

Карамушка Л.М. Структура організаційної культури: основні напрямки дослідження / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. 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. 3-6.

3

УДК 005.73

## **СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ: ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

**Л.М. Карамушка**

*член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор,*

*завідувачка лабораторії організаційної психології*

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

У статті на основі теоретичного аналізу проблеми визначено сутність організаційної культури та основні підходи до дослідження її структури. Показано, що структура організаційної культури може аналізуватися з точки зору таких її основних виявів: ієрархії основних структурних елементів; складових віри та нормування; суб'єктивної та об'єктивної організаційної культури; організаційної культури різних суб'єктів організаційної взаємодії; зовнішньої та внутрішньої організаційної культури; офіційно затверджених складових організаційної культури та правил неофіційного спілкування та поведінки; домінантної організаційної культури, субкультур і контркультур та ін.

*Ключові слова:* культура; організаційна культура; структура організаційної культури; складові організаційної культури.

В статье на основании теоретического анализа проблемы определена сущность организационной культуры и основные подходы к исследованию ее структуры. Показано, что структура организационной культуры может анализироваться с точки зрения таких ее основных проявлений: иерархии основных структурных элементов;

составляющих веры и нормирования; субъективной и объективной организационной культуры; организационной культуры различных субъектов организационного взаимодействия; внешней и внутренней организационной культуры; официально утвержденных составляющих организационной культуры та правил неофициального общения и поведения; доминантной организационной культуры, субкультур и контркультур и др.

*Ключевые слова:* культура; организационная культура; структура организационной культуры; составляющие организационной культуры.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Одним із суттєвим чинників ефективного функціонування та розвитку сучасних організацій є організаційна культура. Зазначена проблема знайшла достатньо широке відображення у працях західних [24–27], російських [2; 3; 11; 14; 15; 17; 19] та українських [1; 4; 5; 6; 8; 9; 10; 18; 20] учених.

У згаданих роботах розкрито сутність організаційної культури, її природу як соціально-культурного феномену [11; 14]. Окрім того, визначено методи дослідження організаційної культури [4; 15; 20] та проаналізовано прояви організаційної культури в організаціях, що функціонують у різних соціальних сферах: державній службі [5], промисловості [9; 10], освіті [2; 4; 6; 8; 15; 20] та ін. Обґрунтовано деякі підходи до управління організаційною культурою [5; 17 18; 19].

Разом із тим, однією із важливих і недостатньо осмислених проблем, на наш погляд, є проблема вивчення підходів до аналізу структури організаційної культури. Ця проблема, попри велику кількість публікацій, недостатньо чітко, на нашу думку, відображена у працях зарубіжних та вітчизняних авторів, що обумовлює звернення до її спеціального аналізу.

**Мета дослідження** – проаналізувати основні підходи до дослідження структури організаційної культури.

Дослідження проведено в рамках виконання науково-дослідної теми лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України «Психологічні детермінанти розвитку

організаційної культури» (2013–2015 рр.; науковий керівник – член-кор. НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л.М. Карамушка).

## РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ

Насамперед, розглянемо **сутність організаційної культури**.

У першу чергу, слід зазначити, що базовим, родовим поняттям для аналізу організаційної культури є поняття «культура», під яким розуміють специфічний спосіб організації і розвитку життєдіяльності, який відображений у продуктах матеріальної та духовної праці, в системі норм, в духовних цінностях і сукупності ставлення людей до природи, між собою та до самих себе [23].

Одним із видів культур є організаційна культура. Згідно з Г.І. Марасановим, такий вид культури належить до *локальних культур*, які тісно взаємодіють із *глобальними культурами* (загальноєвропейськими, національними, релігійними культурами, культурами життєдіяльності країни тощо) та відіграють важливу роль у життєдіяльності соціальних спільнот та індивідів [13].

Відповідно до існуючих у літературі підходів [13; 24; 25; 26], в найбільш загальному вигляді *організаційну культуру* можна розглядати як певну ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній та ритуалів, які прийняті в організації та дотримуються її членами.

### 4

Слід підкреслити, що вказані структурні елементи організаційної культури частіше за все розглядаються як основні, хоча, за даними І.В. Грошева, П.В. Ємельянова та В.М. Юр'єва [3], різними авторами називається понад 30 різних складових організаційної культури.

За своєю природою організаційна культура є *соціальним феноменом*. Як зазначає Б. Вілперт, елементи організаційної культури є соціально сконструйованими в процесі взаємодії членами організації [цит. за 12]. При

цьому така взаємодія може мати як безпосередній, так і опосередкований характер (наприклад, у віртуальних організаціях) [13].

Що стосується **основних підходів до аналізу структури організаційної культури**, то нами в процесі вивчення літератури було виділено низку важливих, на наш погляд, аспектів дослідження цієї проблеми.

Передусім, слід зазначити, що важливим при аналізі структури організаційної культури є підкреслення *ієрархії* її складових [13], оскільки та чи інша ієрархія, наприклад, цінностей і норм у різних культурах, буде визначати її специфіку.

Ідея ієрархії в структурі організаційної культури найбільш яскраво проявляється в розробках Е. Шейна, який виділяє *поверхневий, підповерхневий та глибинний* рівні організаційної культури [24].

Згідно з Е. Шейном, *поверхневий* (символічний) рівень – це рівень, який піддається безпосередньому спостереженню (він знаходить відображення в технологіях, архітектурі, використанні простору та часу, поведінці, яка спостерігається, мові, лозунгах, тобто у всьому, що ми можемо відчувати та сприймати за допомогою наших органів відчуттів). На цьому рівні ті чи інші явища організаційної культури можна легко виявити, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати. *Підповерхневий рівень* – це рівень, на якому вивченню підлягають цінності та вірування, які поділяються членами організації, відповідно до того, як вони відображаються в символах та мові, що має усвідомлюваний характер і залежить від бажання людей. *Глибинний рівень* – це рівень, що включає базові припущення, які важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціальної зосередженості на цьому питанні. Це приховані та такі, що беруться на віру, припущення, які спрямовують поведінку людей в організації, допомагаючи їм сприймати атрибути, що характеризують організаційну культуру. На думку Е. Шейна, дослідження організаційної культури часто зупиняються на другому рівні,

оскільки на третьому рівні pojawiaються труднощі, які майже не можна подолати.

Згідно з підходом І.В. Грошева, П.В. Ємельянова та В.М. Юр'єва [3], поверхневий рівень організаційної культури включає символи, ритуали, міфологію організації, глибинний рівень – вірування, ціннісні, орієнтації, норми.

Суттєвим у функціонуванні організаційної культури є, на наш погляд, *гармонійне співвідношення* елементів організаційної культури, які належать до різних рівнів. Порушення такої гармонії може свідчити, ми вважаємо, про необхідність внесення змін в організаційну культуру.

Важливим при аналізі складових, які входять до структури організаційної культури, є також урахування їх розподілу на *складові віри* (наприклад, цінності) та *складові нормування* (наприклад, правила поведінки), або ж на такі, які одночасно є елементами віри та нормування (наприклад, місія організації). При цьому слід мати на увазі, що різні складові організаційної культури можуть бути на одних етапах розвитку організації складовими віри, на інших – складовими нормування [13].

Окрім того, як зазначає С.А. Ліпатов, відповідно до того, на якому рівні зосереджено увагу дослідників, виділяють *суб'єктивну та об'єктивну організаційну культуру* [12].

Суб'єктивна організаційна культура включає низку елементів «символіки»: герої організації, міфи, історії про організацію та про її лідерів, організаційні табу, обряди, ритуали. Суб'єктивна організаційна культура слугує основою формування управлінської культури, тобто вибору відповідних стилів керівництва. Об'єктивна організаційна культура стосується фізичного оточення, що створюється в організації (будівля та її дизайн, місце розташування, обладнання, меблі, кольори і обсяг простору, побутові послуги, стоянки для автомобілів і самі автомобілі) і відображає цінності, які прийняті в організації. Віддаючи належне обом складовим організаційної культури, С.А. Ліпатов підкреслює, що аналіз суб'єктивної

організаційної культури надає більше можливостей для аналізу її специфіки в конкретній організації.

Не менш важливим при аналізі організаційної культури є розуміння того, що організаційна культура складається із *культур різних суб'єктів*, які стосуються її реалізації [13]. На наш погляд, ці суб'єкти можна назвати суб'єктами організаційної культури. Відповідно до цього, на основі аналізу літератури можна виділити: а) культуру особистості працівників; б) культуру особистості керівників організацій; в) культуру окремих підрозділів організації; г) культуру організації в цілому; д) культуру середовища, в якому функціонує організація.

Кожна із названих культур є складовою культури організації в цілому (організаційної культури) і відіграє важливу роль у її функціонуванні. Наприклад, багатьма авторами відзначається провідна роль культури керівника організації у становленні та розвитку організаційної культури. Разом із тим, підкреслюється, що культура організації має сприяти задоволенню інтересів кожного працівника. Не менш важливою є проблема адаптації культури організації до культури середовища, в якому вона функціонує.

Окрім ідеї ієрархії, у *процесі аналізу структури* організаційної культури суттєвим, на думку Н.В. Самоукіної, є виділення двох складових в організаційній культурі: *зовнішньої* (місія, цінності і правила,

## 5

які декларуються на ринку, при взаємодії з партнерами та клієнтами) та *внутрішньої* (місія, цінності і правила для співробітників компанії) організаційної культури [21].

Однією із проблем, які можуть виникати в розвитку організаційної культури, є, на нашу думку, *дисгармонія* у виявах зовнішньої та внутрішньої організаційної культури (наприклад, коли організація орієнтована на максимальне задоволення потреб клієнтів і при цьому ігнорує потреби персоналу у визнанні, професійні кар'єрі тощо). Наявність такого протиріччя

також може свідчити про необхідність внесення коректив у цінності, норми, які прийняті в організації.

Суттєвим при аналізі структури організаційної культури є виділення елементів, які є *офіційно затвердженими* (наприклад, затверджені керівництвом компанії місія, цінності, правила тощо), та *правила неофіційного (неформального) спілкування та поведінки* [21]. Н.В. Самоукіна зазначає, що офіційні та неофіційні цінності, правила і норми можуть повністю або частково збігатися або вступати одне з одним у протиріччя. Якщо офіційні та неофіційні системи цінностей, правил і норм не збігаються, а вступають у протиріччя одне з одним, в організації підвищується рівень конфліктності й емоційного напруження, з'являються тіньові лідери, які вступають у протистояння з керівництвом, зростає кількість немотивованих звільнень тощо [21].

Проблема аналізу структури організаційної культури передбачає, як підкреслює В.О. Заболотна, також звернення до особливостей *домінантної організаційної культури, субкультур та контркультур*, які складаються в просторі однієї організації [7]. При цьому зазначається, що ця проблема стосується переважно великих організацій [7]. За своїм змістом *домінантна культура* виражає основні (центральні) цінності, які підтримують більшість членів організації. *Субкультура* – це унікальні системи цінностей та філософія, які не вступають у протиріччя з доміантною організаційною культурою, а привносять цінності, характерні лише для неї. В той же час, *контркультура* являє собою субкультуру, яка знаходиться в конфлікті з домінуючими в організації цінностями і жорстко відторгає культуру, що її оточує.

Слід зазначити, що протиріччя між доміантною культурою та контркультурою може привести до розвитку організації або, навпаки, до її розпаду, але воно точно не має залишатися поза увагою менеджерів організації, оскільки негативно позначається на ефективності діяльності.

Таким чином, можна зробити висновок, що організаційна культура є достатньо *складним феноменом*. Відповідно до академічних та прикладних завдань, які вирішуються організаційними психологами академічного або прикладного напрямку, суттєвим є *чітке визначення певного ракурсу дослідження структури організаційної культури* та підбір відповідних методик дослідження.

## ВИСНОВКИ

У цілому, на основі аналізу літератури та теоретичного аналізу проблеми доходимо висновків:

1. *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. *Структура організаційної культури* може аналізуватися з точки зору *таких виявів*:

- а) ієрархії основних структурних елементів;
- б) складових віри та нормування;
- в) суб'єктивної (представленої у свідомості людей) та об'єктивної (представленої у фізичному оточенні) організаційної культури;
- г) особливостей та взаємодії культур різних суб'єктів організаційної взаємодії (персоналу, керівників, підрозділів організації; організації в цілому; середовища, в якому функціонує організація);
- д) зовнішньої (орієнтованої на клієнтів) та внутрішньої (орієнтованої на персонал організації) організаційної культури;
- е) офіційно затверджених складових організаційної культури та правил неофіційного (неформального) спілкування та поведінки;
- ж) домінантної організаційної культури та субкультур і контркультур та ін.



3. Виникнення *протиріччя* між різними елементами в структурі організаційної культури та їх своєчасне розв'язання може сприяти подальшому розвитку організаційної культури. У разі затягування розв'язання протиріччя можуть виникати кризові ситуації в діяльності організації.

4. Зазначені підходи доцільно використовувати для вирішення низки академічних та прикладних завдань, які стосуються змісту та особливостей організаційної культури в діяльності конкретних організацій.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Білорус Т.В. Організаційна культура / Т.В. Білорус, І.М. Горбась // Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – С. 41–42.
2. Гайдаржи Е.С. Организационная культура и вуз / Е.С. Гайдаржи // II Всероссийская научная конференция: Сорокинские чтения-2005. Будущее России: стратегии развития, 14–15 декабря 2005 г. / МГУ им. М.В. Ломоносова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.socio.msu.ru>.
3. Грошев И.В. Организационная культура : учеб. пособие для студентов вузов / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М. : ЮНИТИ, 2004. – 288 с.
4. Гордієнко В.І. Аналіз методів дослідження організаційної культури професійно-освітніх середовищ / В.І. Гордієнко // Наукові записки НаУКМА. – 2005. – Т. 47 : Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. – С. 60–67.
5. Древаль Ю.Д. Особливості формування організаційної (адміністративної) культури / Ю.Д. Древаль // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2012. – Вип. 2 (37). – С. 376–381.

6. Іщук О.В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник професійної соціалізації / О.В. Іщук // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка. Сер. : Психологічні науки / [голов. ред. М.О. Носко]. – Чернігів, 2010. – Т. 1. – Вип. 82. – С. 195–199.
7. Заболотна В.О. Організаційна культура як психологічне підґрунтя підвищення ефективності праці / В.О. Заболотна // Заболотна В.О. Психологічні основи управління персоналом : навч. посіб. – К. : Гнозис, 2010. – С. 227–241.
8. Карамушка Л.М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів : наук.-метод. посіб. / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко. – Біла Церква : КОІПОПК, 2013. – 104 с.
9. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навч. посіб. / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – К. ; Львів : Край, 2010. – 212 с.
10. Кириченко В. Уявлення працівників про організаційну культуру та соціально-психологічний клімат на підприємстві / Вероніка Кириченко // Соціальна психологія. – 2009. – №1. – С. 121–129.
11. Кочеткова А.И. Организационная культура как социокультурный феномен (на примере современной России) : автореф. дисс. ... доктора филос. наук : спец. 24.00.01, 09.00.11 «Теория и история культуры» / А.И. Кочеткова ; Моск. гос. ун-т культуры и искусств. – М., 2009. – 20 с.
12. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С.А. Липатов // Организационная психология : хрестоматия / [сост. и общ. ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипнюка]. – СПб. : Питер, 2000. – С. 432–443.
13. Марасанов Г.И. Организационная культура – теоретическая абстракция или существенный фактор развития организации? / Г.И. Марасанов // Марасанов Г.И. Психология в организационном консультировании. – М. : Когито-Центр, 2009. – С. 156–218.

14. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания : учеб. пособие / А.А. Максименко. – Кострома : КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. – 157 с.
15. Погодина А.В. Модели корпоративной культуры вузов / А.В. Погодина, С.Д. Крылова // Психологическая наука и образование. – 2008. – №5. – С. 92–97.
17. Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления / В.А. Погребняк // Вопросы управления предприятием. – 2005. – №1 (13). – С. 54–59.
18. Рачинський А.П. Організаційна культура і стратегічне управління персоналом: особливості взаємозв'язку / А.П. Рачинський // Державне управління: теорія та практика. – 2007. – №1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-1/txts/07rappov.htm>.
19. Реут Д.В. От организационной культуры к корпоративной через декомпозицию многоуровневых конфликтов / Д.В. Реут, О.А. Черкашина, В.Г. Аванесов, Е.В. Николаева // Мир психологии. – 2005. – №2. – С. 147–155.
20. Серкис Ж. В. Организационная культура школы: методика диагностики / Ж.В. Серкис // Актуальные проблемы психологии. Т. 1 : Социальная психология. Психология управления. Организационная психология. – К. : Ин-т психологии им. Г.С. Костюка АПН Украины. – 2001. – Вып. 1. – С. 240–245.
21. Самоукина Н. Корпоративная культура организации / Н. Самоукина // Управление персоналом: российский опыт. – СПб. : Питер, 2003. – С. 44–63.
22. Родионова Е.А. Концепция организационной культуры в профессиональной деятельности / Е.А. Родионова // Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: Теория и практика / под ред. Г.С. Никифорова. – СПб. : Речь, 2010. – С. 342–397.

23. Философский энциклопедический словарь. – М. : Советская энциклопедия, 1989. – С. 145.
24. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование / Э.Г. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцов, А. Чех]. – СПб. : Питер, 2002. – 335 с.
25. Cameron, K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. – Reading, Mass. : Addison-Wesley Prentice Hall, 1999. – XVIII. – 221 p.
26. Kilmann, R.H. Gaining control of the corporate culture / Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa ; University of Pittsburgh, Program in Corporate Culture. – San Francisco : Jossey-Bass, 1985. – 451 p.
27. McGuire, S. Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation : Ph.D. Dissertation / Stephen J. J. McGuire. – Washington : The George Washington University, 2003. – 608 p.

## **THE STRUCTURE OF ORGANIZATIONAL CULTURE: KEY RESEARCH TRENDS**

**L.M. Karamushka**

Based on a theoretical analysis of the problem the author discusses the content of organizational culture and the main approaches to studying its structure. The structure of organizational culture can be analyzed in terms of its basic manifestations which include: the hierarchy of its main structural elements, the elements of faith and regulation, subjective and objective organizational cultures, organizational culture of different subjects of organizational interactions, internal and external organizational culture, officially approved components of organizational culture and rules of informal interactions and behaviors, the dominant organizational culture, and subculture and counterculture, etc.

*Keywords:* culture, organizational culture, structure of organizational culture, elements of organizational culture.