рівнем когерентності за опитувальником «Почуття когерентності», зв'язок між показниками причетності за опитувальником «Почуття належності в інтерфейсах буття» та загальним рівнем когерентності за опитувальником «Почуття когерентності», зв'язок між загальним рівнем причетності за Загальною шкалою причетності та показниками причетності за опитувальником «Почуття належності в інтерфейсах буття».

На основі встановлених результатів було розроблено та впроваджено тренінгову програму, спрямовану на узгодження ціннісних орієнтирів, розвиток

практик взаємодії та підтримання спільних стандартів поведінки, після чого ефективність її впровадження було перевірено шляхом порівняння показників контрольної та експериментальної груп до та після участі, унаслідок чого було зафіксовано позитивну динаміку показників експериментальної групи за Загальною шкалою причетності, опитувальником «Почуття когерентності» та опитувальником «Почуття належності в інтерфейсах буття».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базика Є. Л. Основи організаційної психології : курс лекцій. Одеса : ОНУ, 2023. 150 с.
2. Барабащук Г. В. Соціальна ідентичність особистості: теоретичний аналіз розвитку проблеми. *Psychological Prospects Journal*. 2014. № 24. С. 20–34.
3. Власова О. І. Організаційна поведінка : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2008. 96 с.
4. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 398 с.
5. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». 2020.
6. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9–12.
7. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. 152 с.
8. Дем’яненко О. В. Керівництво командою в сучасній організації. Одеса : Астропринт, 2019.
9. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Грані*. 2024. Т. 27, № 6. С. 52–59. DOI: 10.15421/1724112. URL: https://doi.org/10.15421/1724112.
10. Каніболоцька М. Теоретичний аналіз інструментарію дослідження почуття причетності. *Проблеми політичної психології*, 14(28), 2023. С. 163-175. https://doi.org/10.33120/popp-Vol14-Year2023-146
11. Каспа М. В., Малусова Л. А. Організаційна культура в сучасному бізнесі: теорія і практика. *Менеджмент і консалтинг*. 2021. № 25. С. 10–17.
12. Корнута Л. М., Геращенко О. С., Шмаленко Ю. І. Управління командами : навчальний посібник. Одеса : Вид-во Одеської юридичної академії, 2025.URL: https://dspace.onua.edu.ua/items/332a0ba0-3a57-4432-9620-251714d1d297.

13. Литвинчук О. Соціальна та особистісна ідентичність: соціально-філософський аналіз. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Філософія*. 2011. Вип. 8. С. 195–202.

14. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Т. 24, № 2. С. 35–44. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bses_2018_27%282%29__4.

15. Похилко О. В. Формування та підтримка організаційної культури в закладах охорони здоров'я : кваліфікаційна робота. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/ec94ae18-ab9e-4e29-8955-b3c950492308/download.

16. Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Экономический вестник Донбасса*. 2019. № 3(57). С. 123–136.

17. Схермерхорн Дж. Р., Грефен Г. Л., Кунц П. Р., Ламперт Л. В., Роббінс Л. К. Менеджмент. 19-те вид. Київ : Видавничий дім «Слово», 2013. 912 с.

18. Українське психометричне товариство. Методика завершення речень. Модифікація О. Шимка. 2023. URL: https://ups.ua/.

19. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. № 1(26). С. 37–45.

20. Хомуленко Т., Гресь Ю. Коротка версія шкали когерентності А. Антоновського. *Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди. Психологія*. Вип. 68. С. 374-385. URL: https://doi.org/10.34142/23129387.2023.68.24

21. Чубіна Т. Д., Дмитренко М. Й. Організаційна психологія : навчальний посібник. Черкаси : ЧІПБ, 2024. 172 с.

22. Antonovsky A. *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*. San Francisco : Jossey-Bass, 1987. URL:

https://books.google.com/books/about/Unraveling_the_Mystery_of_Health.html?id=6HVHAAAAMAAJ.

23. Bauer T., Erdogan B. *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*.2025.URL: https://www.researchgate.net/profile/Connie-Wanberg/publication/292012567_The_Oxford_Handbook_of_Organizational_Socialization/links/5c17a1164585157ac1c8bff4/The-Oxford-Handbook-of-Organizational-Socialization.pdf.

24. Capuano A. et al. Social influence. A systematic review and integrative framework. 2024. URL: https://rips-irsp.com/articles/10.5334/irsp.874.

25. Deci E., Ryan R. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. 2017. URL: https://www.guilford.com/books/Self-Determination-Theory/Deci.

26. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams.1999.URL: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf.

27. Eriksson M., Lindström B. Antonovsky's sense of coherence scale and the relation with health. 2006. URL: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16614325/.

28. Eriksson M., Mittelmark M. (eds.). *The Handbook of Salutogenesis*. 2017. DOI: 10.1007/978-3-319-04600-6.

29. Evans O. et al. Social identity, cohesion, and performance. 2024. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00224545.2024.2348676.

30. Hagerty B., Patusky K. Developing a measure of sense of belonging. 1995.URL: https://www.researchgate.net/publication/15335777_Developing_a_Measure_Of_Sense_of_Belonging.

31. Jasiński A. et al. Work-related sense of coherence. 2024. URL: https://link.springer.com/article/10.1186/s40359-024-02175-w.

32. Kanibolotska M. Teoretical analysis of instruments in the research of sense of belonging. 2023. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/744055/.

33. Malone G., Pillow D., Osman A. The General Belongingness Scale (GBS).2012.URL: https://www.researchgate.net/publication/228079809_The_General_Belongingness_Scale_GBS_Assessing_achieved_belongingness.

34. Mosquera P. et al. Onboarding and organizational identification. 2025. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00864-3.

35. Pinco L. et al. Onboarding newcomers. A literature review and directions for future research. 2024. URL: https://pdfs.semanticscholar.org/8c42/8e7ae47ad2035a00ccbe358286204d4fb5d9.pdf .

36. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.

37. Simons T. Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*. 2002. Vol. 13, No. 1. P. 18–35. DOI: 10.1287/orsc.13.1.18.277. URL: https://www.researchgate.net/publication/228846360_Behavioral_Integrity_The_Perceived_Alignment_Between_Managers'_Words_and_Deeds_as_a_Research_Focus.

38. Steffens N. et al. Meta-identification. 2024. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/ejsp.3014.

39. Tajfel H., Turner J. C. An integrative theory of intergroup conflict. In: *The Social Psychology of Intergroup Relations* / eds. W. G. Austin, S. Worchel. Monterey : Brooks/Cole, 1979.

40. Van Maanen J., Schein E. Toward a theory of organizational socialization. 1979. URL: https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-02562830.pdf.

41. Vogler T., Pohlmann S., Renner K. H. Team values and team performance: A two-study investigation. *Applied Psychology*. 2018. Vol. 73, No. 4. P. 2263–2292. DOI: 10.1111/apps.12553. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/apps.12553.

42. Yu Lu, Ren Hong, Singh Romila. Newcomers' organizational socialization: A systemic literature review. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)*. 2025. Vol. 14, Iss. 1/2. P. 23–53. DOI: 10.32327/IJMESS/14.1-2.2025.2.

43. Zhang Y. et al. Attitudes and norms learning in social groups. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/227988541_Attitudes_Norms_and_Social_Gr

44. Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., & Belton, L. (2009). Civility, respect, engagement in the workforce (CREW): Nationwide organization development intervention at Veterans Health Administration. *Journal of Applied Behavioral Science*, *45*(3), 384–410. URL: https://doi.org/10.1177/0021886309335067

45. The Mann-Whitney U: A Test for Assessing Whether Two Independent Samples Come from the Same Distribution URL: DOI:10.20982/tqmp.04.1.p013

46. Fisher, R. A. (1925). Statistical Methods for Research Workers. Oliver and Boyd.

47. 12 Enhancing Medical Provider Teamwork: The TeamSTEPPS Story David P Baker, Andrea M Amodeo, Eduardo Salas URL: https://doi.org/10.1093/9780197692288.003.0012

ДОДАТКИ

Додаток А

Взаємозв’язки між показниками (r Пірсона)

Показники	Вік (повних років)	Загальний стаж роботи (роки)	Стаж в цій організації (роки)	GBS Сума (скоригована)	SOC Сума (скоригована)	SOC Зрозумілість (С)	SOC Керованість (М)	SOC Осмисленість (Ме)	SOBI-P Сума (скоригована)	SOBI-A Сума	SOBI Загальний бал
Вік (повних років)	—	0.908***	0.088	0.493***	0.561***	0.537***	0.429**	0.534***	0.395**	0.396**	0.410**
Загальний стаж роботи (роки)	0.908***	—	0.087	0.474***	0.627***	0.600***	0.516***	0.587***	0.427**	0.400**	0.443**
Стаж в цій організації (роки)	0.088	0.087	—	0.500***	0.120	0.074	0.191	0.108	0.493***	0.376**	0.548***
GBS_Сума (скоригована)	0.493***	0.474***	0.500***	—	0.758***	0.711***	0.640***	0.715***	0.635***	0.491***	0.649***
SOC_Сума (скоригована)	0.561***	0.627***	0.120	0.758***	—	0.937***	0.847***	0.890***	0.491***	0.270	0.481***
SOC_Зрозумілість (С)	0.537***	0.600***	0.074	0.711***	0.937***	—	0.728***	0.843***	0.449***	0.257	0.432**
SOC_Керованість (М)	0.429**	0.516***	0.191	0.640***	0.847***	0.728***	—	0.683***	0.430**	0.362**	0.270
SOC_Осмисленість (Ме)	0.534***	0.587***	0.108	0.715***	0.890***	0.843***	0.683***	—	0.532***	0.251	0.532***
SOBI-P_Сума (скоригована)	0.395**	0.427**	0.493***	0.635***	0.491***	0.449***	0.430**	0.532***	—	0.585***	0.985***
SOBI-A_Сума	0.396**	0.400**	0.376**	0.491***	0.270	0.257	0.362**	0.251	0.585***	—	0.919***

SOBI_Загальний бал	0.410***	0.443**	0.548***	0.649***	0.481***	0.432**	0.270	0.532***	0.985***	0.919***	—

Додаток Б

Результати порівняння двох незалежних груп за критерієм Манна–Уітні за показниками застосованих методик

Фактор	Показник	Група 1 (n)	Медіана 1	Група 2 (n)	Медіана 2	U	p	r	Вища медіана
Стать	GBS_Сума (скоригована)	жіноча (n=20)	60.5	чоловіча (n=30)	52.5	384.0	0.0979	0.235	жіноча
Досвід проходження тренінгів у межах організації	GBS_Сума (скоригована)	так (n=34)	58	ні (n=16)	51.5	342.5	0.1451	0.207	так
Рівень посади	GBS_Сума (скоригована)	фахівець без керівних функцій (n=32)	52.5	фахівець з керівними функціями (n=18)	58.5	212.5	0.1292	0.216	фахівець з керівними функціями
Стать	GBS_Середнє (скориговане)	жіноча (n=20)	05.04	чоловіча (n=30)	4.38	384.0	0.0979	0.235	жіноча
Досвід проходження тренінгів у межах організації	GBS_Середнє (скориговане)	так (n=34)	4.83	ні (n=16)	4.29	342.5	0.1451	0.207	так
Рівень посади	GBS_Середнє (скориговане)	фахівець без керівних функцій (n=32)	4.38	фахівець з керівними функціями (n=18)	4.88	212.5	0.1292	0.216	фахівець з керівними функціями
Стать	SOC_Сума (скоригована)	жіноча (n=20)	60	чоловіча (n=30)	52	353.5	0.0280	0.311	жіноча
Досвід проходження тренінгів у межах організації	SOC_Сума (скоригована)	так (n=34)	57.5	ні (n=16)	53	360.5	0.2320	0.169	так
Рівень посади	SOC_Сума (скоригована)	фахівець без керівних функцій (n=32)	55.5	фахівець з керівними функціями (n=18)	56	252.0	0.2954	0.151	фахівець з керівними функціями

Стать	SOC_Середнє (скориговане)	жіноча (n=20)	4.62	чоловіча (n=30)	4	353.5	0.0280	0.311	жіноча
Досвід проходження тренінгів у межах організації	SOC_Середнє (скориговане)	так (n=34)	4.42	ні (n=16)	04.08	360.5	0.2320	0.169	так
Рівень посади	SOC_Середнє (скориговане)	фахівець без керівних функцій (n=32)	4.27	фахівець з керівними функціями (n=18)	4.31	252.0	0.2954	0.151	фахівець з керівними функціями
Стать	SOC_Зрозумілість (C)	жіноча (n=20)	19	чоловіча (n=30)	15.5	349.0	0.0243	0.316	жіноча
Досвід проходження тренінгів у межах організації	SOC_Зрозумілість (C)	так (n=34)	18.5	ні (n=16)	16.5	348.5	0.1742	0.190	так
Рівень посади	SOC_Зрозумілість (C)	фахівець без керівних функцій (n=32)	17	фахівець з керівними функціями (n=18)	18	245.0	0.2591	0.162	фахівець з керівними функціями
Стать	SOC_Керованість (M)	жіноча (n=20)	18	чоловіча (n=30)	16	371.5	0.1250	0.217	жіноча
Досвід проходження тренінгів у межах організації	SOC_Керованість (M)	так (n=34)	17.5	ні (n=16)	16.5	351.0	0.1841	0.188	так
Рівень посади	SOC_Керованість (M)	фахівець без керівних функцій (n=32)	17	фахівець з керівними функціями (n=18)	18	210.0	0.1102	0.222	фахівець з керівними функціями
Стать	SOC_Осмисленість (Me)	жіноча (n=20)	19	чоловіча (n=30)	15	353.5	0.0280	0.311	жіноча
Досвід проходження тренінгів у межах організації	SOC_Осмисленість (Me)	так (n=34)	19.5	ні (n=16)	17	372.0	0.3204	0.141	так

Рівень посади	SOC_Осмисленість (Me)	фахівець без керівних функцій (n=32)	17	фахівець з керівними функціями (n=18)	18	252.5	0.3041	0.143	фахівець з керівними функціями
Стать	SOBI-P_Середнє (скориговане)	жіноча (n=20)	2.61	чоловіча (n=30)	2.73	297.5	0.3453	0.092	чоловіча
Досвід проходження тренінгів у межах організації	SOBI-P_Середнє (скориговане)	так (n=34)	2.59	ні (n=16)	2.76	212.5	0.2444	0.165	ні
Рівень посади	SOBI-P_Середнє (скориговане)	фахівець без керівних функцій (n=32)	2.66	фахівець з керівними функціями (n=18)	2.66	288.0	0.8547	0.026	фахівець з керівними функціями
Стать	SOBI-A_Середнє	жіноча (n=20)	2.84	чоловіча (n=30)	2.89	300.0	1.2000	0.000	чоловіча
Досвід проходження тренінгів у межах організації	SOBI-A_Середнє	так (n=34)	2.84	ні (n=16)	2.95	229.5	0.4989	0.096	ні
Рівень посади	SOBI-A_Середнє	фахівець без керівних функцій (n=32)	2.95	фахівець з керівними функціями (n=18)	2.88	304.5	0.9327	0.013	фахівець без керівних функцій
Стать	SOBI_Середнє (загальне)	жіноча (n=20)	2.68	чоловіча (n=30)	2.72	306.5	0.9054	0.018	чоловіча
Досвід проходження тренінгів у межах організації	SOBI_Середнє (загальне)	так (n=34)	2.67	ні (n=16)	2.81	218.0	0.2656	0.159	ні
Рівень посади	SOBI_Середнє (загальне)	фахівець без керівних функцій (n=32)	2.78	фахівець з керівними функціями (n=18)	2.69	282.5	0.9195	0.016	фахівець без керівних функцій