



О. М. Лозинський

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3435-5753> – О. М. Лозинський

 O.lozynskyi@ldubgd.edu.ua

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВАХ

Проаналізовано особливості «сильної» організаційної культури, яка проявляється у добровільній підтримці її цінностей більшістю членів організації, у високій згуртованості колективу, бажанні співробітників залишатися членами організації, докладати додаткові зусилля для реалізації її інтересів; наявності вольових керівників, наявності системи заохочення працівників (кар'єрний ріст, делегування повноважень, позитивна репутація, премії, бонуси). Висвітлено вплив організаційної культури на діяльність професійних колективів та їх співробітників. Розроблено і перевірено валідність авторського запитальника «Сила організаційної культури». Проведено анонімне анкетування вибірки обсягом 130 респондентів Львівщини з метою дослідження взаємовпливу організаційних культур та їх співробітників.

За результатами аналізу результатів анкетування виявлено: 1) «сильна» організаційна культура у 41%; «середньої сили» організаційна культура у 51%; «слабка» організаційна культура у 8% фірм та організацій. 2) «високий рівень інноваційності» організаційної культури у 29%; «середній рівень інноваційності» організаційної культури у 53%; «низький рівень інноваційності» організаційної культури у 18% фірм та організацій.

Методом кореляційного аналізу виявлено, що сила та інноваційність організаційної культури має зворотну кореляцію з «Бюрократичною організаційною культурою», а також пряму кореляцію з «Організаційною культурою орієнтованою на людину», «Загальною самоефективністю».

Результати підтвердили гіпотезу, що сильна організаційна культура виникає за наявності співробітників з високою загальною самоефективністю, антикорупційною спроможністю – характеристиками психологічно зрілої особистості, що спроможна діяти у соціально ризикованих ситуаціях. Спроби позитивно змінити організаційну культуру можливі у випадку підбору співробітників та менеджерів, що налаштовані на самомотивовану діяльність як агенти змін.

Ключові слова: організаційна культура, сильна/слабка організаційна культура, вплив організаційної культури на особистість співробітників.

О. М. Lozynskyi

Lviv State University of Life Safety, Lviv, Ukraine

MANAGEMENT OF ORGANISATIONAL CULTURE IN WORK TEAMS

The features of a «strong» organizational culture, which is manifested in the voluntary support of its values by the majority of the organisation's members, high team cohesion, the desire of employees to remain members of the organisation, to make additional efforts to realize its interests, are analysed; the presence of strong-willed leaders, the presence of a system of employee incentives (career growth, delegation of authority, positive reputation, awards, bonuses). The impact of organisational culture on the activities of professional teams and their employees is highlighted. The author's questionnaire "Strength of organisational culture" was developed and validated. An anonymous survey of a sample of 130 respondents from the Lviv region was conducted with the aim of studying the mutual influence of organisational cultures and their employees.

According to the results of the analysis of the results of the questionnaire, the following were found: 1) «strong» organisational culture in 41%; «medium strength» organisational culture in 51%; «weak» organisational culture in 8% of firms and organisations. 2) «High level of innovativeness» of organisational culture in 29%; the «average level of innovativeness» of the organisational culture is 53%; «low level of innovativeness» of organisational culture in 18% of firms and organisations.

Using the method of correlation analysis, it was found that the strength and innovativeness of organisational culture have an inverse correlation with «Bureaucratic organisational culture», as well as a direct correlation with «Human-oriented organisational culture», and «General self-efficacy». The results confirmed the hypothesis that a strong organisational culture arises in the presence of employees with high general self-efficacy, and anti-corruption ability – characteristics of a psychologically mature personality capable of acting in socially risky situations. Attempts to positively change the

organisational culture are possible in the case of selecting employees and managers who are determined to be self-motivated activity as agents of change.

Keywords: organisational culture, strong/weak organisational culture, influence of organisational culture on the personality of employees.

Постановка проблеми. Більшість людей здійснюють свою професійну діяльність в організаціях, в котрих проходить значна частина їхнього життя, тут вони спілкуються та взаємодіють з іншими співробітниками, клієнтами, менеджерами, реалізують свої професійні вміння. Діяльність будь-якої організації підпорядковується певній системі формальних і неформальних правил – організаційній культурі.

В трудових колективах взаємовплив організаційної культури та співробітників є недостатньо дослідженою проблемою. Різні типи організаційних культур передбачають відбір (селекцію) співробітників з певними особистісними психологічними характеристиками, здійснюючи явний або прихований вплив на персонал, змушуючи проявляти певного типу психологічні характеристики і поведінкові стратегії. Для прикладу, авторитарна оргкультура передбачає усунення з колективу нон-конформістських осіб, які налаштовані на індивідуальний стиль діяльності, у результаті в групі залишаються здебільшого гіперлояльні співробітники, хоч їх рівень кваліфікації може бути не належної якості.

Стан розробленості проблеми. Досліджувати взаємозв'язок стилю управління в організаціях з особистісними характеристиками персоналу розпочали дослідники-неофрейдисти. Гарольд Лассвелл виділив типи лідерства, засоби управлінського впливу, особистісні якості соціального оточення: а) лідер-агітатор – комунікативний тип особистості; харизматичний (неформально-ліберальний) стиль управління; його оточують піддатливі для сугестивного навіювання та некритичної лояльності послідовники; б) лідер-адміністратор – ієрархічно-владний тип особистості; авторитарний або бюрократичний стиль управління; його підлеглі проявляють схильність до конформізму та підлеглості; в) лідер-теоретик – продуктивно-творчий тип особистості; демократичний стиль управління; його колеги здебільшого володіють компетентністю, психологічною зрілістю, самомотивованістю [1]. Чільним сучасним дослідником в питаннях організаційної культури за кордоном визнано американського соціолога Едгара Шейна, в працях якого найгрунтовніше проаналізовано рівні функціонування організаційних культур [7]. У сучасних публікаціях з психології управління та менеджменту, на жаль, такий цілісний системний підхід не застосовується і, здебільшого, фрагментарно розглядаються різні

типи організаційних культур без їх взаємозв'язків з іншими елементами соціальної системи – особистісними та професійними характеристиками менеджерів (керівників), персоналу, їх посадовими повноваженнями, особливостями їх комунікації, етапами розвитку організації, ситуативними обставинами в житті колективу і т.п. [2; 3; 4; 5; 6].

Метою дослідження є інструменти управління організаційною культурою в колективах, емпірично-статистичний аналіз взаємозв'язків організаційної культури в трудових колективах з окремими психологічними якостями осіб, які в ньому працюють.

Виклад основного матеріалу.

Системний підхід передбачає аналіз цілісних соціальних систем – з їх елементами та їх взаємозв'язками, що охоплює: а) особистість лідера; б) особистість членів його команди; в) різні стилі лідерства; г) організаційну культуру в групі; д) характер їх комунікації, взаємозалежності; е) типові ситуації життєдіяльності групи – зародження групи, її розвиток, кульмінація її життєдіяльності, занепад, кризові обставини.

Бачимо, що організаційна культура є об'єднуючою ланкою у взаємодії між членами групи, а також членами групи і її керівництвом. Тому важливо досліджувати організаційні культури в їх взаємозв'язку з процесами в групі/колективі, з ефективністю та конкурентоспроможністю групи в ринкових умовах.

Науковці запропонували низку типологій організаційних культур. Однією з відомих є типологія Камерона-Куїнна, що охоплює такі типи організаційної культури: «сімейно-кланова», «ієрархічна», «інноваційна», «ринкова». Також є методики, які визначають «авторитарну», «бюрократичну», «організаційну культуру, орієнтовану на завдання», «організаційну культуру, орієнтовану на людину». Є інші класифікації організаційних культур, водночас різні типи організаційної культури диференціюють на «сильні» та «слабкі» з огляду на їх можливість мобілізувати персонал фірми [2; 3; 4].

«Сильна» організаційна культура проявляється у підтримці її цінностей більшістю членів організації, у високій згуртованості колективу, наявності вольових керівників. У певних випадках вона може блокувати інноваційний розвиток організації. Ознаки сильної організаційної культури: добровільна підтримка персоналом її домінуючих цінностей, норм і правил; бажання співробітників залишатися

членами організації, докладати додаткові зусилля для реалізації її інтересів; діє система заохочення тих працівників, які дотримуються в процесі праці цінностей домінуючої організаційної культури за допомогою кар'єрного росту, делегування повноважень, позитивної репутації, підвищення зарплати (премій, бонусів).

«Слабка» організаційна культура проявляється у низькому рівні згуртованості колективу, відсутності спільних цілей та інтересів його членів, наявності субкультур та контркультур. Ознаки слабкої організаційної культури: незадовільні економічні показники – незначні прибутки, низька рентабельність і неконкурентоспроможність продукції, слабка адаптивність до змін середовища, низькі зарплати у персоналу; незадовільний психологічний клімат (незадоволеність персоналу, низька самооцінка співробітників, плінність кадрів, високий рівень конфліктності, недемократичність управлінського стилю, засилля бюрократизму, що може прикривати корупційну субкультуру обмеженого кола менеджерів та наближених до них осіб).

Дослідники зазначають, що організаційна культура у великих організаціях є неоднорідною: поряд з домінуючою культурою (яку підтримує офіційне керівництво – т. зв. субкультура менеджерів організації) може існувати низка субкультур, цінності яких поділяє і підтримує певна частина членів організації (або співробітники окремої філії). Деякі субкультури здатні послабити або й зруйнувати організацію. Водночас саме одна із існуючих субкультур у посткризовий період може стати фундаментом для формування нової організаційної культури фірми.

Чільним дослідником проблем менеджменту є американський психолог швейцарського походження Едгар Шейн, який обґрунтував трирівневу структуру організаційної культури: очевидні, офіційно-нормативні, глибинні її компоненти: а) Очевидні компоненти організаційної культури – символіка та зовнішній вигляд приміщення фірми, зовнішній вигляд персоналу, публічні словесно-інтерактивні форми взаємодії співробітників, обряди, церемонії, ритуали; б) Офіційно-нормативні компоненти організаційної культури – офіційно затверджені документи (статут, структура організації, посадові інструкції

менеджерів та співробітників і т.ін.); в) Глибинні (приховані, психологічні) компоненти організаційної культури – неформальна ієрархія влади в організації, «неписані правила» прийняття рішень чи дозвілля в організації, стиль керівництва, конфіденційна та секретна інформація. Прихована ієрархія влади та авторитетів в організації є незалежною від посад або звань і опирається на неформальні ролі співробітників організації. Описана структурна модель організаційної культури наводить на певні висновки.

Формальні правила – це офіційні норми внутрішнього трудового розпорядку, а неформальні правила стосуються характеру взаємин між співробітниками та їх керівниками і спираються на «організаційну культуру». Відвідавши ту чи іншу установу клієнти відгукуються: «Працівники непривітні, до відвідувачів ставляться зневажливо. Більше не маю бажання туди приходити». Натомість відвідини іншої установи залишають приємне враження: «Мене зустріли усміхнені, привітні люди, моє питання вирішили швидко, приміщення доглянуте. Хочеться з ними мати справу». Таким чином, ми оцінюємо організаційну культуру за зовнішніми ознаками та особливостями спілкування з представниками організації.

Організаційну культуру визначають як соціально-символічну реальність (охоплює зовнішні очевидні прояви, офіційні правила, а також неочевидні, приховані цінності, переконання, норми її носіїв), що визначає межі «коридору» поведінки співробітників, життєдіяльність фірми чи установи загалом. Вона санкціонує рівень прозорості прийняття рішень, їх ефективність, принципи і способи рекрутування та звільнення, заохочення або покарання співробітників керівництвом.

Для дослідження впливу організаційних культур на особистість співробітників фірми проведено пілотне анонімне анкетування вибірки обсягом 130 респондентів, що працюють на Львівщині. В анкеті застосовано 4 запитальники: стандартизований «Запитальник особливостей організаційної культури», тест «Загальної самоефективності» (Шварцер Р., Єрусалем М., Ромек В.Г.), авторський запитальник «Сила організаційної культури» (дивись табл. 2), авторську шкалу «Антикорупційна спроможність особистості» [8; 9; 10].

Таблиця 1

Ключ запитальника та інтерпретація результатів «Сила організаційної культури»

Ключ	№ запитання	Коефіцієнт	Результат
Індекс інноваційності організаційної культури	7, 8, 9, 10, 12, 16, 19, 20	0,125	
Індекс сили організаційної культури	Усі 20-ть запитань	0,05	
Інтерпретація результатів:			
Якщо індекс менший 0,3		результат дуже низький	
Якщо індекс від 0,3 до – 0,6		результат середній	
Якщо індекс більший 0,6		результат дуже високий	

Опис вибірки. Форма власності праці: бюджетні організації – 29%; комерційна фірма – 70%, громадська організація – 1%. Вік респондентів: до 35 років – 70%; більше 36 років – 30%. Стать респондентів: жіноча – 70%; чоловіча – 30%. Освіта: вища – 55%; середня спеціальна – 45%. Рівень місячних доходів: до 5000 грн – 32%, до 8000 грн – 29%, до 11000 грн – 17%, більше – 15%.

За результатами оцінки результатів тесту «Загальної самоєфективності» (Шварцер Р., Срусалем

М., Ромек В.Г.) загальна самоєфективність у 28% низька; у 62% – посередня; лише у 10% – висока. За результатами оцінки результатів «Запитальника особливостей організаційної культури» встановлено, що в пілотній вибірці найбільш поширеною є організаційна культура, орієнтована на завдання (середнє значення 3,7); друге місце займає авторитарна організаційна культура (2,8), культура, орієнтована на людину (2,7); на останньому місці бюрократична організаційна культура (2,2).

Таблиця 2

Соціологічні результати за запитальником «Сила організаційної культури»
(у відсотках % від вибірки)

Запитання	Відповідь 1	Відповідь 2
	Оцінка «0»	Оцінка «1»
Назва фірми є відомою і престижною	Ні - 34%	Так – 66%
Співробітники користуються фірмовою символікою, одягом або іншими фірмовими речами?	Ні – 42%	Так – 58%
Яка тональність оголошень в приміщенні?	Наказова -16%	Інформуюча – 84%
Як поведуться співробітники, коли їм повідомлять, що їх колега захворів?	Нарікатимуть, що побільшало роботи – 20%	Обговорять як розподілити його роботу – 80%
Як поведуться співробітники стосовно інформації про посадове підвищення їх колеги?	Значна частина відреагує скептичними репліками – 32%	Більшість щиро привітають – 68%
Як поставляться співробітники щодо проведення тренінгу професійних навиків (у робочий час)?	Як до чергової трудової повинності або з байдужістю – 43%	З живим інтересом і очікуванням – 57%
Чи відгукнуться співробітники щось запропонувати у письмовій формі у випадку влаштування «Скриньки ідей і пропозицій»?	Скринька швидше за все залишиться майже порожньою – 48%	Письмових пропозицій та ідей буде багато – 52%
Співробітникизобов'язані лише виконувати вказівки керівника, звітувати про їх виконання – 31%	...можуть самостійно приймати рішення в межах своїх посадових обов'язків – 69%
Більшість співробітників...	...є більш-менш добрими виконавцями – 44%	...є хорошими спеціалістами в своїй сфері – 56%
Зарплата в працівників...	...стабільна, в розмірі посадового окладу – 50%	...гнучка, складається з посадового окладу плюс надбавки (бонуси) за додатковий внесок – 50%
Належне виконання виробничих нормативів...	...вимагає від працівника значних витрат з власної зарплати – 20%	...не вимагає від працівника витрат з власної зарплати – 80%
Конструктивні пропозиції працівників щодо рішень керівництвоздебільшого ігнорує – 22%	... підтримує – 78%
Як ставляться співробітники до вказівок безпосереднього керівника?	З думкою «як би швидше цей монолог закінчився» – 39%	З інтересом і повагою – 61%
Як співробітники реагують на критику з боку керівника?	Вислуховують мовчки і відчужено – 45%	Відповідають із застереженнями та аргументацією – 55%
Як поведуться співробітники, коли повз них проходить керівник (наприклад у коридорі або під час роботи) ?	Ніяковіючи, намагаються не потрапити йому на очі – 18%	Поведуться спокійно як завжди – 82%
Як проходять виробничі наради?	Керівник одноосібно доводить до відома підлеглих розпорядження і нормативи, дає безапеляційну оцінку результатів їх роботи – 37%	Керівник залучає з доповідями відповідальних за окремі напрямки роботи, готовий почути конструктивні пропозиції що можуть вплинути на рішення – 63%

Як часто співробітників інформують про плани та зміни?	Із запізненням – 24%	Регулярно і завчасно – 76%
Цінності та цілі керівника і співробітників...	...суперечать один одному – 25%	...скеровані в тому ж напрямку – 75%
Організаційна культура передовсім скерована...	...на тримання керівництвом контролю – 24%	...на отримання колективом результату – 76%
Психологічна атмосфера в колективі	Не здорова – 15%	Конструктивна – 85%

За результатами аналізу результатів запитальника «Сила організаційної культури» встановлено розподіл організаційних культур за «індексом сили», «індексом інноваційності» (дивись табл.3).

Таблиця 3

Розподіл організаційних культур за «індексом сили» та «індексом інноваційності»

«Індекс сили» організаційних культур	«Індекс інноваційності» організаційних культур
«сильна» організаційна культура у 41% фірм та організацій (індекс 8–10)	«високий рівень інноваційності» організаційної культури у 29% фірм та організацій (індекс 8–10)
«середньої сили» організаційна культура у 51% фірм та організацій (індекс 4–7,5)	«середній рівень інноваційності» організаційної культури у 53% фірм та організацій (індекс 4–7,5)
«слабка» організаційна культура у 8% фірм та організацій (індекс 0–3,5)	«низький рівень інноваційності» організаційної культури у 18% фірм та організацій (індекс 0–3,5)

– «сильна» організаційна культура у 41% фірм та організацій (індекс 8–10);

– «середньої сили» організаційна культура у 51% фірм та організацій (індекс 4–7,5);

– «слабка» організаційна культура у 8% фірм та організацій (індекс 0–3,5);

– «високий рівень інноваційності» організаційної культури у 29% фірм та організацій (індекс 8–10);

– «середній рівень інноваційності» організа-

ційної культури у 53% фірм та організацій (індекс 4–7,5);

– «низький рівень інноваційності» організаційної культури у 18% фірм та організацій (індекс 0–3,5).

Аналіз результатів кореляційного та порівняльного аналізу. Результати анкетування були досліджені для виявлення кореляцій між змінними. Подаємо таблицю значущих кореляцій (див. табл.4) та їх інтерпретацію.

Таблиця 4

Аналіз кореляцій шкал емпіричного дослідження

	Авторитарна орг. культура	Бюрократична орг. культура	Культ. орієнтована на завдання	Індекс інноваційності орг. культури	Індекс сили орг. культури	Антикор. спроможність	Заг. самоефективність
Авторитарна організац. культура	1,0						
Бюрократична організац. культура		1,0					
Культура, орієнтована на завдання		-0,37	1,0				
Культура, орієнтована на людину	-0,23	-0,40		1,0			
Індекс інноваційності орг. культури	0,11	-0,51	0,17	0,24	1,0		
Індекс сили організац. культури		-0,49		0,32	0,87	1,0	
Антикорупційна спроможність		-0,17	0,15	0,17	0,13	0,21	1,0
Загальна самоефективність		-0,26	0,12		0,17	0,25	0,15

Шкала «Індекс сили організаційної культури» має посередню зворотну кореляцію з шкалою «Бюрократична організаційної культури» ($r=-0,49$; $p\leq 0,05$); має посередню пряму кореляцію з шкалою «Організаційна культура, орієнтована на людину» ($r=0,32$; $p\leq 0,05$); має пряму кореляцію з шкалою «Загальна самоефективність» ($r=0,26$; $p\leq 0,05$); має слабку

пряму кореляцію з шкалою «Антикорупційна спроможність» ($r=0,21$; $p\leq 0,05$)

Шкала «Індекс інноваційності організаційної культури» має посередню зворотну кореляцію з шкалою «Бюрократична організаційна культура» ($r=-0,51$; $p\leq 0,05$); має посередню пряму кореляцію з шкалою «Організаційна культура, орієнтована на людину» ($r=0,24$; $p\leq 0,05$); має сильну пряму

кореляцію з шкалою «Індекс сили організаційної культури» ($r=0,87$; $p \leq 0,05$).

Отримані результати засвідчують, що бюрократизація стосунків в організації найбільшою мірою зменшує силу та інноваційність організаційної культури, що проявляється у спробах формувати формальні бар'єри в циркуляції інформації між окремими підрозділами, між співробітниками та менеджерами фірми. За для розвитку трудового колективу на різних етапах життєвого циклу організації слід знищувати бюрократичні умовності і штучні перепони між співробітниками під час підготовки, ухвалення та реалізації рішень, підбиття підсумків трудової діяльності. Це реальний шлях збереження конкурентоспроможності колективу фірми в ринкових умовах. Крім того, бюрократизація знижує загальну самоефективність співробітників, що позначається передовсім на якості їх роботи.

Результати підтверджують припущення, що альтернативою до бюрократичної (має деструктивний вплив на організацію) є «Культура, орієнтована на завдання» та «Організаційна культура, орієнтована на людину», оскільки ці типи виробничих відносин зміцнюють колектив, сприяють збільшенню його інноваційного потенціалу, особливо в тих галузях (економіки, сфери надання послуг, культури, освіти, науки і т.ін.), де необхідне впровадження інновацій.

Водночас слід зазначити, що, як засвідчують результати кореляційного аналізу емпіричних даних, сильна організаційна культура не виникає сама собою, її формують співробітники з певними психологічними характеристиками, а саме – люди, які мають високі показники *загальної самоефективності* та *антикорупційної спроможності* – особистісних характеристик, що проявляються у психологічній здатності протистояти авторитарним і бюрократичним управлінським тенденціям, корупційному тиску, а також проявляються у спроможності особистості діяти у соціально ризикованих ситуаціях. Сильна організаційна культура в колективі виникає внаслідок соціально-психологічної зрілості та компетентності співробітників, свідомих, вольових їх зусиль, всупереч бюрократичним бар'єрам, авторитарним правилам або тенденціям.

Висновки. Аналіз результатів емпіричного дослідження вказує на взаємозв'язок специфіки організаційної культури в колективах з індивідуально-психологічними характеристиками співробітників. Спроби змінити організаційну культуру часто зводяться нанівець через якості персоналу (через індивідуально-психологічні та професійні характеристики членів колективу), які змінити в дорослому віці практично неможливо. Тому покращення організаційної культури, на

нашу думку, можливі, на жаль, здебільшого шляхом звільнення тих співробітників та менеджерів, що не готові до діяльності в конкурентних умовах, та рекрутування агентів змін.

Перспективи подальших досліджень. Додаткової уваги потребують дослідження особливостей розвитку «організаційної культури, орієнтованої на завдання» в трудових колективах (з чисельністю більше 12 осіб), зокрема підтримки засобів циркуляції службової інформації, процедур виявлення шкідливих бюрократичних та технологічних перепон та їх усунення, збереження емпатійної комунікації між співробітниками, механізмів пропонування та впровадження конструктивних інновацій.

Список літератури:

1. Ольшанський Д. Політико-психологічна типологія лідерства.
URL: <https://psyfactor.org/lib/lidertypology.htm>
2. Змерзла Т.І. Типологія організаційної культури // Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія Економічні науки. Вип. 5. Частина 2, 2014. Херсон: Вид-во Херсонського державного університету. С. 99-102.
3. Знак К.О. Порівняльний аналіз методичних підходів до діагностування корпоративної культури та перспективи їх використання на підприємствах машинобудівної галузі. Бізнесінформ. №11, 2012.
URL: www.businessinform.net
4. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: навчальний посібник. К.: Каравелла, 2007. 304 с.
5. Синецька Л.Р. Психологічні механізми конформної поведінки учасників ухвалення групових політичних рішень [текст]: дис. ... канд. псих. наук. 19.00.11. К., 2015. 143 с.
6. Соловійова А.С. Витоки теорії авторитарної особистості у зарубіжній політичній науці (1930-70-х рр.). URL: www.rusnauka.com/25_NNP_2009/Politologia/49534.doc.htm
7. Schein E. Organizational Culture and Leadership / Edgar H. Schein. (3-nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 1997. 438 p.
8. Лозинський О., П'єцух Т., Щигел Е., Чуді-Ляковська К. Дослідження психологічного впливу організаційних культур в трудових колективах на співробітників // Психологічні виміри культури, економіки, управління: Науковий журнал. №XII, 2018. С.49-57.
9. Лозинський О.М. Психологія корупції та інтолерантного ставлення громадян до неї: монографія. Видання четверте, доповнене. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. 204 с.
10. Лозинський О. Корупційна субкультура та психологічні чинники антикорупційної спроможності // Психологічні виміри культури,

економіки, управління: Науковий журнал. Україна, Львів. Випуск XI, 2018. С.181-198.

References:

1. Olshanskyi D. Polityko-psykholohichna typolohiia liderstva [Political and psychological typology of leadership]. URL: psyfactor.org/lib/lidertypology.htm

2. Zmerzla T.I. (2014) Typolohiia orhanizatsiinoi kultury [Typology of organizational culture] / T.I. Zmerzla // Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu: Seriia Ekonomichni nauky. Vyp. 5. Chastyna 2, 2014. Kherson: Vyd-vo Khersonskoho derzhavnogo universytetu. S. 99-102.

3. Znak K.O. (2012) Porivnialnyi analiz metodychnykh pidkhodiv do diahnostuvannia korporatyvnoi kultury ta perspektyvy yikh vykorystannia na pidpriemstvakh mashynobudivnoi haluzi [Comparative analysis of methodical approaches to diagnosing corporate culture and prospects for their use at enterprises of the machine-building industry]. *Biznesinform*. 11. S. 270-272.

4. Tulenkov M.V. (2007) Suchasni teorii menedzhmentu: navch. posibnyk [Modern theories of management: a study guide]. K.: Karavella. 304 s.

5. Synetska L.R. (2015) Psykholohichni mekhanizmy konformnoi povedinky uchasnykiv ukhvalennia hrupovykh politychnykh rishen [tekst]: dys. ... kand. psykhn. Nauk [Psychological mechanisms of conforming behavior of participants in group political decision-making [text]: thesis of ... candidate

of psychological sciences]. 19.00.11. K. 143 s.

6. Soloviova A.S. Vytoky teorii avtorytarnoi osobystosti u zarubizhnii politychnii nauki (1930-70-kh rr.) [The origins of the theory of the authoritarian personality in foreign political science (1930-70)]. URL: www.rusnauka.com/25_NNP_2009/Politologia/49534.doc.htm

7. Schein E. (1997) Organizational Culture and Leadership / Edgar H. Schein. (3-nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass. 438 p.

8. Lozynskyi O., Pietsukh T., Shchyhel E., Chudi-Liaskovska K. (2018) Doslidzhennia psykholohichnoho vplyvu orhanizatsiinykh kultur v trudovykh kolektyvakh na spivrobotnykiv [Study of the psychological impact of organizational cultures in work teams on employees]. *Psykholohichni vymiry kultury, ekonomiky, upravlinnia: Naukovyi zhurnal*. XII. S.49-57.

9. Lozynskyi O.M. (2020) Psykholohiia koruptsii ta intolerantnoho stavlennia hromadian do nei: Monohrafiia [Psychology of corruption and citizens' intolerant attitude towards it: monograph]. Vydannia chetverte, dopovnene. Lviv: Vydavnychiy tsentr LNU im. Ivana Franka. 204 s.

10. Lozynskyi O. (2018) Koruptsiina subkultura ta psykholohichni chynnyky antykoruptsiinoi spromozhnosti [Corruption subculture and psychological factors of anti-corruption capacity] / *Psykholohichni vymiry kultury, ekonomiky, upravlinnia: Naukovyi zhurnal*. Ukraina, Lviv. XI. S.181-198.

© О. М. Лозинський, 2023.

Науково-методична стаття.

Надійшла до редакції 21.11.2023.

Прийнято до публікації 13.12.2023.