

УДК 331:658.115:621

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА
ОСОБЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ**

*О. П. Крупський, к. психол. н., доцент,
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара
scavr@ua.fm*

У статті розглядаються підходи до визначення поняття «організаційна культура», характеризуються її види, невід'ємні складові й функції в організації. Сформульовано авторський погляд на організаційну культуру в широкому й вузькому розумінні даної категорії. Проаналізовано особливості сприйняття організаційної культури робітниками українських підприємств.

Ключові слова: організаційна культура, артефакти, символи, ритуали, вірування, цінності, девіантна культура.

Постановка проблеми. В сучасних умовах організаційна культура є однією з категорій, що найбільш активно дискутуються західними науковцями й практиками менеджменту. Така ситуація пояснюється, з одного боку, різким зростанням конкуренції

на тлі рецесійного стану економік більшості країн світу, а з іншого – ролі, яку виконує організаційна культура на шляху досягнення цілей компанії. Зокрема, культура є свого роду джерелом інформації щодо загальноприйнятної й неприпустимої поведінки, очі-

куваних наслідків певних дій, стилю менеджменту й соціальних стосунків. Вона дає можливість більш глибоко «зрозуміти організацію з середини», досягти балансу між індивідуальними й загальними інтересами. організаційна культура чітко визначає правила, на основі яких вибудовуються відносин між співробітниками по горизонталі й вертикалі, а також ставлення до клієнтів, постачальників, спонсорів тощо. Як підтверджує досвід провідних компаній, спрямування зусиль (розумових, фізичних) у поєднанні з необхідними матеріальними й нематеріальними ресурсами на зміцнення організаційної культури сприяє отриманню конкурентних переваг, у тому числі, за рахунок створення єдиної системи ухвалення управлінських рішень. Водночас, ігнорування культури в цілому або її окремих складових спричиняє непередбачувані наслідки аж до дезінтеграції, втрати контролю над виробничим процесом, фінансовими потоками, а в найгірших випадках – банкрутства. Все вище перераховане зумовлює значущість вивчення як практичних, так і теоретичних аспектів означеної проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як з'ясувалось в ході проведеного дослідження, українські науковці не залишилися осторонь означеної проблеми. Наприклад, Гордієнко В. П., Карамушка Л. М., Савчин М. В., Фурман А. В. в своїх роботах аналізували організаційну культуру з погляду психології [1– 4]; Канафоцька Г. П. [5], Шевченко А. М. [6] – педагогіки; Лукашевич Ю. Л. [7], Питель Н. Я. [8], Розкошна О. А. [9] – впливу ОК на ефективність діяльності підприємства, Пашко Л. А. [10] – органів державної влади; Колесніков Г. О. [11] – забезпечення якості продукції. Однак, на думку фахівців, все ще не розроблено єдиного підходу до визначення поняття «організаційна культура», змісту її складових та особливостей її сприйняття працівниками українських установ і підприємств. Без вирішення цієї проблеми не можна сподіватися на розуміння зв'язків організаційної культури з іншими ключовими елементами компанії, зокрема, її структурою й системою стимулювання, розробляти дієві заходи з впровадження й / або удосконалення організаційної культури, прогнозувати у взаємно-

му зв'язку розвиток інших елементів внутрішнього культурного середовища в цілому (професійної культури, професійної етики, бізнес-етики тощо).

Формулювання мети статті. На основі аналізу сутності організаційної культури, її складових і видів поставлено за мету виявити ставлення робітників українських підприємств до особливостей і ролі організаційної культури в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «організаційна культура» набув поширення з 1980-х років, коли в світ вийшов «In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies» – бестселер бізнес-консультантів Питерс Т. та Уотерман Р. У пошуках досконалості автори дійшли висновку, що саме організаційна культура може стати тим вирішальним фактором, який зумовить успіх компанії, орієнтованої на клієнта, оскільки вона безпосередньо пов'язана з задоволеністю роботою, лояльністю співробітників, організаційною ефективністю й пронизує всі сфери діяльності [11; 12, с. 46]. Це припущення було цілком підтверджене практикою (опитування, яке проводилося по усьому світові компанією Bain & Company показало: 91% (1092 осіб-керівників вищої ланки) погодилися, що культура є однією з найважливіших складових стратегії досягнення успішних результатів, у той час, як 81% респондентів зазначили, що її відсутність спричинить неминучий провал [13, с. 3]. Як наслідок, ці результати сприяли появі численних досліджень, підручників, наукових праць, в яких утвердилося ціле розмаїття поглядів, термінів, визначень організаційної культури (тільки «Harvard Business Review» оприлюднило більше 3000 статей щодо різних аспектів організаційної культури як визначального чинника підвищення ефективності діяльності підприємства [13, с. 7]).

Зазвичай, під організаційною культурою розуміється спосіб, в який менеджмент домагається виконання завдань (або в який «справи робляться») [14, с. 270]; система загальних припущень, цінностей і переконань, які показують людям, яка манера поведінки доречна на робочому місці, а яка – неприпустима [11]. Під таким кутом, організаційна культура може розглядатися як

«особистість» організації, яка характеризується певним стилем поведінки в умовах, коли людям не наказують, що робити [15, с. 4].

Шейн Е. вважає організаційну культуру сукупністю базових припущень, цінностей, артефактів, які, по-перше, поділяються групою в ході процесу вирішення проблем, пов'язаних із впливом зовнішнього середовища й необхідністю внутрішньої інтеграції; по-друге, виявляються настільки ефективними, що поширюються на кожного нового члена з метою передачі знань щодо сприйняття й подолання негараздів [16, с. 38]. У свою чергу, новачок з перших кроків соціалізації вносить свою частку в збагачення й поглиблення як вищезгаданих знань, так і

припущень.

З часом виявилось, що не всі дослідники поділяють погляд Шейн Е. Деякі вчені наполягають, що організаційна культура не може розглядатися як унітарна, інші оскаржують базову, на думку Шейн Е., функцію підтримки соціальної структури й підкреслюють обмеженість його підходу зосередженістю на аналізі організаційних змін. Як наслідок, з метою удосконалення й надання моделі більшої зрозумілості, а також досягнення культурної стабільності було запропоновано дві фундаментальні новації:

1. Включення додаткових елементів (зокрема, символів) в перелік атрибутів культури (більш детально складові культури наведено в табл. 1);

Таблиця 1

Складові елементи організаційної культури

Поведінкові закономірності	Норми	Вірування	Цінності	Місія	Правила	Організаційний Клімат
Стиль поведінки, що вважається гідним. Окремі елементи описуються окулістикою, такесікою, проксемікою, кінесікою (в тому числі, прийнятний одяг) тощо.	Стандарти поведінки (обсяг планованої роботи, відповідальності за неї; ступінь ризику; проведення вільного часу)	Набір переконань про те, що робить організацію успішною й, навпаки, є бар'єром на шляху досягнення цілі; усвідомлюються з часом і досвідом; перетворюються на історії й міфи; є одним із засобів мотивації	Домінуючі принципи, які скеровують щоденну поведінку й є серцевинними для організації (перш за все, стосовно того, що НЕ можна робити); до цінностей, зокрема, відносяться положення професійної етики	Соціально відповідальна мета, філософія компанії, що визначає ставлення до клієнтів, акціонерів, постачальників, конкурентів тощо	Кодекс поведінки, положення якого є обов'язковими для всіх; визначає міжособистісні відносини персоналу й ставлення до аутсайдерів	Атмосфера, що через відчуття безпеки й комфорту має сприяти зростанню прихильності споживачів і співробітників
Механізм досягнення мети	Інфраструктура	Історії й міфи	Ритуали, обряди	Артефакти	Мова	Побоювання
Методи підвищення ефективності діяльності; особливості процесу управління (виявлення основних критеріїв під час прийняття рішень, постановки цілей; способи стимулювання інновацій; координація й комунікація)	Фізичні атрибути й організаційна структура, що забезпечують впровадження переконань в життя, в тому числі, системи підзвітності, мотивації, покарань	Передаються з вуст в уста, часто – на професійному слензі; допомагають пов'язати вчинки з наслідками; зазвичай стосуються конкретного героя; сприяють зміцненню корпоративного духа, довіри до вищого менеджменту; за негативного прикладу – стимулюють дисципліну;	Формальні заходи, що носять повторюваний характер і відповідають різним подіям в житті колективу (прийом на роботу колеги, перевиконання планових показників, ювілей компанії, підвищення значених осіб; щоранкові тренінги, які налаштовують на позитив тощо)	Видимі символи (газета, значки, копір меблів і приміщення) й процеси (взаємодія співробітників між собою й керівництвом), важливість яких важко зрозуміти сторонній людині	Центральний аспект організаційної культури; професійний лексикон, що використовується членами організації; набір символів, що поділяється обізнаними, до кола яких не так легко потрапити	Страх перед наслідками, які матимуть місце за ігнорування цінностей, норм, правил, спільних цілей; невпевненість у власних силах і можливості якісно виконувати доручене тощо

Джерело: розроблено на основі [16 с. 47; 20]

2. Забезпечення значнішої децентралізації цих елементів, тобто заміна регулювання на координацію зв'язку між ними [17].

Подальший розвиток теорії дозволив визначити організаційну культуру з погляду трьох окремих наук: організаційної психології, організаційної соціології й організаційної антропології. Організаційні когнітивні антропологи розглядають організаційну культуру як систему загального знання або пізнання. Інакше кажучи, дотримуються думки, що культура є нічим іншим, як утворенням людського розуму. Біхевіористи доповнюють це визначення за рахунок урахування загальних переконань, сприйняття й очікування, що спостерігаються у індивідів й є ключем до розуміння організаційної поведінки [18, с. 8–9]. Соціологи збагачують концепцію внутрішньою узгодженістю, домовленостями й настроєм, які приймаються як належні всіма ланками системи; обмеженнями прав власників і керівників на користь найманих працівників середнього й нижчого рівнів [19, с. 5–6].

Як показав аналіз домінуючих теорій, досліджувати природу організаційної культури доцільно в трьох напрямках: інтеграції, диференціації та фрагментації. *Інтеграційний підхід* базується на твердженні, що культура розуміється шляхом ретельного вивчення всього, що є загальним або узгодженим в рамках організації; *диференційний* – на впевненості, що «культурний консенсус» може мати місце лише в конкретній групі (серед вищого менеджменту, фахівців, технічних робітників тощо), тобто із самого початку передбачає наявність різних субкультур; *фрагментаційний* – на відсутності як однакового сприйняття, так і суттєвих розбіжностей у поглядах і поведінці (при цьому увага концентрується на виявленні неоднозначності й суперечливості як ключового фактора в розумінні культури) [21].

Комбінація трьох підходів не тільки гарантувала отримання повної об'єктивної картини, а й дозволила виділити функції організаційної культури, основними серед яких можна вважати контроль за поведінкою, заохочення стабільності, створення дієвої системи управління й обміну знаннями [22, с. 600], джерел ідентичності [23, с. 1] й прихильності місії організації [24, с. 547].

Якщо порівняти компанію з організмом людини, то з'ясується, що організаційна культура, фактично, виконує функцію імунної системи: запобігає проникненню «шкідливих думок» і появі «поганих людей», які можуть загрожувати організації, тобто забезпечує визначений рівень імунітету щодо чинників, здатних порушити «правильну» роботу.

Існує й інша спільна риса: у випадку, коли організаційна культура є хиткою, нестабільною, слабкою, помилки в управлінні, подібно до інфекції, спричиняють руйнівні наслідки й, навпаки, всіляка підтримка культурних традицій і вимог супроводжується покращенням показників діяльності підприємства [25].

Функції організаційної культури можуть бути покладені в основу розробки визначення організаційної культури в широкому сенсі, за яким вона тлумачиться як культура, що:

- визначає загальні закономірності когнітивних інтерпретацій або колективного сприйняття вчинків, думок, рішень;

- надихає, мотивує, забезпечує емоційний комфорт і відчуття безпеки і, як наслідок, прихильність працівників; створює й впроваджує в життя модель вірної поведінки;

- розробляє систему ідентифікації, встановлює кордони, які дозволяють відокремити членів організації від тих, хто не має до неї безпосереднього відношення;

- управляє щоденним життям, контролює хід виробничого процесу; запобігає виникненню негараздів.

У вузькому сенсі автор пропонує розглядати організаційну культуру як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації шляхом створення атмосфери справедливості, відповідальності, прихильності компанії з метою досягнення цільових показників й реалізації місії. Однак, цю роль організаційна культура здатна відігравати лише у випадку коли вона є сильною.

- Епітет «сильна» (загальна характеристика такої наведена в табл. 2, зазвичай, застосовується до культури, що поділяється всіма членами організації; визначає думки й поведінку співробітників (на відміну від слабкої, яка за красивим гаслом приховує

Риси сильної організаційної культури

Чесність	Відкритість	Справедливість	Оптимізація результатів	Джерела досвіду	Усвідомлення неохідності	Дружелюбність і конгеніальність
– надання точних і повних відомостей з будь-яких питань; – чесний і тактовний обмін досвідом, думками, висновками, знаннями; – уникнення зловживання інформацією у власних інтересах; – налагодження системи комунікацій	– урахування альтернатив під час прийняття рішень; – розробка різноманітних критеріїв для аналізу альтернатив; – відмова від підгонки фактів під критерій; – готовність мислити нестандартно, приймати іншу думку й/або відстоювати власну, йти на ризик у разі необхідності	– забезпечення захисту й підтримки співробітників, перш за все тих, хто вносить значний внесок у розвиток бізнесу; – у випадку конфлікту, перетворення його на перевагу для всіх; – неприпустимість отримання винагороди однією групою за рахунок іншої; – відповідність мотивації заслугі, покарання – провині; передбачуваність і першого, й другого для всіх без виключення співробітників;	– делегування повноважень з урахуванням здібностей і кваліфікації; – вміння наслідувати кращий досвід інших фірм; – намагання поділитися власним надбанням, особливими навичками, винаходами, що підвищили ефективність роботи; – створення команди, кожен член якої здатен замінити іншого у разі необхідності	– власний успіх і помилки, перш за все, в сфері, тим чи іншим чином пов'язаній з фінансовими потоками; – вміння відповідати за прораханки й невдачі, аналізувати їхні причини, прогнозувати наслідки й розробляти заходи з недопущення повтору; – здатність приймати рішення, вирішальні як для кожної окремої особи, так і для компанії в цілому; – усвідомлене бажання підвищувати кваліфікацію	– переваги від дотримання ОК, які повинен знаходити для себе кожен працівник (сприяння кар'єрному зростанню, набуття нових навичок, підвищення самооцінки, складності завдань, ступеня відповідальності; поява відчуття належності до групи, незамінності тощо)	– дружні стосунки, що знаходять прояв, в тому числі, за стінами підприємства; більш прихильна колективістським культурам і/або компаніям, в яких успіх залежить від злагодженої командної роботи. Є надійним інструментом підвищення ефективності праці всіх

Джерело: розроблено на основі [20; 24, с. 546]

непридатність виконувати жодну з описаних вище функцій) [11].

Організаційна культура може класифікуватися й іншим чином (таблиця 3) з причини її унікальності як на мікро-, так і на макрорівні. Так, організаційна культура відрізняється від національної, що охоплює, в тому числі, історію країни, мову, релігію, а також обумовлені ними моральні норми й цінності. Організаційна культура не має настільки всеосяжного характеру, її вплив більш вузький і специфічний; вона лише допомагає людині визначитися з місцем і роллю в колективі. Ця «вузькість» вимагає, однак, здатності швидко змінюватись і адаптуватись до нових умов; іншими словами, зумовлює динамічність організаційної культури [26]. Дослідники також довели, що культура носить композиційний характер, тобто має однаковий зміст і сенс в групі (на рівні

субкультури) й організації в цілому. Хоча цей висновок залишається емпіричним, організаційна культура і субкультури є теоретично ізоморфні, так як загалом вони впливають на поведінку через спільні соціальні нормативні сигнали [29, с. 677].

Крім того, із значною вірогідністю культура організації може набувати змагальних рис. Останнє передбачає, що в середині будь-якої структури виникають суперечності викликані розмаїттям сприйняття цінностей і вірувань окремими особами; усвідомлення ними інформації, змін, нововведень у різний спосіб (одну й ту саму подію хтось розглядає як крок уперед, а хтось – як зайву проблему). Приносячи свій ентузіазм (невдоволення) в групу, вона (особа) створює свого роду мікроклімат, який впливатиме на продуктивність цього колективу. Цей вплив пояснюється такою характерис-

Характеристика організаційної культури залежно від її типу

Культура

Інноваційна (Адхократія)	Агресивна (раціональна)	Орієнтована на результати	Стабільна (ієрархічна)	Спрямована на людину	Командна (групова, кладова)	Предметно-орієнтована	Неформальна	Формальна	Дисфункціональна	М'яка	Тверда	Академічна	Вільна
Гнучка, відкрита для нових ідей; схвалює здатність ризикувати. Часто має місце в компаніях з горизонтальною ієрархією; має також назву «розвиваюча»	Досягнення конкуренції є основною метою функціонування організації; пинцями соціальної відповідальності, а етичною дінкою на ринку можуть взагалі не підійматися	Особистий внесок і результат виносять пріоритетом; винагорода пов'язується з показниками ефективності, а не робочого стажу або лояльності	Передбачувана, орієнтована на жорстке дотримання правил, збереження статус-кво; бюрократична. За стабільного зовнішнього середовища сприяє досягненню сталої рівня випуску. Не здатна швидко реагувати на зміни в оточенні	Акцент робиться на правах, привілеях, комфорті, інтересах, повазі й гідності працівників з метою отримання їхньої прихильності. Думка колективу має суттєве значення	Особлива увага приділяється співпраці, взаємозамінності, обміну знаннями й досвідом, готовності надати допомогу	Концентрація на точності й дотриманні деталей, що важливо, наприклад, в галузі госптинності й туризму	матеріальні та нематеріальні, конкретні й нечіткі прояви загальних цінностей, вірувань і припущень; більша увага, ніж у інших, приділяється церемоніям, ритуалам, історіям, менша – дотриманню жорстких правил	надає перевагу ролям, процедурам, правилам; керується місією; чітко формулює очікування, пов'язані з можливістюми окремої особистості; переджає про наслідки відстоюваної власної думки, очікування, виявляється марними; характеризується швидким вживанням заходів	базується на підтримці не здорової конкуренції, пасивної поведінки, агресивного ставлення до колег, нагнітання страху, недовіри; відмові від багаття жання й мати відстоювати власну думку, приймати рішення заохочує нашігтування тощо	виникає в організаціях, де намагаються, водночас, досягти декілька, часом суперечливих цілей (оцінка результатів за індивідуальними показниками й збереження дружніх відносин) або національна культура накладає певні обмеження на менеджмент (стосовно роботи у визначений час, покарання тощо)	на відміну від м'якої, не ставить за мету забезпечення добробуту персоналу; пріоритетом є робота, а не соціальні зобов'язання. Санкції за невиконання завдань і помилки є жорсткими; винагорода – заслуженою й обов'язковою	відрізняється високим професіоналізмом персоналу, який не схильний змінювати місце роботи. Організація всіляко сприяє кар'єрному й професійному зростанню	постійно стикається з плінністю (переважно молодих кадрів, які в пошуках нових знань і відчуттів мандрують із компанії; орієнтується на реалізацію проєктів

Джерело: розроблено на основі [11; 23, с. 7; 27, с. 4; 13, с. 4; 28]

тикою організаційної культури, як здатність породжувати емоційну реактивність: очевидно, що артефакти, ритуали, міфи не матимуть ніякого значення, якщо не викликають позитивних емоцій, що налаштовують на якісну роботу, або негативних, які слугуватимуть свого роду сигналом про необхідність внесення змін в організаційну культуру [30, с. 36–40].

Останньою особливістю організаційної культури, яку хотілось би згадати, є її здатність забезпечувати «спадкоємність поколінь», зв'язок між минулим і теперішнім, робітником і роботодавцем. Відповідно до останнього, Ч. Хенди, гуру менеджменту вісімдесятих років минулого століття, умовно розподілив культуру на чотири основні категорії:

- культура влади (що може розповсюджуватися як згори до низу, так і навпаки. Остання ситуація має місце, скоріше, на підприємствах малого й середнього бізнесу);
- завдання (фокусується на досягненні цілей в найефективніший спосіб);
- роль (переважно стосується бюрократів, для яких дотримання правил стає сенсом життя);
- людина (підкреслює важливість індивіда в компанії) [31, с.1389–1390].
- роль (переважно стосується бюрократів, для яких дотримання правил стає сенсом життя);
- людина (підкреслює важливість індивіда в компанії) [31, с.1389–1390].

Необхідно зауважити, що в жодній організації культура не існує в чистому вигляді. Наприклад, опитування, яке проводилося серед працюючих студентів Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара, випускників цього ВНЗ, підприємців і працівників компаній малого та середнього бізнесу дозволило виявити доволі парадоксальні закономірності. 36% респондентів взагалі вперше чули про організаційну культуру (відсоток був значно вищим серед осіб, які не мали економічної освіти – 54%). Нерівномірним виявився розподіл залежно від походження власників капіталу: в іноземних компаніях спостерігався значно вищий ступінь обізнаності – 78% проти 23%. Розбіжності у сприйнятті було виявлено також за гендерною, віковою ознакою та по-

садою.

Зокрема, з'ясувалося, що серед тих, хто усвідомлював себе невід'ємною ланкою організаційної культури, чоловіки виявилися більш схильними поділяти корпоративні цінності (74% проти 48% – у жінок), а менеджери вищої ланки – ніж спеціалісти й допоміжний персонал (76%, 65%, 34% відповідно). Кожні п'ять років після 30 спричиняють «прискорення духовного старіння», втому від додаткових обов'язків, з організаційною культурою пов'язаних – на 3,5% (при цьому 64% опитаних виказали готовність змінити своє ставлення за умови підвищення заробітної плати або просування по службі).

Щодо типу культури в їхній організації, переважна кількість респондентів охарактеризували її як формальну (77%; в галузевому розподілі лідером виявилися фінансові установи – 84%). Другу сходинку посіла стабільна – 68% (автору здається за доцільне ще раз підкреслити, що окремі субкультури на підприємстві співіснують, іноді вступають в протиріччя, але частіше доповнюють одна іншу: формальній культурі ніщо не заважає набути визначеного ступеню передбачуваності й негнучкості. Бюрократичний стиль управління в ній може виявитися навіть домінуючим). «Популярними» також були визнані неформальна культура (48%; ТОП-3 склали підприємства галузі ІТ, засобів масової інформації й дизайнерські фірми); агресивна культура (37%, з них 58% припало на компанії, які спеціалізуються на продажах нерухомості); орієнтована на результат (реалізація дисконтних карток, мережевий маркетинг). Найбільшу різницю в поглядах продемонстрували представники туристичної індустрії: 31 відсоток визнали свою культуру м'якою; 29 – орієнтованою на результат; 25 – інноваційною; 9 – агресивною. Предметно-орієнтовану спрямованість підтвердили лише робітники готельного бізнесу – 18%.

На жаль, тільки 8% працівників виявилися впевненими, що в їхній організації створена атмосфера, яка спрямована на забезпечення комфорту й лояльності кадрів (серед таких чоловіки склали 89%); із задоволення ніхто на мав наміру змінити найближчим часом робоче місце.

Практично всі опитані спостерігали на робочому місці побоювання: 53% відчували страх звільнення (серед старших за сорок відповідний відсоток досяг 62); 44% були занепокоєні конкурентним тиском з боку більш досвідчених або амбіційних; 35% визнали невпевненість у власних силах, 31% – неготовність перенавчатися у разі необхідності.

Невтішним, якщо не загрозливим, на думку автора, виявився той факт, що 91% всіх опитаних спостерігали в ході щоденної діяльності прояви елементів девіантної організаційної культури, тобто такої, за якої керівництво змушено поводитися неетично під тиском зовнішніх обставин (типовими прикладами є з'ясування стосунків з пожежною службою, санітарною інспекцією, податковими органами; постачальниками й роздрібними торговцями тощо). Такі прояви спотворюють організаційну культуру, викликають у робітників відчуття несправедливості, небезпеки, нестабільності; стримують бажання підвищувати статус в організації, аби не стикатися з необхідністю вирішувати подібні проблеми. В свою чергу, відсутність амбіцій не стимулює підвищення кваліфікації й особистої професійної конкурентоспроможності; з часом загострює загрозу накладання санкцій аж до звільнення. І, навпаки, вміння вищого менеджменту протистояти корупційним проявам (найчастіше позитивні приклади спостерігаються в компаніях з іноземним капіталом) сприяють зміцненню корпоративного духа, поваги до системи управління в цілому й, як наслідок, підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Висновки. Отже, організаційна культура визначається як певний набір цінностей і норм, які є загальними для окремих осіб і груп в організації, а також спосіб, в який вони взаємодіють між собою та із зацікавленими сторонами поза межами компанії. Організаційна культура знаходить прояв в артефактах, мові, міфах та ритуалах, забезпечує основу для формування спільної думки, яку можна використовувати для спрямування поведінки й інтерпретування досвіду. Основні функції організаційної культури полягають в обумовленні організаційної ідентичності, забезпеченні стабільності,

зниженні загрози проникнення із зовні деструктивних елементів.

На жаль, як показало дослідження, на переважній більшості підприємств, які слугували статистичною вибіркою при проведенні нашого дослідження, організаційна культура виявилася слабкою і не сприймається персоналом як дієвий засіб професійного вдосконалення та підвищення конкурентоспроможності. Шляхи подолання цієї проблеми стануть основою подальших робіт автора.

Література

1. Гордієнко В. П. Психологічні портрети професійних організаційних культур [Електронний ресурс] / В. П. Гордієнко, Л. В. Коpecь. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/naukma/Ped/2007_71/11_gordienko_vi.pdf
2. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія / Л. М. Карамушка – К. : Ніка-центр, 2000. – 332 с.
3. Савчин М. В. Психологія відповідальної поведінки : монографія / М. В. Савчин. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2008. – 280 с.
4. Фурман А. В. Ідея професійного методологування : монографія / А. В. Фурман. – Ялта – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 205 с.
5. Канафоцька Г. П. Організаційна культура навчального закладу : навч. пос. / Г. П. Канафоцька – К. : Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2011. – 40 с.
6. Шевченко А. М. Організаційна культура як чинник організаційного розвитку освітніх організацій [Електронний ресурс] / А. М. Шевченко – Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/index.php/uk/pedagogy-psychology-and-sociology-311/institutional-and-economic-psychology-311/7435-organizatsyna-culture-uc-chinnik-organizatsynogo-rozvitku-osvtnh-organizatsy>
7. Лукашевич Ю. Л. Організаційна культура як передумова ефективної організації маркетингової діяльності на підприємстві [Електронний ресурс] / Ю. Л. Лукашевич. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2011_17_2/Lukashevych.pdf
8. Пітель Н. Я. Корпоративна культура підприємства в умовах глобалізації / Н. Я. Пітель // Інформаційна економіка. – 2012. – № 6. – С. 62–65.
9. Розкошна, О. А. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту організацій / О. А. Розкошна, В. П. Гордієнко, А. В. Матюшенко // Інноваційна економіка. – Тернопільський інститут АПВ НААН. – №9 (35), 2012. – С.96–99.
10. Пашко Л. А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами / Л. А. Пашко // Вісн. НАДУ. – 2003. – № 3. – С. 170–176.
11. Колесніков Г. О. Організаційна культура менеджменту якості [Електронний ресурс] / Г. О.

- Колесніков. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvvn/ekonomika/2010_5/R3/Kolesnikov.pdf
12. Carpenter M., Bauer T.; Erdogan, B. (2012) Management Principles. Chapter 8: Organizational Culture [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.0/s12-organizational-culture.html>
13. Azanza, G.; Morianob, J. A.; Molerob F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. G. Azanza et al. Journal of Work and Organizational Psychology, 29, p. 45–50.
14. Divan, S. M. (2012). Changing The Way We Do Things. Presenting a Strategic Organizational Culture Framework. A Thesis. California State University, Sacramento. 93 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://www.csus.edu/ppa/thesis-project/bank/2012/Divan.pdf>
15. Kong-Seng, L.; Nor'Aini, Y. (2011). Organizational Culture and Innovation Adoption/ Generation: A Proposed Model. World Academy of Science, Engineering and Technology, 58. P. 268–273 [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://www.waset.org/journals/waset/v58/v58-57.pdf>
16. Meijen, J. S. (2007). The Influence of Organisational Culture on Organisational Commitment at a Selected Local Municipality. Rhodes University. 215 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://eprints.ru.ac.za/1331/1/VanStuyvesant-TR08-155.pdf>
17. Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass. 3rd edition. 458 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://www.slideshare.net/phamthaivinhhang/organizational-culture-and-leadership-3rd-editionjosseybass2004isbn0787968455>
18. Boylstein, C. A.; Lorean, S.; Mills, T. L. (2013) 'Doing' Organizational Culture in the Saturn Corporation. *Organization Studies* 22.1: 117. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA75579345&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w&asid=58b1bae24323ff6903f2a3aa05b97698>
19. Piepmeyer, G. M. (2009). Organizational Culture and Innovation: the Case of the Namibian National Institute for Educational Development a Thesis. Rhodes University, 2009, 125 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://eprints.ru.ac.za/4230/1/PIEPMAYER-MED-TR09-102.pdf>
20. Lincoln, J. R.; Haas, W. A.; Guillot, D. (2004). Durkheim and Organizational Culture. University of California. Oxford, UK: Oxford University Press. 29 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://www.irl.berkeley.edu/workingpapers/108-04.pdf>
21. Hardy, B.; Peters, D. (2010). Organizational Culture: Define, Analyze, & Change. DS Performance Group [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://www.dsperformancegroup.com/?submit=Culture>
22. Seonaidh, M.; Foster, R. A. (2013). The use of Johnson's Cultural Web to improve understanding of organisational culture: a critical review. *International Journal of Management*, 2013, 30.4: 340+. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA350065793&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w&asid=0185bccd21502cde33c930c4d033bf7c>
23. Gray, J. H.; Densten, I. L. Towards an Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management. *International Journal of Organizational Behavior*, Volume 9(2), p. 594–603 [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360753662.1758organizationa1%20cult42.pdf>
24. Management Consulting: Organizational Behavior. Lesson 35: Organisational Culture. Management Consulting Courses and Training Resources on Business Management and Executive Development. 10 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://managementconsultingcourses.com/Lesson35OrganisationalCulture.pdf>
25. Organizational Processes. Chapter 14: Organizational Culture, Creativity, and Innovation. P. 542–580 [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://www.usheproduction.com/design/8020/downloads/5.pdf>
26. Watkins, M. (2007). Organizational Immunology. Part 1: Culture and Change. Harvard Business Review. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://blogs.hbr.org/2007/06/organizational-immunology-part-1/>
27. LaGuardia, D. (2008). «Organizational Culture,» T+D62, no. 3 (March 2008), p. 56–61. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://www2.cob.ilstu.edu/mpdumler/cult1110.pdf>
28. Marchand, A.; Haines, V. Y.; Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative Analysis of Organizational Culture in Occupational Health Research: a Theory-Based Validation in 30 Workplaces of the Organizational Culture Profile Instrument. *BMC Public Health* 2013, 13:443. 11 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: http://go.galegroup.com/vlib.interchange.at/ps/retrieve.do?retrieveFormat=PDF_FROM_CALLISTO&accesslevel=FULLTEXT&inPS=true&prodId=AONE&userGroupName=wash89460&tabID=&workId=5QAT_1471-2458-13-443-p.pdf&docId=GALE%7CA330186920&callistoContentSet=PER&isAcrobatAvailable=false
29. LaGuardia, D. (2000). Organizational culture Authenticity Consulting, LLC, 2000. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://managementhelp.org/organizations/culture.htm>
30. Hartnell, C. A.; Ou, A. Y.; Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 4, 2011, p. 677–694 [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://classdat.appstate.edu/COB/MGT/VillanPD/HRM%20Fall%202013/UNIT%201/Article%201/Additional%20Reading/Hartnell%20et%20al%202011-Org%20culture%20and%20org%20effectiveness-competing%20values%20framework.pdf>
31. Keaton, J. (2011). Communication & Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experi-

ence. 2nd edition. Chapter 2: Unpacking Organizational Culture. SAGE Publications, Inc. 2011, 232 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: http://www.sagepub.com/upm-data/37697_2.pdf
32. Khana, M. A.; Afzalb, H. (2011). High Level

of Education Builds up Strong Relationship Between Organizational Culture and Organization Performance in Pakistan. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 7, 2011, p. 1387–1400.

В статье рассматриваются подходы к определению понятия «организационная культура», характеризуются ее виды, неотъемлемые составляющие и функции в организации. Сформулирован авторский взгляд на организационную культуру в широком и узком смыслах. Проанализированы особенности восприятия организационной культуры работниками украинских предприятий.

Ключевые слова: организационная культура, артефакты, символы, ритуалы, верования, ценности, девиантная культура.

Different approaches to the definition of organizational culture are considered; its types, essential elements and functions in the organization are characterized. Author's point of view on organizational culture in a broad and narrow sense is formulated. Some peculiarities of employees' perception of organizational culture in Ukrainian enterprises are analyzed.

Keywords: organizational culture, artifacts, symbols, rituals, beliefs, values, deviant culture.

Рекомендовано до друку д. е. н., доц. Гринько Т. В.

Надійшла до редакції 11.12.13 р.