



Lozynskyi Oleh Mykhailovych, PhD in Psychological Sciences, Senior Lecturer at the Department of Practical Psychology and Pedagogy, Lviv State University of Life Safety
ORCID : <https://orcid.org/0000-0002-3435-5753>
[https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user= Z8UbcMAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate](https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=Z8UbcMAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate)
E-mail: lviv-forum@ukr.net DOI: <https://zenodo.org/records/19895795>

Organizational Culture Assessment: a Practical Guide

Guidelines for Students: Participants are encouraged to cultivate their professional identity as experts and practice assessing organizational culture using the following psychodiagnostic tools: Questionnaire: "Strength / Innovativeness of Organizational Culture" (20 questions); Methodology for Diagnosing Organizational Culture Types (18 questions).
Estimated time: up to 25 minutes.

Organization for Analysis (choice of one): Current place of employment; Former place of employment; An organization where acquaintances work/worked.

Session Procedure

Students must complete both questionnaires and calculate numerical results for the following scales:

Scale / Culture Type
Organizational Culture Innovativeness Index
Organizational Culture Strength Index
Learning Organization
Market-Individualistic
Market-Team
Technical-Team
Bureaucratic
Clan

During the session, active participants will act as Experts, evaluating the working conditions of employees in their chosen organization. Report duration: up to 5 minutes.

Expert Public Presentation Rules

- **Confidentiality and Anonymity:** Use of specific organization names or names of personnel is strictly prohibited. Use terms like "subject of research," "the institution," or "a commercial firm operating in the Lviv region".
- **Statistical Precision & Detail:** Reports must be data-driven. Use the calculated indices to support every point. For "Strong" cultures, specify details like high cohesion or bonus systems.
- **Professional Ethics:** Present weaknesses as "areas for development" rather than "verdicts". If a culture is "Bureaucratic," highlight how it affects competitiveness or management efficiency.

Methodology 1: Strength / Innovativeness of Organizational Culture

Instructions: For each statement, choose the option that best describes your workplace.

- Response 1: 0 points (indicates a weak culture).
- Response 2: 1 point (indicates a strong culture).

Questionnaire

#	Question	Response 1 (0 pts)	Response 2 (1 pt)
1	Is the firm's name well-known and prestigious?	No	Yes
2	Do employees use corporate symbols, apparel, or branded items?	No	Yes
3	What is the tone of internal announcements?	Imperative/Commanding	Informative
4	How do colleagues react if an employee falls ill?	Complain about the workload	Discuss how to redistribute the work
5	Reaction to a colleague's promotion?	Significant part reacts skeptically	Most congratulate sincerely
6	Attitude towards professional training (during work hours)?	As a chore or with indifference	With keen interest and anticipation
7	Would employees contribute to an "Idea/Suggestion Box"?	Box would likely remain empty	There would be many suggestions
8	Employees...	...are only obliged to follow orders	...can make independent decisions
9	Most employees...	...are more or less decent executors	...are high-level specialists
10	Salary structure...	...is stable (base salary only)	...is flexible (base + bonuses/incentives)
11	Meeting production standards...	...requires personal financial cost	...does not require financial cost
12	Constructive employee suggestions...	...are mostly ignored by management	...are supported by management
13	Attitude towards direct supervisor's instructions?	"I wish this monologue would end"	With interest and respect
14	Reaction to criticism from the supervisor?	Listen silently and detachedly	Respond with reasoning/arguments
15	Behavior when the supervisor passes by?	Embarrassed, try to avoid eye contact	Calm, as per usual
16	How are production meetings conducted?	Supervisor dictates orders solo	Supervisor involves key staff reports
17	How often are staff informed of plans/changes?	Belatedly	Regularly and in advance
18	Goals of the supervisor and employees...	...contradict each other	...are aligned in the same direction
19	Organizational culture is primarily aimed at...	...management maintaining control	...the team achieving results
20	Psychological climate in the team...	Unhealthy	Constructive

To obtain the numerical results for the "Organizational Culture Innovativeness Index" and the "Organizational Culture Strength Index," the Scoring Key is utilized.

To obtain the result, add the scores for each question (either "0" points or "1" point) to calculate the total sum.

For the "Organizational Culture Innovativeness Index" scale, the sum should be multiplied by a coefficient of 0.125. This provides the final result.

For the "Organizational Culture Strength Index" scale, the sum should be multiplied by 0.05. This provides the final result.

Scoring and Data Interpretation

To determine the numerical values for the "Organizational Culture Innovativeness Index" and the "Organizational Culture Strength Index," please refer to the Scoring Key below.

Scoring Key

Scale	Question Numbers	Coefficient	Result
Organizational Culture Innovativeness Index	7, 8, 9, 10, 12, 16, 19, 20	0.125	
Organizational Culture Strength Index	All 20 questions	0.05	

Interpretation of Results

Numerical results range from 0 to 1.

- **If the index is less than 0.35, the result is very low:** the organizational culture in the organization is "weak" / "destructive, bureaucratic."
- **If the index is between 0.4 and 0.65, the result is average:** the strength of the organizational culture / innovativeness is "moderate."
- **If the index is greater than 0.7, the result is very high:** the organizational culture is "strong" / "innovative."

Methodology 2: Diagnosing Organizational Culture Types

Instructions: Rate how much you agree with the following statements.

0: Disagree; 1: Hard to say / Partially agree; 2: Fully agree.

Questionnaire

#	Question	Disagree	Hard to say	Agree
1	Employee training is integrated into daily work, and skill development is a constant process.	0	1	2
2	All members of the organization participate in identifying problems and solving them through experimentation.	0	1	2
3	Professional development, systems thinking, and open information exchange are encouraged here.	0	1	2
4	The main goal of employees is to become a "star," gaining personal reputation and success.	0	1	2
5	We work in conditions of high risk and immediate feedback on the effectiveness of actions under the "all or nothing" motto.	0	1	2
6	Leaders in our company are aggressive and decisive "fighters" in external competition.	0	1	2
7	Our main motto is "work hard, play hard," and the emphasis is placed on teamwork.	0	1	2
8	Success depends on persistence and a high volume of deals with clients; successes are celebrated loudly.	0	1	2
9	The leader is an active "recruiter" characterized by sociability, energy, and optimism.	0	1	2
10	We make very risky decisions, the results of which become known only after a long period.	0	1	2
11	The primary goal is creating unique innovative products; therefore, innovation is cultivated.	0	1	2
12	The leader is an "innovator" who can foresee changes and stimulates the team toward innovation.	0	1	2
13	The organization's activities are strictly regulated by rules, instructions, and procedures.	0	1	2
14	The priority is adhering to schedules, stability of work, and formal rituals ("maintaining the appearance of work").	0	1	2
15	Leaders perform the roles of "instructors" or "coordinators" who monitor the work flow of events.	0	1	2
16	The organization is like a large family where loyalty and the preservation of traditions are valued.	0	1	2
17	We prioritize cohesion, good relationships, and collective task execution.	0	1	2
18	Leaders are "mentors" (moral authorities) or "mediators" who settle conflicts.	0	1	2

Scoring Key for the Methodology

For each scale, calculate the total sum of points (ranging from 0 to 6). The culture type that receives the highest number of points is considered dominant within the organization.

Name of Culture Types	Question No.	Result
Learning Organization	1, 2, 3	
Market-Individualistic	4, 5, 6	
Market-Team	7, 8, 9	
Technical-Team	10, 11, 12	
Bureaucratic	13, 14, 15	
Clan	16, 17, 18	

Interpretation of Results

- **0–2 points:** This type of culture is practically not expressed.
- **3–4 points:** Features of this type are present but are not defining.
- **5–6 points:** A pronounced dominant type of organizational culture.

Characteristics of Culture Types (Based on Results)

Learning Organization: Your company views learning as a primary competitive advantage. Employees are empowered, information is open, and mistakes are perceived as a tool for improvement.

Market-Individualistic: Orientation toward aggressive success and personal achievements. Teamwork is not valued; only the strongest "star players" survive.

Market-Team: Emphasis on high activity and collective efforts in the field of sales. A sense of belonging to a successful team and a high-spirited morale are essential.

Technical-Team: A culture of innovators working for the future. A high level of professionalism and readiness for long-term risks for the sake of innovation.

Bureaucratic: Priority on stability, order, and control. Personnel evaluation is often based on compliance with formalities rather than real results.

Clan: Orientation toward internal support, the moral authority of leaders, and a "family" atmosphere. The key factors are loyalty and cohesion.

Експертиза організаційної культури: практикум

Рекомендації для роботи: Слухачам пропонується набути власну експертну ідентичність, потренувати навички дослідження організаційної культури в установі психодіагностичними методиками:

- **Запитальник «Сила / інноваційність організаційної культури» (20 запитань)**
- **Методика діагностики типу організаційної культури (18 запитань)**

Тривалість опрацювання цих запитальників – до 25 хв.

Для аналізу можна (на власний вибір) обрати установу:

- В якій слухач сьогодні працює;
- В якій слухач працював в минулому;
- В якій працюють (працювали) його знайомі люди.

Процедура практичного заняття

До практичного заняття 17 квітня 2026 (12.25-13.45) слід прочитати ці два запитальники, отримати числові результати за такими шкалами:

Індекс інноваційності організаційної культури
Індекс сили організаційної культури
Організація, яка самонавчається
Ринкова індивідуалістична
Ринкова командна
Технічна командна
Бюрократична
Кланова

Слухачі, які не встигнуть це практичне завдання зробити на 17.04.2026, слід виконати на 29.04.2026.

Під час практичних занять активні слухачі виступатимуть в ролі експертів, даватимуть оцінку умов праці співробітників обраної для експертизи установи. Тривалість доповіді – до 5 хв. (якщо бажаючих багато).

Правила публічної доповіді експерта

1. Дотримання повної конфіденційності та анонімності. Під час виступу категорично заборонено вживати назви установ, імена керівників чи співробітників. **Правило:** Використовуйте термін «об'єкт дослідження», «установа», «фірма» або вказуйте лише сферу діяльності та регіон (наприклад, «комерційна фірма, що працює на Львівщині»). **Абстрагування:** замість «Директор Іваненко» кажіть «керівник організації».

2. Поєднання статистичної точності з деталізацією рис. Доповідь не повинна бути сухою, проте кожна теза має спиратися на розраховані індекси, цифри. **Правило:** Наводьте «Індекс сили» та «Індекс інноваційності» організаційної культури, пояснюючи, що саме за ними стоїть. **Деталізація:** Якщо культура визначена як «сильна», деталізуйте це через конкретні прояви: високу згуртованість, наявність бонусної системи чи використання фірмової символіки.

3. Дотримання професійної етики при висвітленні «слабких місць». Професійний експерт подає негативні результати як зони для розвитку, а не як вирок. *Правило:* Якщо культура визначена як «бюрократична» (посідає останнє місце в успішних структурах), акцентуйте на тому, як це знижує конкурентоздатність бізнесу чи ефективність роботи та управління. *Конструктив:* Вкажіть, що навіть сильна культура може «блокувати інноваційний розвиток», якщо вона занадто консервативна.

Методика 1.

«Сила / інноваційність організаційної культури»

Запитальник містить 20 тверджень/запитань, на кожне з яких пропонуються дві відповіді. Відповіді 1 мають оцінку «0» балів і характеризують слабку організаційну культуру. Відповіді 2 мають оцінку «1» бал і характеризують сильну організаційну культуру.

Час роботи з запитальником необмежений. Для уникнення соціально бажаних відповідей необхідною умовою є анонімність роботи респондентів.

Інструкція: до кожного твердження виберіть ту відповідь (відповідь 1, або відповідь 2), яка більшою мірою описує стосунки на Вашій роботі.

Запитальник

	Запитання	Відповідь 1	Відповідь 2
		Оцінка «0» балів	Оцінка «1» бал
1	Назва фірми є відомою і престижною	Ні	Так
2	Співробітники користуються фірмовою символікою, одягом або іншими фірмовими речами?	Ні	Так
3	Яка тональність оголошень в приміщенні?	Наказова	Інформуюча
4	Як поведуться співробітники, коли їм повідомлять, що їх колега захворів ?	Нарікатимуть, що побільшало роботи	Обговорять як розподілити його роботу
5	Як поведуться співробітники стосовно інформації про посадове підвищення їх колеги?	Значна частина відреагує скептичними репліками	Більшість щиро привітають
6	Як поставляться співробітники щодо проведення тренінгу професійних навиків (у робочий час)?	Як до чергової трудової по винності або з байдужістю	З живим інтересом і очікуванням
7	Чи відгукнуться співробітники щось запропонувати у письмовій формі у випадку влаштування «Скриньки ідей і пропозицій»?	Скринька швидше за все залишиться майже порожньою	Письмових пропозицій та ідей буде багато
8	Співробітники...	...зобов'язані лише виконувати вказівки керівника, звітувати про їх виконання	...можуть самостійно приймати рішення в межах своїх посадових обов'язків
9	Більшість співробітників...	...є більш-менш добрими виконавцями	...є хорошими спеціалістами в своїй сфері
10	Зарплата в працівників...	...стабільна, в розмірі посадового окладу	...гнучка, складається з посадового окладу плюс надбавки (бонуси) за додатковий внесок
11	Належне виконання виробничих нормативів...	...вимагає від працівника значних витрат з власної зарплати	...не вимагає від працівника витрат з власної зарплати
12	Конструктивні пропозиції працівників щодо рішень керівництво...	...здебільшого ігнорує	...підтримує

	Запитання	Відповідь 1	Відповідь 2
		Оцінка «0» балів	Оцінка «1» бал
13	Як ставляться співробітники до вказівок безпосереднього керівника?	З думкою «як би швидше цей монолог закінчився»	З інтересом і повагою
14	Як співробітники реагують на критику з боку керівника ?	Вислуховують мовчки і відчужено	Відповідають із застереженнями та аргументацією
15	Як поведуться співробітники, коли повз них проходить керівник (наприклад у коридорі або під час роботи) ?	Ніяковіючи, намагаються не потрапити йому на очі	Поводяться спокійно як завжди
16	Як проходять виробничі наради?	Керівник одноосібно доводить до відома підлеглих розпорядження і нормативи, дає безапеляційну оцінку результатів їх роботи	Керівник залучає з доповідями відповідальних за окремі напрямки роботи, готовий почути конструктивні пропозиції що можуть вплинути на рішення
17	Як часто співробітників інформують про плани та зміни?	Із запізненням	Регулярно і завчасно
18	Цінності та цілі керівника і співробітників <	...суперечать один одному	...скеровані в тому ж напрямку
19	Організаційна культура передовсім скерована...	...на тримання керівництвом контролю	...на отримання колективом результату
20	Психологічна атмосфера в колективі	Не здорова	Конструктивна

Для отримання числових результатів «індексу інноваційності організаційної культури», «індексу сили організаційної культури» використовується Ключ.

Щоб отримати результат додаємо по кожному запитанню (або «0» балів, або «1» бал) і отримуємо суму.

Для шкали «Індекс інноваційності організаційної культури» суму слід помножити на коефіцієнт 0,125. Отримаємо результат.

Для шкали «Сила організаційної культури» суму слід помножити на 0,05. Отримуємо результат.

Ключ

<i>Шкала</i>	<i>№ запитання</i>	<i>Коефіцієнт</i>	<i>Результат</i>
Індекс інноваційності організаційної культури	7, 8, 9, 10, 12, 16, 19, 20	0,125	
Індекс сили організаційної культури	Усі 20–ть запитань	0,05	

Інтерпретація отриманих результатів

Числові результати коливаються від 0 до 1.

- **Якщо індекс менший 0,35** – результат дуже низький: організаційна культура в організації є «слабкою»/ «деструктивна, бюрократична».
- **Якщо індекс від 0,4 до – 0,65** – результат середній: сила організаційної культури / інноваційність - «посередня».
- **Якщо індекс більший 0,7** – результат дуже високий: організаційна культура є «сильною» / «інноваційною».

Методика 2.

Діагностики типу організаційної культури

Інструкція: Прочитайте наведені твердження та оцініть, наскільки вони відповідають дійсності у вашій організації.

0 балів — не погоджуюсь;

1 бал — важко сказати / частково погоджуюсь;

2 бали — повністю погоджуюсь.

Запитальник

	<i>Запитання</i>	<i>Не погоджуюсь</i>	<i>Важко сказати</i>	<i>Погоджуюсь</i>
1	Навчання співробітників вплетене в повсякденну роботу, а розвиток навичок є постійним процесом.	0	1	2
2	Усі члени організації беруть участь в ідентифікації проблем та їх вирішенні через експериментування.	0	1	2
3	У нас заохочується професійний розвиток, системне мислення та відкритий обмін інформацією.	0	1	2
4	Головна мета співробітників — стати «зіркою», здобути особисту репутацію та успіх.	0	1	2
5	Ми працюємо в умовах високого ризику та миттєвого отримання інформації про ефективність дій під гаслом «все або нічого».	0	1	2
6	Лідери в нашій компанії — це агресивні та рішучі «бійці» у зовнішній конкуренції.	0	1	2
7	Наше основне гасло: «багато працюємо — добре відпочиваємо», а акцент ставиться на командній грі.	0	1	2
8	Успіх залежить від наполегливості та великої кількості угод з клієнтами; успіхи гучно святкуються.	0	1	2
9	Лідер — це активний «рекрутер», який вирізняється комунікабельністю, енергійністю та оптимізмом.	0	1	2
10	Ми приймаємо дуже ризиковані рішення, результати яких стають відомі лише через тривалий час.	0	1	2
11	Головна мета — створення унікальних інноваційних товарів, тому культивується новаторство.	0	1	2
12	Лідер є «новатором», який вміє передбачати зміни та стимулює команду до інновацій.	0	1	2

	Запитання	Не погоджуюсь	Важко сказати	Погоджуюсь
13	Діяльність організації суворо регламентована правилами, інструкціями та процедурами.	0	1	2
14	Головне — дотримання графіків, стабільність роботи та формальних ритуалів («підтримка видимості роботи»).	0	1	2
15	Лідери виконують ролі «інструкторів» або «координаторів», які стежать за робочим плином подій.	0	1	2
16	Організація схожа на велику сім'ю, де цінуються відданість та збереження традицій.	0	1	2
17	Ми надаємо перевагу згуртованості, добрим відносинам та колективному виконанню завдань.	0	1	2
18	Лідери є «наставниками» (моральними авторитетами) або «посередниками», що залагоджують конфлікти.	0	1	2

Ключ до методики

Для кожної шкали необхідно підрахувати суму балів (від 0 до 6). Тип культури, який набрав найбільшу кількість балів, вважається домінуючим в організації.

Назва типів культури	№ питання	Результат
Організація, яка самонавчається	1, 2, 3	
Ринкова індивідуалістична	4, 5, 6	
Ринкова командна	7, 8, 9	
Технічна командна	10, 11, 12	
Бюрократична	13, 14, 15	
Кланова	16, 17, 18	

Інтерпретація результатів

0–2 бали: Даний тип культури практично не виражений.

3–4 бали: Ознаки цього типу присутні, але не є визначальними.

5–6 балів: Виражений домінуючий тип організаційної культури.

Характеристика типів культур (за результатами)

Організація, яка самонавчається: Ваша компанія розглядає навчання як головну конкурентну перевагу. Співробітники мають владу, інформація відкрита, а помилки сприймаються як інструмент вдосконалення.

Ринкова індивідуалістична: Орієнтація на агресивний успіх та особисті досягнення. Командна робота не є цінністю; виживають лише найсильніші «гравці-зірки».

Ринкова командна: Акцент на високій активності та спільних зусиллях у сфері збуту. Важливим є відчуття належності до успішної команди та

батьорий дух.

Технічна командна: Культура новаторів, що працюють на майбутнє. Високий рівень професіоналізму та готовність до довгострокових ризиків заради інновацій.

Бюрократична: Пріоритет стабільності, порядку та контролю. Оцінка персоналу часто базується на дотриманні формальностей, а не на реальних результатах.

Кланова: Орієнтація на внутрішню підтримку, моральний авторитет лідерів та «сімейну» атмосферу. Головне — лояльність та згуртованість.