

Терещенко К.В. Методи вивчення організаційної культури / К.В. Терещенко // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. - Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2013. – Вип. 37. – С. 28-31.

28

УДК 005.73 + 159.9.072.5

## МЕТОДИ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

**К.В. Терещенко**

*кандидат психологічних наук, науковий співробітник*

*лабораторії організаційної психології*

*Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*

У статті проаналізовано методи вивчення організаційної культури організацій різного типу. Систематизовано існуючі методика дослідження організаційної культури.

*Ключові слова:* організаційна культура, методи, методика дослідження організаційної культури.

В статье проанализированы методы изучения организационной культуры организаций разного типа. Систематизированы существующие методики исследования организационной культуры.

*Ключевые слова:* организационная культура, методы, методики исследования организационной культуры.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У зв'язку з необхідністю введення змін в організаціях та розвитку людського ресурсу особливу увагу привертає до себе феномен організаційної культури. Організаційна культура у трактуванні Е. Шейна являє собою сукупність припущень, вірувань, цінностей і символів, що допомагають людям в організації у розв'язанні проблем [9]. За визначенням Л.М. Карамушки, організаційна культура має соціальний характер і являє собою певну ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній

та ритуалів, які прийняті в організації, дотримуються її членами і сприяють ефективності діяльності організації [2].

Складність і неоднозначність цього феномену зумовлює актуальність пошуку адекватних методів його вивчення. Методи дослідження організаційної культури висвітлювали у своїх працях К. Камерон [1], Р. Куїнн [1], І.А. Ладанов [5], В. Погребняк [6], Т. Соломанідіна [7], О. Стеклова [8], Ч. Ханді [3], Е. Шейн [9] та ін.

**Мета** цього дослідження полягає в аналізі існуючих методів вивчення організаційної культури.

**Завдання** дослідження:

1. Дослідити методи вивчення організаційної культури організацій різного типу.
2. Систематизувати існуючі методики дослідження організаційної культури.

## РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ

Виокремлюють два основних підходи до проблеми діагностики та вивчення організаційної культури: *ідеографічний* («розуміючий», «інтерпретативний») підхід, в основі якого лежить використання якісних методів, та *формалізований* (кількісний) підхід, що характеризується використанням стандартизованих опитувальників [8].

До якісних методів відносять аналіз документів, включене монографічне спостереження, глибинне інтерв'ю. За допомогою якісних методів в організації досліджують такі аспекти організаційної культури:

- усний фольклор;
- правила, традиції, церемонії і ритуали, що склалися в організації;
- документи, що визначають життєдіяльність організації;
- сформовану практику управління.

Згідно з поглядами західного дослідника Е. Шейна, доцільно розглядати три рівні організаційної культури [9]:

- *символічний рівень* – об'єднує в собі елементи, що помічає людина, вперше потрапляючи до організації;
- *підповерхневий рівень* – об'єднує цінності та вірування членів організації, наскільки вони відображаються в символах та мові;

• **глибинний рівень** – базові припущення, які практично не усвідомлюються членами організації.

Учений вважав, що саме **глибинне інтерв'ю** є тим методом, що допоможе дослідити організаційну культуру на всіх рівнях її прояву [9]. Зокрема, методика «клінічного дослідження» Е. Шейна передбачає, що працівники самі є ініціаторами досліджень і надають необхідні для дослідження дані, вважаючи, що це допоможе їм у роботі. Аналіз займає порівняно тривалий час і супроводжується постійним перебуванням дослідника всередині компанії [6].

На думку О. Стеклової, глибинне інтерв'ю повинно включати такі компоненти [8]:

- *Думка про компанію* в цілому.
- *Ключові стратегічні цінності*: Які уявлення лежать в основі практики управління, що склалася у Вашій організації? Що найважливіше в цій справі? Як це проявляється в роботі компанії?
- *Організаційні символи*: Чи існують якісь спеціальні поняття, терміни, слова, які зрозумілі тільки членам Вашої організації?
- *«Герої» організації*: Люди якого типу мають найбільші шанси зробити стрімку кар'єру у Вашій організації? Чим вирізняються люди, які досягли найбільшого успіху у Вашій організації?

## 29

- *Правила і традиції*: Яких правил і традицій дотримуються члени Вашої організації у роботі і на дозвіллі? Які події відзначаються у Вашій організації?
- *Організаційні цінності*: Що людям імponує? Що викликає загальний осуд або несхвалення? Які зміни в організації роботи, у ставленні до справи працівники Вашої організації хотіли б побачити?

Серед **формалізованих методів** виокремлюють анкетування, соціометрію та тестування. До переваг кількісних методів відносять можливість порівняння даних, отриманих у різних організаціях.

На нашу думку, існуючі тестові методики можна поділити на три групи: 1) методики з визначення типу організаційної культури організації; 2) методики з визначення параметрів організаційної культури організації; 3) методики з визначення рівня організаційної культури організації (*табл. 1*).

### Методики вивчення організаційної культури

Тип організаційної культури	Параметри організаційної культури	Рівень організаційної культури
Методика дослідження типів організаційної культури Ч. Ханді	Методика «Дослідження організаційної культури: крос-культурний аналіз» Г. Хофстеде і Д Боллінже (1987)	Методика «Оцінка рівня організаційної культури» І.А. Ладанова (1998)
Методика «Інструмент оцінки організаційної культури» (OCAI) К. Камерона і Р. Куїнна	Методика Ван де Поста і де Конінг (1997)	
Методика «Огляд організаційної культури» (OCI) Р. Кука і Дж. Лафферті (1989)	Методика «Профіль організаційної культури» (OCP) О'Рейллі, Чатмана і Калдвелла (1991)	
Методика «Організаційна культура освітнього закладу» Н. Рожкової в адаптації О. Коровіної (2006)	Методика дослідження організаційної культури (OCS) С. Гласер і С. Заманоу (1983)	
	Методика «Огляд організаційної культури за Денісоном» (DOCS) (1996)	

#### I. Методики з визначення типу організаційної культури організації

##### 1. Методика дослідження типів організаційної культури Ч. Ханді

Згідно з поглядами Чарльза Ханді, існують чотири основні типи організаційної культури [3]:

- **Культура влади** – спирається на особистість керівника та його найближче оточення, в руках яких зосереджуються всі найважливіші ресурси. Досягнення результатів за наявності такої культури набагато більш значуще порівняно із засобами досягнення.

- **Культура ролі** – характеризується вузькою спеціалізацією різних підрозділів організації. Ступінь формалізації і стандартизації діяльності досить великий – діяльність спеціалізованих підрозділів і їх взаємодія контролюються за допомогою певних правил і інструкцій.

- **Культура завдання** – культура, спрямована на конкретний проект або роботу. Наголос при цьому робиться на об'єднання цілей співробітників і організації.

Максимальна ефективність досягається шляхом інтеграції необхідних ресурсів і співробітників, групам яких дають можливість самостійно вирішувати завдання, які стоять перед ними.

• **Культура особистості** – передбачає, що організація існує лише для того, щоб сприяти розвитку складових її людей і досягненню ними власних цілей. Вплив у такій організації розподіляється порівну, а основою влади є влада фахівця – людини, яка робить те, що вміє робити добре, і тому до неї дослухаються.

На думку Ч. Ханді, в одній організації типи культур можуть змінюватися. Зокрема, на стадії зародження організації переважає культура влади, на стадії зростання – культура ролі, на стадії розвитку може створюватися культура завдання або культура особистості.

## **2. Методика «Інструмент оцінки організаційної культури» (OCAI) К. Камерона і Р. Куїнна**

В основі розробленої авторами рамкової конструкції конкуруючих цінностей лежать два виміри організаційної культури [1]. Зокрема, один вимір відділяє критерії ефективності, які підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, що акцентують стабільність, порядок і контроль. Інший вимір відділяє критерії ефективності, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію і єдність, від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією і суперництвом. Базуючись на цих вимірах, автори виокремлюють чотири типи організаційної культури: *кланова, адхократична, ринкова та ієрархічна*. На їх думку, існують також шість атрибутів культури, причому кожній моделі культури відповідають різні значення кожного з атрибутів. В якості атрибутів культури виступають: *найважливіші характеристики організації, загальний стиль лідерства в організації, управління персоналом, єднальна сутність організації, стратегічні цілі, критерії успіху*.

Методика OCAI дозволяє виокремити два профілі: *«реальний»* і *«бажаний»* [1]. Методика корисна для визначення, наскільки організаційна культура відповідає проголошеній місії і меті організації. Ця методика може використовуватися в разі якщо організація перевизначає свої цінності і шукає ті елементи, на які варто при цьому звернути увагу. Ефективно використовувати цю методику можна, наприклад, при порівнянні культур великих підрозділів організації між собою і з культурою

організації в цілому. Недоліком використання методики ОСАІ є її надмірна універсальність, що позначається на можливому вивченні лише симптомів, але не причин тієї чи іншої поведінки працівників [6].

### **3. Методика «Огляд організаційної культури» (ОСІ) Р. Кука і Дж. Лафферті (1989)**

30

Методика розроблена для формулювання положень культури організації в термінах поведінкових норм, цінностей і вірувань, які поділяють члени організації. Методика «Огляд організаційної культури» (ОСІ) вимірює групи вірувань, поведінкових цінностей і очікувань, які можуть впливати на думки та поведінку членів організації, їх мотивацію, продуктивність праці, задоволеність роботою і схильність до стресів [6].

Результати дослідження представлені у вигляді профілю на колі, секторами якої слугують **стилі організаційної культури**: гуманістично-спрямований, афіліативний, схвальний, конвенціональний, залежний, ухильний, опозиційний, силовий, конкуруючий, вимогливий, успішний, самоактуалізаційний [11].

Вищезгадані групи відповідають **трьом видам організаційної культури**:

- **конструктивна** – люди прагнуть взаємодіяти між собою і шукають шляхи досягнення компромісу з усіх питань;
- **пасивно-захисна** – люди вірять, що повинні діяти обережно, нічим не порушуючи свою безпеку;
- **агресивно-захисна** – люди активно борються, захищаючи свій статус і безпеку.

Методика «Огляд організаційної культури» (ОСІ) може застосовуватися як до груп, так і до окремих працівників. Цей опитувальник може використовуватися для роботи з багатьох напрямків: ідентифікації сфер, де необхідні зміни, розвиток бачення культурних змін, зниження негативних ефектів проведених змін [6].

### **4. Методика «Організаційна культура освітнього закладу» Н. Рожкової в адаптації О. Коровіної (2006)**

Методика «Організаційна культура освітнього закладу» Н. Рожкової в адаптації О. Коровіної (2006) включає перелік питань, що характеризують найбільш розповсюджені типи культур [4]:

- **рольова культура** – культура, орієнтована на виконання правил і процедур;

- **культура «ордену»** – культура, зорієнтована на владу і силу;
- **командна культура** – культура, зорієнтована на діяльність;
- **культура індивідуальності** – культура, зорієнтована на особистість.

Відповіді передбачається аналізувати за двома шкалами – «Теперішнє» і «Майбутнє».

## **II. Методики з визначення параметрів організаційної культури організації**

### **1. Методика «Дослідження організаційної культури: крос-культурний аналіз» Г. Хофстеде і Д. Боллінже (1987)**

Згідно з поглядами Г. Хофстеде та Д. Боллінже, можна виокремити чотири виміри культури в організації [3]:

- **Дистанція влади** показує, наскільки схвально ставляться в організації до нерівності статусів співробітників при постановці завдань та виборі засобів їх реалізації.

- **Маскулінність/фемінінність** відображає мотиваційну спрямованість персоналу на досягнення цілей або виконання завдань в організації.

- **Прагнення до уникнення невизначеності** описує, як в організації ставляться до того факту, що майбутнє важко повністю передбачити. Під цим розуміють, наскільки носії організаційної культури надають перевагу структурованим ситуаціям над неструктурованими.

- **Індивідуалізм/колективізм** описує силу стосунків між індивідумом та іншими індивідумами в організації, тобто наскільки люди поведуться як індивідуалісти, а не як члени групи.

### **2. Методика Ван де Поста і де Конінг (1997)**

Автори методики виокремлюють близько 114 параметрів, що характеризують культуру організації, зводячи їх у 14 узагальнених параметрів: *управління культурою; орієнтація на споживача; схильність до змін; участь працівників в управлінні; чіткість цілей; роль персоналу; ототожнення з організацією; рівень свобод; стиль управління; цілеспрямованість організації; організаційна інтеграція; орієнтованість на продуктивність; орієнтованість на винагороду; структура завдань* [6].

Слід зазначити, що Ван де Пост і де Конінг спочатку розробили свою методику спеціально для використання в бізнес-аналізі. Однак формулювання питань, які

існують у сучасній версії методики, дозволяють використовувати її для будь-якого типу організації з будь-якими цілями, у тому числі й для некомерційних [6].

### **3. Методика «Профіль організаційної культури» (ОСР) О'Рейллі, Чатмана і Калдвелла (1991)**

Методика «Профіль організаційної культури» (ОСР) розроблена О'Рейллі, Чатманом і Калдвелл для характеристики психологічного клімату організації [6]. Аналіз результатів, отриманих за допомогою ОСР, проводиться по 27 параметрах в 7 напрямках. Три напрямки відображають ставлення до роботи: *формалізованість*, *стабільність* чи *інноваційність*. Два напрямки – *командний дух* і *повага до людей* – показують оцінку взаємин всередині колективу. І два додаткові параметри описують норми особистих дій – *орієнтація на взаємодію* і *агресивність*.

### **4. Методика дослідження організаційної культури (ОС) С. Гласер і С. Заманоу (1983)**

У методиці ОС, запропонованій американськими вченими С. Гласер і С. Заманоу, для аналізу використовується шість параметрів організаційної культури [6]:

- *командна робота* – наскільки злагоджено працівники взаємодіють один з одним і з керівництвом;

31

- *мораль* – що є мотивацією працівників до продуктивної роботи;
- *інформаційні потоки* – наскільки повною інформацією для прийняття рішень володіють працівники;

- *участь в управлінні* – наскільки працівники відчують вплив своїх дій на роботу організації;

- *контроль* – чи є керівник тільки контролером, чи ще й помічником;
- *збори* – наскільки продуктивно використовується час нарад, і які наслідки прийнятих колегіально рішень.

Опитування проводяться з кожним працівником індивідуально у відведеному місці у відведений час, що дозволяє уникати ігнорування опитувальників і високого рівня помилок і тим самим позитивно позначається на надійності методики. Остання версія опитувальника ОС нараховує 31 питань, при чому в методику допускається

додавати до шести вищезгаданих параметрів додаткові параметри, які найповніше характеризують сферу діяльності конкретної організації [6].

### **5. Методика «Огляд організаційної культури за Денісоном» (DOCS) (1996)**

Д. Денісон виокремлює такі сегменти організаційної культури: *адаптивність, місія, послідовність, залучення* [12]. Вищезгаданим сегментам відповідають 12 індексів: стимуляція змін, орієнтація на споживача, організаційне навчання (сегмент «адаптивність»); бачення, стратегічний напрям і намір, цілі і завдання (сегмент «місія»); базові цінності, згода, координація й інтеграція (сегмент «послідовність»); повноваження, командна орієнтація, розвиток навичок (сегмент «залучення»).

За допомогою методики «Огляд організаційної культури за Денісоном» (DOCS) протягом 20 років проведено оцінку організаційної культури понад 5000 компаній, включаючи НАСА, ЕйБіСі Діснея та ін. Використання цієї методики дає можливість порівняти отримані результати з показниками по інших компаніях з глобальної бази даних і розробити плани дій щодо поліпшення існуючої практики.

## **III. Методики з визначення рівня організаційної культури організації**

### **Методика «Оцінка рівня організаційної культури» І.Д. Ладанова (1998)**

Згідно з методикою І.Д. Ладанова, складові організаційної культури підприємства згруповані у чотири секції: *робота, комунікації, управління, мотивація і мораль* [5]. Крім того, визначається *загальний індекс організаційної культури*, що вказує на такі *рівні організаційної культури*: дуже високий, високий, середній, має тенденцію до деградації.

«Вузькі місця» організаційної культури визначаються за середніми величинами секцій. Показники в балах за секціями свідчать про такий *стан у колективі*: *прекрасний, мажорний, помітний смуток, спадаючий* [5].

У цілому, наведена класифікація існуючих методик дослідження організаційної культури може бути корисною у підборі адекватних методик для вивчення організаційної культури організацій різного типу.

## **ВИСНОВКИ**

1. Поєднання якісних і кількісних методів дає змогу досліджувати організаційну культуру на різних рівнях її прояву (від поверхневого до глибинного рівня).

2. Серед методик вивчення організаційної культури можна виокремити три категорії: методики, що досліджують типи організаційної культури; методики, що вивчають параметри організаційної культури; методики, що досліджують рівні розвитку організаційної культури.

3. Існуючі методики дозволяють оцінювати організаційну культуру широкого спектру організацій (комерційних та некомерційних) в умовах введення змін.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; пер. с англ. / под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
2. Карамушка Л.М. Сутність, природа та структура організаційної культури: актуальні ракурси дослідження / Л.М. Карамушка // Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу : тези ІХ Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (30–31 травня 2013 року, м. Київ) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С. 6–9.
3. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : [навч. посіб.] / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – К.-Львів : Край, 2010. – 212 с.
4. Коровина О.Ю. Организационная культура в сфере образования: Методические материалы в помощь слушателям курсов повышения квалификации ; [науч. ред. А.В. Золотарева] / О.Ю. Коровина. – Вологда : ИЦ ВИРО, 2006. – 64 с.
5. Ладанов И.А. Социокультура организации / И.А. Ладанов // Организационное поведение : [хрестоматия] / [ред.-сост. Райгородский Д.Я.]. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2006. – С. 120–168.
6. Погребняк В.А. Современные методики оценки организационной культуры предприятия / В.А. Погребняк // Общеэкономические концепции функционирования предприятия в условиях рынка : межвуз. сб. науч. тр. – Вып. 16. – Тольятти : Изд-во ТГАС, 2005. – С. 99–107.
7. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : учеб. пособ. / Т.О. Соломанидина. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 456 с.

8. Стеклова О.Е. Организационная культура : учеб. пособ. / О.Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 127 с.
9. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / [пер. с англ.] ; под ред. В.А. Спивака /Э.Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
10. Bollinger, D. Les differences des cultures organisatinelles / D. Bollinger, G. Hofstede. – Р., 1987.
11. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.scothub.org/culture/instruments.html>
12. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.denisonconsulting.com/model>

## **METHODS TO STUDY ORGANIZATIONAL CULTURE**

**K.V. Tereshchenko**

The article analyzes and systematizes the methods for studying organizational culture of organizations of various types.

*Keywords:* organizational culture, methods, organizational culture research instruments.