

Міністерство освіти і науки України
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Факультет соціології
кафедра галузевої соціології

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЗАСІБ ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «REPUTATION CAPITAL DATA»)»

Спеціальність: 054 Соціологія

Освітня програма: «Прикладна соціологія»

Освітній ступінь: магістр

Кваліфікація: магістр соціології

Авторка:

Білецька Олена Сергіївна,
студентка магістратури

Наукова керівниця:

Чепак Валентина Василівна,
доктор соціологічних наук, професор

Магістерська робота допущена до захисту
рішенням кафедри галузевої соціології

Протокол № 1 від «23» січня 2024 р.

Зав. кафедри _____ доц. Безрукова О. А.

Київ 2024

Реєстрація

1

24.01.2024 р.

номер

дата

підпис лаборанта кафедри

Рекомендовано до захисту

підпис наукового керівника

ініціали, прізвище наукового керівника

Результат захисту

оцінка

дата захисту

Голова ЕК

підпис

ініціали, прізвище

Члени ЕК

підпис

ініціали, прізвище

підпис

ініціали, прізвище

підпис

ініціали, прізвище

підпис

ініціали, прізвище

Секретар ЕК

підпис

ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

У науковому дослідженні висвітлено аналіз основних концептуальних підходів до визначення поняття «корпоративна культура», охарактеризовано її структурно-функціональні особливості, підходи до класифікації. Корпоративна культура розглядається крізь призму структурно-функціонального підходу. Це дозволяє виокремити аспекти, що впливають на її дисфункціональність. Основне завдання полягає в обґрунтуванні доцільності проведення діагностики корпоративної культури як інструменту виявлення проблем та вибору методу дослідження. Проведено діагностику стану корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data» за допомогою методики OCAI К. Камерона та Р. Куїнна, в рамках якої виявлено низку особливостей культури в організації та окреслено наявні проблеми. За результатами дослідження розроблено напрями вдосконалення корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data».

Ключові слова: корпоративна культура, діагностика, організація, проблеми, методика OCAI.

This scientific research highlights the analysis of the main conceptual approaches to defining the concept of "corporate culture", characterizes its structural and functional features, approaches to classification. Corporate culture is considered through the prism of the structural and functional approach. It allows to single out the aspects affecting its dysfunctionality. The main task is to substantiate the expediency of conducting a diagnosis of corporate culture as a tool to identify problems and choose a research method. Diagnostics of the corporate culture state of the company "Reputation Capital Data" were carried out using the OCAI methodology of K. Cameron and R. Quinn. A number of features of the culture in the organization were identified and the current problems were outlined. The technologies to improve the corporate culture of the company "Reputation Capital Data" were developed based on the results of the research.

Key words: corporate culture, diagnosis, organization, problems, OCAI methodology.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутнісна характеристика поняття «корпоративна культура» та її роль в організації.....	7
1.2. Структура та функції корпоративної культури	14
1.3. Підходи до класифікації корпоративної культури організації	21
Висновки до Розділу I	28
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ «REPUTATION CAPITAL DATA»	30
2.1. Організаційна характеристика компанії «Reputation Capital Data» ..	30
2.2. Основні підходи та методи діагностики стану корпоративної культури організації	35
2.3. Діагностика стану корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data»	42
2.4. Практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data»	57
Висновки до Розділу II	62
ВИСНОВКИ	65
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

У сучасних ринкових умовах неможливо уявити організацію, що нехтує розвитком людського капіталу, адже дедалі більше компаній вбачають запорукою ефективної та стабільної діяльності не лише матеріальний капітал, але й інтелектуальний, культурний та моральний потенціал. Усвідомлення впливу цих характеристик на діяльність організації породжує посилення інтересу як вчених, так і засновників багатьох компаній, до питань розвитку корпоративної культури.

Корпоративна культура є основою внутрішнього життя організації, що формує базис для поведінки співробітників, прийняття рішень та досягнення цілей. Дослідження даного феномену допомагає визначити сильні та слабкі сторони внутрішньої складової організації, зрозуміти, які цінності та принципи переважають і як вони співвідносяться з її цілями. Цей процес не тільки забезпечує краще розуміння організаційної динаміки, але й дозволяє виявити приховані проблеми, такі як конфлікти, невідповідність цілей або неефективна взаємодія, що можуть суттєво впливати на функціонування організації. Відповідно, проведення діагностики корпоративної культури дає можливість виявити розбіжності між заявленими цінностями та реальною поведінкою співробітників, що сприяє розробці цілеспрямованих стратегій для усунення проблем та створення оптимальних умов для перебігу всіх організаційних процесів.

Значний внесок у розробку теоретико-методологічних основ корпоративної культури зробили українські та зарубіжні вчені, серед яких Г. Захарчин, Г. Хаєт, О. Апостолук, М. Дмитренко, Е. Шейн, Ч. Ханді, К. Камерон, Р. Куїнн, Р. Харісон, Г. Хофстеде, М. Армстронг та інші. У своїх працях науковці зосереджуються на концептуалізації поняття «корпоративна культура», ролі та доцільності культури в організації, процесі формування, а також можливості впливу корпоративної культури на ефективність менеджменту та діяльність організації в цілому. Однак, в силу новизни даної

тематики на теренах українського наукового простору та здебільшого фокусу уваги на зв'язку корпоративної культури з економічною ефективністю все ще залишаються недослідженими певні аспекти корпоративної культури, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Метою даної наукової роботи є обґрунтування доцільності проведення діагностики стану корпоративної культури задля виявлення проблем в організації на прикладі компанії «Reputation Capital Data».

Об'єкт: корпоративна культура організації.

Предмет: діагностика корпоративної культури як засіб виявлення проблем в організації.

Завдання:

1. розглянути науково-теоретичне підґрунтя дослідження корпоративної культури;
2. визначити найбільш доцільний метод діагностики корпоративної культури, що дозволить виявити проблеми та недоліки культури в організації;
3. проаналізувати та виявити особливості корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data»;
4. виокремити аспекти, що впливають на дисфункціональність корпоративної культури;
5. надати практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data».

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатку. У Розділі I «Теоретико-методологічні засади дослідження корпоративної культури організації» розглядається теоретико-методологічна база дослідження поняття «корпоративна культура», структурно-функціональні особливості культури в організації та підходи до класифікації досліджуваного феномену. У Розділі II «Аналіз корпоративної

культури компанії «Reputation Capital Data»» аргументується вибір методу діагностики та описується методологія дослідження корпоративної культури за допомогою застосування методики К. Камерон та Р. Куїнна. У додатках до дипломної роботи міститься опитувальник, розроблений авторами методики OSAI, що використовується при зборі даних про наявний та бажаний стан корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data».

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутнісна характеристика поняття «корпоративна культура» та її роль в організації

На сучасному етапі розвитку неможливо уявити вивчення аспектів організаційної діяльності без урахування соціокультурного фактору, адже рушійною силою соціального прогресу в організації є корпоративна культура. Концепція корпоративної культури стала невід'ємною частиною стратегічного управління, адже виступає певним орієнтиром основних цілей організації та, водночас, потужним інструментом контролю, інтеграції та адаптації її членів [Прушківський, Литовка, 2020: с. 107].

Авторство терміну «корпоративна культура» належить генерал-фельдмаршалу Гельмунт Карл Бернхард фон Мольтке, який у XIX ст. використав дане поняття в рамках військової справи з метою визначення взаємовідносин в офіцерському середовищі. Військовий теоретик Г. Мольтке вважав, що офіцерські відносини, пов'язані певними нормами, традиціями, моделями поведінки та правилами етикету, що можуть бути як неформальними, так і формально затвердженими [Furnham, Gunter, 1993]. У період 80-х років XX ст. до початку XXI ст. відбулась активізація досліджень концепту корпоративної культури у різних наукових галузях: економіка, соціологія, організаційне управління [Авдєєва, Цільмак, 2019: с. 186]. У соціологічному вимірі корпоративна культура знаходить своє відображення у працях Т. Парсонса, М. Вебера, П. Бурдьо та інших. Розглядаючи організацію як систему, можна застосувати ряд функцій, виділених Т. Парсонсом, яких повинна дотримуватись будь-яка система задля продовження існування та розвитку, що безпосередньо відображають функції корпоративної культури. Кожна організація, згідно ідеям вченого, має адаптуватись до умов мінливого зовнішнього середовища, досягати поставлених цілей, вміти об'єднувати та регулювати внутрішні складові діяльності, а також підтримувати латентні зв'язки за допомогою

накопичення і передачі інформації щодо загальних правил взаємодії та культурного досвіду організації [Parsons, 1969: р. 9-10]. Корпоративна культура у працях М. Вебера віддзеркалювалась у характері соціально-психологічного клімату в організації, що формується за рахунок конкретного типу соціального порядку. Бюрократія як ідеальний тип порядку надає розуміння про організацію з досконалою системою раціонального поділу і граничною стандартизацією діяльності, всезагальною формалізацією та жорсткою визначеністю. Дані характеристики соціального порядку впливають на формування певного типу корпоративної культури [Weber, 1983]. У інших наукових сферах також проводились численні дослідження корпоративної культури: теоретична праця Е. Шейна «Організаційна культура і лідерство», розробка типології корпоративної культури К. Камероном та Р. Куїнном, окреслення переваг корпоративної культури (Т. Діл, А. Кеннеді, Т. Пітерс, Р. Уотермен) тощо. Подальший розвиток дослідження даного феномену (початок ХХІ ст. – сьогодні) характеризується більш детальним вивченням теоретичних та практичних аспектів корпоративної культури, зосереджуючись на варіативності підходів до трактування поняття, його ознак та елементів, структури, функцій і шляхів підтримки та зміцнення корпоративної культури в організації [Авдєєва, Цільмак, 2019: с. 186].

У науковій літературі достатньо часто зустрічається нечітке розмежування понять «корпоративна культура» та «організаційна культура», за рахунок наявних спільних рис і перетину елементів тієї чи іншої культури. Тобто, поняття «корпоративна культура» взаємозамінне поняттю «організаційна культура», оскільки вчені у своїх працях не акцентують значної уваги щодо наявних відмінних характеристик між даними концептами.

Розглядаючи корпоративну культуру через призму самостійності та незалежності даного концепту можна виділити наступні підходи до визначення поняття «корпоративна культура» [Синицька, Білецька, 2011: с. 100]:

1. *Корпоративна культура як самостійний концепт.* Організаційна культура виступає певною загальною моделлю чи теоретичним конструктом, що визначає цілісне уявлення про цінності, моделі поведінки, цілі організації, а корпоративна культура є унікальною характеристикою для кожної організації. Прихильники даного підходу (Г. Хофстеде, К. Голд, К. Камерон і Р. Куїнн, Д. Елдрідж і А. Кромбі) акцентують увагу на притаманних організації характеристиках/особливостях (цінності, символіка, переконання, стилі керівництва і т. д.), що відрізняють її від інших компаній. На думку К. Камерона та Р. Куїнна, корпоративна культура – це ті особливості організації, що цінуються і відповідно роблять її успішною та не схожою на усі інші. Такими особливостями для дослідників є мова, символіка, норми та моделі поведінки, стиль лідерства та національні відчуття [Cameron, Quinn, 2011: p. 45].
2. *Корпоративна культура як елемент організаційної культури.* В даному контексті організаційна культура є більш широким поняттям, ніж корпоративна культура, адже не кожна організація є корпорацією. Дмитренко М. наводить яскраве визначення корпоративної культури як культури, що притаманна саме корпорації. Вчений розуміє корпоративну культуру як простір існування корпорації, якому властиві певний стиль відносин та поведінки, колективний габітус, що розділяються усіма членами організації [Дмитренко, 2014: с. 3].
3. *Корпоративна культура як синонім організаційної культури.* Ототожнення даних понять здебільшого використовується у менеджменті, оскільки корпорація є одним із видів організації. Одним із представників даного підходу можна вважати Е. Шейна, в розумінні якого корпоративна культура є сукупністю основних положень, розроблених та засвоєних конкретною групою в процесі внутрішньої інтеграції та адаптації до зовнішнього середовища, що визначаються своєю ефективністю та цінністю і передаються новим членам організації як зразок правильного способу мислення [Schein, 1999: p. 27].

Узагальнюючи наукові визначення поняття «корпоративна культура», Є. Гресь та Н. Язвінська виокремили три основних підходи до трактування даного концепту: символічний, когнітивний та систематичний. В рамках *символічного підходу* компанія постає цілісною системою, де внутрішнє середовище характеризується відомим рівнем соціальної невизначеності, і наявний певний символ, що сприймається і розуміється колективом однаково. Даний символ постає певним орієнтиром для працівників компанії, що допомагає впорядковувати взаємодії між різними структурними підрозділами. Відповідно до символічного підходу, основним завданням керівництва компанії є формування системи символів у свідомості своїх працівників задля впливу цих символів на всі сфери діяльності і управління компанією.

Когнітивний підхід заснований на розумінні корпоративної культури як сукупності певних норм, правил, знань, традицій та звичок, що закріплюються працівниками компанії в процесі спільної діяльності та під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Вирішення таких проблем, як відсутність корпоративного духу або розуміння загальних економічних цілей компанії відбувається за допомогою впровадження різних семінарів, тренінгів, курсів тощо.

Систематичний підхід зумовлюється концентрацією уваги на певному культурному показнику клімату компанії, що формується під впливом об'єктивних характеристик організації, серед яких місія та цілі компанії, стиль управління тощо. Отже, корпоративна культура за систематичним підходом передбачає наявність певного психологічного клімату в компанії, сформованого на базі суб'єктивних думок і вражень, що закріплені у свідомості працівників [Гресь, Язвінська, 2014]. На основі виділених підходів Є. Гресь та Н. Язвінською можна проілюструвати конкретні визначення поняття «корпоративна культура» відповідно до кожного з підходів (табл. 1).

Таблиця 1. Наукові підходи до трактування поняття «корпоративна культура»

за Є. Гресь та Н. Язвінською

Науковий підхід	Трактування поняття
Символічний	Корпоративна культура – це символи, церемонії і міфи, що повідомлять членам організації важливі уявлення про цінності та переконання [Ouchi, 1981].
Когнітивний	Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, традицій, норм тощо, які склались в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю працівників [Корпоративна..., 2003].
Систематичний	Корпоративна культура – це невидиме і неформальне «усвідомлення» організації, де образ думок та управлінська культура (ідеологія та стиль управління) визначають політику організації по відношенню до працівників, партнерів і клієнтів [Апостолук, 2016].

Джерело: [складено автором]

Під час аналізу теоретичної бази дослідження корпоративної культури було виявлено, що у більшості наукових праць виділяється декілька підходів до трактування поняття «корпоративна культура», що зумовлює розробку більш ґрунтовної систематизації понять на основі ключових соціологічних підходів відповідно до заданої тематики (табл. 2).

Досліджуючи корпоративну культуру у соціологічному вимірі, існує можливість виокремити, як мінімум, п'ять основних підходів до інтерпретації даного концепту: структурно-функціональний, системний, феноменологічний, ціннісно-нормативний та символічний інтеракціонізм. В рамках першого підходу корпоративна культура розглядається як набір загальних цінностей, норм та звичаїв, що сприяють інтеграції членів організації. Крім того, вона виконує функцію підтримки стабільності та узгодженості всередині організації,

тим самим, забезпечуючи соціальний порядок та ефективне функціонування структурних елементів. Прихильники системного підходу зосереджують увагу на дослідженні корпоративної культури як складної та взаємопов'язаної системи символів, цінностей і норм, яка пронизує усі рівні організації. Дана система впливає на взаємодію між членами організації та визначає її функціонування як соціальної системи. Ключова ідея системного підходу полягає у розгляді корпоративної культури як елемента більш широкої соціальної системи, наприклад, галузевої чи національної культури, в якій організація функціонує та взаємодіє з зовнішнім середовищем та суспільством в цілому. Феноменологічний підхід визначає корпоративну культуру як сутнісну характеристику, що забезпечує умови злагодженого сприйняття реальності та задає моделі поведінки, що підтримуються усіма членами організації. Згідно з ціннісно-нормативним підходом до визначення корпоративної культури, основою при дослідженні даного поняття являються загальноприйняті або очікувані норми, принципи і зразки поведінки співробітників організації. Корпоративна культура відповідно до парадигми символічного інтеракціонізму є продуктом взаємодії членів організації і, крім того, прихильниками даного підходу фокусується увага на вивченні символів та знаків всередині організації.

Таблиця 2. Систематизація визначень поняття «корпоративна культура» на основі соціологічних підходів

Науковий підхід	Трактування поняття
Структурно-функціональний	Набір певних елементів, таких як символи, цінності, припущення, правила, вірування, що є орієнтирами для контролю за соціальним порядком і впливають на взаємодію та поведінку членів організації [Монастирський, 2014: с. 197].

Системний	Система загальних уявлень, цінностей, поведінкових норм, що формує унікальну ідентичність організації і впливає на те, як співробітники організовують свою роботу, взаємодіють один з одним та сприймають зовнішні чинники [Handy, 1993].
Феноменологічний	Соціальний клей, що допомагає утримувати цілісність організації [Robbins, 2005].
Ціннісно-нормативний	Сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації [Armstrong, Taylor, 2014].
Символічний інтеракціонізм	Сукупність традицій, цінностей, установок та переконань, що створюють всеосяжний контекст мислення і моделей поведінки в процесі спільної діяльності в рамках організації [McLean, Marshall, 1993]. Набуті семантичні системи, що передаються через мову та інші символічні засоби, які виконують репрезентативні, директивні та афективні функції і здатні створювати культурний простір з особливим відчуттям реальності [Smircich, 1983].

Джерело: [складено автором]

Підсумовуючи вищевикреслені підходи, можна зробити висновок щодо наявного плюралізму визначень поняття «корпоративна культура» у науковому обігу. Однак, більшість трактувань зосереджена на окресленні переліку елементів корпоративної культури, що передбачають вплив на членів організації та утворюються в процесі їх взаємодії або пропагуються вищою ланкою організації.

Варто зазначити, що значення корпоративної культури в організації здебільшого відображається крізь призму організаційної ідентичності, ступеня

вмотивованості і згуртованості членів організації, а також соціально-психологічного клімату. Дані аспекти безпосередньо впливають на результативність та ефективність діяльності організації, оскільки продуктивність спільної діяльності та розвиток особистості в рамках організації зумовлені наявністю сприятливого соціально-психологічного клімату. У свою чергу, високий рівень мотивації працівників призводить до покращення якості виконаних завдань, підвищення міри ініціативності та прояву найкращих особистісних характеристик кожного члена організації, що можуть знадобитись в умовах невизначеності. Дослідники стверджують, що наявність сильної корпоративної культури в організації сприяє високому рівню продуктивності праці, швидкій адаптації до кризових ситуацій / умов невизначеності, підвищенню конкурентоспроможності організації (корпоративна культура як цінний нематеріальний актив), формуванню іміджу організації, збереженню цінних працівників і т.д. [Копитко, 2021; Вараксіна, 2023; Петрик, 2018].

Отже, в даній науковій праці поняття «корпоративна культура» визначається як сукупність унікальних цінностей, норм, символів і переконань, що сформувались в процесі спільної діяльності членів організації, призначених для підтримки стабільного функціонування та сприяння розвитку організації. Таким чином, відповідне трактування даного концепту, відображаючи схильність до структурно-функціонального підходу, дасть змогу окреслити фактори і характер їх впливу (позитивний чи негативний / проблема чи перевага) на діяльність організації та її прогрес, серед яких можуть бути стиль лідерства, методи управління працівниками тощо.

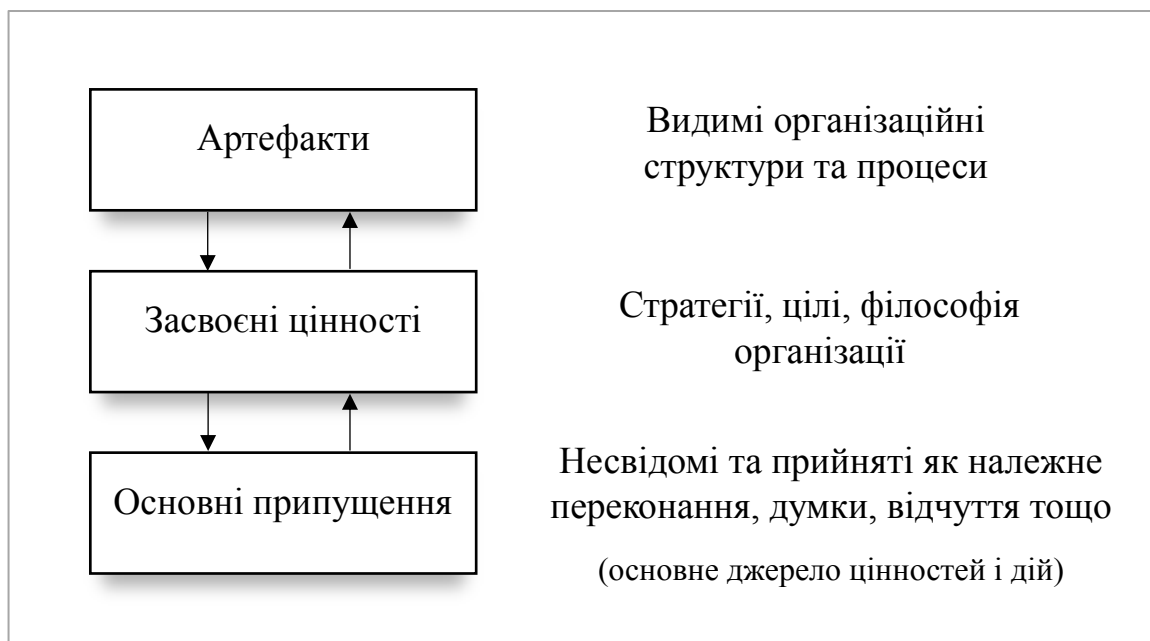
1.2. Структура та функції корпоративної культури

Вивчення корпоративної культури як складного та багатокомпонентного явища, згідно структурно-функціонального підходу, передбачає передусім на розгляді його структури та функцій. В рамках концептуальної моделі корпоративної культури, що сприяє розумінню сутності, ролі та послідовності

вивчення даного явища, її основними складовими виступають механізми, принципи, функції, види та структура корпоративної культури. Відповідно, акцентуючи увагу виключно на функціях та структурі, необхідно, по-перше, дослідити структурний аспект крізь призму рівнів та ознак корпоративної культури, а, по-друге, надати функціональні пояснення в рамках дослідження даного феномену [Захарчин, 2011: с. 24].

Структура корпоративної культури вирізняється такими особливостями, як багаторівневність, що передбачає ієрархічність даного концепту, та багатогранність, за рахунок якої корпоративна культура складається з конкретних субкультур притаманних окремим підрозділам чи соціальним групам в межах загальної культури або, з іншого боку, включає субкультури різних напрямів і сторін діяльності [Монастирський, 2014: с. 201]. Багаторівневність та багатокомпонентність корпоративної культури вивчається у працях багатьох вчених (Е. Шейн, Г. Джонсон, Л. Сулковський, А. Гутерман, Т. Кицак тощо.), які виокремлюють різноманітні структурні рівні, а також складові і параметри корпоративної культури.

Одним із найуживаніших підходів до вивчення структурних рівнів корпоративної культури є трирівнева модель Е. Шейна, до якої входять артефакти як видимий або поверхневий рівень, засвоєні цінності як підповерхневий рівень та основні припущення як глибинний рівень. Науковець запевняє, що найбільшою помилкою є спрощення розуміння корпоративної культури, і звертає увагу на необхідність врахування факту існування культури на певних рівнях, які відрізняються своєю глибинністю (рис. 1).



Джерело: [Schein, 1999: p. 21]

Відповідно до вищенаведеної схеми, найпростішим у сприйнятті є рівень артефактів, що характеризує зовнішні прояви корпоративної культури. Архітектура та декор приміщень, мова і манери спілкування, одяг – це ті видимі фактори, що зчитуються індивідами за допомогою відчуттів. Тобто, на даному рівні культура є достатньо зрозумілою і має миттєвий емоційний вплив, проте головним недоліком поверхневого рівня є відсутність розуміння поведінки членів організації та побудови організації в цілому. Підповерхневий рівень (засвоєні цінності згідно рис. 1), що відображає цінності, цілі, стратегії та філософію організації, виступає ядром корпоративної культури, адже саме на основі перерахованих елементів формуються норми і форми поведінки членів організації. Автор трирівневої моделі зазначає, що цінності організації можуть бути прописаними у відповідних документах та виокремлює такі цінності, як порядність, командна робота, клієнтоорієнтованість, якість продукції тощо. Найглибший рівень, що окреслює основні припущення, на думку Е. Шейна, повинен розглядатись, враховуючи історію організації, задля розуміння того, які саме цінності, переконання та припущення за весь життєвий шлях організації зробили її успішною. Даний рівень висвітлює базові і приховані уявлення членів організації, що приймаються ними підсвідомо і бездоказово,

допомагаючи сприймати видимі атрибути, і відповідно направляють їх поведінку [Schein, 1999: p. 22-27].

Ще однією структурною моделлю, що репрезентує рівневість корпоративної культури, є «багатошарова цибулина» або, так звана, «цибулина культури» Г. Хаєта. Назва даної моделі передбачає, що корпоративна культура складається з певних шарів тісно взаємопов'язаних між собою, що метафорично порівнюється зі структурою цибулини. Ці шари виступають рівнями культури в організації, до яких науковець відносить цінності лідера організації, цінності персоналу, культуру людських відносин, технологічну культуру та відносини із зовнішнім середовищем, які, у свою чергу, за наявності зв'язку зумовлюють проникнення корпоративної культури в усі процеси та рівні організації. Г. Хаєт наголошує на тому, що за відсутності даного взаємозв'язку члени організації не відчують себе комфортно, а наслідком може бути руйнація організації через слабку корпоративну культуру, що веде до порушень в технології та взаємодії із зовнішнім середовищем [Корпоративна..., 2003].

Розглядаючи структуру корпоративної культури з боку другої особливості, такої як багатогранність, варто звернути увагу на підхід П. Друкера. Дослідник наголошує на наявності однієї домінуючої культури в організації, інших декількох субкультур, що можуть бути утворені будь-якою групою в організації, та «вірусах організації». Відповідно, субкультура – це ті цінності, норми, переконання, що розділяються і закріплюються лише певною групою, наприклад, конкретним відділом організації, а домінуюча культура характеризує унікальну систему цінностей, що приймаються більшістю чи усіма членами організації і відрізняють організацію від інших. «Віруси організації», що виступають останнім компонентом структури корпоративної культури, відображають тих членів організації, які не сприймають корпоративну культуру, тим самим, призводячи до певних наслідків як позитивного, так і негативного характеру [Drucker, 1989]. Деякі науковці вирізняють також, такий компонент корпоративної культури як контркультура, що постає у вигляді суперечних

домінуючій культурі цінностей, які можуть бути як функціонально негативними, так і функціонально позитивними [Колянко, 2021: с. 83].

Окрім вищезгаданих особливостей структури корпоративної культури, що визначають моделі та підходи до її вивчення, будь-яка культура має певний зміст, а саме виокремлюються відповідні компоненти, що входять до її складу. Загалом структурні елементи корпоративної культури поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних компонентів відносять ті характеристики, що описують матеріальний аспект організації, тобто зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі, символіку кольору тощо, а суб'єктивні компоненти корпоративної культури транслюють явища, котрі виступають нематеріальними продуктами діяльності членів організації впродовж періоду її існування та життєвого шляху лідерів, серед яких цінності, норми і стилі поведінки, звичаї, обряди, ритуали, гасла тощо [Монастирський, 2014: с. 199]. Однак, кожен науковець охарактеризовує корпоративну культуру за власним баченням даного концепту і відповідно виділяє різні складові (табл. 3):

Таблиця 3. Структурні елементи корпоративної культури

Вчений	Елементи корпоративної культури
Г. Джонсон	Символи, міфи, історії, ритуали, рутини, системи контролю, організаційні структури, структури влади
А. Гутерман	Цінності, норми, культурні форми (історії, обряди, церемонії, мова організації, символи, ритуали, рутини)
Л. Сулковські	Культурні цінності, основні уявлення, соціальні та організаційні норми, стратегії комунікації, історії, наративи, міфи, метафори, організаційні стереотипи, ритуали, символи, організаційні герої, табу, культурні патерни, культурні артефакти, субкультури

Джерело: [Johnson, 1992; Sulkowski, 2012; Gutterman, 2015]

Центральним елементом корпоративної культури є цінності, адже вони відображають фундаментальні аспекти, що стосуються організаційної

ідентичності, ролі людини в організації, її природи тощо. На основі наявних в організації цінностей вибудовуються соціальні норми, що визначають поведінку членів організації, відносини всередині організації, ставлення до зовнішніх факторів, управлінська діяльність, вирішення проблемних ситуацій або їх запобігання [Sulkowski, 2012: p. 65]. Наочною демонстрацією цінностей є міфи, історії, легенди, ритуали, обряди, традиції, церемонії, що за рахунок емоційного впливу на членів організації надають їм конкретні орієнтири для вчинків, тим самим, закріплюючи зразки поведінки, норми досягнень та підвищуючи вмотивованість [Колянко, 2021: с. 83-84]. Крім того, трансляторами цінностей та сильних сторін організації, що входять до складу корпоративної культури, виступають девізи, гімни, символи і т. д. Ці елементи, маючи лаконічну форму, висвітлюють провідні ідеї та цілі організації як для її членів, так і для зовнішнього середовища. Наприклад, символ компанії «Мерседес» - трикінцева зірка, котра трактується як панівне становище у повітрі, на воді та на землі, визначає прагнення до лідерських позицій на світовому ринку та, водночас, відображає цілеспрямованість та впевненість членів організації, а також високу якість продукції [Захарчин, 2011: с. 54-55].

Підсумовуючи розгляд теоретичних засад дослідження структури корпоративної культури, можна зробити висновок, що вчені акцентують увагу на таких аспектах, як рівні та складові корпоративної культури, стверджуючи, що узгодженість та взаємозв'язок структурних елементів призводить до побудови сильної культури в організації.

Другим важливим компонентом концептуальної моделі корпоративної культури, на якому варто зосередити увагу, є її функції. Під час вивчення функціонального аспекту корпоративної культури є можливість більш глибоко дослідити роль даного явища та обґрунтувати те, як структурні елементи впливають на функціонування корпоративної культури. Американський дослідник Е. Шейн у своїх працях висвітлює внесок корпоративної культури, враховуючи два основних аспекти: адаптацію організації до зовнішнього середовища та внутрішню інтеграцію [Schein, 1999]. У науковому обігу вчені

надають більш розгорнутий аналіз функцій корпоративної культури, однак підхід Е. Шейна дає змогу умовно поділити наявні функції на дві групи – зовнішні та внутрішні. Згідно даного розподілу, зовнішні функції відображають процес взаємодії організації із зовнішнім середовищем, їх взаємовплив та реакцію організації на виклики зовнішнього середовища, а відносини всередині організації та її загальний стан визначаються внутрішніми функціями корпоративної культури. Таким чином, до зовнішніх функцій відносяться [Монастирський, 2014: с. 203; Захарчин, 2011: с. 50–52]:

- *Функція орієнтації на споживача* – віддзеркалення інтересів споживачів у структурних елементах корпоративної культури дозволяє побудувати міцніші, стабільніші та більш довготривалі відносини з клієнтами організації;
- *Функція регулювання партнерських відносин* – створення правил взаємодії з партнерами організації, що зумовлюються моральною відповідальністю та базуються на спільних цінностях;
- *Адаптивно-стабілізуюча функція* – пристосування організації до кризових ситуацій на ринку та її діяльності в умовах невизначеності, утримання фінансової стійкості;
- *Захисна функція* – корпоративна культура як конкурентна перевага організації на ринку, що сприяє швидкій адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

У свою чергу, серед внутрішніх функцій корпоративної культури виокремлюють [Монастирський, 2014: с. 201–203; Захарчин, 2011: с. 50-52]:

- *Інтегруючу функцію* – формування організаційної ідентичності, об'єднання інтересів членів організації за рахунок сформованої системи цінностей;
- *Регулюючу функцію* – правила, норми та моделі поведінки, що є невід'ємними складовими корпоративної культури, сприяють впорядкованості та узгодженій діяльності організації;

- *Адаптивну функцію* – взаємоприспосовування членів організації до організації в цілому і навпаки за допомогою загальноприйнятих цінностей та сформованій філософії організації;
- *Орієнтуючу функцію* – диктування певних орієнтирів поведінки на основі цінностей, норм та установок, спрямовуючи діяльність у необхідне русло;
- *Мотиваційну функцію* – створення певних стимулів для членів організації, що сприяють активізації діяльності та розвитку ініціативи;
- *Селективну функцію* – забезпечення сприятливого психологічного клімату в організації завдяки ефективній кадровій політиці, що полягає у первинному відборі працівників, що розділяють цінності організації;
- *Освітню функцію* – покращення знань, вмінь та навичок членів організації задля отримання більш кваліфікованих кадрів, що зможуть бути корисними у досягненні цілей організації та діяльності в умовах невизначеності;
- *Функцію формування іміджу організації* – ретрансляція цінностей організації ззовні дає змогу клієнтам сформувати певну думку про компанію та її принципи.

Отже, кожна вищеописана функція безпосередньо пов'язана із певним завданням корпоративної культури, що може бути досягнуте за умови симбіозу структурних елементів. У свою чергу, відсутність певних компонентів корпоративної культури чи їх узгодженості може призводити до порушення функціональності культури в організації. Тобто, під дисфункціональністю корпоративної культури слід розуміти такий стан культури, що не відповідає потребам членів організації та не сприяє досягненню цілей, тим самим, гальмуючи її розвиток та прогрес.

1.3. Підходи до класифікації корпоративної культури організації

Множинність підходів до класифікації корпоративної культури зумовлена наявністю різноманітних критеріїв для аналізу даного явища, що дозволяють

виділити основні тенденції життєдіяльності різних організацій. У поданій нижче таблиці (табл. 4) наведені найбільш відомі типології корпоративної культури, засновані на ключових параметрах дослідження:

Таблиця 4. Підходи до класифікації корпоративної культури

Вчений	Критерії класифікації	Типи корпоративної культури
Т. Дейл та А. Кеннеді	Рівень ризику і швидкість отримання зворотнього зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> • Культура високого ризику і швидкого зворотного зв'язку • Культура низького ризику і швидкого зворотного зв'язку • Культура високого ризику і повільного зворотного зв'язку • Культура низького ризику і повільного зворотного зв'язку
К. Камерон і Р. Куїнн	Гнучкість і дискретність, стабільність і контроль, внутрішній фокус і інтеграція, зовнішній фокус і диференціація	<ul style="list-style-type: none"> • Кланова культура • Адхократична культура • Бюрократична культура • Ринкова культура
Ч. Ханді, Р. Харісон	Процес розподілу влади, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивідів в організації, структура організації і характер її діяльності на різних етапах життєвого циклу	<ul style="list-style-type: none"> • Культура влади • Рольова культура • Культура завдань • Культура особистості

Г. Хофстеде	Індивідуалізм- колективізм, дистанція влади, прагнення уникнути невизначеності, чоловічність-жіночність	<ul style="list-style-type: none"> • Індивідуалістична культура • Колективістська культура • Культура з низьким рівнем дистанції влади • Культура з високим рівнем дистанції влади • Культура з низьким рівнем уникнення невизначеностей • Культура з високим рівнем уникнення невизначеностей • «Чоловіча» культура • «Жіноча» культура
-------------	--	--

Джерело: [Deal, Kennedy, 1982; Cameron, Quinn, 2011; Handy, 1993; Harrison, 1972; Медведєва, 2017]

Т. Дейл та А. Кеннеді стверджують, що кількість типів корпоративних культур відповідає кількості існуючих організацій, однак на основі сполучення параметрів рівня ризику та швидкості отримання зворотного зв'язку науковці визначили загалом чотири типи корпоративної культури [Deal, Kennedy, 1982]:

1. *Культура високого ризику та швидкого зворотного зв'язку*, що характеризується проявом індивідуалізму, схильністю до ризику, потребою у швидкості прийняття рішень і відповідно призводить до недостатньої керованості;
2. *Культура низького ризику та швидкого зворотного зв'язку*), для якої ризик не є буденністю, більш важлива командна робота, аніж зусилля конкретного індивіда, а члени організації вмотивовані до ведення інтенсивної діяльності та стрімкого отримання результату;

3. *Культура високого ризику та повільного зворотного зв'язку*), притаманна організаціям, що орієнтуються на довгострокову перспективу розвитку, цінують досвід її членів та приділяють багато часу прийняттю рішень;
4. *Культура низького ризику та повільного зворотного зв'язку*), в якій у членів організації закладені такі цінності, як скромність, уважність, старанність, а сама організація є достатньо бюрократизованою і відзначається високим ступенем формалізації та стабільності.

Однією з найрозповсюдженіших типологій корпоративної культури, що ґрунтується на ключових цінностях організації, слід вважати типологію К. Камерона та Р. Куїнна. В рамках даного підходу, спираючись на цінності організації, основними критеріями виступають гнучкість і дискретність, стабільність і контроль, внутрішній фокус та інтеграція, зовнішній фокус і диференціація та, відповідно до них, виділяються чотири типи корпоративної культури: кланова, адхократична, бюрократична і ринкова. Сутність *кланової корпоративної культури* полягає у функціонуванні організації як родини, де ставиться акцент на згуртованості членів організації, взаємопідтримці та розвитку спільних цінностей. *Адхократична корпоративна культура* характеризує організацію як динамічне і творче місце роботи, адже її члени завжди готові до ризику, швидко реагують та вирішують проблеми, а лідери організації слугують новаторами, що заохочують до ініціативності, творчості і свободи. З іншого боку, *бюрократична корпоративна культура*, в основі якої лежить формальна структура і чітко визначена ієрархія, спрямована на забезпечення ефективності і стабільності організації, а керівництво використовує певні правила та процедури для контролю над діяльністю. Орієнтація на досягнення результату є типовою для організацій з *ринковим типом корпоративної культури*, де акцент робиться на конкурентоспроможності, зміцненні зовнішніх позицій та здатності реагувати на зміни на ринку [Cameron, Quinn, 2011].

Задля побудови іншої типології корпоративної культури такі дослідники, як Ч. Ханді та Р. Харісон оперують критеріями процесу розподілу влади,

ціннісних орієнтацій, взаємовідносин, структури та характером діяльності організації. Співпадіння параметрів у обидвох вчених супроводжується фактом розвитку наукової думки Р. Харісона у праці американського соціолога Ч. Ханді «Розуміння організацій», у котрій популяризується модель корпоративної культури вченого-попередника та виокремлюється чотири типи даного феномену [Handy, 1993; Harrison, 1972]:

1. *Культура влади (культура, орієнтована на владу і силу за Р. Харісоном)* зумовлена наявністю лідера організації як ключового фігуранта, що має формальну владу та неформальний авторитет, внаслідок чого організація орієнтована на його цінності, уявлення і очікування;
2. *Рольова культура* базується на строгому розподілі ролей, що чітко визначає позицію кожного члена організації у ієрархії, їх обов'язки та відповідальність відповідно до певних правил, процедур та стандартів діяльності;
3. *Культура завдань (культура, орієнтована на завдання за Р. Харісоном)* спрямована на успішне виконання задач і проектів, за рахунок вдалого співвідношення необхідних ресурсів та відповідних кваліфікованих працівників організації;
4. *Культура особистості (культура, орієнтована на людей за Р. Харісоном)* панує в організаціях, де основною метою є об'єднання працівників задля досягнення їх власних цілей на основі особистісних якостей таких, як рівень креативності, ініціативність, відкритість та здатність генерувати ідеї.

У свою чергу, на основі теорії культурних вимірів нідерландського соціолога Г. Хофстеде, сформована ще одна типологія корпоративної культури, що базується на таких параметрах, як дистанція влади, індивідуалізм/колективізм, мужність/жіночість та уникнення невизначеності. Кожен з вищевказаних критеріїв визначає по два типи корпоративної культури, наприклад, культурний вимір «дистанція влади» відображає міру нерівності в організації та відповідні очікування і реалії сприйняття членами

організації нерівномірного розподілу владних можливостей. Таким чином, в рамках даного критерію виділяються перші два типи корпоративної культури: *культура з низьким рівнем дистанції влади*, де нормою є рівність у відносинах, свобода слова та дій для кожного члена організації, а стиль спілкування переважно носить консультативний характер, та *культура з високим рівнем дистанції влади*, в якій панує авторитарний стиль управління, наявна статусна нерівність і неможливість вільно висловлювати критику або незадоволення певними рішеннями, діями керівництва організації. Відповідно до другого культурного виміру «індивідуалізм/колективізм», що визначає ступінь самостійності членів організації у власній діяльності, можна виокремити індивідуалістичну та колективістську культури. *Індивідуалістична корпоративна культура* характеризується незалежністю думки, слабким впливом організації на самопочуття її членів, відсутністю тісних зв'язків між працівниками та просуванням по службі за рахунок особистих досягнень і компетенцій, в той час як *колективістська корпоративна культура* базується на принципі колегіального прийняття рішень і відповідальності кожного члена організації перед усім колективом, наявний колективний інтерес та сильний корпоративний дух, а кар'єрне зростання можливе винятково усередині організації згідно стажу роботи. Наступний культурний вимір «мужність/жіночість» зумовлений впливовістю чоловіків і жінок на формування цінностей в організації, в рамках якого зосереджується увага на характеристиках маскулінності та фемінності. Власне, корпоративна культура поділяється на «*жіночу*» культуру, що сповнена такими цінностями, як солідарність, гуманність, турбота про слабших, знаходження компромісу та «*чоловічу*» культуру, наділену цінностями маскулінного характеру, до яких відносяться самовпевненість, амбіційність, конкурентоспроможність, рішучість та прагнення досягати успіху. Четвертий вимір, що репрезентує міру намагання членів організації уникнути тривожних ситуацій або тих, що викликають невпевненість, є «прагнення уникнути невизначеності». На основі даного параметру виділяються наступні типи корпоративної культури: *культура з*

низьким рівнем уникнення невизначеностей, для якої характерна схильність і готовність до ризику, конфлікти і конкуренція являться нормою, а серед членів організації переважає молоде покоління, що сподівається на успіх, та *культура з високим рівнем уникнення невизначеностей*, притаманна організаціям з високим ступенем неадаптивності її членів до нових і невідомих ситуацій, де відсутнє суперництво, наявний низький рівень мотивації і не вітається конфліктність [Медведева, 2017: с. 31-33].

Як підсумок, у науковій літературі зустрічається безліч підходів до класифікації корпоративної культури, оскільки конкретний вчений або група науковців окреслюють свої теорії крізь призму різних параметрів для аналізу корпоративної культури. На основі цих параметрів виділяються певні типи корпоративної культури, що різняться за цінностями, стилем управління, характером взаємодії в організації, можливістю прояву ініціативи, ступенем готовності до ризику тощо. Отже, існує безпосередня залежність між типом корпоративної культури, що домінує в організації, та її структурними елементами і характеристиками, що, в свою чергу, впливає, тим чи іншим чином, на відтворення функціональної складової корпоративної культури.

Висновки до Розділу I

Дослідження корпоративної культури є невід'ємною складовою при розгляді організаційної діяльності, адже даний феномен сприяє розвитку організації за рахунок віддзеркалення її основних цілей та цінностей, а з іншого боку, виступає додатковим механізмом контролю, інтеграції та адаптації її членів. Корпоративна культура виступає предметом дослідження багатьох вчених і кожен ладен вивчати даний концепт з власної точки зору, тому, аналізуючи теоретичну базу та спираючись на фундаментальні соціологічні теорії, є можливість виокремити декілька підходів до розуміння поняття «корпоративна культура»: структурно-функціональний, системний, феноменологічний, ціннісно-нормативний та інтеракціоністський. В рамках даної наукової роботи використовується структурно-функціональний підхід, оскільки корпоративна культура розглядається як сукупність унікальних цінностей, норм, символів і переконань, що сформувались в процесі спільної діяльності членів організації та призначені для підтримки стабільного функціонування й сприяння її розвитку, що дозволить визначити фактори, а також характер їх впливу на діяльність організації і її прогрес.

Задля виявлення переваг і проблем у корпоративній культурі організації необхідно мати глибинні знання щодо структурних та функціональних аспектів даного явища. Структура корпоративної культури є достатньо розгалуженою і вивчається науковцями на базі таких понять, як структурні рівні, домінуюча культура, субкультура та структурні елементи, до яких відносять цінності, переконання, ритуали, міфи, церемонії, мову тощо. Важливим аспектом є узгодженість та взаємозв'язок структурних елементів, за рахунок чого можна говорити про наявність сильної корпоративної культури в організації та відсутність її дисфункціональності, адже кожна функція пов'язана із завданням корпоративної культури як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівні.

Унікальність як характеристика корпоративної культури передбачає існування безлічі культур із відмінними цінностями, уявленнями та практиками, що систематизуються відповідно до певних критеріїв аналізу. Серед відомих

типологій корпоративної культури виокремлюють підходи К. Камерона та Р. Куінна, Т. Дейла та А. Кеннеді, Г. Хофстеде, Ч. Ханді й Р. Харісона. Загалом визначення приналежності корпоративної культури до конкретного типу дозволяє зафіксувати найважливіші структурно-функціональні особливості культури. Відповідно, розуміючи ключові характеристики та властивості тієї чи іншої культури, є можливість адаптувати стратегії управління, підтримувати позитивні аспекти культури та усувати або вдосконалювати ті, що негативно відображаються на діяльності організації в цілому.

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ «REPUTATION CAPITAL DATA»

2.1. Організаційна характеристика компанії «Reputation Capital Data»

Компанія «Reputation Capital» - це українська консалтингова компанія, що була створена у 2007 році як представник на пострадянському просторі однієї з провідних організацій з дослідження репутації «Reputation Institute», що наразі носить назву «RepTrak». Представництво американської компанії «RepTrak» в Україні було засновано на базі франшизи задля реалізації проєктів, що пов'язані із вимірюванням репутації інших компаній та репутаційного консалтингу на таких ринках, як Україна і Казахстан. Серед відомих клієнтів компанії на початку її діяльності були «Київстар», «ДТЕК», «Метінвест» та «СКМ» на українському ринку, а також «Фонд соціального медичного страхування» і «Білайн Казахстан» на ринку Казахстану. Згодом компанію «Reputation Capital» придбав інвестиційний фонд «Капіталіст», через що формат діяльності на основі франшизи був згорнутий, адже суттєво видозмінилась бізнес-модель: із консалтингової компанії, яка тяжіла до академічності та мала у своєму складі досить відомих консультантів, на провайдера більш системних, типових рішень, що легко масштабуються. Пізніше компанія «Reputation Capital» отримала пропозицію стати аутсорсинговим партнером, тобто взяти на себе частину робіт, пов'язаних з аналізом і візуалізацією даних, у зв'язку з чим було прийнято рішення про відокремлення даного напрямку діяльності та створення окремої компанії під назвою «Reputation Capital Data». У результаті, «Reputation Capital Data» є самостійною, незалежною компанією з надання аутсорсингових послуг аналізу та візуалізації даних, що стосуються як репутаційної тематики, так й інших типів даних, задач тощо.

Мета компанії «Reputation Capital Data» - стати однією з глобальних компаній-аутсорсерів у напрямку Data Science. Серед основних цілей та завдань даної організації можна виділити, по-перше, залучення нових клієнтів, по-друге, розширення стеку задля можливості надання більш комплексних послуг,

по-третє, вихід на нові сфери надання послуг (наприклад, робота в FinTech, HealthTech напрямках тощо). Спираючись на той факт, що глобальні цілі компанії спрямовані на масштабування діяльності, керівництво зокрема визначає підцілі, що відносяться до розвитку людського капіталу, наприклад, збільшення робочої команди, удосконалення навичок та вмінь членів організації, впровадження нових посад, таких як HR-спеціаліст, PR-спеціаліст і т. д. Крім того, компанії притаманні наступні цінності та принципи:

1. Відповідальність;
2. Адекватність;
3. Орієнтація на досягнення цілей;
4. Амбіційність та бажання розвиватись;
5. Висока якість надання послуг.

Діяльність «Reputation Capital Data» ґрунтується на взаємодії з переважно одним клієнтом – американською компанією «RepTrak», що відповідно до конкретного часового періоду визначає певні запити, під які українська консалтингова компанія підлаштовується та спрямовує свою діяльність у потрібному напрямку. Наприклад, у кінці 2021 року «RepTrak» вирішила перевести частину звітів, що вони виконують, на PowerBI, у зв'язку з чим «Reputation Capital Data» була змушена поповнити свій штат спеціалістами з даного напрямку. До середини 2022 року від компанії-клієнта був запит на роботу з аналізом даним, де ключовою потребою було використання програм SPSS та Python, що стало причиною розширення команди аналізу даних.

У компанії «Reputation Capital Data» є фактично два типи працівників: співробітники, що отримують щомісячну ставку, та інша категорія осіб, що залучається проєктно і здебільшого має погодинну форму оплати праці. Станом на кінець 2023 рік загальна чисельність працівників становила 22 особи, серед яких 15 осіб мають сталу заробітну платню, а 7 осіб працюють згідно погодинної оплати. Варто зазначити, що кількість працівників безпосередньо залежить від об'єму роботи та наявного навантаження на команду, про що

свідчать дані щодо кадрового складу у кінці 2021 року, коли робоче навантаження вважалось найбільш високим – 15 осіб отримували щомісячну ставку та 20 осіб залучались ситуативно, а їх робота була оплачена згідно витрати часу на виконання поставлених завдань.

Працівниками компанії є переважно молодь віком до 25 років, а ті особи, що залучені до процесу прийняття рішень є трохи старшими – до 30 років. Статева структура компанії достатньо збалансована: 60% - жінки та 40% - чоловіки. Основні якості, що формують профіль співробітника – педантичність, скрупульозність, відповідальність, уважність до деталей та наявність «комплексу відмінника». Дані характеристики працівників повністю виключають спроможність до ризику та прояв амбітності чи ініціативності у бізнес-процесах.

Пріоритетним напрямком кадрової політики «Reputation Capital Data» являється професійний розвиток працівників та їх кар'єрне зростання. Вона передбачає навчання співробітників згідно тих тематик задач, що ставляться клієнтом або можуть бути корисними у перспективі. Однак, проведення масових навчальних тренінгів для працівників, як показав досвід, не є ефективним, адже здебільшого відсутній зворотний зв'язок у вигляді зацікавленості усіх співробітників у розвитку власних умінь та навичок з однієї й тієї ж самої теми. Як результат, керівництво зупинило організацію даного способу вдосконалення знань та вмінь своїх підлеглих та зосередилось на індивідуальному розвитку окремих працівників. Індивідуальний підхід виявляється більш результативним через те, що ініціатива у здобутті знань надходить від працівників, але керівна ланка організації, також, може запропонувати відповідним працівникам покращити свої навички у певній сфері. Загалом кадрову політику організації можна визначити, як реактивну, оскільки керівництво компанії контролює та викорінює симптоми негативного стану в роботі, наприклад, виникнення конфліктних ситуацій, відсутність мотивації у працівників тощо.

Компанія «Reputation Capital Data» надає можливість кар'єрного росту як горизонтального, що проявляється у перекваліфікації працівника згідно нових потреб компанії-клієнта та його переходу до іншої проєктної команди, так і вертикального, за рахунок якого працівники мають шанс стати керівником певного відділу/проєктної команди, тим самим розширюючи свою зону відповідальності. Оскільки існує суттєва залежність діяльності компанії від клієнта, можливості побудови кар'єрного шляху можна тезово описати: «новий клієнт – нова позиція як керівника конкретного напрямку діяльності». Глобальних вимог працівникам щодо просування кар'єрними сходами компанія «Reputation Capital Data» не виставляє, проте для керівництва важливо розуміти, що особа, яка хоче отримати підвищення, являється відповідальною, амбіційною та ініціативною, а досвід роботи у компанії не грає ключової ролі.

Розглядаючи ступінь плинності кадрів у даній організації, можна стверджувати про наявну низьку плинність кадрів серед працівників, що отримують стабільну заробітну плату щомісячно, та помірну плинність кадрів серед осіб, які мають погодинну форму оплати праці. Низька плинність кадрів пояснюється тотальним волонтаризмом та гнучкістю стосовно залучення людей до проєктів та паралельної зайнятості. Тобто, переважна більшість працівників компанії сприймають роботу в «Reputation Capital Data» як неосновну зайнятість, а саме підробіток, оскільки можуть вдало поєднувати її з іншими сферами діяльності, наприклад, навчанням, викладанням в університеті тощо. У свою чергу, основною причиною високої плинності кадрів є припинення взаємодії через недостатню кількість завантаження, релокацію закордон та працевлаштування на більш вигідних умовах або, наприклад, завершення навчання та прагнення знайти більш перспективну, стабільну роботу, що забезпечувала би потреби конкретного співробітника, такі як соціальний захист, чітко визначений графік відпусток, встановлений робочий графік і т. д.

Компанія має функціональну організаційну структуру, що передбачає підпорядкування виконавців проєктів одночасно лінійному керівнику, а саме

керівнику певного напрямку діяльності, та головним управлінцям компанії, а саме тим особам, що включені до процесу прийняття рішень. За рахунок розгалуженості сфер діяльності та проектного формату роботи існує безліч відділів, що мають окремих керівників: керівник проєктів для американського ринку, керівник проєктів для іспанського ринку, керівник відділу контролю якості, керівник відділу тестування лінків тощо. Керівники різних відділів мають змогу залучати одних і тих самих виконавців, наприклад, один виконавець може здебільшого реалізовувати проєкти для американського ринку, проте іноді залучений до роботи над іспанськими проєктами. Керівництво компанії ставить перед керівниками відділів конкретні завдання, а керівники відділів організують процес роботи та розподіляють завдання для досягнення цілі між виконавцями. Варто зазначити, що робочі завдання не ставляться директивно, а артикуються в форматі обговорення, з урахуванням зворотнього зв'язку співробітників. Генеральний директор компанії контролює кожен відділ та звертає увагу на роботу усіх працівників, завжди має бажання допомогти співробітникам у вирішенні питань, готовий вкладати час в детальні пояснення ситуацій та загалом орієнтований на віддачу команді.

Акцентуючи увагу на актуальній ситуації в Україні, на території якої компанія «Reputation Capital Data» реалізує свої послуги, можна спостерігати значний вплив воєнного вторгнення Росії в Україну на діяльність організації. По-перше, робоче навантаження у компанії достатньо зменшилось, що змусило керівництво компанії пришвидшити пошуки нових джерел прибутку, а саме нових клієнтів, та зменшити заробітну платню працівникам за погодинною оплатою для того, щоб зробити знижку потенційним та постійним клієнтам і втримати їх. По-друге, співробітники територіально стали більш віддаленими, тому, враховуючий ще й віддалений формат роботи, стало важко втілювати ті практики, що сприяли б згуртованості колективу, лояльності працівників до компанії та підняттю командного духу, такі як проводились до воєнного періоду, наприклад, організація корпоративних заходів, святкові подарунки

співробітникам від компанії тощо. Отже, певні традиції, що існували до повномасштабного вторгнення, були зруйновані.

2.2. Основні підходи та методи діагностики стану корпоративної культури організації

Корпоративна культура стає дедалі популярнішим напрямом дослідження у сферах менеджменту, економіки та соціології. Для науковців, що вивчають дане явище в рамках менеджменту і економіки, важливим аспектом є взаємозв'язок корпоративної культури та ключових показників діяльності організації, водночас соціологи здебільшого орієнтуються не на основні економічні показники, а на дослідження тих характеристик, що мають природу «соціального», тобто відносини всередині організації, цінності/норми і їх вплив на поведінку членів організації тощо. Дослідження такого явища як корпоративна культура передбачає отримання даних про стан корпоративної культури в організації за допомогою системи теоретичних, емпіричних, методологічних та методичних процедур, що дадуть змогу виявити переваги та недоліки культури і надати практичні рекомендації щодо її покращення. У науковому обігу даний процес вивчення корпоративної культури крізь призму оцінки її стану називається діагностика [Овчаренко, 2007].

Вагомою складовою дослідження корпоративної культури є визначення методу та методики оцінки стану корпоративної культури певної організації. Загалом виокремлюють дві групи методів діагностики культури в організації: *якісні*, за умови використання яких дослідження носить описовий характер щодо виявлених характеристик культури, а дані не мають кількісного вираження, та *кількісні*, що передбачають проведення опитувань з метою отримання статистичних даних щодо стану культури [Сисоєв, 2018: с. 415-416]. Крім того, дослідники пропонують й інший, більш ґрунтовний підхід до групування методів діагностики корпоративної культури, на який, також, варто звернути увагу при дослідженні даного явища [Жежер, 2015: с. 61-62]:

- *Холістичний*, при якому дослідник є частиною корпоративної культури, її носієм, проте не втрачає своєї об'єктивності. Даний підхід використовується задля виявлення характеристик культури за допомогою методу спостереження та інших інструментів таких, як стоп-вправи, хронометраж і т. д.;
- *Метафоричний*, що полягає у вивченні корпоративної культури на основі її зовнішніх проявів, зокрема, через аналіз внутрішньої документації. Використовуючи даний підхід, дослідник отримує дані щодо відбитків культури, її впливу та сутності;
- *Етнографічний*, де назва підходу віддзеркалює відповідний метод діагностики – «етнографічне дослідження». Проведення такого дослідження передбачає отримання глибинної інформації щодо конкретної корпоративної культури, оскільки дослідник протягом тривалого часу вивчає її або навіть включений до неї, як у рамках холістичного підходу;
- *Кількісний*, що базується на проведенні опитування чи співбесід з членами організації з використанням різних опитувальників, які дозволяють отримати дані у кількісному форматі. Цей підхід допомагає виявити конкретні прояви культури, оцінити відповідні атрибути культури тощо.

Досить суперечним залишається питання щодо доцільності та адекватності конкретної методики діагностики корпоративної культури, адже у кожній з них є як свої переваги та можливості, так і недоліки, що визначають її придатність до застосування в рамках аналізу певної культури в організації. Відомий американський вчений Е. Шейн виключає застосування кількісних методів дослідження культури, оскільки, на думку дослідника, вони не дозволяють глибинно вивчити соціально-культурні процеси в організації, так як це можливо зробити, використовуючи метод клінічних досліджень [Schein, 1999]. Як наслідок, виникає необхідність розгляду найбільш розповсюджених методик діагностики корпоративної культури, серед яких методика Е. Шейна як

приклад якісного дослідження корпоративної культури, а також методика К. Камерона та Р. Куїнна (OCAI), методика Д. Денісона (DOCS), методика Р. Кука та Дж. Лафферті (OCI), методика Г. Захарчиної як зразки кількісного підходу дослідження культури в організації.

Попередньо вже згадана методика «клінічного дослідження» Е. Шейна передбачає глибинний аналіз корпоративної культури, в рамках якого для збору даних залучається зовнішній консультант, що проводить інтерв'ю із працівниками, спостерігає за соціально-культурними процесами, що відбуваються в організації, та аналізує внутрішньо-організаційні документи. Комбінація вищеписаних трьох методів дослідження (спостереження, інтерв'ювання, контент-аналіз) надає можливість виявити особливості культури, внутрішні конфлікти та проблеми. Даний тип дослідження не вимагає високого ступеня формалізації та структурованості, а натомість відбувається у довільній формі згідно особливостей тієї чи іншої організації, культура якої діагностується. Тобто, методика Е. Шейна дозволяє більш детально вивчити приховані аспекти культури, що сприяє більш ефективним стратегічним змінам в організації. Проте, попри переваги клінічного дослідження, існують й відповідні перепони до його застосування: значні витрати часу, достатньо дороговартісне дослідження, висока вірогідність суб'єктивних оцінок та недостатнє вивчення матеріальних проявів корпоративної культури [Schein, 1999].

У свою чергу, методика, запропонована Г. Захарчиною, задля діагностики стану культури в організації включає в себе два напрями аналізу: якісний, що полягає в оцінці ступеня реалізації корпоративною культурою її функцій, та кількісний, в межах якого розраховуються фінансово-економічні показники, що характеризують культуру. Авторка даної методики керується системним підходом до дослідження корпоративної культури, адже саме він надає цілісне уявлення про досліджуване явище, зокрема про стан, структуру та проблемне поле культури. Процес діагностики корпоративної культури за Г. Захарчиною має відбуватись поетапно, тому вчена виокремлює п'ять основних етапів

дослідження. Перший етап пов'язаний із виділенням переліку функцій культури в організації, серед яких автор пропонує просвітницько-виховну, мотиваційну, комунікативну, стабілізуючу, адаптивну, регулювальну та інноваційну. На другому кроці дослідження необхідно визначити ознаки, які характеризують кожну із функцій культури, що була попередньо визначена. Наступний етап діагностики полягає у виборі системи оцінювання кожного параметру, однак здебільшого дослідники зважають на 5-ти бальну шкалу, запропоновану Г. Захарчиною. Надалі проводиться оцінка кожного блоку та розраховується загальна сума виставлених оцінок, і вже на останньому етапі дослідження обирається шкала оцінювання результатів. Отже, методика Г. Захарчиної відзначається своєю простотою, економічністю та високим рівнем об'єктивності, але, водночас, не може вважатись комплексною за рахунок відсутності детального вивчення проблем організації на основі таких методів, як спостереження, контент-аналіз, інтерв'ю або фокус-групи з працівниками та керівництвом [Захарчин, 2009: с. 221-224].

Методика Р. Кука та Дж. Лафферті (ОСІ) належить до ціннісно-нормативного підходу дослідження корпоративної культури, оскільки розроблена для вимірювання сукупності поведінкових норм та цінностей, а також очікувань, що можуть впливати на уявлення, мислення, поведінку членів організації та їх вмотивованість, продуктивність і ступінь задоволеності роботою в організації. Дана методика оцінює 12 стилів корпоративної культури, що об'єднуються у три групи: конструктивну, пасивно-захисну та агресивно-захисну. Кожному з дванадцяти стилів відповідає по 10 тверджень, які необхідно оцінити за 6-ти бальною шкалою від «зовсім не відповідає» до «більшою мірою відповідає». Результати оцінювання відображаються на круговій діаграмі, що являється профілем корпоративної культури, та має 12 секторів, кожному з яких відповідає один із стилів культури: гуманістично-спрямований, дружній, схвальний, ввічливий, залежний, ухильний, опозиційний, силовий, конкуруючий, вимогливий, успішний та самоактуалізаційний. Позитивними аспектами методики ОСІ є те, що вона може

бути використана як в індивідуальному форматі (для кожного працівника), так і в груповому (проектна група), а також придатна для застосування у різних напрямках, таких як визначення проблемних місць, в яких потрібно впроваджувати зміни, розвиток бачення культурних змін або зниження негативних ефектів від впроваджених раніше змін. До недоліків методики можна віднести її об'ємність та необхідність спеціальних знань і вмінь для інтерпретації результатів дослідження [Cooke, Szumal, 2013: p. 147-150].

Однією з поширених методик діагностики корпоративної культури, що спрямована на виявлення впливу корпоративної культури на економічну ефективність та її показники, є модель Д. Денісона (DOCS). Вона спрямована на оцінку організації згідно двох напрямків: зовнішньо-внутрішній фокус та стабільність-гнучкість. В рамках даної методики автор виокремлює чотири прояви корпоративної культури, до кожного з яких відносяться по три індикатори, що являються характеристиками конкретного прояву: місія (стратегічна спрямованість, цілі і завдання, бачення), адаптивність (здатність до змін, орієнтація на клієнта, здатність організації до навчання), залученість (повноваження, орієнтація на роботу в команді, розвиток здібностей) та узгодженість (координація та інтеграція, згода, ключові цінності). Збір даних проходить на основі анкети з 60 суджень, що корелюють з дванадцятьма індикаторами, описаними вище. Кожне судження оцінюється за 5-ти бальною шкалою, а на базі отриманих оцінок формується профіль корпоративної культури, що включає чотири сектори відповідні чотирьом її проявам, виділеним Д. Денісоном. Наприкінці, результати оцінювання порівнюються з певними економічними показниками ефективності, серед яких рентабельність активів, рівень і темп росту продажів та інші. Таким чином, даний порівняльний прийом дозволяє підвищити об'єктивність оцінок, що являється перевагою даного методу, як і той факт, що методика DOCS акцентує увагу не тільки на загальній оцінці корпоративної культури, але й на розвитку її окремих компонентів. Однак, складністю застосування даної методики може бути необхідність залучення зовнішніх спеціалістів для здійснення оцінки, що

потребує додаткових витрат, та велика кількість питань в анкеті, порівняно з іншими методиками діагностики культури в організації [Методика...].

У науковому обігу існує ще одна альтернативна методика діагностики корпоративної культури, що базується на принципах структурно-функціонального підходу, адже в її основу закладена теоретична модель «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей», яка перетинається зі схемою AGIL, побудованою Т. Парсонсом - методика К. Камерона та Р. Куїнна (OCAI) [Безрукова, 2020: с. 66]. Інструмент OCAI вважається найбільш універсальним та доступним способом отримання інформації щодо стану культури в організації, за рахунок простоти використання, відсутності жорстких умов до застосування і потреби у залученні зовнішніх спеціалістів для оцінки стану культури. Дана методика дає можливість сформувати загальний профіль корпоративної культури конкретної організації, виявити її унікальні характеристики та цінності, визначити домінуючий тип культури та його силу прояву, а також її однорідність й узгодженість з іншими субкультурами. Варто зауважити, що, окрім ідентифікації наявного стану корпоративної культури, інструмент OCAI надає розуміння щодо бажаної корпоративної культури, засноване на уявленнях і переконаннях членів організації, тим самим, забезпечуючи надання рекомендацій щодо доцільності впровадження змін в культурі та шляхів її покращення. Фундаментальним положенням у методології OCAI є чотири типи корпоративної культури, що відповідають чотирьом квадрантам, утвореним на базі двох вимірів рамкової конструкції: клан (кланова культура), адхократія (адхократична культура), бюрократія (бюрократична культура) і ринок (ринкова культура). Крім того, К. Камерон та Р. Куїнн виокремлюють шість атрибутів культури, що мають різні значення для кожного типу корпоративної культури: найважливіші характеристики організації, стиль і лідерство керівництва, управління найманими працівниками, пов'язуюча суть організації, стратегічна спрямованість та критерії успіху. Відповідно до вищеписаних теоретичних засад, методика передбачає заповнення опитувальника, структура якого визначається шістьма розділами, що

репрезентують атрибути культури, та чотирма альтернативними твердженнями для кожного розділу, що відображають характеристику певного типу культури. Головним завданням респондента є розподіл ста балів між чотирма альтернативними твердженнями для кожного розділу у такому ваговому співвідношенні, що більшою мірою характеризує організацію, членом якої являється респондент. Задля побудови поточного і бажаного профілю корпоративної культури респонденту необхідно внести бали до двох стовпчиків: «Зараз», транслюючи реальну корпоративну культуру в організації на момент опитування, та «Бажано», висвітлюючи власну думку з приводу тих характеристик, що мають бути в культурі організації задля досягнення нею вершини успіху. Наприкінці бали респондента зображуються на графіку у вигляді рамкової конструкції, що дозволяє наочно оцінити тип корпоративної культури в організації та визначити її стрижневі цінності. Слабкими сторонами методики К. Камерона та Р. Куінна можна вважати відсутність врахування економічної складової, обмежену кількість характеристик культури, неможливість виявлення причин формування відповідної корпоративної культури та поведінки членів організації [Cameron, Quinn, 2011].

Отже, продуктом діагностики корпоративної культури є знання про стан досліджуваного об'єкту, його позитивні та негативні аспекти, а також рекомендації щодо вдосконалення. Методи дослідження корпоративної культури відзначаються своєю варіативністю, проте доречність використання кожного з них визначається згідно специфіки організації, мети та завдань дослідження. У зв'язку зі схильністю до структурно-функціонального підходу в рамках даної наукової роботи та фокусуванні уваги на унікальності корпоративної культури кожної організації, методика К. Камерона та Р. Куінна є найбільш влучною при проведенні діагностики корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data». Крім того, причинами застосування даної методики є важкодоступність економічних показників організації з метою виявлення впливу культури на економічну ефективність, відсутність необхідності залучення зовнішніх спеціалістів для проведення діагностики, що

підтверджує простоту використання інструменту OSAI для власної апробації, а також специфічність методології, що надає можливість порівняння наявної та бажаної корпоративної культури задля виявлення проблемного поля і надання практичних рекомендацій.

2.3. Діагностика стану корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data»

ЕТАП I. Методологічний розділ

Актуальність дослідження з діагностики стану корпоративної культури зумовлена поширенням думки про те, що корпоративна культура є конкурентною перевагою для організації та має вплив на ефективність роботи працівників, задоволеність працею тощо. Крім того, все більше організацій зі сформованою корпоративною культурою звертаються до діагностики її стану з метою виявлення та усунення певних проблем, що негативно відбиваються на діяльності організації в цілому. Спираючись на результати діагностики керівництво компанії визначає наявність потреби у впровадженні змін задля покращення корпоративної культури та приймає до уваги рекомендації спеціалістів, втілюючи конкретні заходи для посилення чи зміни наявної культури.

Проблема полягає у незрозумінні членами організації корпоративної культури в компанії «Reputation Capital Data» та підвищення рівня соціальної напруги в колективі.

Теоретичним об'єктом дослідження є стан корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data», а *емпіричним об'єктом* стали працівники компанії «Reputation Capital Data», не залежно від частоти їх залучення до роботи.

Предметом дослідження є проблеми та недоліки у корпоративній культурі компанії «Reputation Capital Data».

Мета дослідження: оцінити стан корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data», виявивши її проблемні аспекти, що потребують вирішення.

Завдання:

1. визначити домінуючий тип культури в організації;
2. дослідити відмінності між поточним та бажаним станом корпоративної культури;
3. порівняти уявлення про поточний та бажаний стан корпоративної культури керівництва організації та її членів;
4. проаналізувати узгодженість профілів різних атрибутів корпоративної культури;
5. обґрунтувати необхідність впровадження змін у корпоративну культуру;
6. надати практичні рекомендації щодо покращення корпоративної культури.

Гіпотези:

1. поточний профіль корпоративної культури відображає основні цінності організації, притаманні клановій культурі: командна робота та розвиток людського ресурсу;
2. бажаними ключовими цінностями організації є бажання перемагати та орієнтація на результат;
3. уявлення працівників, що залучаються до роботи ситуативно, щодо корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data» значно відрізняються, порівняно з керівництвом та працівниками з постійною зайнятістю;
4. для корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data» характерна культурна неузгодженість.

ЕТАП II. Обґрунтування вибірки

Базою дослідження стала компанія «Reputation Capital Data», зареєстрована у 2010 році в місті Києві, Україна.

Генеральна сукупність складає 22 особи, що є працівниками компанії «Reputation Capital Data» з різним ступенем залученості до роботи.

Основним критерієм для формування вибіркової сукупності став досвід роботи в організації. Даний критерій забезпечує достовірність результатів щодо стану корпоративної культури, адже до опитування залучаються лише ті респонденти, що добре розуміють корпоративну культуру, цілком визнаючи ключові цінності і норми в організації. Відповідно, до *вибіркової сукупності* потрапило 14 осіб, що є співробітниками компанії «Reputation Capital Data» та працюють на постійній основі або залучаються проєктно більше ніж півтора року.

Вибірка є не випадковою та цілеспрямованою, із застосуванням методу основного масиву. Тобто, вибіркова сукупність формувалась на основі списку працівників компанії, що мають досвід роботи більше ніж півтора року. Кожному із працівників, що були включені до списку, надсилався опитувальник з проханням долучитись до дослідження з діагностики стану корпоративної культури. Обов'язковим для дослідження було опитати керівництво організації та осіб, що залучені до процесу прийняття рішень, однак не всі рядові працівники, яким було відправлено опитувальник, погодились або мали можливість прийняти участь в дослідженні. Крім того, важливим аспектом при формуванні вибіркової сукупності було опитування переважної більшості працівників, в результаті чого вибіркова сукупність склала 63,6% відносно генеральної сукупності. Спираючись на той факт, що серед працівників із проєктним залученням рівень плинності кадрів вищий, ніж серед працівників, що працевлаштовані на постійній основі та отримують щомісячну ставку (див. п. 2.1.), частка осіб, які залучаються до роботи ситуативно, у вибірковій сукупності менша.

ЕТАП III. Обґрунтування методу та інструменту дослідження

Кількісний підхід є базовим методом діагностики стану корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data», у зв'язку з цим в рамках даного дослідження використовується методика К. Камерона та Р. Куїнна (OCAI), що

дозволяє виявити конкретні прояви культури, оцінити атрибути культури та їх узгодженість, а також порівняти поточний та бажаний стан корпоративної культури, що дає можливість виокремити проблеми та недоліки у наявній культурі в компанії «Reputation Capital Data». Аргументація вибору кількісного підходу до діагностики корпоративної культури полягає у отриманні кількісних даних, що підвищує наочність результатів діагностики, а також меншій вартості дослідження та помітно нижчих витрат часу на його реалізацію.

Інструментарієм дослідження виступає опитувальник, розроблений авторами методики OCAI, що складається з шести розділів, де кожному розділу належить по чотири судження, відповідних одному аспекту життя організації (див. Додаток 1). Респонденту необхідно розподілити 100 балів між чотирма судженнями у кожному розділі для стовпчиків «Зараз» та «Бажано», що відображають теперішній та майбутній стани корпоративної культури. Бали розподіляються у такому співвідношенні, у якому вони притаманні базі дослідження.

Діагностика корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data» із застосування інструменту OCAI передбачає наступні етапи:

- На першому етапі респондентам пропонується заповнити опитувальник, розподіляючи бали відповідно вищеописаній методології. Жодний розділ в опитувальнику не передбачає вибір правильної чи неправильної альтернативи, тому кожен опитувальник є унікальним і відображає бачення конкретного члена організації щодо наявної та бажаної корпоративної культури. Анонімність опитування є ключовим принципом дослідження, що забезпечує об'єктивність результатів діагностики;
- На другому етапі необхідно провести розрахунок оцінок, отриманих в результаті опитування. Першочергово обчислюється сума балів для кожної альтернативи (A, B, C, D), кожен з яких надалі потрібно розділити на 6, що дозволить обчислити середні оцінки по кожній альтернативі. Розрахунок середніх оцінок проводиться окремо для категорій «Зараз» та «Бажано». Для отримання даних, що характеризують загальний профіль

організації, обчислювались середні значення по кожній альтернативі, відображені у чотирнадцяти опитувальниках;

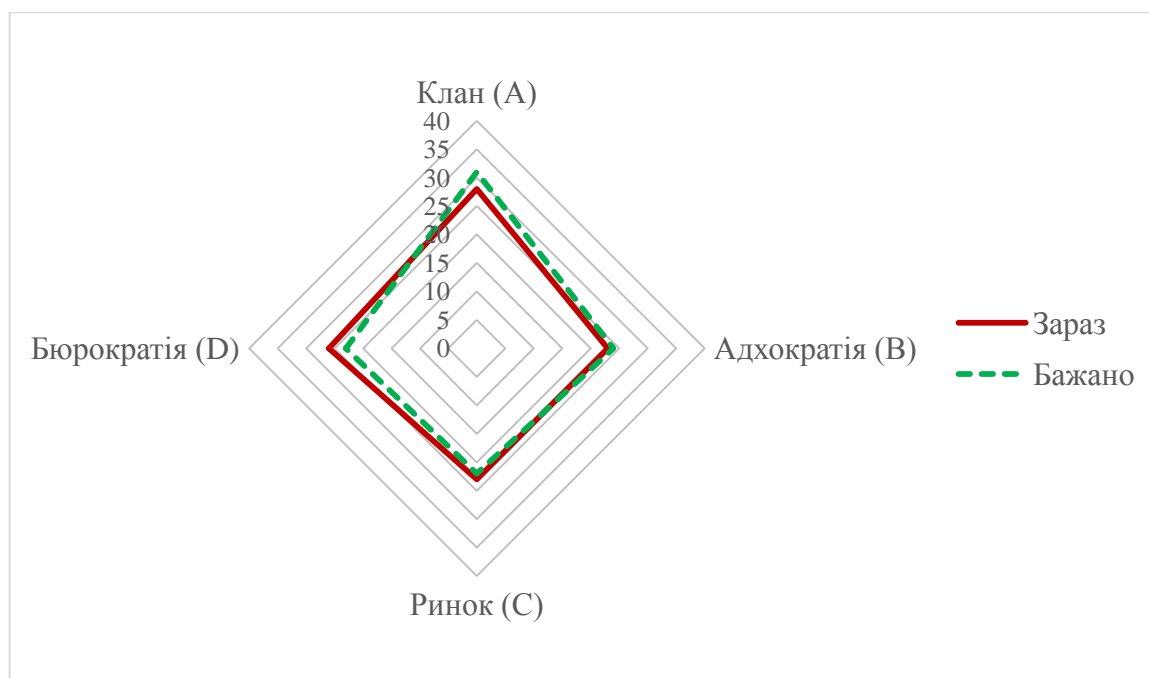
- На третьому етапі будуються профілі корпоративної культури на основі раніше розрахованих середніх оцінок по кожній альтернативі, що відносяться до певного типу корпоративної культури. Профіль корпоративної культури являє собою чотирикутник, форма якого визначається відповідними оцінками певної альтернативи. Спочатку на осі діаграми вносяться бали для чотирьох альтернатив, розраховані для категорії «Зараз». Після чого, точки з внесеними даними необхідно з'єднати, щоб отримати чотирикутник. Дана процедура аналогічно виконується з альтернативами для категорії «Бажано» на тому ж самому профілі, що й для категорії «Зараз». В результаті отримано два чотирикутники, один з яких віддзеркалює поточну корпоративну культуру і позначений суцільною, червоною лінією, а другий транслює бажану культуру в організації і позначений пунктирною, зеленою лінією. Всього побудовано десять профілів, серед яких загальний профіль корпоративної культури, шість профілів атрибутів культури та три профілі корпоративної культури, що відображають її сприйняття трьома різними групами: керівництва, працівників, що залучаються ситуативно, та працівників з постійною зайнятістю.

ЕТАП IV. Представлення результатів діагностики корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data»

Аналізуючи поточний загальний профіль корпоративної культури (див. рис. 2), можна стверджувати, що кланова культура є домінуючою. Однак, бюрократичний тип культури, також, є достатньо сильним, адже його оцінка відрізняється від домінуючої культури лише на два бали. Отже, основною цінністю організації є команда, в якій лідери виступають як вихователі, що здатні підтримати своїх працівників, пояснити, навчити, але, водночас, вирізняються своєю раціональністю та здатністю вдало координувати й організовувати робочий процес. Успіх такої організації визначається на основі

стабільності показників, рентабельності та низького рівня витрат. Результати оцінювання бажаного типу корпоративної культури свідчать про прагнення членів організації до збільшення сили домінуючого типу культуру – кланової, та заохочення новаторства, свободи і ризику.

Рисунок 2. Загальний профіль корпоративної культури (n=14)

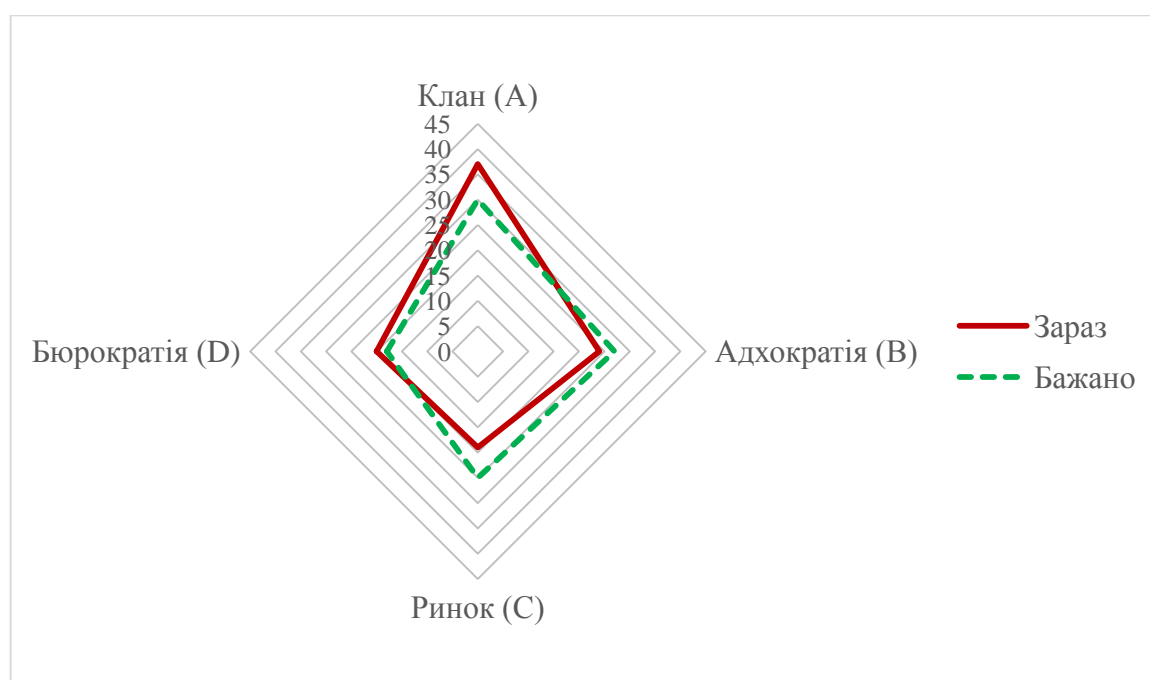


Джерело: [складено автором]

Враховуючи специфіку форми зайнятості в компанії «Reputation Capital Data», варто звернути увагу на оцінку загального профілю корпоративної культури трьома різними групами (див. рис. 3, 4, 5): керівництвом (особи, що залучені до процесу прийняття рішень в організації), працівниками з постійною зайнятістю та працівниками, що залучаються до роботи за необхідності. По-перше, необхідно зауважити, що оцінки чотирьох альтернатив загального профілю корпоративної культури в рамках кожної групи майже не відрізняються. По-друге, усі три профілі корпоративної культури не схожі один на одного, що демонструє різність сприйняття та розуміння культури в організації керівництвом та рядовими працівниками з відповідною формою зайнятості.

Згідно даних, представлених на рис. 3, на даний момент часу, керівництво вбачає кланову культуру домінуючою в організації. Порівняно із загальним профілем корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data», у профілі керівництва кланова культура значно переважає інші типи культур, а другою за ступенем сили культури є не бюрократична, а адхократична культура. Відповідно особи, що залучені до процесу прийняття рішень, охарактеризовують організацію як одну сім'ю, в якій велике значення надається розвитку співробітників, забезпеченні сприятливого психологічного клімату та згуртованості колективу. Адхократична культура в поточному профілі керівництва здебільшого проявляється у підтримці творчих ідей з боку працівників компанії та індивідуальності підходу до виконання поставлених задач. Спираючись на оцінки, що формують бажаний профіль корпоративної культури, керівництво вважає за потрібне зменшити силу кланової культури, проте залишити цінності та норми кланової культури домінуючими в організації, зробивши акцент на таких цінностях, як динамічність, ініціативність, орієнтація на результат та бажання перемагати і бути компанією-лідером на ринку.

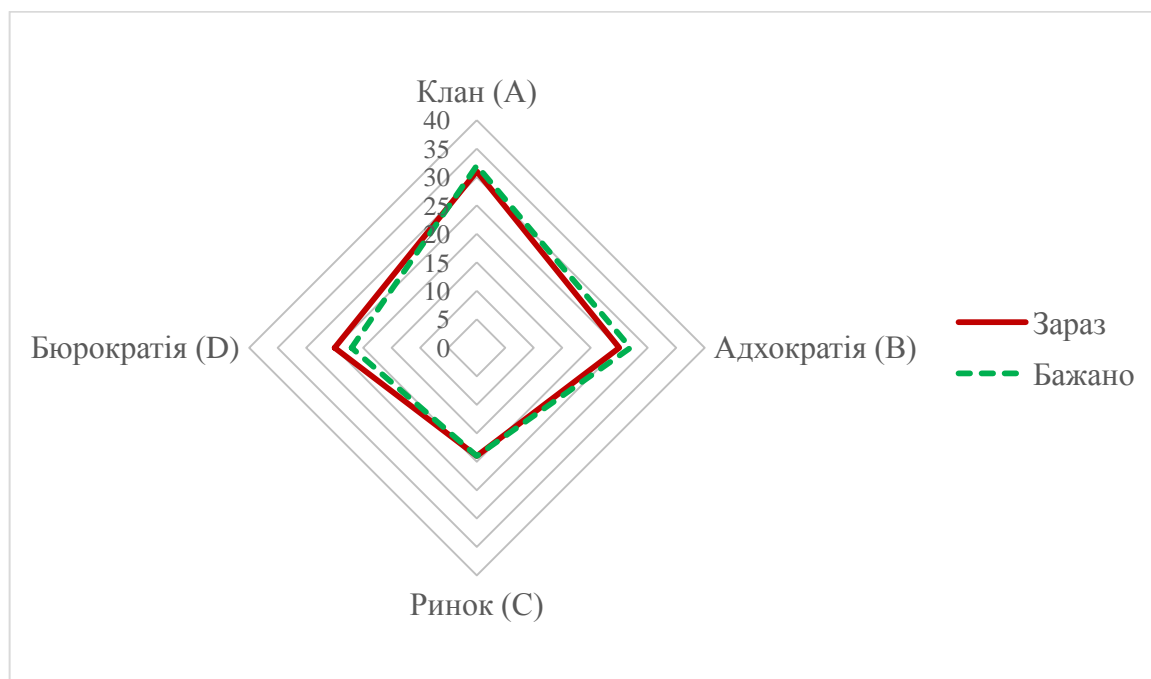
Рисунок 3. Профіль корпоративної культури керівництва (n=4)



Джерело: [складено автором]

Виходячи з даних поточного профілю корпоративної культури на рис. 4, можна зробити висновок, що, на думку працівників з постійною зайнятістю, у компанії переважає кланова культура. Рівнозначну силу мають адхократична та бюрократична культури, що відображається у таких характеристиках, як далекоглядність і раціональність керівництва, готовність членів організації до змін та гарантія зайнятості. Результати оцінювання бажаного профілю демонструють прагнення даної категорії працівників до внесення незначних змін у наявну культуру, а саме зміщення фокусу уваги на розвиток творчого потенціалу кожного співробітника.

Рисунок 4. Профіль корпоративної культури працівників, що отримують щомісячну ставку (n=10)

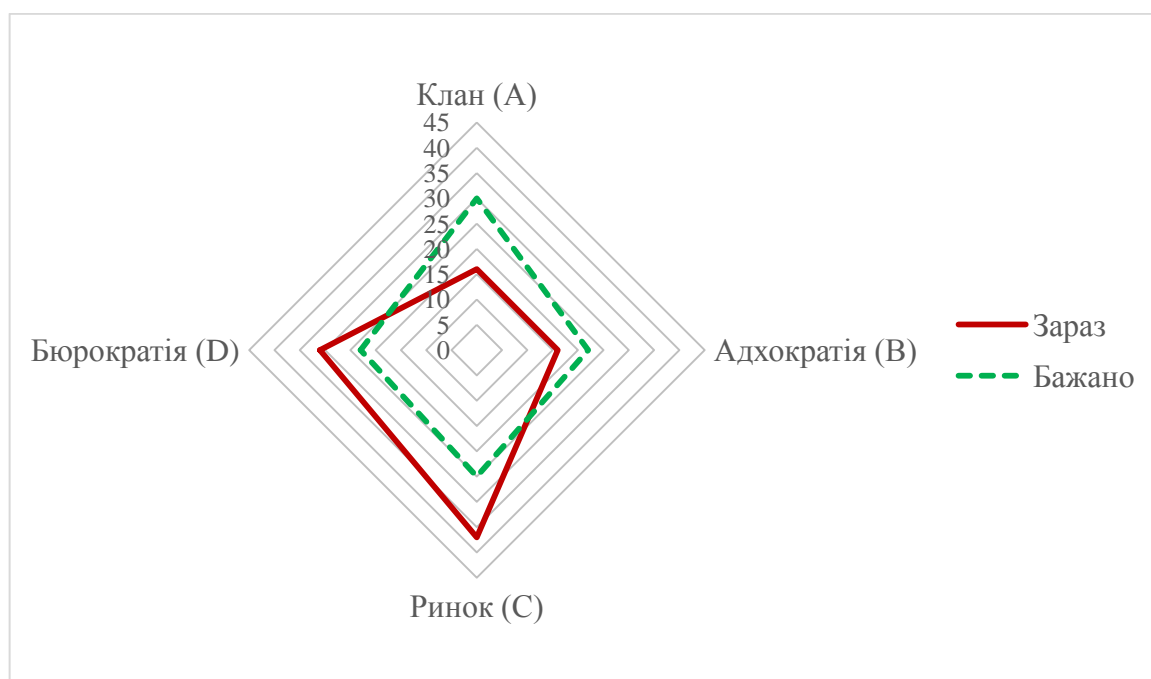


Джерело: [складено автором]

Найбільш неочікуваним результатом діагностики став профіль корпоративної культури працівників, що залучаються ситуативно, оскільки їх оцінки значно відрізняються від двох попередньо проаналізованих профілів культури компанії «Reputation Capital Data» (див. рис. 5). Поточний профіль корпоративної культури дозволяє виділити дві домінуючі культури в організації: бюрократична та ринкова. Тобто, компанія в уявленнях даної категорії

працівників є орієнтованою на результат та має високий рівень формалізації, а керівники характеризуються своєю вимогливістю та непохитністю. Сила кланової корпоративної культури, порівняно з іншими профілями, є дуже слабкою і, так само, як і адхократична культура не грає значної ролі в організації. Однак, уявлення працівників, що залучаються ситуативно, про бажану корпоративну культуру достатньо близькі за оцінками до профілю бажаної культури керівництва.

Рисунок 5. Профіль корпоративної культури працівників, що залучаються ситуативно (n=3)



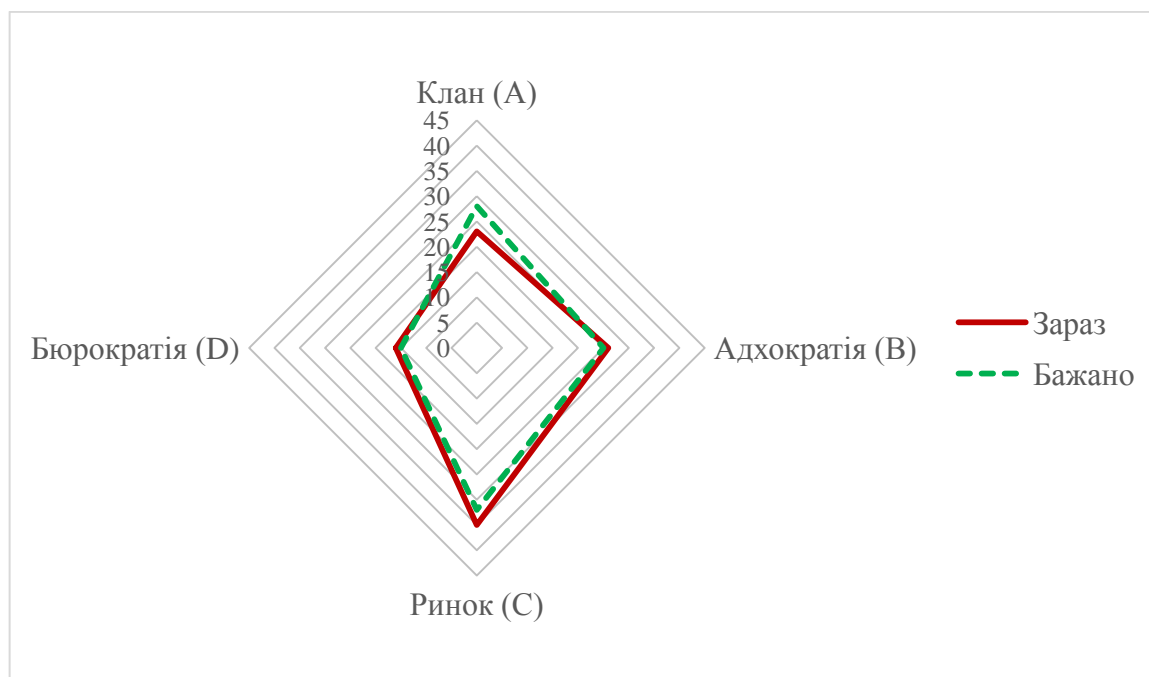
Джерело: [складено автором]

У результаті, проведений аналіз профілів корпоративної культури, характерних для трьох різних груп, репрезентує неоднаковість сприйняття та розуміння усіма членами організації корпоративної культури в компанії «Reputation Capital Data». Відмінність поглядів на поточний стан корпоративної культури організації зумовлений ступенем залученості працівників до робочого процесу. Тобто, працівники, що залучаються проєктно, за рахунок тимчасової співпраці з іншою групою працівників та керівництвом організації недостовірно зчитують певні прояви та елементи культури, що є загальноприйнятими. Дана

проблема може виникати через різницю у комунікації керівництва з обома групами працівників, відсутність тісних взаємовідносин між працівниками, що залучаються ситуативно, і керівництвом та/чи працівниками з постійною формою зайнятості тощо.

Звернемося до аналізу кожного атрибуту культури в рамках методики ОСАІ. Першим атрибутом культури є «найважливіші характеристики організації». Поточний профіль за даною категорією аналізу (див. рис. 6) свідчить про те, що організація характеризується орієнтацією на результат та динамічністю. У свою чергу, бажаний профіль корпоративної культури відображає необхідність посилення кланової культури та зменшення проявів ринкової.

Рисунок 6. Профіль корпоративної культури за категорією «найважливіші характеристики організації» (n=14)

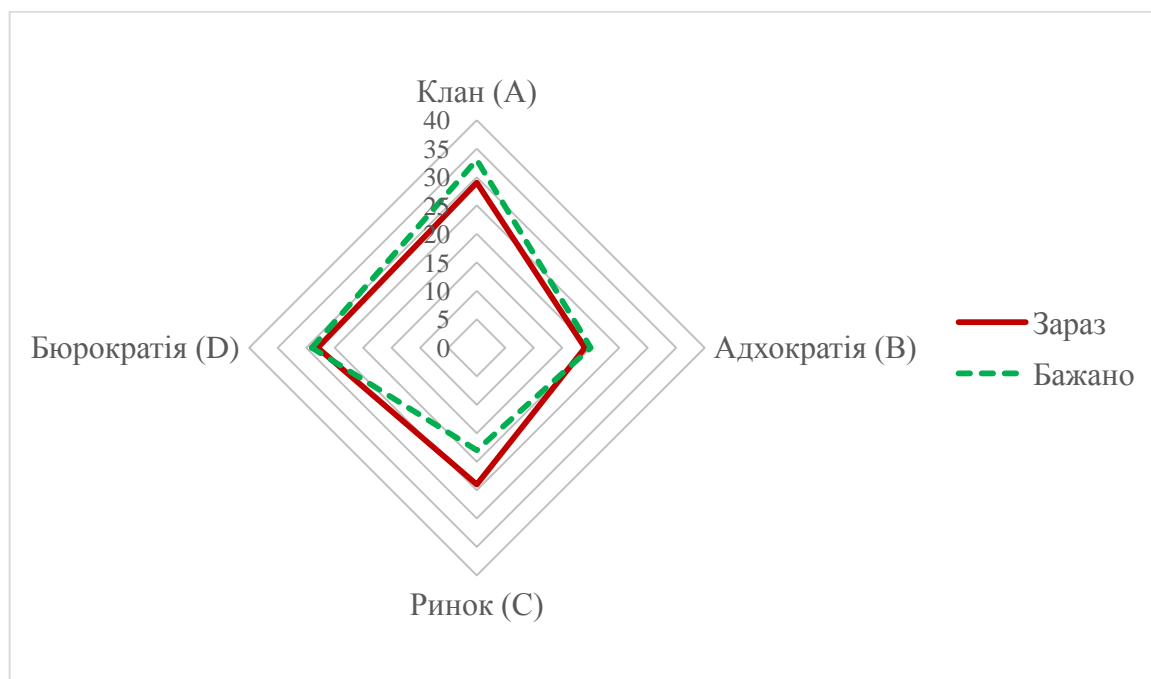


Джерело: [складено автором]

Наступним атрибутом корпоративної культури є «стиль і лідерство керівництва». Спираючись на поточний профіль культури даної категорії аналізу (див. рис. 7), домінуючими для визначення стилю лідерства в компанії «Reputation Capital Data» є характеристики кланової та бюрократичної культур.

Тобто, керівництво організації спрямовує свої сили на побудову міцних і тісних взаємовідносин з працівниками, забезпечує їх розвиток, але дотримуючись принципів ефективності та чіткої координації робочого процесу. Варто зазначити, що хоча ринкова культура не приймає високих значень у поточному профілі загального стилю лідерства, у бажаному профілі відзначається прагнення до її зменшення та збільшення кланової культури. Дані результати означають бажання членів організації побудувати відносини між керівництвом та рядовими працівниками на основі взаємної підтримки і довіри, помірно виключаючи будь-які прояви агресивності та діловитості.

Рисунок 7. Профіль корпоративної культури за категорією «стиль і лідерство керівництва» (n=14)



Джерело: [складено автором]

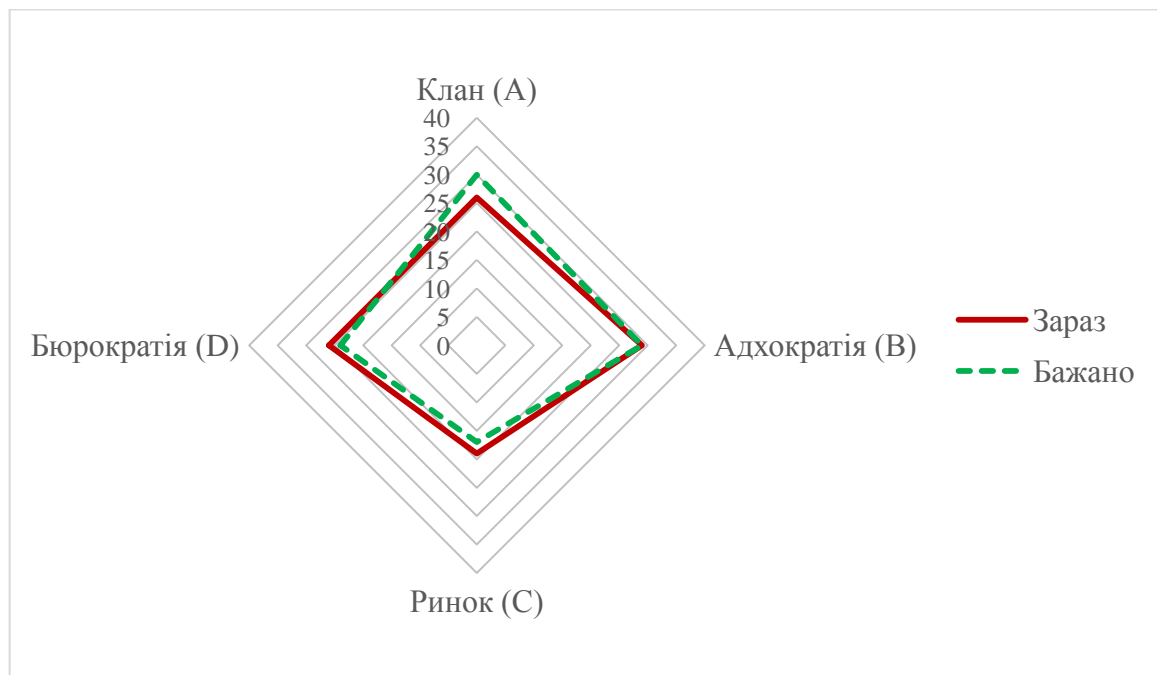
Управління найманими працівниками, що виступає третім атрибутом культури, у поточному профілі характеризується наступними тенденціями (див. рис. 8):

- керівництво заохочує особисту ініціативу та підтримує творчі ідеї чи підходи до роботи;

- відсутній директивний тон по відношенню до працівників, що дозволяє вільно висловлювати свої пропозиції чи невдоволення;
- керівництво намагається побудувати передбачувані та стабільні відносини з усіма членами організації.

Проте, бажаний профіль характеризується збільшенням кланової культури за рахунок зниження ринкової та бюрократичної культур, що означає бажання працівників бути залученими до процесу прийняття більш широкого кола рішень, тим самим, зменшуючи жорсткі кордони підпорядкування та рівень вимогливості з боку керівництва.

Рисунок 8. Профіль корпоративної культури за категорією «управління найманими працівниками» (n=14)

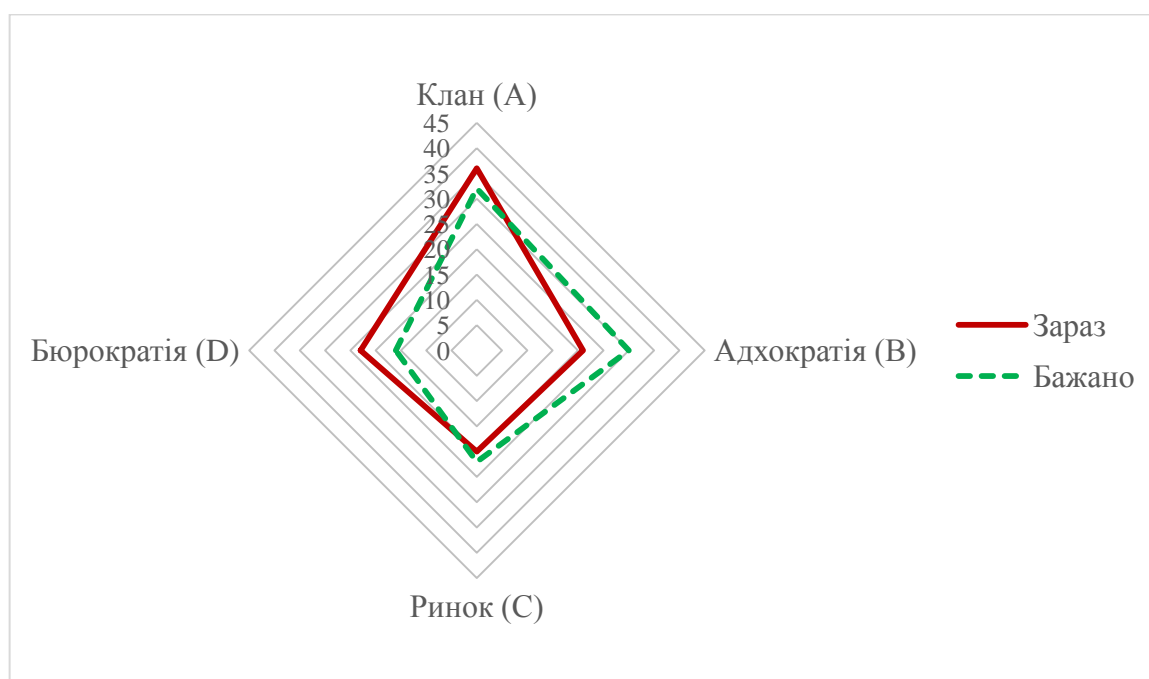


Джерело: [складено автором]

Поточний профіль ще одного атрибуту культури – «пов'язуюча суть організації» (див. рис. 9) – показує, що організацію об'єднує лояльність працівників, відданість справі та внутрішні зобов'язання. Вищеописані єдинальні характеристики неповністю співпадають з тими, що виокремлюються, як бажані. Працівники компанії «Reputation Capital Data» вбачають необхідність не тільки віддаватись роботі, але й займати передові позиції, і задля втілення

даної цілі потрібно зосередитись на спільному інтересі до новаторства та вдосконалення. Варто зауважити, що високі значення для адхократичної культури у бажаному профілі означають готовність членів організації до інновацій та прагнення до росту. Відповідно, тримаючи курс у бік новаторства, логічним є зменшення впливу бюрократичної культури, що передбачає дотримання формальних правил і плавний рух діяльності організації.

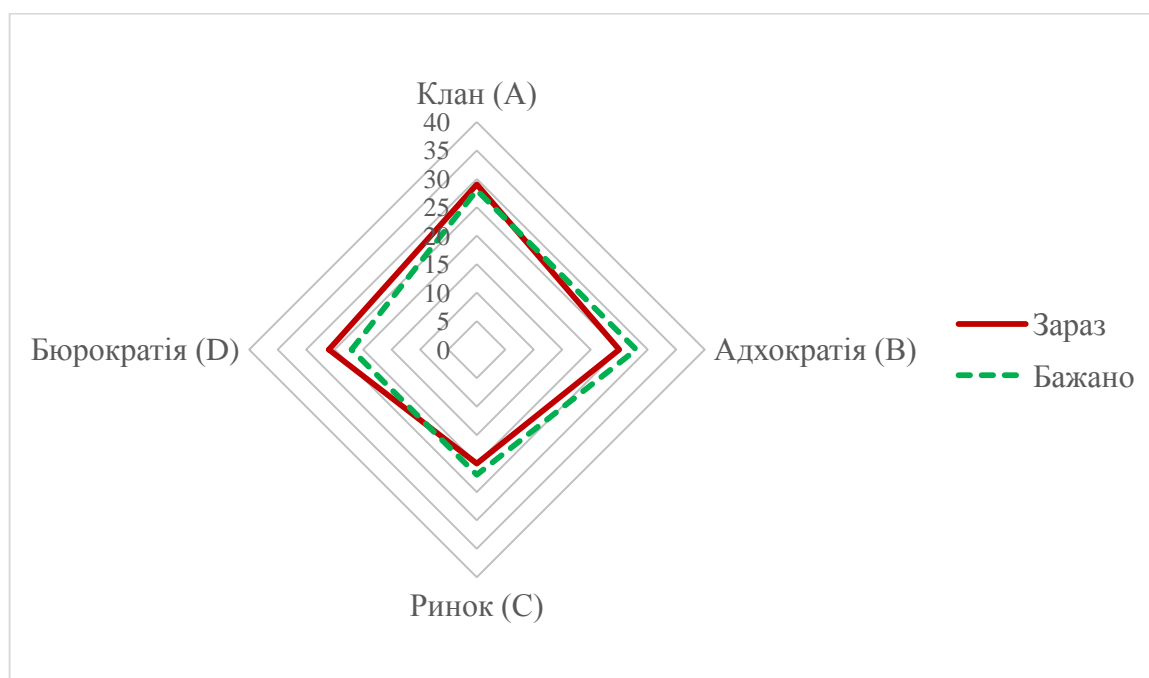
Рисунок 9. Профіль корпоративної культури за категорією «пов'язуюча суть організації» (n=14)



Джерело: [складено автором]

Стратегічна спрямованість, як п'ятий атрибут культури, у поточному профілі на рис. 10 характеризується загостренням уваги на гуманному розвитку, незмінності та стабільності діяльності організації. Однак, бажаний профіль даного атрибуту конкретизує потребу переорієнтації з гладкого протікання процесів на апробацію чогось нового, набуття та використання нових ресурсів, при цьому не втрачаючи цінності високої довіри та відкритості.

Рисунок 10. Профіль корпоративної культури за категорією «стратегічна спрямованість» (n=14)



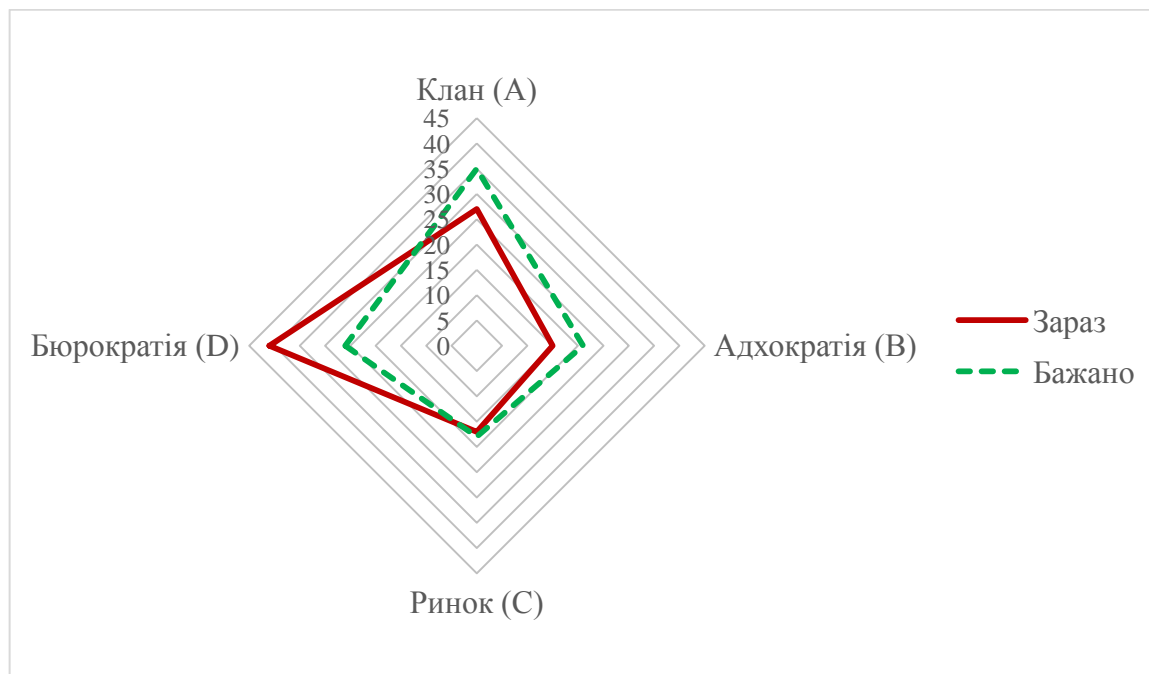
Джерело: [складено автором]

Аналізуючи поточний профіль останнього атрибуту культури «критерії успіху» (див. рис. 11), можна стверджувати про те, що успіх організації визначається на базі рентабельності, оскільки сила бюрократичної культури значно переважає силу інших типів корпоративної культури. Таким чином, основними критеріями успіху є надійність клієнтської бази, дотримання планів-графіків проєктів та низький рівень виробничих витрат. Однак, бажані критерії успіху абсолютно відрізняються від тих, що існують наразі. Члени організації прагнуть визначати успіх на основі таких критеріїв, як благополуччя працівників, захопленість роботою та рівень розвитку людських ресурсів. Відповідно помірна сила бюрократичної культури у бажаному профілі зберігається, оскільки специфіка діяльності компанії передбачає досягнення успіху за умови наявності стійкої клієнтської бази, надання якісних послуг та вчасності відправлення продуктів діяльності. Крім того, керівництво та працівники компанії «Reputation Capital Data» вважають за потрібне

впроваджувати нові та унікальні послуги, що, також, буде одним із факторів визначення успіху організації.

Рисунок 11. Профіль корпоративної культури за категорією «критерії успіху»

(n=14)



Джерело: [складено автором]

Як підсумок, аналіз окремих профілів шести атрибутів культури показав, що стан корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data» характеризується культурною неузгодженістю. Це означає, що в різних частинах організації не робиться акцент на однакових типах культур: зв'язуюча суть організації та стратегічна спрямованість акцентують увагу на єдиному наборі культурних цінностей, що притаманні клановій культурі; найважливіші характеристики організації висвітлюють цінності ринкової корпоративної культури; управління найманими працівниками базується на цінностях адхократичної культури; на основі цінностей бюрократичної культури визначаються критерії успіху організації; загальний стиль лідерства відображає як цінності кланової культури, так і бюрократичної. Цікавим аспектом є двокультурність, виражена у стилі лідерства в компанії «Reputation Capital Data». Даний феномен скоріше зумовлений різним стилем керівництва по

відношенню до працівників з постійною зайнятістю та працівників, що залучаються ситуативно, адже, враховуючи домінуючі типи культур у профілях цих двох груп працівників (див. рис. 4, 5), цінності бюрократичної культури були виділені як ключові працівниками, що залучаються проектно, а стрижневими цінностями організації, на думку працівників, що отримують щомісячну ставку, є ті, які демонструє кланова культура. Загалом культурна неузгодженість є причиною багатьох протиріч і конфліктів всередині організації та спричиняє неабиякий дискомфорт її членам.

Основним положенням у визначенні корпоративної культури в рамках даної наукової роботи є загальноприйнятність цінностей організації та їх вплив на забезпечення соціального порядку, а за умови наявності культурної неузгодженості і неоднаковості розуміння/сприйняття корпоративної культури різними групами працівників можна говорити про порушення її функціональності. Тим самим, виявлена дисфункціональність корпоративної культури в компанії «Reputation Capital Data» не дозволяє організації досягати ефективних показників діяльності, адже провокує додаткові складності в її діяльності, сприяє появі перешкод та неузгодженості дій, окреслюючи потребу впровадження змін у корпоративну культуру.

2.4. Практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data»

Діагностика корпоративної культури надає можливість з'ясувати наскільки сильною є культура, визначити ступінь задоволеності членів організації наявною культурою та найголовніше – дозволяє виявити та обґрунтувати необхідність її покращення, за умови наявності певних недоліків або незадоволеності наявною культурою. Вдосконалення корпоративної культури передбачає внесення змін у наявну культуру в організації, що сприяє пришвидшенню адаптації організації до ринкових умов, покращенню командної роботи, залученню та збереженню гідних, кваліфікованих та високопрофільних працівників, стимулюванню інновацій, а також стійкості організації. Наприклад,

акцент на цінностях співробітників та слідування принципу відкритості сприяють покращенню комунікації та співпраці всередині організації, а прийняття інновацій і заохочення креативності та ініціативності може підвищити ефективність організаційних процесів і стимулювати вирішення складних завдань.

Комплексний підхід до зміни корпоративної культури в організації базується на врахуванні як ключових проблем та недоліків у корпоративній культурі, вирішення яких потребує застосування базових стратегій щодо її покращення, так і думки членів організації щодо бажаної культури в організації. Загалом, під час діагностики корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data» виявлено декілька основних проблем, що потребують вирішення: культурна неузгодженість та розбіжність ключових організаційних цінностей у керівництва і працівників компанії. Крім того, проаналізувавши відповідні параметри культури в рамках методики OCAI, є можливість виокремити ряд побажань членів організації щодо зміни корпоративної культури:

1. побудова тісних і довірливих відносин між керівництвом та рядовими працівниками;
2. участь рядових працівників у процесі прийняття рішень;
3. заохочення новаторства та ініціативи;
4. впровадження нових, унікальних продуктів/послуг, що сприятимуть успіху організації.

Першочерговою потребою для розв'язання таких проблем, як культурна неузгодженість та неоднаковість зчитування стрижневих організаційних цінностей, норм і переконань керівництвом та працівниками є залучення спеціаліста з корпоративної культури й розробка Кодексу корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data». Створення нової позиції - експерта з корпоративної культури - дозволить регулярно проводити діагностику стану корпоративної культури задля моніторингу рівня задоволеності працівників роботою, ефективності внесених змін у культуру тощо. Більш того, щорічне

дослідження корпоративної культури сприятиме своєчасному впровадженню змін, що є важливим для побудови сильної корпоративної культури. Розглядаючи цінність розробки Кодексу корпоративної культури, варто зауважити, що даний нормативний документ дасть змогу, по-перше, визначити і офіційно закріпити філософію організації, тим самим, спонукаючи до загального розуміння встановлених та прийнятних цінностей, норм та моделей поведінки в організації, по-друге, створити необхідні умови для формування корпоративного духу, по-третє, залучити талановитих спеціалістів, що поділяють цінності організації, а також слугуватиме інструментом управління ризиками за рахунок запобігання конфліктам, невідповідності нормам та етичним порушенням. Крім того, наявність чіткої нормативної бази з корпоративної культури виступає перевагою організації та створює позитивний імідж в очах інвесторів і клієнтів. Не менш важливою є роль лідера організації в усуненні вищеописаних проблем. Основною рекомендацією для керівництва компанії є обов'язкове використання типових, однакових комунікаційних стратегій по відношенню до працівників з постійною зайнятістю та тих, хто залучається до роботи ситуативно. Альтернативною пропозицією щодо зменшення розриву поглядів на цінності компанії є сприяння тіснішій комунікації працівників, що залучаються проєктно, з працівниками, що отримують щомісячну ставку та мають вагомий досвід роботи в компанії, за рахунок чого добре орієнтуються в ключових аспектах корпоративної культури.

Враховуючи побажання членів організації щодо вдосконалення корпоративної культури можна виділити ряд заходів, втілення яких позитивно відобразиться на культурі компанії «Reputation Capital Data»:

- знизити ступінь формальності відносин у колективі за рахунок проведення корпоративних заходів або інших неформальних зустрічей. Наприклад, святкування дня народження компанії дасть змогу підвищити рівень ототожнення працівників з організацією і, водночас, сприятиме поширенню неформального спілкування. Даний захід можна реалізовувати у будь-якому форматі: проведення онлайн-корпоративу або

надсилання подарунків, що не потребують додаткових витрат на доставку, адже працівники знаходяться у різних куточках світу (сертифікат Амазон, поповнення рахунку тощо);

- надати працівникам доступ до звітності компанії, адже відкритість документації розширить обізнаність працівників у різних аспектах діяльності, дозволить об'єктивно оцінити стан компанії та хід справ, а також підвищить рівень участі співробітників у бізнес-процесах за рахунок надання ними певних рекомендацій або пропозицій щодо розвитку організації;
- створення онлайн-скарбнички, в яку усі співробітники зможуть надсилати свої пропозиції щодо покращення роботи або щодо бачення нових напрямів діяльності та способу їх досягнення;
- організовувати регулярні наради-зустрічі за участі керівництва та усіх працівників компанії з метою інформування співробітників про поточний стан справ та виокремлення/обговорення тих аспектів, що потребують змін або інновацій. Цей захід допоможе працівникам чітко зрозуміти, в яких сферах компанії наявні виклики, та яким чином вони зможуть бути корисними і проявити свою ініціативу у вирішенні певних питань. Крім того, на таких нарадах можна обговорювати нагальні питання щодо діяльності організації, враховуючи думку працівників та забезпечуючи потребу участі у прийнятті рішень;
- проведення опитувань серед працівників компанії щодо важливих питань для розвитку організації. Для прикладу, у керівництва компанії з'являється можливість підписати контракт з новим клієнтом, однак за умови співпраці з ним є як свої переваги, так і недоліки. Задля пришвидшення прийняття рішення та врахування думки співробітників («за» чи «проти») можна проводити швидке опитування у робочому телеграм-чаті з окресленням позитивних та негативних аспектів співпраці з потенційним клієнтом;

- якщо працівники компанії будуть недостатньо активно приймати участь у впровадженні інновацій та проявляти себе як новатори, що є важливим у вдосконаленні корпоративної культури для членів організації, необхідним буде залучення нових кадрів, зацікавлених у веденні інноваційної діяльності та близьких за духом до культури компанії.

Отже, вдосконалення корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data» - це складний та довготривалий процес. Узагальнюючи вищевикреслені рекомендації, провідними напрямками розвитку культури в організації є інституалізація корпоративної культури, залучення нових експертів та спеціалістів з різних напрямків, впровадження технологій розвитку інноваційної діяльності та побудови тісних і довірливих відносин між усіма членами організації.

Висновки до Розділу II

Діагностика корпоративної культури є невід'ємною процедурою на шляху до побудови сильної культури в організації, адже виступає не лише джерелом знань щодо позитивних та негативних аспектів наявної корпоративної культури, але й спонукає лідерів організації до прийняття рішення про її вдосконалення. Теоретична база дослідження корпоративної культури досить широка, однак на практиці дослідники обирають той підхід до діагностики культури, що найбільше відповідає специфіці організації, заданій меті і завданням дослідження. Серед поширених методик діагностики стану культури в організації виділяють клінічні дослідження Е. Шейна, інструмент OCAI, розроблений К. Камероном та Р. Куїнном, і, зокрема, методику Д. Денісона (DOCS), Р. Кука та Дж. Лафферті (OCI), а також Г. Захарчиної.

У даній науковій праці діагностика корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data» реалізується на основі методики К. Камерона та Р. Куїнна (OCAI), оскільки цей підхід побудований на теорії «Рамкової конструкції конкуруючих цінностей», що спирається на принципи структурного функціоналізму. Крім того, дана методика має ряд переваг, котрі підкреслюють її універсальність та простоту у використанні: чітка та зрозуміла методологія дослідження, наочне подання результатів діагностики, низький рівень витрат часу та коштів на проведення дослідження, відсутність необхідності залучення зовнішніх спеціалістів та нехтування економічними показниками організації, що здебільшого вважається прийнятним за рахунок обмеженого доступу до фінансової складової організації та відсутності потреби в оцінці впливу корпоративної культури на економічну ефективність.

Результати діагностики корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data» базуються на відповідях переважної більшості працівників щодо наявної та бажаної культури в організації, на основі яких побудовано десять профілів корпоративної культури. Спираючись на отримані дані, наразі домінуючою корпоративною культурою в компанії є кланова, що відображається у стилі лідерства керівництва та злагодженій командній роботі,

і, тим самим, підтверджує гіпотезу №1 «Поточний профіль корпоративної культури відображає стрижневі цінності організації, притаманні клановій культурі: командна робота та розвиток людського ресурсу». У свою чергу, профіль бажаного типу корпоративної культури демонструє прагнення до розвитку цінностей кланової культури і стимулювання новаторства та свободи, що спростовує гіпотезу №2 «Бажаними ключовими цінностями організації є бажання перемагати та орієнтація на результат» за рахунок недостатньої сили ринкової культури та відсутності бажання зміни цінностей, притаманних даній культурі. Більш того, окрім стандартних семи профілів корпоративної культури, у ході дослідження додатково проаналізовано ще три профілі, характерні для таких груп в організації, як особи, що приймають рішення (керівництво), працівники, що залучаються до роботи ситуативно, та працівники з постійною формою зайнятості. Відповідно до вищеописаних графічних даних, гіпотеза №3 «Уявлення працівників, що залучаються до роботи ситуативно, щодо корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data» значно відрізняються, порівняно з керівництвом та працівниками з постійною зайнятістю» підтверджується у зв'язку з переважанням характеристик кланової культури у поточних профілях керівництва та працівників, що отримують щомісячну ставку, та виокремленням ринкової культури як домінуючої працівниками, що залучаються проєктно. Перевірка останньої гіпотези дослідження передбачала аналіз шести атрибутів культури та їх однорідності. Згідно побудованих профілів, набір культурних цінностей для кожного атрибуту відрізняється, а діаграми мають різну форму, що свідчить про наявну культурну неузгодженість та підтверджує гіпотезу №4 «Для корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data» характерна культурна неузгодженість».

Як підсумок, діагностика корпоративної культури сприяла виявленню нагальних проблем у культурі компанії «Reputation Capital Data», на які варто звернути увагу та прийняти заходи задля їх усунення: розбіжність ключових організаційних цінностей у керівництва і працівників компанії та культурна неузгодженість. Основними рекомендаціями щодо вдосконалення

корпоративної культури та виправлення її недоліків є залучення спеціаліста з корпоративної культури, розробка Кодексу корпоративної культури та використання типових комунікативних стратегій по відношенню до усіх членів організації. Проте, водночас, пропонується впровадження ряду технологій, що спрямовані на покращення культури згідно побажань працівників компанії «Reputation Capital Data»: організація корпоративних/неформальних заходів, надання працівникам доступу до звітності, створення онлайн-скарбнички для надсилання бізнес-пропозицій, організація регулярних нарад-зустрічей з метою інформування працівників щодо поточної і майбутньої діяльності, проведення опитувань серед працівників компанії щодо необхідності та доцільності прийняття певного рішення, а також залучення нових, креативних та прогресивних працівників, за допомогою яких зростатиме інноваційна складова організації.

ВИСНОВКИ

Концепція корпоративної культури достатньо поширена у науковому просторі, у зв'язку з чим існує безліч підходів до трактування даного концепту. Цей факт визначає потребу в розробці ґрунтовної систематизації понять на основі ключових соціологічних підходів, серед яких виділено структурно-функціональний, системний, феноменологічний, ціннісно-нормативний та інтеракціоністський. Спираючись на мету дослідження, що передбачає необхідність виявлення проблем у корпоративній культурі під час проведення діагностики, у даній науковій праці аргументовано вибір структурно-функціонального підходу, що надає можливість виокремити культурні аспекти організації, як позитивного, так і негативного характеру, а також їх вплив на діяльність та розвиток. Таким чином, крізь призму вищевказаного наукового підходу під поняттям «корпоративна культура» слід розуміти сукупність унікальних цінностей, норм, символів і переконань, що сформувались в процесі спільної діяльності членів організації, призначених для підтримки стабільного функціонування та сприяння розвитку організації. Крім того, структурно-функціональний підхід до розуміння корпоративної культури дозволяє заглибитись у вивчення її структурно-функціональних особливостей, знання яких сприятиме більш ґрунтовному поясненню виявлених проблем та недоліків корпоративної культури. Ключовим аспектом аналізу структури та функцій корпоративної культури є важливість узгодженості та взаємозв'язку структурних елементів задля побудови сильної культури в організації та відсутності проявів дисфункціональності. Варто зауважити, що корпоративна культура характерна для конкретної організації відзначається своєю унікальністю: індивідуальним набором цінностей, норм та уявлень, притаманним відповідній соціальній групі. Дана характеристика дає змогу віднести певну культуру організації до конкретного типу, тим самим, визначивши її ключові цінності, норми, моделі поведінки членів організації і специфічні переваги та недоліки культури.

Практичне застосування окреслених теоретичних аспектів відбулось у межах проведення діагностики стану корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data», що стала базою дослідження. Проаналізувавши теоретичну базу методів дослідження корпоративної культури, основним підходом до діагностики обрано методіку К. Камерона та Р. Куінна (OCAI). Аргументами щодо вибору методу діагностики культури в організації є теоретико-методологічна відповідність меті та завданням даної наукової праці, простота, універсальність, можливість порівняння наявної та бажаної корпоративної культури, економність та наочність. Специфіка дослідження корпоративної культури полягає у опитуванні більшості членів організації згідно розробленого авторами методіки опитувальником та побудові профілів поточної та бажаної корпоративної культури на основі отриманих даних. Результати діагностики демонструють наступні особливості корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data»:

- домінуюча культура в організації – кланова, що зумовлено переважанням таких цінностей, як команда, підтримка, довіра та розвиток людського капіталу;
- стиль керівництва є консультативно-демократичним, тобто лідер організації допускає врахування думки співробітників, проте важливі рішення приймаються винятково вищою ланкою організації;
- цілісність організації визначається відданістю справі та внутрішніми зобов'язаннями;
- стратегічна спрямованість орієнтована на стабільність та гуманний розвиток;
- основними критеріями успіху організації є надійність клієнтської бази, дотримання планів-графіків проектів та низький рівень виробничих витрат;
- оцінки поточного стану корпоративної культури залежать від ступеня залученості членів організації до робочого процесу.

Однак, під час діагностики корпоративної культури компанії «Reputation Capital Data» серед її особливостей виявлено негативні аспекти, що впливають на дисфункціональність культури: культурна неузгодженість та неоднаковість зчитування стрижневих організаційних цінностей керівництвом та працівниками з постійною зайнятістю і тими, хто залучаються ситуативно. Дані проблеми здебільшого відображаються на порушенні внутрішніх функцій культури, наприклад, інтегруюча функція ослаблена за рахунок різності інтересів членів організації та відсутності організаційної ідентичності у зв'язку з відмінністю розуміння загальноприйнятих цінностей організації її членами. У свою чергу, за результатами опитування мотиваційна функція, також, не реалізується повною мірою, адже члени організації зазначають, що прагнуть до більшого заохочення новаторства та ініціативи. Отже, враховуючи проаналізовані дані щодо бажаного типу корпоративної культури та виявлені проблеми, запропоновано ряд технологій вдосконалення корпоративної культури «Reputation Capital Data»: залучення спеціаліста з корпоративної культури, створення Кодексу корпоративної культури, використання керівництвом типових комунікативних стратегій по відношенню до усіх членів організації, а також організація корпоративних/неформальних заходів, надання працівникам доступу до звітності, створення онлайн-скарбнички для надсилання бізнес-пропозицій, проведення опитувань серед працівників компанії щодо необхідності та доцільності прийняття певного рішення тощо.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєва А. В., Цільмак О. М. Етапи становлення та розвитку наукових поглядів стосовно феномену «Корпоративна культура». *Південноукраїнський правничий часопис*. 2019. № 3. С. 184–187. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2019.3-44>
2. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73.
3. Безрукова О. А., Бондаренко О.В Адаптація методики конкуруючих цінностей для типологізації корпоративної культури соціально-економічного простору України. *Габітус*. 2020. № 16. С. 65–70.
4. Вараксіна О. В., Шульга В. Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49.
5. Гресь Є. Ю. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2014. Вип. 8.
6. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2014. Вип. 5. С. 3–7.
7. Жежер К. Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 61–64.
8. Захарчин Г. М. Корпоративна культура. Навчальний посібник. Львів. 2011. 345 с.
9. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства. Монографія. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 276 с.
10. Колянко О. В. Структура корпоративної культури організації. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. № 62. С. 81–85.

- 11.Копитко М. І. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки університету “КРОК”. Серія: Економіка. 2021. Вип. 2. С. 92–99.
- 12.Корпоративна культура: Навч. посібник. Під заг. редакцією Г. Л. Хаєта. К.: Центр навч. літератури, 2003. 403 с.
- 13.Медведева І. В Типологія культурних вимірів Г. Хофстеде. *Інфраструктура ринку*. 2017. Випуск 5. С. 30–35.
- 14.Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона. *Denison Consulting*. Режим доступу: <http://www.denisonconsulting.com>
- 15.Монастирський Г. Л. Теорія організації. Підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
- 16.Овчаренко О. А. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу. *Наука в інформаційному просторі: міжнародна науково-практична конференція*. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2007. Т. 2. С. 49–51.
- 17.Петрик В.І. Корпоративна культура та її роль в розвитку організації. Конференції Вінницького національного технічного університету. 2018.
- 18.Прушківський В. Г., Литовка В. А. Корпоративна культура соціально відповідальних металургійних підприємств. *Економічний простір*. № 164, 2020. С.106–111.
- 19.Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Економічні науки*. 2011. № 5, URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf
- 20.Сисоєв В. В. Концептуальна модель механізму діагностики діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 411–418.
- 21.Alan S. Gutterman Organizational culture: a guide for growth-oriented entrepreneurs. *Growth-oriented entrepreneurship project*. 2015. 1st edition.
- 22.Armstrong M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practice. London : Koganpage, 2014. 440 p.

23. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. New Jersey: Printice Hall, 2011. 288 p.
24. Cooke R. A., Szumal J. L. Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations. *Measurement and outcomes*. Handbook of Organizational Culture and Climate, 2013. pp. 147-162.
25. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley Publishing Company. 1982. 126 p.
26. Drucker P. The new realities: in government and politics/in economics and business/in society and world view. New York: Harper & Row, Publishers, 1989.
27. Furnham A., Gunter B. Corporate Assessment – auditing a company’s personality. London, Routledge, 1993.
28. Handy C. Understanding organizations. London: Penguin, 1993. 448 p.
29. Harrison, R. Understanding your organization's character. Harvard Business Review, 1972. pp. 119-128.
30. Johnson G. Managing Strategic Change: strategy, culture and action. Long Range Planning, 1992. Vol. 25 (1). pp 28-36.
31. Weber M. On capitalism, bureaucracy, and religion: A selection of texts. *Political Science, Sociology, History*, 1983.
32. McLean A., Marshall J. Intervening in cultures. University of Bath Working Paper, 1993. P. 105–109.
33. Ouchi W. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. MA: Addison-Wesley, 1981. 283 p.
34. Parsons T. The concept of society: the components and their interrelations. Politics and social structure. London: Collier-Macmillan Ltd., 1969. p. 5-33.
35. Robbins, S.P. Essentials of Organizational Behavior. 8th Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, 2005. 330 p.

36. Schein E. *The corporate culture survival guide*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1999. 346 p.
37. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1983. Volume 28. P. 339–358.
38. Sulkowski L. Elements of organizational culture - theoretical and methodological problems. *Management*. Zielona Góra. Vol. 16, Iss. 2, (2012): 63. DOI:10.2478/v10286-012-0056-y

ДОДАТКИ

Додаток А

Інструкція. Опитувальник складається із шести розділів з чотирма альтернативами у кожному та двох стовпчиків, що позначають теперішній стан організації («Зараз») та бажаний стан організації у майбутньому на Вашу думку, щоб організація через 5 років була на вершині успіху («Бажано»).

У кожному розділі опитувальника розподіліть 100 балів між чотирма альтернативними твердженнями, де найбільша кількість балів – це те, твердження, що найбільше відповідає Вашій організації, а найменша – найвіддаленіше нагадує Вашу організацію. Переконайтесь, що сума балів після оцінки у кожному стовпчику та розділі рівна 100.

1. Найважливіші характеристики		Зараз	Бажано
А	Організація унікальна за своїми особливостями. Сімейна атмосфера. Люди мають багато спільного.		
В	Організація дуже динамічна і підприємницька. Люди готові ризикувати та жертвувати собою.		
С	Організація орієнтована на результат. Головне завдання – виконання задач. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставлених цілей.		
Д	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами.		
	<i>Всього</i>	100	100
2. Стиль і лідерство керівництва		Зараз	Бажано
А	Загальний стиль лідерства в організації слугує прикладом моніторингу, наявне прагнення		

	допомогти і навчити.		
В	Загальний стиль лідерства в організації слугує прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.		
С	Загальний стиль лідерства в організації слугує прикладом діловитості, агресивності, прямолінійності та орієнтації на результат.		
Д	Загальний стиль лідерства в організації слугує прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ заради рентабельності.		
	<i>Всього</i>	100	100
3. Управління найманими працівниками		Зараз	Бажано
А	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням командної роботи, однотайності та участі у процесі прийняття рішень.		
В	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності.		
С	Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності кожного працівника та заохочення досягнень.		
Д	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.		
	<i>Всього</i>	100	100
4. Пов'язуюча суть організації		Зараз	Бажано

A	Цілісність організації визначається відданістю справі та взаємною довірою. Обов'язковість організації знаходиться на високому рівні.		
B	Цілісність організації визначається прихильністю до новаторства та постійним удосконаленням. Велика увага приділяється необхідності бути на передових позиціях.		
C	Цілісність організації визначається досягненням мети та виконанням задач. Загальноприйнятими темами є агресивність та перемога.		
D	Цілісність організації визначається формальними правилами та офіційною політикою. Важливим аспектом є підтримка плавного руху діяльності організації.		
	<i>Всього</i>	100	100
5. Стратегічна спрямованість		Зараз	Бажано
A	Організація акцентує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість та співучасть.		
B	Організація акцентує увагу на здобутті новітніх ресурсів і вирішенні нових проблем. Основними цінностями є апробація нового та пошук можливостей.		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінантним є цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.		
D	Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливішими аспектами діяльності є рентабельність, контроль та		

	плавність усіх операцій.		
	<i>Всього</i>	100	100
6. Критерії успіху		Зараз	Бажано
A	Організація визначає успіх на основі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості найманих працівників справою та турботою по людей.		
B	Організація визначає успіх на основі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер та новатор.		
C	Організація визначає успіх на основі перемоги на ринку та випередження конкурентів. Ключ до успіху – конкурентне лідерство на ринку.		
D	Організація визначає успіх на основі рентабельності. Успіх залежить від надійності поставок, гладкості планів-графіків та низькому рівні виробничих витрат.		
	<i>Всього</i>	100	100