

УДК: 159.922

Олена КУЛЕШОВА

кандидат психологічних наук, доцент,
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0001-5428-2670>
e-mail: kuleshovaO@khmnu.edu.ua

Наталія КОЗАК

здобувачка вищої освіти,
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0003-5716-134X>
e-mail: Kozachkanata@gmail.com

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЦІННОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЯК РЕСУРС РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті проаналізовано поняття індивідуальних цінностей як внутрішніх орієнтирів особистості, що визначають пріоритетні цілі та способи їх досягнення. Розглянуто взаємозв'язок індивідуальних цінностей працівників і корпоративної культури організації, визначено їхній вплив на професійну мотивацію, стиль взаємодії та результативність колективної діяльності. Описано роль ціннісної відповідності в підвищенні залученості, задоволеності роботою та адаптивності до організаційних змін. Визначено психологічні умови ефективного використання ціннісного потенціалу персоналу, а також ключові цінності, сприятливі для формування конструктивної та інноваційної корпоративної культури.

Ключові слова: індивідуальні цінності; ціннісні орієнтації; термінальні цінності; інструментальні цінності; корпоративна культура; організаційна культура; організація.

Olena KULESHOVA, Natalia KOZAK

Khmelnyskiy National University

INDIVIDUAL EMPLOYEE VALUES AS A RESOURCE FOR THE DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION'S CORPORATE CULTURE

The article is devoted to the study of individual values as a key psychological resource in shaping and developing corporate culture. In psychological science, individual values are considered relatively stable and generalized representations of what is desirable and meaningful, serving as internal guides in life choices and determining priority goals and acceptable means to achieve them. Unlike economic or philosophical perspectives, which treat values as attributes of objects or abstract moral categories, the psychological approach emphasizes their subjective significance for the individual, forming a personal "internal system" of what is important in life. Values guide behavior, life strategies, and personal development.

Western theories define values as stable beliefs regarding desired life outcomes (terminal values) and acceptable ways to achieve them (instrumental values), arranged hierarchically. Schwartz emphasizes that basic human values reflect motivational orientations, such as self-assertion, concern for others, maintenance of stability, and openness to change. In Ukrainian psychology, values are closely linked with value orientations, which represent

conscious, relatively stable attitudes toward social and personal priorities, guiding interests, needs, and life goals. In modern organizations, corporate culture is increasingly recognized not only as norms, traditions, and shared values but also as a strategic resource ensuring performance, stability, and innovation. Employees' individual values influence professional motivation, behavior, interaction styles, and adherence to organizational rules. Value congruence between employees and the organization enhances engagement, job satisfaction, and productivity, whereas value incongruence can lead to conflicts, stress, and reduced adaptation. Values such as openness to change, universalism, benevolence, responsibility, autonomy, achievement orientation, and professional self-realization foster innovation, teamwork, ethical behavior, and high performance. Supporting the realization of employees' value potential requires psychological safety, autonomy, trustful relationships, supportive leadership, and development-oriented motivation. Therefore, individual values serve as a strategic psychological resource for building a constructive, adaptive, and sustainable corporate culture, strengthening organizational cohesion, effectiveness, and long-term competitiveness.

Keywords: individual values; value orientations; terminal values; instrumental values; corporate culture; organizational culture; organization.

<https://doi.org/10.31891/PT-2026-1-38>

Стаття надійшла до редакції / Received 04.01.2026

Прийнята до друку / Accepted 08.02.2026

Опубліковано / Published 26.03.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Кулешова Олена, Козак Наталія

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Індивідуальні цінності працівників є одним із базових психологічних механізмів, які визначають поведінку, ставлення до роботи, рівень залученості, мотивацію, готовність брати відповідальність і взаємодіяти з іншими членами колективу. Проблема дослідження індивідуальних цінностей працівників як ресурсу розвитку корпоративної культури організації зумовлена глибинними трансформаціями сучасного соціально-економічного та професійного середовища, що характеризується високою динамічністю, нестабільністю ринку праці, цифровізацією управлінських процесів і зростанням ролі людського чинника в забезпеченні конкурентоспроможності організацій. У таких умовах традиційні адміністративні підходи до формування корпоративної культури виявляються недостатньо ефективними, оскільки не враховують внутрішніх мотиваційних механізмів поведінки персоналу. Водночас саме індивідуальні цінності визначають спрямованість професійної діяльності працівників, їхнє ставлення до організації, готовність до змін, рівень відповідальності, лояльності та залученості. Невідповідність між ціннісними орієнтаціями працівників і декларованими організаційними

принципами часто призводить до зниження ефективності командної взаємодії, зростання конфліктності, професійного вигорання та плинності кадрів. Водночас узгодження індивідуальних і корпоративних цінностей здатне виступати потужним психологічним ресурсом розвитку організації, сприяючи формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, підвищенню мотивації працівників, інноваційності та стабільності функціонування. Саме тому актуальним науковим і практичним завданням є комплексне вивчення ролі індивідуальних цінностей персоналу в становленні та розвитку корпоративної культури, а також визначення можливостей їх цілеспрямованого використання як ресурсу організаційного розвитку.

Аналіз досліджень та публікацій

У сучасній психології проблема індивідуальних цінностей займає провідне місце у дослідженнях структури особистості, адже саме вони формують смислові орієнтири життєдіяльності людини, регулюють її поведінку та забезпечують гармонійність взаємодії із соціальним середовищем.

Проблема цінностей особистості ґрунтовно висвітлювалася у працях багатьох зарубіжних дослідників, зокрема М. Рокича, Ш. Шварца, Г. Олпорта, К. Клакхона, Ф. Тромпенаарса, Г. Гофстеде, чий науковий напрацювання стали основою сучасних уявлень про структуру, функції та механізми формування ціннісних орієнтацій. Дослідження корпоративної культури як цілісної системи норм, традицій, поведінкових моделей та управлінських принципів представлені у працях Е. Шейна, К. Камерона, Р. Квіна, Д. Денісона, Д. Грейвза, Дж. Коттера, які переконливо довели, що організаційна культура є ключовим чинником життєздатності та конкурентоспроможності організації, визначає особливості комунікації, рівень інноваційності, згуртованість персоналу та результативність діяльності.

У вітчизняній психологічній та управлінській науці питання ціннісних орієнтацій та корпоративної культури також отримали суттєвий розвиток. Психологічні аспекти організаційної культури досліджували Л. Карамушка, І. Сняданко, Р. Дияк, О. Бондаренко, В. Абрамов, М. Хитрова та інші. Вплив професійних і життєвих цінностей на поведінку, мотивацію та адаптаційні процеси працівників аналізували С. Максименко, Т. Титаренко, О. Чебикін, Н. Пов'якель. У сучасних українських дослідженнях корпоративна культура розглядається як важливий ресурс розвитку організації, інтеграції

персоналу, формування довіри та підтримки, особливо в умовах соціальної нестабільності та трансформаційних процесів.

Формулювання цілей статті

Проаналізувати роль індивідуальних цінностей працівників у формуванні та розвитку корпоративної культури організації, визначити ключові цінності, що сприяють підвищенню ефективності колективної взаємодії, лояльності та психологічного благополуччя персоналу, а також окреслити умови їхнього ефективного використання в організаційній практиці.

Виклад основного матеріалу

У психологічній науці індивідуальні цінності трактуються як відносно стійкі та узагальнені уявлення особистості про бажане й значуще, що виконують функцію внутрішніх орієнтирів у процесі життєвого вибору та визначають як пріоритетні цілі, так і прийнятні способи їх досягнення. На відміну від економічного чи філософського підходів, де цінності розглядаються як характеристики об'єктів або абстрактні моральні категорії, психологічний підхід зосереджується на їх суб'єктивній значущості для конкретної людини, тобто на своєрідній «внутрішній системі координат» важливого й смисложиттєвого [1]. Цінності відображають не стільки наявний стан речей, скільки уявлення особистості про належне, задаючи вектор її поведінки, життєвих стратегій та особистісного розвитку.

У класичних зарубіжних теоріях цінності трактуються як відносно стійкі переконання людини щодо бажаних кінцевих результатів життя (термінальні цінності) та прийнятних способів їх досягнення (інструментальні цінності), які вибудовуються в індивідуальну ієрархію пріоритетів [2]. Ш. Шварц наголошує, що базові людські цінності можуть бути описані через їх мотиваційну спрямованість – прагнення до самоствердження, турботу про інших, підтримання стабільності чи відкритість до змін. Взаємозв'язки між ними мають системний характер: реалізація одних цінностей може сприяти іншим або, навпаки, ускладнювати їх, що відображено у циркулярній моделі ціннісного простору [1]. Такий підхід дає підстави розглядати індивідуальні цінності як багатовимірну, внутрішньо впорядковану систему, пов'язану з культурним середовищем, але водночас достатньо універсальну.

У вітчизняній психології поняття цінностей тісно пов'язане з категорією ціннісних орієнтацій, що визначаються як усвідомлені, відносно стійкі та вибіркові установки особистості щодо певних

соціальних і особистісних пріоритетів, які задають напрям її інтересів, потреб і життєвих цілей [3]. Ціннісні орієнтації відображають не просто перелік значущого для людини, а цілісну, впорядковану систему її ставлення до світу, самої себе та інших людей, виступаючи індикатором рівня особистісної зрілості, інтегрованості та стійкості «Я» [4]. У цьому контексті індивідуальні цінності можна розглядати як змістовний аспект – тобто те, що є важливим для людини, тоді як ціннісні орієнтації – як спосіб організації цього змісту в структурі особистості.

Більшість наукових праць розглядає індивідуальні цінності працівників та корпоративну культуру організації як відокремлені феномени, тоді як їх взаємодія є важливим чинником ефективності організаційного функціонування.

У сучасних організаціях корпоративну культуру дедалі частіше трактують не лише як систему норм, традицій і спільних цінностей, що регулюють поведінку персоналу, а й як важливий стратегічний ресурс, що забезпечує результативність діяльності, стійкість функціонування та інноваційний розвиток компанії. Вагомою передумовою її формування та підтримання виступають індивідуальні цінності працівників, адже саме вони відображають глибинні переконання та життєві пріоритети особистості, визначають її професійну мотивацію, особливості поведінки, стиль взаємодії в колективі й ставлення до організаційних правил. Гармонійне поєднання особистісних і корпоративних цінностей сприяє створенню цілісного культурного середовища, підвищує лояльність і продуктивність працівників, а також позитивно впливає на їхнє психологічне благополуччя.

Індивідуальні цінності виконують роль внутрішніх регуляторів поведінки особистості, визначаючи її ставлення до професійної діяльності, особливості прийняття рішень і характер міжособистісної взаємодії. Водночас корпоративна культура постає як система колективно поділюваних цінностей, норм і смислів, що задають очікувані моделі поведінки працівників і забезпечують узгодженість їхніх дій у межах організації. Таким чином, індивідуальні цінності та корпоративна культура перебувають у постійній взаємодії, утворюючи динамічну систему взаємного впливу.

У межах концепції ціннісної відповідності дослідники Ч. О'Райлі та Дж. Четмен довели, що рівень узгодженості між особистісними цінностями працівника й цінностями організації значною мірою визначає його залученість, задоволеність працею та готовність до співпраці [5]. За умов ціннісного збігу працівники швидше приймають корпоративні норми, демонструють вищу результативність і меншу схильність до зміни місця роботи. Натомість невідповідність

цінностей спричинює внутрішні суперечності, емоційне виснаження та труднощі професійної адаптації.

Окрему увагу слід приділити значенню цінностей у процесах організаційних змін. М. Уоткінс та Д. Ульріх підкреслюють, що трансформація корпоративної культури відбувається через зміну індивідуальних та групових цінностей, що визначають готовність співробітників підтримувати або протидіяти змінам [6]. Якщо зміни узгоджуються з основними цінностями персоналу, вони реалізуються швидше та ефективніше; у протилежному випадку організація стикається з внутрішніми конфліктами та зниженням продуктивності.

Індивідуальні цінності визначають, які види діяльності людина вважає значущими та особистісно важливими. Дослідження Е. Десі та Р. Раяна в рамках теорії самодетермінації довели, що поведінка працівників стає більш стійкою та продуктивною, коли вона відповідає їхнім внутрішнім цінностям і відображає автономно обрані цілі [7]. Працівники, для яких пріоритетними є цінності досягнення, професіоналізму, відповідальності чи взаємодопомоги, демонструють високий рівень внутрішньої мотивації, готовність долати труднощі та прагнення до професійного розвитку. Крім того, Л. Сагів та С. Роккас у своїх працях зазначають, що певні ціннісні орієнтації, зокрема відкритість до нового та орієнтація на досягнення, прямо пов'язані з інноваційною поведінкою, ініціативністю та підвищеною продуктивністю працівників [8].

Розкриття ціннісного потенціалу працівників у межах організації зумовлюється наявністю певних психологічних умов, які забезпечують ефективне використання їхніх внутрішніх ресурсів. До таких умов належать: високий рівень психологічної безпеки, що дає змогу відкрито висловлювати думки та проявляти ініціативу; автономія в роботі, що сприяє узгодженню дій із власними цінностями; довірливі стосунки в колективі; підтримуючий стиль лідерства; система мотивації, орієнтована не лише на матеріальні стимули, а й на розвиток, визнання та професійне зростання [9]. Українські дослідження підкреслюють, що ефективне використання ціннісного потенціалу персоналу слугує основою формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищення продуктивності командної взаємодії [10].

Формування конструктивної та позитивно спрямованої корпоративної культури значною мірою визначається тим, які саме індивідуальні цінності домінують серед працівників організації. Сучасні емпіричні підходи у психології (зокрема концепції Ш. Шварца, Е. Шейна, К. Касіо та ін.) переконливо засвідчують, що окремі ціннісні

орієнтації сприяють створенню сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищують результативність колективної діяльності та зміцнюють організаційну єдність. До таких належать відкритість до змін, універсалізм і доброзичливість, відповідальність, автономія, орієнтація на досягнення, а також цінності професійної самореалізації.

Особливо важливими є цінності відкритості до нового, які в теорії базових цінностей Ш. Шварца пов'язуються із самостійністю, стимуляцією, творчістю та гнучкістю мислення [1]. Особи з вираженою орієнтацією на відкритість легше сприймають інновації, активно навчаються, демонструють ініціативність і готовність до експериментування. Саме тому вони виступають вагомим ресурсом організаційних змін, оскільки культури, що орієнтуються на інноваційність і адаптивність, потребують працівників із подібними установками. Новітні дослідження також підтверджують, що такі співробітники частіше генерують нові ідеї та швидше пристосовуються до трансформаційних процесів [8].

Вагоме значення для корпоративної культури мають і цінності універсалізму та доброзичливості. У моделі Ш. Шварца універсалізм пов'язаний із прагненням до справедливості, толерантності та прийняття інших, тоді як доброзичливість передбачає підтримку, надійність і взаємодопомогу [1]. Працівники з подібними цінностями формують основу позитивного соціально-психологічного клімату, сприяють конструктивній комунікації, зменшують конфліктність і посилюють групову згуртованість. Вони також демонструють високий рівень етичності й відповідальності, що є важливими характеристиками здорового організаційного середовища. У дослідженнях С. Кортіно та А. Фіцпатріка зазначено, що універсалізм і доброзичливість значно знижують ймовірність формування токсичного робочого середовища та емоційного вигорання в командах [11].

До конструктивних ціннісних орієнтацій належать також відповідальність, автономія та орієнтація на досягнення. Відповідальність за К. Касіо та Е. Шейном, визначає готовність працівника виконувати зобов'язання, дотримуватися професійних стандартів і доводити справу до результату [12]. Автономія стимулює внутрішню мотивацію, ініціативність і самостійність у прийнятті рішень, тоді як орієнтація на досягнення забезпечує прагнення до високих результатів і якості діяльності. Дослідження А. Гранта і М. Фріланда свідчать, що поєднання автономії та досягнення є найсильнішим предиктором проактивної поведінки й високої ефективності в командних і проєктних структурах [13].

Окрему групу становлять професійно орієнтовані цінності, які мають суттєве значення для розвитку корпоративної культури. Вони визначають ставлення працівника до якості праці, професійного зростання, дотримання етичних норм і готовності до навчання. Саме ці цінності забезпечують стабільність організаційних стандартів, сприяють формуванню професійної ідентичності та підтримують позитивний імідж організації. Сучасні дослідження також показують, що працівники з вираженою професійною ціннісною орієнтацією активно транслюють етичні норми, посилюють командну взаємодію та сприяють формуванню атмосфери довіри в колективі.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Індивідуальні цінності працівників можна розглядати як важливий стратегічний психологічний ресурс становлення та розвитку корпоративної культури. Організація, що створює умови для реалізації ціннісного потенціалу персоналу, отримує можливість формувати сильне, узгоджене й водночас гнучке культурне середовище, яке стає підґрунтям її сталого розвитку та конкурентоспроможності. Найбільш сприятливими для утвердження конструктивної корпоративної культури вважаються такі цінності, як відкритість до змін, універсалізм, доброзичливість, відповідальність, автономність, орієнтація на досягнення та професійну самореалізацію. Саме вони забезпечують інноваційність, ефективну командну взаємодію, етичність поведінки та високий рівень продуктивності в організаційному середовищі.

Література

1. Schwartz S. H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2012. Vol. 2(1). DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
2. Rokeach M. *The Nature of Human Values*. New York : Free Press, 1973. 438 p. URL: <https://salo.li/6c63398>
3. Кислинська Д. М., Мілорадова Н. Е. Цінності та ціннісні орієнтації в психологічних теоріях. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди*. Серія : Психологія. 2016. № 53. С. 64-73. URL: <https://journals.spu.sumy.ua/index.php/psy/article/view/475>
4. Піроженко Т. О. Регулююча дія ціннісних орієнтацій у житті дитини: монографія. Київ : Видавничий Дім «Слово», 2020. 222 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722164>

5. O'Reilly C. A., Chatman J. A., Caldwell D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. 1991. Vol. 34(3). P. 487-516. URL: <https://doi.org/10.2307/256404>
6. Watkins M. Leading the Culture Change. *Harvard Business Review*. 2020. URL: <https://hbr.org/2020/01/how-to-address-your-companys-culture>
7. Deci E. L., Ryan R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York : Plenum Press, 1985. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4899-2271-7>
8. Sagiv L., Roccas S. Values Personality, and Behavior. In: Schwartz S. H. (ed.). *Values and Behavior*. Springer. 2017. P 151-171. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-56352-7_7
9. Edmondson A. C. *The Fearless Organization*. Wiley, 2019. URL: <https://fearlessorganization.com>
10. Карамушка Л. М., Бондар О. В., Хитрова М. А. Психологічні чинники розвитку корпоративної культури сучасних організацій. *Психологія і суспільство*. 2020. № 2. С. 21-32 URL: <https://pis.fdu.edu.ua/index.php/pis/article/view/289>
11. Cortina L., Fitzpatrick A. The impact of prosocial values on workplace climate. *Journal of Organizational Behavior*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1002/job.2546>
12. Cascio W. F. *Managing Human Resources*. New York : McGraw-Hill, 2020. URL: <https://www.mheducation.com>
13. Grant A. M. The Significance of Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 2013. Vol. 34(1), P. 138-158. URL: <https://doi.org/10.1002/job.1835>

References

1. Schwartz S. H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in Psychology and Culture. 2012. Vol. 2(1). DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
2. Rokeach M. *The Nature of Human Values*. New York : Free Press, 1973. 438 p. URL: <https://sal0.li/6c63398>
3. Kyslynska D. M., Miloradova N. E. Tsinnosti ta tsinnisni orientatsii v psykholohichnykh teoriakh. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni H. S. Skovorody*. Seria: Psykholohiia. 2016. № 53. S. 64–73 URL: <https://journals.spu.sumy.ua/index.php/psy/article/view/475>
4. Pirozhenko T. O. Rehuliuiucha diia tsinnisnykh orientatsii u zhytty dytyny: monohrafiia. Kyiv: Vydavnychi Dim «Slovo», 2020. 222 s. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722164>
5. O'Reilly C. A., Chatman J. A., Caldwell D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. 1991. Vol. 34(3). P. 487–516. URL: <https://doi.org/10.2307/256404>

6. Watkins M. Leading the Culture Change. Harvard Business Review. 2020. URL: <https://hbr.org/2020/01/how-to-address-your-companys-culture>
7. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York : Plenum Press, 1985. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4899-2271-7>
8. Sagiv L., Roccas S. Values Personality, and Behavior. In: Schwartz S. H. (ed.). Values and Behavior. Springer. 2017. P 151–171. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-56352-7_7
9. Edmondson A. C. The Fearless Organization. Wiley, 2019. URL: <https://fearlessorganization.com>
10. Karamushka L. M., Bondar O. V., Khytrova M. A. Psykholohichni chynnyky rozvytku korporatyvnoi kultury suchasnykh orhanizatsii. Psykholohiia i suspilstvo. 2020. № 2. S. 21–32 URL: <https://pis.fdu.edu.ua/index.php/pis/article/view/289>
11. Cortina L., Fitzpatrick A. The impact of prosocial values on workplace climate. Journal of Organizational Behavior. 2021. URL: <https://doi.org/10.1002/job.2546>
12. Cascio W. F. Managing Human Resources. New York : McGraw-Hill, 2020. URL: <https://www.mheducation.com>
13. Grant A. M. The Significance of Proactive Behavior in Organizations. Journal of Organizational Behavior. 2013. Vol. 34(1), P. 138–158. URL: <https://doi.org/10.1002/job.1835>