



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Роль HR-менеджменту у формуванні організаційної культури

Соломія Я. Воскобійник  ^{1*} • В'ячеслав В. Полетаєв  ² • Юрій Л. Орел  ³

¹ Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького (Україна). Доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування, канд. екон. наук, доцент.

² Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК» (Україна). Аспірант кафедри управлінських технологій.

³ Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (Україна). Доцент кафедри управління персоналом та підприємництва, канд. наук з держ. упр., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: solo2530@ukr.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.5.11](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.11)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Організаційна культура є одним із визначальних чинників ефективності діяльності підприємства, а фахівці з управління персоналом відіграють провідну роль у її формуванні, розвитку та підтримці шляхом впровадження програм професійного зростання та утвердження системи корпоративних цінностей. Мета дослідження – визначити роль HR-менеджменту у формуванні та розвитку організаційної культури, включаючи її вплив на залучення та утримання персоналу, підтримання психологічного клімату, реалізацію цінностей та норм. У статті розглянуто трансформацію ролі HR-менеджменту в сучасних організаціях – від адміністративної одиниці до стратегічного партнера бізнесу. Особливу увагу приділено впливу HR-діяльності на формування та розвиток організаційної культури, включаючи запровадження корпоративних цінностей, підтримку емоційного клімату та створення механізмів внутрішньої корпоративних комунікацій. Проаналізовано ключові функції HR в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, а також практики забезпечення різноманітності, рівності та інклюзивності (DEIB). Розкрито роль HR в управлінні конфліктами, адаптації співробітників та зміцненні командного духу. Визначено методи управління конфліктами та способи підтримки психологічного клімату на робочому місці, які реалізуються через HR-інструменти. Представлено проєктний та циклічний підхід до формування організаційної культури, позначені інструменти оцінки її стану та напрямки розвитку. Проведено структурування завдань дослідження, спрямованих на комплексне осмислення ролі HR у створенні ефективного корпоративного середовища. Досліджено методики оцінки соціально-психологічних характеристик колективу, зокрема опитувальник за шкалою семантичного диференціала. Визначено роль організаційної поведінки у формуванні сприятливого робочого середовища. Розроблено підходи до формування корпоративних цінностей та оцінки їх сприйняття персоналом. Побудовано матрицю моделювання компонентів організаційної культури з урахуванням функцій внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації. Запропоновано інструменти моніторингу та управління розвитком культури в компанії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

HR-менеджмент, організаційна культура, матриця моделювання компонентів, анкетування, персонал, управління персоналом, корпоративне середовище, психологія, психологічний клімат.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



The Role of HR Management in Shaping Organizational Culture

Solomiia Voskobiinyk ^{1*} • Viacheslav Polietaiev ² • Yurii Orel ³

¹ Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv (Ukraine). Associate Professor at the Department of Management and Business Administration, PhD in Economics, Associate Professor.

² "KROK" University (Ukraine). PhD Student at the Department of Management Technologies.

³ V. N. Karazin Kharkiv National University (Ukraine). Associate Professor at the Personnel Management and Entrepreneurship Department, PhD in in Public Administration, Associate Professor.

* Corresponding Author, e-mail: solo2530@ukr.net

ARTICLE INFO

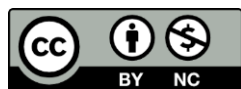
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.5.11](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.11)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Organizational culture is one of the key determinants of a company's performance, and human resource professionals play a leading role in its formation, development, and maintenance through the implementation of professional development programs and the establishment of corporate values. The purpose of this study is to investigate the role of HR management in shaping and developing organizational culture, including its impact on attracting and retaining staff, maintaining a positive psychological climate, and promoting the adoption of values and norms. The article examines the transformation of the role of HR management in modern organizations, from an administrative unit to a strategic business partner. Particular attention is paid to the impact of HR activities on the formation and development of organizational culture, including the introduction of corporate values, maintaining the emotional climate and creating mechanisms for internal corporate communications. The key functions of HR in the context of a shortage of qualified personnel, as well as diversity, equality and inclusion practices (DEIB) are analyzed. The role of HR in conflict management, employee adaptation, and team building is revealed. The methods of conflict management and ways to maintain a psychological climate in the workplace, which are implemented through HR tools, are identified. The article presents a project-based and cyclical approach to forming an organizational culture, outlining the tools for assessing its state and directions for development. The research tasks aimed at a comprehensive understanding of the role of HR in creating an effective corporate environment are structured. The methods of assessing the socio-psychological characteristics of the team, in particular, the questionnaire on the scale of the semantic differential, are investigated. The role of organizational behavior in the formation of a favorable working environment is determined. The approaches to the formation of corporate values and assessment of their perception by the staff are developed. A matrix for modeling the components of organizational culture is built, taking into account the functions of internal integration and external adaptation. Tools for monitoring and managing the development of culture in the company are proposed.

KEYWORDS

HR-management, organizational culture, component modeling matrix, questionnaire survey, personnel, personnel management, corporate environment, psychology, psychological climate.

1. Вступ

В умовах стрімких трансформацій зовнішнього середовища, цифровізації бізнес-процесів, загострення конкуренції та дефіциту кваліфікованих кадрів суттєво зростає роль організаційної культури як ключового чинника забезпечення стійкості, адаптивності та результативності компаній. Організаційна культура чинить безпосередній вплив на рівень мотивації працівників, їхнє залучення до внутрішніх процесів, відкритість до змін і ступінь ідентифікації з корпоративними цінностями та цілями.

У такому контексті діяльність HR-служб виходить за межі традиційних адміністративних функцій і набуває стратегічного значення. Фахівці з управління персоналом беруть активну участь у формуванні системи корпоративних цінностей, забезпеченні культурної узгодженості команди, розробці та реалізації програм адаптації, професійного розвитку й утримання персоналу. Водночас саме HR-менеджмент відповідає за впровадження принципів різноманіття, інклюзивності та рівності (DEIB), організацію ефективних внутрішніх комунікацій і підтримку сприятливого психологічного клімату в колективі.

Ці напрями діяльності відіграють критично важливу роль у формуванні цілісної, сталої та гнучкої організаційної культури. Саме тому дослідження ролі HR-менеджменту у формуванні організаційної культури є не лише актуальним, але й практично значущим, оскільки сприяє поглибленню розуміння механізмів побудови ефективного корпоративного середовища та стратегічного розвитку сучасних організацій.

2. Огляд літературних джерел

У науковій літературі останніх років висвітлено різні аспекти організаційної культури підприємств. Зокрема, Дуднева Ю. та Соболев Т. (2024) акцентують увагу на важливості оцінювання рівня реалізації функцій організаційної культури із залученням різноманітних індикаторів [3]. Кладова О. і Зачосова Н. (2024) підкреслюють значення формування ефективної системи HR-менеджменту як ключового елементу стратегічного управління підприємством [4]. Ареф'єва О. та Ареф'єв С. (2023) виділяють ціннісні орієнтири організаційної культури, що відповідають очікуванням сучасних поколінь працівників і сприяють їх утриманню в колективі та підвищенню результативності [1]. Чернобай Л. І. та Широно Ю. О. (2022) визначають організаційну культуру як один із головних інструментів соціально-психологічного управління та чинник економічного зростання підприємства [2]. Шимановська-Діанич Л. М. та ін. (2023) проаналізували типологію організаційної культури, а також механізми її формування і впровадження [8]. Миронова О. й Мазоренко О. (2023) довели, що розвиток організаційної культури позитивно впливає на моральний стан працівників, згуртованість колективу, психологічний клімат, зменшення плинності кадрів і формування почуття належності до організації [6]. Орел Ю. Л. та Смаглюк А. А. (2023) досліджують як побудова комплексної цифрової стратегії з використанням HR-технологій впливає на управління персоналом у компанії та на економічну ефективність діяльності підприємства. [7]. Лепейко Т. І. та Баркова К. О. (2020) запропонували використовувати метод анкетування для визначення рівня розвитку організаційної культури [5]. Юськевич А. І. та Легкий О. А. (2020) дослідили тісний взаємозв'язок між організаційною культурою компанії та системою менеджменту [10]. Українська Л. (2021) довела, що система мотивації персоналу безпосередньо впливає на формування організаційної культури [9]. Захарчин Г. М. (2022) акцентує увагу на тому, що організаційна культура формує організаційну поведінку через дію своїх структурних компонентів: цінностей, функцій, типів і рівнів [11].

3. Постановка завдання

Визначити роль HR-менеджменту у формуванні та розвитку організаційної культури, включаючи її вплив на залучення та утримання персоналу, підтримку психологічного клімату, реалізацію корпоративних цінностей тощо.

Завдання дослідження:

- вивчити роль HR у формуванні організаційної культури та впровадженні цінностей, норм та моделей поведінки;
- проаналізувати функції HR у залученні, адаптації та утриманні талантів в умовах кадрового дефіциту;
- оцінити практики DEIB та внутрішньо корпоративних комунікацій для підвищення залученості, командного духу та емоційного благополуччя;
- виявити методи HR-підтримки психологічного клімату та вирішення конфліктів;
- дослідити проектний підхід HR до розробки регламентів та циклічне управління культурою (оцінка – вплив – зворотний зв'язок);
- розглянути методики оцінки колективних психологічних характеристик (семантичний диференціал) та роль організаційної поведінки;
- побудувати матрицю компонентів організаційної культури з урахуванням внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації;
- запропонувати інструменти моніторингу та управління розвитком корпоративної культури.

4. Методи і матеріали

У ході дослідження було використано такі методи: контент-аналіз наукової та галузевої літератури з HR-менеджменту та організаційної культури; метод експертних оцінок (під час аналізу типологічних характеристик культури); системний та порівняльний аналіз функціональних моделей HR-діяльності; структурно-логічне моделювання (побудова матриць та функціональних схем); метод кейс-стаді (аналіз практик застосування організаційної культури у компаніях різного профілю). Крім того, застосовано методи: спостереження; анкетування та інтерв'ювання співробітників з використанням семантичного диференціала; якісний змістовний аналіз результатів оцінки психологічного клімату; бізнес-інжиніринг, використаний для побудови матриці відповідності компонентів культури цілям внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації; метод рейтингування варіантів цінностей, символів та норм поведінки; аналіз корпоративних практик щодо підтримки бажаних поведінкових моделей.

Матеріали дослідження включали нормативно-правові документи, корпоративні регламенти, HR-стратегії, а також результати соціологічних опитувань та внутрішніх комунікаційних досліджень в організаціях. Теоретичною основою послужили роботи Е. Шейна, Ч. Хенді, Т. Ділі, А. Кеннеді та інших авторів, які вивчали культурні аспекти управління. Також використано фрагмент опитувальника "Оцінка психологічного клімату"; схема соціально-психологічних ситуацій організаційної поведінки; матриці моделювання компонентів організаційної культури.

5. Результати та обговорення

У сучасних умовах діяльність HR-служб не обмежується лише управлінням уже наявним людським капіталом. Функціонал підрозділів з управління персоналом значно розширився і охоплює такі критично важливі напрями, як розвиток ключових співробітників, залучення талантів, ефективна адаптація персоналу, а також формування кадрового потенціалу відповідно до стратегічних пріоритетів компанії. Таким чином, HR-менеджмент трансформується з виключно адміністративної функції у стратегічного бізнес-партнера, який безпосередньо впливає на досягнення організаційного успіху.

Сучасні HR-підрозділи проводять кадрову політику, що враховує цілі, місію та потреби компанії, а також беруть участь у формуванні стратегій сталого розвитку підприємства. До кола їхніх завдань входить прогнозування потреб у трудових ресурсах, необхідних навичках і компетенціях з урахуванням динаміки ринку, технологічних змін і перспектив розвитку нових напрямів діяльності.

В умовах загального дефіциту кваліфікованих кадрів HR-фахівці впроваджують програми залучення, утримання та професійного розвитку високопотенційних працівників. У багатьох організаціях саме на HR-служби покладено завдання з формування, підтримки та просування

організаційної культури, формулювання системи корпоративних цінностей і комунікаційної стратегії.

Застосування інструментів внутрішньої корпоративної комунікації дозволяє посилити мотивацію персоналу, сприяти його залученості, а також забезпечити єдність поглядів та поведінкових моделей у команді. Управління людськими ресурсами дедалі більше розглядається як інтегрована складова стратегічного управління, що відіграє ключову роль у формуванні ефективного організаційного середовища, підвищенні продуктивності діяльності та забезпеченні конкурентоспроможності компанії.

HR несе відповідальність за забезпечення того, щоб культура його організації виявлялася у кожному аспекті життєвого циклу співробітника, від набору та прийому на роботу до управління ефективністю та навіть звільнення. Наприклад, якщо співпраця є основною цінністю, HR може віддати пріоритет панельним співбесідам у команді, включити крос-функціональні проекти у прийом на роботу та використовувати зворотний зв'язок колег в оцінках ефективності. Важливо, щоб HR активно прислухався до співробітників компанії та надавав зворотний зв'язок керівництву організації про те, як співробітники сприймають організаційну культуру. Таким чином, компанія може підтримувати культуру, що сприяє продуктивності, залученості та результативності. Опитування та залучення співробітників, фокус-групи та індивідуальні інтерв'ю – це цінні способи, за допомогою яких HR може залишатися в курсі настроїв співробітників. Зміни стали новою нормою у більшості, якщо не в усіх організаціях. Хоча це може бути незручно, і співробітники часто чинять опір цьому, (частково) роль HR – відстоювати ці зміни. Наприклад, ключовим елементом успішної зміни організаційної культури є ефективна комунікація. Працівникам необхідно розуміти, чому і як змінюється культура і як це вплине на них та на бізнес.

Існують різні думки щодо того, де в структурі організації повинні розташовуватися різноманітність, рівність, інклюзивність та приналежність (Diversity, Equity, Inclusion and Belonging – DEIB) як частина HR-менеджменту. Однак, незалежно від свого місця, HR відіграє роль у забезпеченні того, щоб компанії залучали різноманітних кандидатів та використовували інклюзивні практики найму. HR допускає в організацію і з неї і впливає її культуру. HR розробляє політики, які підтримують трудове законодавство відображають та формують культуру організації. Відділ кадрів контролює послідовне застосування цих політик для забезпечення культури рівності та інклюзивності. Це допомагає забезпечити почуття передбачуваності, стабільності та безпеки для співробітників компанії.

Функція HR-менеджменту суттєво впливає на організаційну культуру фірми. Організаційна культура відноситься до загальних цінностей, переконань і практик, які формують поведінку співробітників в організації. HR-менеджмент відповідає за створення та підтримку позитивної організаційної культури, яка сприяє залученню співробітників, продуктивності та утриманню. Позитивна організаційна культура може призвести до підвищення задоволеності працівників, зниження показників обороту та підвищення загальної ефективності.

Одним із способів, яким HR може вплинути на організаційну культуру, є процес найму та відбору. HR може залучати та обирати кандидатів, які поділяють цінності та переконання організації, що може призвести до більш згуртованої та узгодженої робочої сили. HR також може надати можливості навчання та розвитку, які підтримують організаційну культуру та допомагають співробітникам.

Рекрутинг або найм персоналу відіграє вирішальну роль в успіху компанії. Йдеться не лише про проведення співбесіди-атестації кандидата на рівень освіти, професійного досвіду, навичок та компетенцій, а про поведінкову оцінку людини, у тому числі щодо відповідності культурі організації. У зв'язку з цим до обов'язкових етапів підбору кандидатів відносять:

- визначення каналів інформування про відкриті вакансії – спеціалізованих сайтів, агрегаторів вакансій, спільнот у соціальних мережах, які відвідує цільова аудиторія.
- складання посадової інструкції – роль HR передбачає чіткий опис обов'язків, вимоги до рівня кваліфікації та досвіду кандидата, відомості про компенсаційний пакет, умови роботи та факти компанії.

- реакція на відгуки, що надходять – надання інформації на питання претендентів, первинний відбір резюме, проведення попередніх інтерв'ю, планування та організація зустрічей з представниками функціональних підрозділів – безпосередніми керівниками.

Далі складається список підходящих кандидатів, яким іноді надається тестове завдання, проводяться очні та онлайн співбесіди, тільки потім компанія робить вибір. У зв'язку з цим рекомендується, щоб співробітники, що підбирають персонал, володіли техніками інтерв'ювання, здатними показати стилі поведінки людини в різних ситуаціях, наприклад, при виникненні складнощів або конфліктів, а також роботи в режимі багатозадачності, авралу і так далі. Крім того, під час такої розмови надається можливість дізнатися, як потенційний працівник справляється з вирішенням проблем, чи володіє навичками критичного мислення, чи зможе продуктивно працювати в команді.

Використовуються також тести та опитувальники, збір інформації та рекомендацій з попередніх місць роботи – такий комплексний підхід допомагає підібрати на 100% відповідного кандидата.

HR відповідає за організацію тренінгів та розробку програм розвитку, які допомагають співробітникам покращити свої професійні та особистісні навички. Мета цих заходів – створити позитивне та підтримуюче середовище, де кожен співробітник може професійно зростати та розвиватися. HR-менеджмент може проводити тренінги з комунікації, конфліктології та лідерства, щоб укріпити відносини між колегами та сприяти зростанню команди.

Сьогодні компанії усвідомлено інвестують у розвиток персоналу, тому в роль HR-менеджменту входять завдання щодо планування та організації освітніх заходів. При цьому нові знання приносять не лише практичну користь – персонал, який вкладатиметься у справу та вестиме компанію вперед, він і збагачує взаємини в колективі. Наприклад, розвиток soft skills підвищує мотивацію, позитивно впливає на здібності до співробітництва, спонукає до інновацій і появи власних ініціатив з боку співробітників.

Члени колективу, які регулярно проходять персональні програми навчання, відчувають впевненість у власних силах та демонструють продуктивність. Це позитивно впливає на робоче середовище та атмосферу в команді.

Важливо, що сьогодні люди шукають варіанти для вдосконалення, здобуття нових знань та навичок. Тому компанії, які пропонують подібні умови, привертають більше уваги, завойовують довіру та лояльність. Згодом компанія знижує витрати на підбір, найм та адаптацію нового персоналу – співробітники вважають за краще продовжити співпрацю з роботодавцем, а потреби у наборі нової робочої сили не спостерігається.

Але не лише інвестиції в освітні програми здатні запобігти звільненню працівників за власним бажанням. Роль HR-менеджменту також полягає у плануванні та проведенні інших заходів, здатних утримати талановитих професіоналів. Серед них, наприклад, раціональний підхід до оплати праці та надання пільг – для подібної категорії працівників заробітна плата має не лише відповідати ринковій пропозиції, а й перевищувати середній рівень заробітної плати.

Інша опція, яка сприймається співробітниками як перевага – робота за гнучким графіком, віддалена робота, більший рівень автономії та свободи. Крім того, відсутність обмежень щодо прийому співробітників за географічним принципом працює як перевага і для роботодавця, даючи шанс наймати на 100% відповідних кандидатів, незважаючи на місце проживання.

Взаємодіючи з талантами, важливо пам'ятати, що кожна особистість унікальна, тому щодо окремо взятих співробітників необхідно адаптувати прийняті стратегії та демонструвати персоналізоване ставлення.

HR-менеджмент також відіграє важливу роль у створенні командного духу в компанії. Вони можуть організовувати тимблдінг, спортивні заходи, вечірки та інші форми розваг, щоб співробітники могли краще впізнати один одного та встановити міцні зв'язки. Крім того, HR-фахівці можуть заохочувати колаборацію та співпрацю всередині компанії, створюючи програми та стимулюючи процес обміну знаннями та досвідом.

Конфлікти на робочому місці можуть негативно впливати на організаційну культуру. HR-менеджмент відіграє роль посередника у вирішенні конфліктів, забезпечуючи справедливий та об'єктивний розгляд обох сторін, а також пропонують рішення, спрямовані на примирення. Більше того, HR-фахівці можуть сприяти емоційному благополуччю співробітників, пропонуючи

консультації, тренінги з управління стресом та підтримку у разі особистих чи професійних труднощів.

HR-менеджмент може створити політику прозорості та відкритості, яка сприяє довірі співробітників до керівництва та компанії загалом. Це може включати регулярні комунікаційні канали, зустрічі з керівництвом, зворотний зв'язок та можливості висловити свою думку. Позитивна організаційна культура вимагає прозорих та відкритих комунікацій, і HR-відділ відіграє ключову роль у забезпеченні цього.

Управління організаційною культурою – це процес, результатом якого є необхідна виробнича поведінка персоналу (рис. 1). Адміністрування процесу потребує стандартного набору інструментів цілепокладання, організаційно-рольового та функціонального структурування, формалізації процедур тощо.

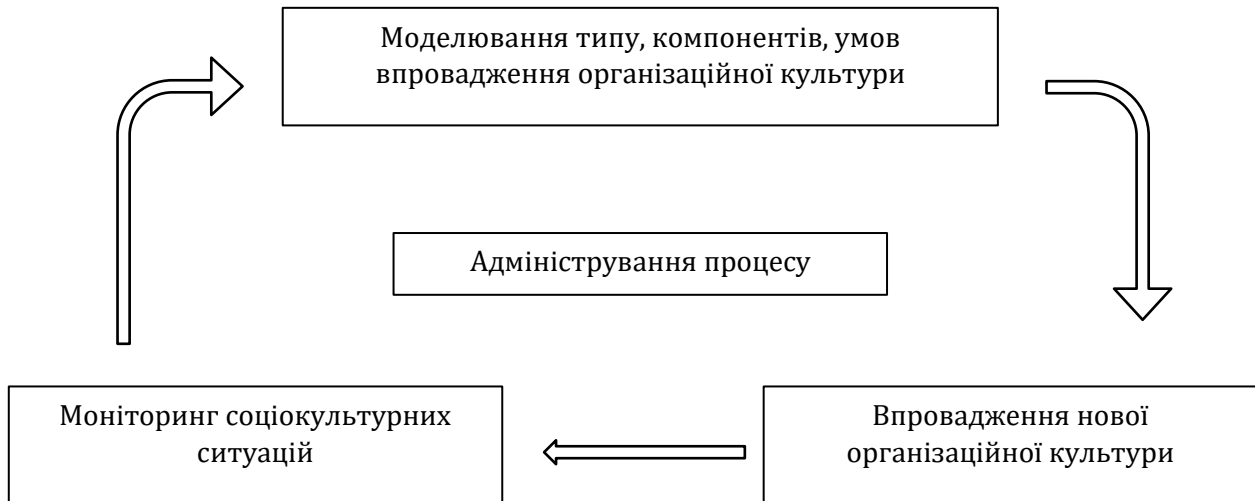


Рис. 1. Базова модель управління організаційною культурою

Джерело: власна розробка авторів.

Таке складне завдання, як формування організаційної культури, вимагає створення спеціального масштабного проекту, який має отримати статус пріоритетного з усіма наслідками, що випливають із цього факту (першорядна увага вищого керівництва, виділення значних людських і матеріальних ресурсів тощо).

У межах спеціальної моделі формування організаційної культури створюється група проекту чи окрема організаційно-рольова структура, яка несе генеральну відповідальність за роботи. Роль HR-менеджменту зводиться до розробки та оновлення регламентів (на основі контенту, розробленого групою проекту), а також подальшої підтримки організаційної культури (кадрового забезпечення, організації навчання, підбору тощо). Вирізняється виключно важлива роль стратегічного управління, яку виконує стратегічний комітет компанії (рис. 2).

Тривалість робіт із формування організаційної культури займає досить багато часу (скоріш за все, формування організаційної культури немає початку, так як і й кінця). Тому назва «проект» досить умовна: призначення термінів та конкретних результатів виконання робіт здійснюється не так у форматі чіткого цілепокладання, а як позначення напрямку руху. У сфері організаційної культури добре діє старе філософське правило: «Немає значення, чи ми прийдемо до поставленої мети, головне, щоб ми рухалися в правильному напрямку».

Операційне управління формуванням корпоративної культури доручається створеній групі проекту. Воно може перерости в особливу організаційно-рольову структуру, яка існує поза штатним розкладом та учасники якої поєднують свої обов'язки з основною виробничою діяльністю (наприклад, комітет з організаційної культури). Надалі можливе створення структурного підрозділу компанії, що відповідає за роботу у цій сфері.

Розподіл відповідальності за роботу над регламентами будується так:

- група проекту (або спеціальна організаційно-рольова одиниця) відповідає за розробку контенту регламентів;
- служба HR-менеджменту відповідає за підготовку (оновлення) самого документа та його актуалізацію;
- стратегічний комітет затверджує підготовлені (оновлені) регламенти.

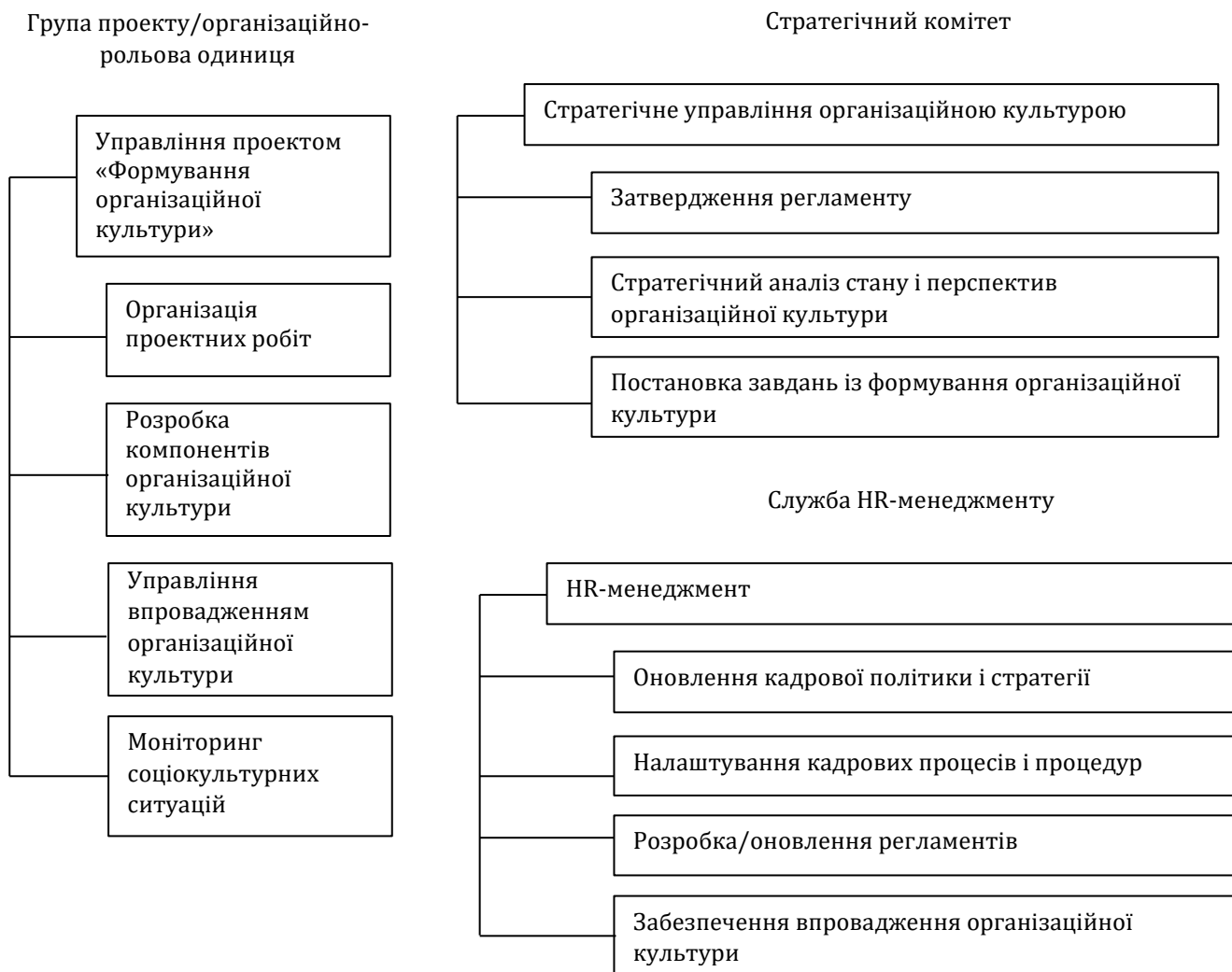


Рис. 2. Організаційно-функціональна модель проведення проектних робіт із формування організаційної культури

Джерело: власна розробка авторів.

Найекономічнішим способом формування організаційної культури є його поєднання з HR-інжинірингом. Задум полягає у паралельному виконанні проектних робіт. Потрібно розумно розподілити функції розробників – питання культурного будівництва віддати тим, хто має стійкі уявлення про організаційну культуру.

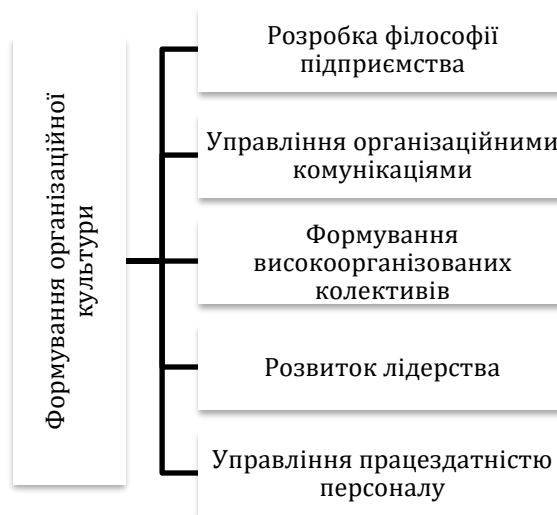
Позитивні «культурні ефекти» (зокрема, зближення корпоративних та індивідуальних цінностей) багато в чому пояснюються тим, що участь персоналу в описі організаційно-функціональної та інших моделей управління дозволяє відчувати свою причетність до створення законів власної виробничої діяльності, усвідомити зміст своїх та корпоративних дій.

Напрацьовані моделі роботи мають стати основою для побудови управління організаційної культури як окремого напрямку управлінської діяльності (особливою предметною галуззю менеджменту) (рис. 3).

На рис. 3 представлена функціональна модель формування організаційної культури в контексті управління людськими ресурсами верхнього рівня, а нижче наведено приклад декомпозиції функцій.

Найбільш важко реалізується функція розробки філософії, оскільки вона залежить від процесу стратегічного управління, який вкрай слабо представлений у багатьох компаніях. Тим часом, якщо не дано чітких стратегічних пріоритетів і не усвідомлено місію, то про які корпоративні цінності може йтися?

Формування організаційної культури здійснюється в безперервному циклі: оцінка стану – формуючий вплив – оцінка результатів (зворотний зв'язок).

**Рис. 3. Функціональна модель формування організаційної культури**

Джерело: власна розробка авторів

Нами вивчено цей цикл стосовно деяким компонентам і характеристикам організаційної культури. Для позиціонування організаційної культури часто використовують три характеристики – сила, однорідність та тип. У табл. 1 представлено трактування використання цих показників у практиці формування організаційної культури.

Таблиця 1. Характеристики організаційної культури та рекомендації щодо їх налаштування

Зміст характеристики	Рекомендації щодо формування організаційної культури
1. Сила – глибина поширення цінностей, ступінь прийняття та відданості персоналу організаційній культурі.	Сила підтримується системою управління людськими ресурсами та потужністю управлінського впливу. Слабкі культури призводять до розвалу організації. Сильні культури можуть консервувати ситуацію в компанії, стримуючи її здатність до змін та їх надзвичайно важко трансформувати. Максимально сильна культура неминуче представляє диктатуру особистості чи групи, позбавляючи людину самостійності у прийнятті рішень та індивідуальності самовираження.
2. Однорідність – співвідношення домінуючої культури та субкультур.	Різноманітність культурних форм може стати потужним інтегратором та стимулятором діяльності персоналу. Головне – закласти основи запобігання конфлікту цих культур. Для цього потрібно вже в ході проектних робіт із формування нової культури передбачити варіанти участі в них представників усіх субкультур.
3. Тип – стійкий набір характерних рис організаційної культури.	Описано досить багато її типів, кожен з яких заснований на власних параметрах, таких, наприклад, як орієнтація на економічну ефективність та орієнтація на людей (типологія по Р. Блейку і Дж. Моутон), зворотний зв'язок та ризики менеджерів (типологія по Т. Ділі та А. Кеннеді), розподіл влади та пов'язаних з нею цін.

Джерело: власна розробка авторів.

Вибір потрібного типу здійснюється покроково за багатопараметричним способом – потрібно спочатку виписати всі параметри виділення типів, запропонованих теоретиками, потім експертним шляхом вибрати підходящі під корпоративну архітектуру підприємства та корпоративне бачення, структурувати їх, сформувавши матрицю відповідної розмірності.

При підготовці цієї статті, нами вивчено питання формування психологічного клімату у вищезгаданому циклі. Існують добре відпрацьовані методики оцінки деяких компонентів культури, зокрема, оцінки психологічного клімату. Зміни психологічного клімату оцінюються методами спостереження, різних форм опитування – від анкетування до інтерв'ю. Приклад опитувальника, з допомогою якого можна вивчити психологічний клімат, наведено у табл. 2.

Опитувальник представлений семибальною шкалою, вмонтованою в набір якостей, що характеризують емоційні відносини в колективі, так званий семантичний диференціал. Оцінка спостерігачем-експертом рівня розвитку окремих групових якостей здійснюється наступним

чином: крайні значення «+3» і «-3» ставляться тоді, коли якість дуже сильно і постійно проявляється, «+2» і «-2» якість постійно, але не так сильно, «+1» та «-1», коли якість проявляється вкрай рідко та слабо. Відповідно, модальність знаки означає належність ознаки до правого – сприятливого чи лівого – несприятливого – стану якості. Бал «0» означає, що спостерігачеві складно оцінити. При обробці отриманих результатів слід уникати спокуси точної статистичної обробки, оскільки вимірювальні можливості цього методу досить обмежені. Однак, піддаючи отриманий емпіричний матеріал змістовному аналізу, можна виявити небезпечні стани, які іноді приховані від керівників, зайнятих своєю основною діяльністю і не мають часу чи компетенції «розбиратися» з психологічним кліматом.

Таблиця 2. Фрагмент опитувальника «Оцінка психологічного клімату»

Позитивний стан	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Негативний стан
Переважає бадьорий та життєрадісний настрій								Переважає пригнічений настрій
Переважають доброзичливість у взаєминах, взаємні симпатії								Переважають конфліктність у відносинах, агресивність, антипатії
Успіхи чи невдачі окремих членів колективу викликають співпереживання, участь усіх членів колективу								Успіхи та невдачі членів колективу залишають байдужими інших, а іноді викликають заздрість та злостіху
Переважають схвалення та підтримка, критика висловлюється з добрими намірами								Критичні зауваження мають характер явних та прихованих випадів

Джерело: власна розробка авторів.

Використовуючи результати оцінки та критерії клімату, можна сформувати сприятливу психологічну обстановку в компанії відповідно до наступної логіки. Психологічний клімат виявляється у груповому емоційному стані, що пов'язаний з характером міжособистісних відносин. Вектори формування клімату представлені на рис. 4.



Рис. 4. Соціально-психологічні ситуації організаційної поведінки

Джерело: власна розробка авторів.

Організаційна поведінка персоналу знаходиться у просторі, що задається осями «Співробітництво – Конфронтація, Створення – Деструкція». Найнебезпечніше з погляду керованості та виробничих наслідків становище – квадрант 3 (співробітники згуртовані тісними і стійкими особистими зв'язками, але не вмють чи не бажають досягати виробничих результатів). Квадранти 2 та 4 небезпечні міжособистісними конфліктами.

Головне правило – емоційні міжособистісні відносини слід визнати залежними від виробничих («ми прийшли в компанію не для того, щоб дружити один з одним, а для того, щоб спільно працювати»).

Формування психологічного клімату починається та супроводжується постановкою наступних питань, покликаних ідентифікувати емоційні очікування персоналу:

Яке значення та роль психологічного клімату в нашій компанії?

Якими є бажані характеристики клімату (емоційні стани та поведінкові прояви міжособистісних відносин)?

Хто зі співробітників сприяє покращенню клімату, а хто – погіршенню?

Які заходи сприяють сприятливому клімату?

У чому ви бачите різницю між повагою до керівника та страхом перед керівником?

До методів формування клімату відносяться як особистий вплив керівників (стиль та способи віддачі розпоряджень, оцінки співробітників, ділової та особистої комунікації та ін.), Так і організаційні рішення: заходи, присвячені святкуванню корпоративних подій і дат, спортивні змагання, проведення спільного дозвілля, зокрема, сімейного відпочинку, культурно-просвітницькі заходи та ін.

Центром організаційної культури є формування корпоративних цінностей. Ця робота також вимагає проведення попередньої оцінки рівня їх сформованості (ступеня і глибини роздільності персоналом), яка визначається за допомогою наступних критеріїв:

- наявність стійкого набору цінностей (формалізованого чи неформалізованого, але усвідомлюваного);
- ступінь розуміння та прийняття цінностей (весь персонал або його частина).

Цінність формується в ході проходження стадій практичної апробації та подальшої фільтрації вихідних управлінських та виконавчих рішень, тобто є закріпленням успішного досвіду. Нижче наведено фактори, що визначають фіксацію цінностей:

- об'єктивні показники успішності рішень;
- соціальна думка (суб'єктивні оцінки).

Об'єктивні показники успішності рішень мають суттєву переконливу силу: ніхто не буде сперечатися з необхідністю виконувати те чи інше організаційне правило, якщо практика покаже чудові та відчутні результати його виконання. Але часто соціальна думка перевершує за своїм впливом об'єктивні результати (аргументація: "Результати можуть бути випадковими. Якби ухвалили інше рішення, то показники могли бути ще кращими"). Потрібно якнайшвидше і точніше фіксувати в регламентах те, що визнається успішним. Чим чіткіше і адекватніше з погляду уявлень персоналу сформульована цінність, тим більший потенціал впливу вона матиме.

Важливо пам'ятати, що цінності не тільки впливають на поведінку, а й самі є його наслідком. Тому неминуче коригування початкових варіантів цінностей, до цього необхідно підготуватися, зокрема, виділити функцію відновлення регламентів, які стосуються культури, і закріпити її за конкретним власником.

У формуванні організаційної культури ключову роль відіграють лідери. Зокрема, діє відкрита в соціальній психології закономірність впливу меншості, яка виявляється у тому, що вона, дотримуючись певних правил поведінки, неминуче поширить свій вплив на більшість.

Потрібно прагнути до максимального зближення оголошених цінностей та правил із реальною поведінкою персоналу, ступінь уніфікації, стандартизації якого є критерієм успішності. Чим більша подібність поведінки співробітників і чим більше відмінностей із представниками інших компаній, тим краще. Відповідність працівника та організації будується, насамперед, на конгруентності їх цінностей.

Конфлікти при поширенні корпоративних цінностей на весь персонал неминучі, адже культура здебільшого неоднорідна, вона складається з багатьох субкультур. Народження нових цінностей, поява нових норм поведінки пов'язані з подоланням звичного погляду і звичних дій і вимагає зусиль, які можуть призвести до кризового стану за одночасного впливу постійного дефіциту часу ділових людей, великою кількістю виробничих навантажень, високої відповідальності.

Для проектування основних компонентів організаційної культури зручно та продуктивно використовувати метод бізнес-інжинірингу – побудова матричних проєкцій. Спираючись на

виділені Е. Шейном два функціональні призначення організаційної культури – внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію – можна побудувати першу матрицю (табл. 3).

Таблиця 3. Матриця моделювання компонентів культури під завдання

Об'єкти моделювання	Завдання організаційної культури	
	зовнішня адаптація	внутрішня адаптація
Корпоративний значок	Відображає динамічний та сучасний характер компанії	Підвищує імідж компанії в очах персоналу та власний статус співробітника передової компанії

Джерело: власна розробка авторів.

Процедура налаштування з використання матриці передбачає виконання таких дій:

1. Збираються всі розроблені робочі варіанти корпоративних цінностей, символів та правил поведінки.

2. У ході колективного обговорення кожен варіант розглядається щодо того, наскільки добре він працює на внутрішню інтеграцію і зовнішню адаптацію.

3. Вибираються ті варіанти, які найбільшою мірою відповідають критерію збалансованого позитивного впливу і на внутрішню інтеграцію, і на зовнішню адаптацію (використовується метод рейтингування).

4. Розробляються дії підтримки вибраних варіантів (приклад можливих дій).

Наступний крок моделювання – налаштування ціннісно-смыслового, символічного та поведінкового компонентів (досягнення наскрізної відповідності контенту). Таке подання інформації дозволяє послідовно і несуперечливо сконструювати вимоги до організаційної культури та підготувати гарний доробок для реалізації задуманого у реальну виробничу поведінку.

Матриця моделювання компонентів організаційної культури є ефективним інструментом системного проектування корпоративної культури, що дозволяє пов'язати між собою її ключові елементи – ціннісно-смысловий, символічний та поведінковий компоненти, а також дії щодо їх підтримки. Використання такої матриці забезпечує узгодженість внутрішніх норм, символів та моделей поведінки з цілями організації, сприяє усуненню протиріч між декларованими цінностями та фактичною практикою. Важливо, що дана модель створює стійку основу для організаційної цілісності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Крім того, матриця є зручним інструментом для трансформаційних процесів, таких як впровадження інновацій, цифровізація, стратегічні зміни або організаційні злиття. На її основі можна розробити конкретні управлінські та HR-заходи, спрямовані на формування та підтримку бажаної моделі організаційної культури (табл. 4).

Таблиця 4. Матриця моделювання компонентів організаційної культури (наскрізна відповідність) та опис дій щодо підтримки кожного з цих компонентів

Ціннісно-смысловий компонент	Символьний компонент	Норми поведінки	Дії з підтримки
Конкурентоспроможність	Енергійні кольори та графіка	Інновації, суперництво	Підбір топ-менеджерів із яскраво вираженим прагненням до досягнень; впровадження KPI
Командний дух	Образ кола, спільне фото	Колективні обговорення, взаємодопомога	Регулярні тимблдинги, коучинг, командні проекти
Відповідальність	Символ ваг або щит	Прозорість дій, підзвітність	Впровадження системи внутрішнього контролю, відкрита звітність щодо проектів
Клієнтоорієнтованість	Зображення задоволених клієнтів	Ввічливість, готовність до зворотного зв'язку	Програми навчання персоналу, мотивація за високі оцінки клієнтів
Постійний розвиток	Сходи, дерево, що зростає	Самонавчання, ініціативність	Індивідуальні плани розвитку, корпоративний університет, система наставництва

Джерело: власна розробка авторів.

Такий підхід дозволяє забезпечити узгодження всіх елементів організаційної культури та усунути протиріччя між декларованими цінностями, візуальними атрибутами та реальною поведінкою співробітників. При цьому особливо важливо, щоб дії підтримки кожного компонента були не разовими акціями, а вбудованими в систему HR-менеджменту, мотивації та комунікації.

Паралельно можна реалізувати постійний моніторинг культурних змін за допомогою регулярного зворотного зв'язку (наприклад, за допомогою опитувань, інтерв'ю, оцінки залученості), що дозволяє коригувати напрямок розвитку культури з урахуванням реакції співробітників та зовнішніх факторів.

Метод бізнес-інжинірингу на основі матричного моделювання забезпечує системний, послідовний та орієнтований на результат підхід до проектування організаційної культури, посилюючи як внутрішню узгодженість колективу, так і конкурентні позиції компанії на зовнішньому ринку.

6. Висновки

Формування та управління організаційною культурою в сучасних умовах потребує системного та стратегічного підходу, в якому функція HR-менеджменту стає не просто забезпечувальною, а трансформується у ключову для бізнесу. Ефективна організаційна культура сприяє внутрішній інтеграції персоналу та зовнішньої адаптації організації, підвищуючи її стійкість та конкурентоспроможність. Використання інструментів моделювання, таких як матриці компонентів організаційної культури, дозволяє структурувати та гармонізувати ціннісні установки, символіку та норми поведінки. При цьому HR-менеджмент виступає не тільки в ролі оператора з підбору персоналу, але й як активний агент змін, що сприяє формуванню середовища, що стимулює залучення, розвиток та командну ефективність. Успішне впровадження культури потребує участі стратегічного керівництва, узгодженої проектної роботи та постійного зворотного зв'язку з персоналом.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що психологічний клімат відіграє ключову роль у формуванні організаційної культури та безпосередньо впливає на виробничу поведінку співробітників. Використання опитувальників на основі семантичного диференціала дозволяє виявити приховані напруження та емоційні очікування персоналу. Метод бізнес-інжинірингу, представлений через матриці моделювання, довів свою ефективність у системному проектуванні організаційної культури. Він дозволяє ув'язати між собою ціннісно-сміслові установки, візуальні символи та реальні норми поведінки, забезпечуючи тим самим узгодженість внутрішніх процесів та адаптацію до змін довкілля.

Особливе значення має активна позиція лідерів у підтримці цінностей та побудові здорової і комфортної психоемоційної атмосфери. Результати дослідження вказують на необхідність інституціоналізованого та регулярного підходу до управління культурою, включаючи моніторинг, зворотний зв'язок та адаптацію регламентів. Формування сприятливого психологічного клімату та зрілої організаційної культури має розглядатися як стратегічне завдання HR-менеджменту, від якого безпосередньо залежить ефективність, стійкість та конкурентоспроможність компанії.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на вивчення механізмів взаємодії між цифровими інструментами HR-аналітики та динамікою організаційної культури, а також на розробку адаптивних моделей управління культурою в умовах трансформаційних змін.

References

1. Arefieva, O., & Arefiev, S. (2023). Vplyv zminy pokolin personalu na orhanizatsiinu kulturu kompanii [The impact of generational change of personnel on the organizational culture of the company]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-57> (in Ukrainian).
2. Chernobai, L. I., & Shyron, Yu. O. (2022). Orhanizatsiina kultura pidpriemstva: sutnisna kharakterystyka ta strukturni elementy [Organizational culture of the enterprise: essential characteristics and structural elements]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.37> (in Ukrainian).

3. Dudneva, Y., & Sobolev, T. (2024). Transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Transformation of the organizational culture of enterprises under martial law]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10) (in Ukrainian).
4. Kladova, O., & Zachosova, N. (2024). Metodychni pidkhody do formuvannia systemy HR-menedzhmentu yak elementu stratehichnoho ta innovatsiinoho upravlinnia rozvytkom orhanizatsii [Methodological approaches to the formation of the HR management system as an element of strategic and innovative management of the organization's development]. *Young Scientist*, 5(129), 128–133. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-24> (in Ukrainian).
5. Lepeyko, T. I., & Barkova, K. O. (2020). Vyznachennia rivnia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva za dopomohoiu metodu opytuvannia [Determination of the level of organizational culture of the enterprise using the survey method]. *Business Inform*, (2), 473–479. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-473-479> (in Ukrainian).
6. Myronova, O., & Mazorenko, O. (2023). Orhanizatsiina kultura yak faktor motyvatsii personalu v umovakh viiskovoho stanu [Organizational culture as a factor of personnel motivation under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6> (in Ukrainian).
7. Orel, Yu. L., & Smahliuk, A. A. (2023). HR-menedzhment v ukrainskomu biznesi: vyklyky tsyfrovizatsii [HR management in Ukrainian business: Challenges of digitalization]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (19). <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499> (in Ukrainian).
8. Shymanovska-Dianykh, L. M., Lozova, O. V., Barybina, Ya. O., & Shymanovska, V. L. (2023). Typy ta mekhanizm rozrobky i vprovadzhennia orhanizatsiinykh kultur: dosvid multynatsionalnykh ta ukrainskykh kompanii i suchasni trendy upravlinnia personalom v umovakh viiny [Types and mechanism of development and implementation of organizational cultures: Experience of multinational and Ukrainian companies and modern trends in personnel management during war]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika – Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*, (25), 67–76. <https://visnyk-ekonomics.mdu.in.ua/ARHIV-uk/25/9.pdf> (in Ukrainian).
9. Ukrainka, L. (2021). The impact of motivation on organizational culture. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (28). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-42>
10. Yuskevych, A. I., & Lehkyi, O. A. (2020). Teoretychni aspekty orhanizatsiinoi kultury ta yii mistse v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Theoretical aspects of organizational culture and its place in the enterprise management system]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovskyi Economic Herald*, 2(19). <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-25> (in Ukrainian).
11. Zakharchyn, H. M. (2022). Chynnyk orhanizatsiinoi kultury v systemi orhanizatsiinoi povedinky [The factor of organizational culture in the system of organizational behavior]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, (66), 105–109. <https://doi.org/10.32843/infrastruct66-19> (in Ukrainian).