

Карамушка Л.М. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій: аналіз основних підходів / Л.М. Карамушка, В.І. Лагодзінська, В.М. Івкін, О.С. Ковальчук // 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. 38. – С. 225-229.

225

УДК 005.73

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ

Л.М. Карамушка

*член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор,
завідувачка лабораторії організаційної психології
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*

В.І. Лагодзінська

*кандидат психологічних наук, науковий співробітник
лабораторії організаційної психології
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*

В.М. Івкін

*кандидат психологічних наук, науковий співробітник
лабораторії організаційної психології
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*

О.С. Ковальчук

*науковий співробітник лабораторії організаційної психології
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*

У статті на основі аналізу літератури виділено ключові підходи до визначення ролі організаційної культури в діяльності сучасних організацій. Розкрито місце організаційної культури в структурі організації, висвітлено її основні функції,

показано вплив різних типів організаційної культури («сильних» та «слабких», «стабільних» та «нестабільних», «позитивних» та «негативних», «організаційних культур з конкурентними перевагами» та «організаційних культур без конкурентних переваг») на ефективність діяльності організації.

Ключові слова: організаційна культура; функції організаційної культури; види організаційної культури; вплив організаційної культури на ефективність діяльності організації.

В статье на основе анализа литературы выделены ключевые подходы к определению роли организационной культуры в деятельности современных организаций. Раскрыто место организационной культуры в структуре организации, освещены ее основные функции, показано влияние разных типов организационной культуры («сильных» и «слабых», «стабильных» и «нестабильных», «положительных» и «отрицательных», «организационных культур с конкурентными преимуществами» и «организационных культур без конкурентных преимуществ») на эффективность деятельности организации.

Ключевые слова: организационная культура; функции организационной культуры; виды организационной культуры; влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Одним із суттєвих чинників ефективного функціонування та розвитку сучасних організацій є організаційна культура. Ця проблема знайшла достатньо широке відображення у працях західних [5; 18–21], російських [3; 8; 9; 10; 13–17] та українських [1; 2; 11; 12] учених.

Важливим напрямком дослідження організаційної культури є визначення ролі організаційної культури в діяльності сучасних організацій. Ця проблема не достатньо чітко визначена в літературі, в той час як вирішення низки науково-прикладних завдань потребує її глибшого осмислення.

Мета дослідження: проаналізувати основні підходи щодо дослідження ролі організаційної культури в забезпеченні ефективності діяльності організації.

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

1. Місце організаційної культури в структурі організації

Щодо **ролі організаційної культури в структурі організацій**, то, на думку С.А. Ліпатова, існує два підходи до осмислення цього питання [7].

Перший підхід полягає в тому, що організаційна культура розглядається як одна із організаційних підсистем (поряд із технологічною, адміністративною тощо), яка виконує функцію адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників.

Другий підхід полягає в тому, що культура – це те, чим є організація. З цих позицій організації розуміються і аналізуються головним чином не в економічних або матеріальних термінах, а в термінах експресивних, мислительних або символічних аспектів.

226

Більш дієвим, з точки зору управління та вирішення прикладних завдань, є, на наш погляд, перший підхід, згідно з яким організаційна культура розуміється як одна із організаційних підсистем.

Будучи одним зі структурних елементів організації, організаційна культура, на думку Е.А. Радіонової, має свою особливість: вона має *загальний* характер, тобто організаційна культура «пронизує» всі сфери життєдіяльності організації, всі її структурні елементи [9].

Слід наголосити, що в діяльності організації можуть виникати *критичні ситуації*, коли культура перестає відповідати стратегії організації, функціональному та морфологічному змісту організації, структурі управління, функціям її структурних підрозділів [9]. Це, відповідно, потребує зміни організаційної культури за допомогою спеціальних методів і технологій.

Отже, вивчення та аналіз організаційної культури доцільно здійснювати в контексті її *взаємодії з усіма підсистемами організації* та діяльністю організації в цілому.

2. Функції організаційної культури і діяльності організації

На основі аналізу праць російських (Е.А. Радіонова [9], Н.В. Самоукіна [10] та ін.) та українських (Т.В. Білорус, І.М. Горбась [1]; В.О. Заболотна [2] та ін.) авторів можна, на наш погляд, виділити два основні підходи до аналізу функцій організаційної культури:

а) *описово-односторонній* (коли автори надають той чи інший перелік функцій організаційної культури, без їх систематизації, або ж описують функції організаційної культури, які стосуються лише одного аспекту життєдіяльності організації);

б) *аналітично-системний* (коли автори наводять певну класифікацію функцій організаційної культури, відповідно до виділених критеріїв, намагаючись системно розглядати роль організаційної культури в діяльності організації як цілісної соціальної системи).

У рамках *першого підходу* прикладом може бути підхід таких авторів, як Т.В. Білорус, І.М. Горбась [1], які виділяють вісім функцій організаційної культури: охоронну (захист організації від небажаних впливів зовнішнього середовища); інтеграційну («прищеплювання» співробітникам певної системи цінностей, усвідомлення членами організації цілей, відчуття себе членом колективу); регулюючу (наявність неформальних правил поведінки, які визначають послідовність виконання робіт, контактів тощо); заміщувальну (заміна офіційних механізмів, потік інформації і

розпоряджень); адаптаційну (адаптація працівників до організації і організації до працівника); освітню і розвивальну (турбота про підвищення кваліфікації, навчання і розвиток працівників); орієнтуючу та мотивуючу (спрямовування діяльності працівників у необхідне для організації русло); формування іміджу організації (у клієнтів, потенційних працівників). Як бачимо, тут здійснюється лише перелік достатньо важливих функцій організаційної культури, але без їх певної систематизації, що *утруднює, на наш погляд, сприйняття змісту та значення всіх функцій*.

Прикладом класифікації функцій організаційної культури, які стосуються лише однієї із сторін життєдіяльності організації, є класифікація Н.В. Самоукіної [10], яка виділяє такі функції організаційної культури: сприяння стратегічному та щорічному плануванню діяльності компанії, консолідації персоналу, успішному управлінню людьми, прискоренню професійної адаптації молодих і нових співробітників.

Позитивно оцінюючи цю класифікацію в контексті відображення основних функцій організаційної культури для забезпечення «внутрішньої» життєдіяльності організації, зазначимо, що поза увагою автора залишаються функції організаційної культури, які стосуються «зовнішньої» життєдіяльності організації (наприклад, сприяння у формуванні іміджу організації, орієнтації на клієнта, ефективній взаємодії з партнерами, вибору стратегії взаємодії з клієнтами тощо).

Прикладом *другого підходу* є, наприклад, класифікації функцій організаційної культури В.О. Заболотної [2], яка, залежно від спрямованості функцій організації – «назовні» (забезпечення адаптації в зовнішньому середовищі) або «всередину» (забезпечення цілісності організації), виділяє дві групи функцій організаційної культури: а) *зовнішньої адаптації* (визначення місії, стратегії організації, встановлення цілей та засобів їх досягнення, що сприяє виробленню у членів організації спільних поглядів, яких вони дотримуються в повсякденній діяльності і які сприяють виживанню та адаптації організації до зовнішнього середовища);

б) *внутрішньої інтеграції* (створення колективної спільності, що проявляється у встановленні ділових відносин серед груп та співробітників організації, збільшення ступеня участі всіх співробітників у розв'язанні проблем організації, формування організаційної ідентичності тощо, що досягається через ідеологію, яка підтримується, винагороди та покарання, групові межі тощо).

Ще одним із прикладів класифікації, що стосується другого підходу, є класифікація Е.А. Радіонової [9], яка говорить про дві основні групи функцій організаційної культури, залежно від спрямованості основних функцій організації – на справу або на людей. Відповідно, виділяють дві групи функцій організаційної культури: а) *функціонально-орієнтовану* (де провідною є цінність реалізації функціонально заданих алгоритмів здійснення професійно-трудової діяльності і статусно визначених моделей поведінки); б) *особистісно-орієнтовану* (фіксує цінності самореалізації і саморозвитку особистості співробітників у процесі і за допомогою здійснення ними професійно-трудової діяльності).

Класифікації другого типу є, на наш погляд, *більш продуктивними*, оскільки вони полегшують сприйняття змісту функцій організаційної культури, сприяють їх кращому усвідомленню, відповідно до чітко структурованих критеріїв, які можуть співвідноситися з функціями організації в цілому, діяльності керівника або психолога-консультанта тощо.

227

У контексті реалізації другого підходу нами розроблено *класифікацію функцій організаційної культури*, залежно від орієнтації діяльності організацій на вирішення соціально-економічних або соціально-психологічних завдань. Згідно з цим підходом, можна говорити про дві групи функцій організаційної культури: а) *соціально-економічні* (сприяння адаптації організації до ринку, формуванню конкурентоспроможності організації, отримання прибутку тощо); б) *соціально-психологічні* (сприяння формуванню організаційної ідентичності, згуртованості персоналу та відданості персоналу організації, адаптації

персоналу та професійному розвитку персоналу, професійній кар'єрі та самовираженості персоналу тощо).

3. Вплив організаційної культури на ефективність діяльності організації

Суттєвим аспектом аналізу взаємозв'язку організаційної культури з діяльністю організації в цілому є вивчення впливу організаційної культури на *ефективність діяльності організації* (ступінь досягнення організацією її цілей).

У цьому контексті на основі аналізу літератури можна, на наш погляд, говорити про **такі види організаційних культур:**

- а) «сильні» культури та «слабкі» організаційні культури;
- б) «стабільні» та «нестабільні» організаційні культури;
- в) «позитивні» та «негативні» організаційні культури;
- в) «організаційні культури з конкурентними перевагами» та «організаційні культури без конкурентних переваг».

Що стосується *«сильних» та «слабких» організаційних культур*, то В.О. Заболотна [2], зокрема, вважає, що *«сильні»* організаційні культури мають такі характеристики: формуються сильними лідерами, характеризуються інтенсивністю (міра відданості основним організаційним цінностям) та узгодженістю (міра визнання співробітниками цінностей організації). Відповідно, можна говорити про те, що *«слабкі»* організаційні культури формуються слабкими лідерами, характеризуються неінтенсивністю та неузгодженістю.

Т. Діл і А. Кеннеді [цит. за 10] вважають, що суттєвими характеристиками *«сильних»* організаційних культур є: сильна організаційна філософія і місія, яка об'єднує всіх; лідер, який довіряє іншим і в якого вірять; відкриті канали комунікації і доступ до вищого керівництва; особлива увага приділяється людям та продуктивності, клієнтам і сервісу; в організації існує почуття задоволеності і приналежності до організації; наявність

церемоній, ритуалів, традицій, які підтримуються всіма; загальний емоційний підйом, який стосується роботи і майбутнього; почуття задоволеності, яке стосується виконавської майстерності, вкладених у справу зусиль та винагород.

Відповідно, *«слабкі» організаційні культури*, згідно з підходом названих авторів, мають такі особливості: немає чітких цінностей та переконань; короткотермінова, спрямована на себе (всередину) стратегія; проблеми міжособистісного характеру, «битви» між окремими угрупованнями, відсутність команди і почуття приналежності; «герої» організації деструктивні.

Аналіз *«стабільних» та «нестабільних» організаційних культур* показує, що згідно з дослідженнями, наприклад, С.Г. Абрамова, І.А. Костенчук, «стабільні» організаційні культури характеризуються високим ступенем адекватності, наявністю чітко заданих норм і традицій. «Нестабільним» організаційним культурам притаманні відсутність чітких уявлень про оптимальну, допустиму й недопустиму поведінку та «коливання» соціально-психологічного статусу працівників.

Погоджуючись з цим підходом, зауважимо, що його слід було б розширити, взявши до уваги й інші структурні елементи організаційної культури, наприклад, такий її головний елементи, як цінності, та додавши до аналізу часовий параметр (аналіз часового періоду, протягом якого ті чи інші структурні елементи організаційної культури є значущими, дієвими для персоналу організації).

Що стосується *«позитивних» та «негативних» організаційних культур*, то, наприклад, на думку Е.А. Радіонової [9], особливістю *позитивної* організаційної культури є фіксація цінності професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності саморозвитку і суб'єктності, а також цінності організації як умови реалізації такого роду способу. *Негативна* організаційна культура відображає ситуацію, коли діяльність у конкретній організації певною мірою вигідна, однак не цінна для співробітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації.

Підтримуючи в цілому підхід Е.А. Радіонової стосовно розподілу організаційних культур на «позитивні» та «негативні», зазначимо, що в її позиції, на наш погляд, простежується дещо *односторонній підхід* (акцент в основному на співробітниках організації та їх потребах), в той час як «позитивна» організаційна культура повинна задовольняти потреби та інтереси як співробітників, так і організації, сприяти досягненню ними цілей. Тому саморозвиток співробітників організації слід розглядати, на нашу думку, також як умову досягнення цілей організації. Окрім того, стосовно негативних культур, то тут може спостерігатися така ситуація, коли те, що цінно для співробітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації, не приносить ніякої користі для організації, тобто організація використовується співробітником лише як засіб для досягнення власних цілей.

Отже, доходимо висновку, що *«позитивна» організаційна культура* характеризується досягненням певної гармонії в орієнтації на інтереси як організації, так і персоналу. В той час як *«негативна» організаційна культура* орієнтується лише на інтереси одного із суб'єктів організаційної взаємодії (персонал або організацію).

228

Що стосується *«організаційних культур із конкурентними перевагами»* та *«організаційних культур без конкурентних переваг»*, то на основі аналізу літератури [2] можна стверджувати, що організаційні культури, які мають конкурентні переваги, характеризуються такими особливостями: вони є незвичайними, корисними та складними для відтворення.

Відповідно, можна говорити про те, що організаційні культури, які не мають конкурентних переваг, не мають своєї унікальності, вони не є корисними для діяльності організації та персоналу, і їх легко відтворити в інших організаціях.

Таким чином, можна говорити про те, що організаційна культура займає важливе місце в структурі організації та відіграє низку суттєвих соціально-економічних та соціально-психологічних функцій. Залежно від

виду організаційної культури, їх вплив на життєдіяльності організації може бути як позитивним, так і негативним.

ВИСНОВКИ

В цілому на основі аналізу літератури та власного теоретичного аналізу проблеми доходимо висновків:

1. Організаційна культура є однією із *організаційних підсистем*, яка тісно пов'язана з іншими організаційними підсистемами і впливає на ефективність діяльності організації в цілому. У разі невідповідності організаційної культури іншим організаційним системам можуть виникати проблемні та кризові ситуації в діяльності організації.

2. На основі аналізу літератури виділено *два основні підходи* до аналізу функцій організаційної культури: описово-односторонній та аналітично-системний.

3. Доведено доцільність використання *аналітично-системного підходу* для аналізу функцій організаційної культури як підходу, який дає можливість більш чітко усвідомити функції організаційної культури в життєдіяльності сучасних організацій.

4. У рамках реалізації аналітично-системного підходу розроблено класифікацію та виділено *дві групи функцій організаційної культури*: соціально-економічні та соціально-психологічні. Ця класифікація може бути використана як менеджерами організацій, так і організаційними психологами з метою вирішення як академічних, так і прикладних завдань.

5. Позитивний вплив на ефективність діяльності організації здійснюють ефективні організаційні культури, тобто такі культури, які є «сильними», «стабільними», «позитивними» і мають конкурентні переваги.

6. Зазначені підходи можуть бути корисними для вирішення низки академічних та прикладних завдань, які стосуються вивчення змісту та ефективності організаційної культури в діяльності 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. 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.
3. Занковский А.Н. Организационная психология : учеб. пособ. для вузов / А.Н. Занковский ; Моск. психол.-соц. ин-т. – М. : Флинта, 2001. – 648 с.
4. Захарчин Г.М. Технологічні аспекти формування організаційної культури на підприємстві / Г.М. Захарчин // Проблеми економіки та управління. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2009. – №640. – С. 279–284.
5. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры / Ким Камерон, Роберт Куинн ; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
6. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навч. посіб. / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – К. ; Львів : Край, 2010. – 212 с.
7. 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.
8. Макаркин Н.П. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения / Н.П. Макаркин, О.Б. Томилин, А.В. Бриттов // Университетское управление : практика и анализ. – 2004. – № 5–6 (33). – С. 152–162.
9. 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.

10. Самоукина Н. Корпоративная культура организации / Н. Самоукина // Управление персоналом: российский опыт. – СПб. : Питер, 2003. – С. 44–63.

11. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та суперечності / М.В. Семикіна // Держава та регіони. – Сер. : Економіка та підприємництво. – Запоріжжя, 2009. – №6. – С. 199–202.

12. Серкис Ж.В. Проблемы управления организационной культурой / Ж.В. Серкис // Теоретико-методологические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров : сб. науч. тр. [Приложение к науч. журн. «Персонал»]. – №1 (55). – К., 2000. – С. 190–192.

13. Снетков В.М. Оценка привлекательности культуры организации / В.М. Снетков // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2001. – С. 429–444.

14. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : учеб. пособ. / Т.О. Соломанидина. – М. : Управление персоналом, 2003. – 456 с.

15. Чаплина А. Н. Культура организации : учеб. пособ. / А.Н. Чаплина, Т.А. Вашко. – Красноярск : Изд-во Красноярск. коммерческого ин-та, 1996. – 190 с.

16. Чанько А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний / А.Д. Чанько // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Т. 3. – №4. – С. 29–54.

17. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции / С.В. Щербина // Социологические исследования. – 1996. – № 7. – С. 47–55.

18. Элвессон М. Организационная культура : пер с англ. / М. Элвессон. – Х. : Гуманитарный центр, 2005. – 460 с.

- 19.Harris, S.G. Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective / Stanley G. Harris // Organization Science : a journal of the Institute of Management Sciences. – 1994. – Vol. 5. – №3. – P. 309–321.
- 20.O'Donovan, G. The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme / Gabrielle O'Donovan. – Dublin, Ireland : Liffey Press, 2006. – 376 p.
- 21.Schein, E. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View / Edgar Schein. – San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1992. – 418 p.

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN ORGANIZATIONS TODAY:
ANALYSIS OF KEY APPROACHES**

L.M. Karamushka, V.I. Lagodzinska, V.M. Ivkin, O.S. Kovalchuk

On the basis of analysis of the relevant literature the article highlights the main approaches to the role of organizational culture in modern organizations. The authors analyze the place of organizational culture in organizations' structure, its main functions, and effects of different types of organizational culture (strong and weak, stable and unstable, positive and negative, competitive and uncompetitive) on organizations' efficiency.

Keywords: organizational culture, organizational culture functions, types of organizational culture, effects of organizational culture on organizations' efficiency.