

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ТИПОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КУЛЬТУР

Систематизовано та подано порівняльну характеристику існуючих підходів до типології організаційних культур. Основну увагу приділено типології, які можуть бути використані в процесі діагностики і вдосконалення системи управління підприємствами.

Постановка проблеми. Економічна криза в національному та світовому масштабі сприяє підвищенню інтересу до організаційної культури як важливого інструменту стратегічного менеджменту. Формування і цілеспрямоване вдосконалення організаційної культури дає можливість стабілізувати роботу підприємств та підвищити їх конкурентоспроможність. В організаційній культурі кристалізуються найбільш успішні, життєздатні, перевірені досвідом зразки мислення, поведінки, прийняття рішень та взаємовідносин, які підтримуються і в процесі природного розвитку організації, і свідомими зусиллями керівників і власників. Результати багатьох досліджень свідчать, що організаційна культура є вагомим стратегічним інструментом, адже «конкурентам важко імітувати нематеріальну (на відміну від фінансової і матеріальної) складову успіху, що робить її джерелом суттєвих конкурентних переваг» [1, с.39]. Крім того, за даними наукових досліджень на базі промислових підприємств, діагностика «організаційної культури дозволяє прогнозувати і виділяти найнебезпечніші, з точки зору формування опору, підрозділи організації і групи співробітників» [2], що має надзвичайно важливе значення в інноваційному менеджменті і забезпеченні організаційного розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Складність і багатогранність організаційної культури як економічного явища потребує систематизації підходів до її вивчення. Питанням класифікації і типології організаційної культури присвячена значна кількість наукових досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Вважаємо, що усі сучасні типології організаційних культур можна поділити на такі три групи: 1) типології, які описують національні особливості організаційних культур (типологія Ф. Тромпенаареса, модель Г. Хофстеда), 2) типології, які стосуються лише окремих аспектів організаційної культури –

соціально-психологічного клімату або гендерних проблем (класифікація М. Вріє – Д. Міллера, класифікація С. Медока - Д. Паркіна та інш.), 3) типології, які враховують важливі аспекти системи управління підприємствами (модель Ч. Хенді, модель Камерона-Куїна, модель Л. Г. Хаєта, модель Діла-Кеннеді, Р. Рютингера та інш.). Проте в науковій літературі відсутня узагальнена оцінка перерахованих вище підходів, що ускладнює їх практичне застосування.

Постановка завдання. Метою написання даної статті є систематизація та порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур; визначення типологій, які можуть бути використані у процесі діагностики і вдосконалення системи управління підприємствами.

Результати дослідження. У сучасній теорії менеджменту відсутній єдиний підхід до класифікації типів організаційних культур. Дослідники використовують з метою класифікації різноманітні підходи і показники, виділяючи при цьому від двох до восьми типів культури (табл. 1). Розглянемо типології, які одержали найбільше поширення.

Таблиця 1.

Порівняння підходів до класифікації організаційних культур

| Автори класифікації | Класифікаційні ознаки | К-сть | Назви типів організаційної культури |
|--------------------------|--|-------|--|
| Дж. Коттер та Дж. Хескет | Ступінь врахування умов зовнішнього середовища | 2 | Адаптивна культура, неадаптивна культура |
| І. Оучі | Різниця у регулюванні взаємодії та відносин | 3 | Ринкова, бюрократична, кланова |
| Ч. Хенді | Ступінь формалізації процесів, рівень централізації влади | 4 | Культура особистостей, культура влади, культура задач, культура ролей |
| Т. Діл та А. Кеннеді | Ступінь ризику певних видів діяльності (високий – низький), швидкість зворотного зв'язку (повільна – швидка) | 4 | Культура «жорстких хлопців», культура «інтенсивної гри», культура ризикових заходів, культура процесів |
| Р. Рютингер | Ступінь ризику певних видів діяльності (високий – низький), швидкість зворотного зв'язку (повільна – швидка) | 4 | Культура торгівлі, спекулятивна культура, адміністративна культура, інвестиційна культура |
| Камерон і Куїн | Зовнішня – внутрішня орієнтація компанії, спосіб вирішення проблем | 4 | Ієрархічна, ринково-орієнтована, кланова, адхократична |
| М. Бурке | Особливості взаємодії компанії із зовнішнім середовищем, розмір і структура компанії, мотивація | 8 | Культура «оранжереї», культура «збирачі колосків», культура «городу», культура «французького |

| | | | |
|--------------------|---|---|--|
| | персоналу | | саду», культура «великих плантацій», культура «ліани», культура «косяка риби», культура «кочівної орхідеї» |
| Красовський Ю. Д. | Основні ціннісні орієнтації працівників | 8 | Конфронтальна, рейтингова, командна, пірамідальна, коопераційна, мобільна, патерналістська, консолідарна |
| Г. Л. Хаєт та інш. | Відповідність полярним характеристикам: культура Заходу – культура Сходу, колективізм – індивідуалізм, інтеграція – диференціація, визначеність та надійність – невизначеність та ризик, відповідальність всіх (або безвідповідальність) – відповідальність кожного | 8 | культура влади, культура ролі і правил, культура колегіальності, культура великої сім'ї, культура «творчі команди», культура «зірки», культура задач, культура конкуренції |

До типологій, які описують національні особливості організаційних культур, відносять моделі Ф. Тромпенаареса та Г. Хофстеда. Фактично вони є спробами пов'язати тип організаційної культури із особливостями національного характеру і менталітету. На думку вчених, такі класифікації дають можливість виявити тип культури, найбільш характерний для певної країни. Моделі Ф. Тромпенаареса та Г. Хофстеда не призначені для використання з метою аналізу культури окремого підприємства.

Типологія Г. Хофстеда базується на національних особливостях менталітету і розглядає тип культури в залежності від п'яти факторів: 1) значення індивідуалістичного начала, як характеристики тісноти зв'язку окремого індивіда і суспільства (індивідуалізм - колективізм); 2) дистанція влади, як фактор, що визначає ставлення до проблеми нерівності між людьми (висока – низька дистанція влади); 3) ступінь неприйняття невизначеності, як показника, який дає оцінку ступеня прагнень індивідів до уникнення невизначеності, що задовольняється за допомогою законів, правил, процедур, традицій (високий – низький ступінь неприйняття невизначеності) 4) рівень мужності, як характеристики розподілу соціальних ролей між статями (чоловіча культура із жорстким закріпленням ролей – жіноча культура із слабким); 5) ступінь орієнтованості на майбутнє, як фактора, який визначає роль стратегічної спрямованості компанії (високий – низький рівень орієнтованості на майбутнє). Модель Г. Хофстеда дає можливість визначити індекси, які характеризують ступінь прояву кожного з факторів з метою опису найбільш типової організаційної культури для певної країни [3, с.184].

Типологія Ф. Тромпенаареса передбачає класифікацію типів національних організаційних культур на основі таких критеріїв як цільове спрямування та характер взаємозв'язків (егалітарність, ієрархія). В результаті вчений виділив такі типи культур: 1)

культура, орієнтована на досягнення («інкубатор»); 2) культура, орієнтована на владу («родина»); 3) культура, орієнтована на ціль («керована ракета»); 4) культура, орієнтована на роль «Ейфелева вежа») [4, с.121-123].

Організаційна культура, орієнтована на досягнення, ґрунтується на уявленні про те, що організація як вторинний елемент повинна відігравати відносно людини роль інкубатора, тобто сприяти розвиткові її фахових навичок і творчих здібностей. В компаніях з таким типом культури практично відсутня ієрархія, система мотивації ґрунтується на підтриманні здорової конкуренції між працівниками. Така культура є характерною для інноваційних компаній, а також різноманітних об'єднань висококласних фахівців. Компанії з такою культурою є найбільш поширеними у США.

Організаційна культура, орієнтована на владу, базується на сприйнятті керівника в якості турботливого батька, за яким визнається право у формуванні стратегії та визначенні пріоритетів. Перевага надається нематеріальним стимулам, широко застосовується конструктивна відкрита критика, процедури і процеси відповідають ustalеному поняттю про правильність їх здійснення. Такий тип культури є характерним для східних та південно європейських країн.

Культура, орієнтована на ціль, ґрунтується на використанні в практиці управління проектних груп і команд, рівності в правах і відповідальності усіх виконавців незалежно від займаної посади. Мотивація у таких культурах здійснюється на основі оцінки якості праці. Мобільність і адаптивність такої культури ґрунтується на постійному коригуванні шляхів і способів досягнення цілей. Цей тип організаційної культури є характерним для країн північно-західної Європи, а також Канади та США.

Культура, орієнтована на роль, базується на бюрократичному розподілі праці, низькому рівні демократії, жорстких ієрархічних зв'язках, ставленні до працівника як до ресурсу. В умовах такої культури значна увага приділяється ротатії кадрів, навчанню і стажуванню працівників, оцінці і атестації з метою підвищення ефективності персоналу. Проте бюрократичний характер взаємовідносин не дає можливості таким організаціям швидко пристосовуватись до змін. Такий тип культури є характерним для Німеччини, Австрії.

Практична цінність класифікацій Ф. Тромпенаареса та Г. Хофстеда полягає в тому, що ці розробки можуть бути використані в роботі транснаціональних корпорацій, мультинаціональних компаній, вони дають можливість врахувати ризики, пов'язані із управлінням персоналу під час відкриття філій у інших країнах.

Друга група типологій зосереджує увагу лише окремих аспектах організаційної культури – соціально-психологічному кліматі або гендерних проблемах. Модель Вріє-

Міллера є спробою класифікувати організаційні культури в залежності від морально-психологічного клімату колективу, назви типам присвоєні по аналогії із психопатичними типами особистості. В рамках кожного типу культури описується стиль поведінки персоналу підприємства та стиль керівництва, дається характеристика необхідних умов успішної діяльності підприємства. В моделі Вріє-Міллера виділяються такі типи організаційних культур: драматична культура, депресивна культура, шизоїдна культура, параноїдальна культура, примусова культура. Така класифікація, безумовно заслуговує на увагу, але має суто прикладний характер, і не придатна для глибокого аналізу організаційної культури [5, с.53].

Типологія Бурке є спробою класифікувати організаційні культури на основі кількох факторів: особливостей взаємодії організації із зовнішнім середовищем, її структури та розмірів, ступеня вмотивованості персоналу. Використання цих факторів дало можливість М. Бурке виділити 8 типів організаційних культур: культура «оранжереї», культура «збирачів колосків», культура «городу», культура «французького саду», культура «крупних плантацій», культура «ліани», культура «косяку риб», культура «кочівної орхідеї» [4, с.124-125].

Вчені С. Медок та Д. Паркін на основі дослідження гендерних особливостей побудови взаємовідносин в організації, виділили та 6 типів культур: «джентльменський клуб», «казарма», «спортивна роздягальня», нехтування фактором статі, «псевдо підтримка», «кмітливі мачо». Кожен з цих типів дає характеристику особливостям взаємовідносин жінок і чоловіків в організації, ставлення керівництва до фактору статі в процесі визначення посадових обов'язків і призначення на керівні посади і фактично дає опис тієї чи іншої форми дискримінації жінок у мовах сучасних організацій [5, с.55-57]. Ця типологія не містить інструментів для визначення типу культури (за винятком словесного опису), не пов'язує тип культури з ступенем мотивації персоналу та економічними результатами діяльності підприємства. В цілому типології другої групи не можуть бути використані в процесі проведення економічних досліджень.

Третя група типологій є предметом найбільшого інтересу з точки зору менеджменту. Представлені в цій групі класифікації пов'язують тип організаційної культури з такими факторами як сфера діяльності підприємства, ступінь ризику, швидкість зворотного зв'язку, спосіб вирішення проблем, які виникають на підприємстві, ступінь врахування умов зовнішнього середовища та інш. Типологія організаційної культури Діла-Кенеді (а також розроблена на її основі типологія Рютингера) є спробою пояснити взаємозв'язок типу культури та специфіки виду діяльності підприємства. З цією метою автори виділяють два фактори, на основі яких описують 4 типи організаційної

культури: 1) ступінь ризику певних видів діяльності (високий, низький), 2) швидкість зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем (повільна, швидка). Згідно цієї типології виділяють такі типи культур: 1) культура інтенсивної гри (у Р. Рютингера – культура торгівлі); 2) культура «жорстких хлопців» (спекулятивна культура); 3) культура процесів (адміністративна культура); 4) культура ризикованих заходів (інвестиційна культура) [6, с.147-158]. Розглянемо особливості кожного типу.

Культура інтенсивної гри – характерна для організацій, які працюють у сфері торгівлі, продажу нерухомості та інш. В таких компаніях зворотній зв'язок із ринком є швидким, а ризик – невеликим. Як правило, такі компанії страждають від високої плинності кадрів та слабого прогнозування діяльності.

Культура «жорстких хлопців» – формується у компаніях, для яких є характерними схильність до високого ризику та швидкий зворотній зв'язок (торгівля цінними паперами, рекламна та ігрова індустрія). Такі компанії спрямовані на швидке досягнення успіху, в практичній діяльності не застосовуються довгострокове планування. Такі компанії залучають до роботи молодих, амбіційних фахівців, мотивуючи їх матеріально та перспективою швидкого досягнення високих результатів.

Культура процесів – характерна для стабільно працюючих підприємств з низьким прагненням до ризику і сповільненим зворотнім зв'язком (банки, страхові компанії, підприємства сфери сервісного обслуговування). На таких фірмах головна увага зосереджена не на результаті, а на процесі, рішення приймаються після ретельної їх оцінки. Система мотивації в таких організаціях є слабкою.

Культура ризикованих заходів – формується в організаціях, які зорієнтовані у своїй діяльності у майбутнє (інвестиційні банки, нафтові компанії, авіакомпанії), для яких характерним є високий ступінь ризику і повільне отримання результату. В таких організаціях цінується, перш за все, відповідальність і професіоналізм співробітників. Практична цінність класифікацій Діла-Кенеді та Р. Рютингера полягає у спробі пов'язати тип культури фірми із вимогами, які пред'являються до працівників, визначенні слабких і сильних сторін кожного типу культури.

Модель Камерона-Куїна має найбільшу цінність з точки зору використання в процесі економічної діагностики організаційної культури. Згідно з цієї моделі типологія здійснюється на основі визначення напряму орієнтації компанії (внутрішній фокус та інтеграція – зовнішній фокус та диференціація), а також способу вирішення проблем (стабільність і контроль – гнучкість та дискретність). На основі цієї моделі в даний час побудовано вдосконалені методики діагностики організаційної культури, зокрема,

відомими є методики, розроблені російськими вченими Соломанідіною Т. О., Ю. Д. Красовським.

Вчені К. Камерон та Р. Куїнн виділяють такі типи організаційної культури: кланова культура, адхократична культура, ієрархічна культура, ринкова культура. Кланова культура характеризується внутрішньої орієнтацією та гнучкістю у вирішенні проблем. Позитивні характеристики кланової культури: дружній, сприятливий соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу, турбота керівництва про трудовий колектив, відданість традиціям та виконання зобов'язань.

Адхократична культура відрізняється від кланової зовнішнім спрямуванням. Для культури такого типу властивим є дух новаторства, творчості при вирішенні проблем, здатність піти на ризик, високо цінується ініціативність та особиста свобода.

Ринкова культура, як і адхократична, є зорієнтованою на зовнішнє середовище, але в такій культурі цінується стабільність і контроль. Такі організації спрямовані в своїй діяльності на результат, досягнення поставлених задач, а від персоналу вимагається вміння конкурувати, керівництво демонструє жорсткість і вимогливість.

Ієрархічна культура поєднує внутрішнє спрямування із стабільністю та контролем як способами вирішення проблем. Тому для ієрархічної культури є властивими формалізація процесів, плановість, стабільність, гарантії [7, с.68-79].

Американський вчений Ч. Хенді здійснив дослідження цілої низки крупних американських компаній і на цій основі запропонував класифікацію організаційних культур, яка базується на розподілі влади та визначенні ціннісних орієнтацій особистості. За цими ознаками було виділено чотири типи культури: 1) силова культура, 2) рольова (бюрократична) культура, 3) особистісна культура, 4) цільова культура. Розглянемо їх докладніше.

Силова культура – ґрунтується на владі і жорсткому контролі, особистих якостях лідера. Як правило, в таких компаніях існує жорстка ієрархія. Важливими позитивними характеристиками компаній із таким типом культури є їх мобільність і висока адаптивна здатність

Рольова культура – характеризується наявністю бюрократичних процедур, чіткою регламентацією прав і обов'язків усіх працівників, наявністю програм поступового кар'єрного зростання. Такий тип культури складається в компаніях, які провадять діяльність на стабільних ринках. Позитивні характеристики рольової культури – це прозорість і прогнозованість, негативна – низька адаптивна здатність.

Особистісна культура утворюється в компаніях, які є об'єднаннями висококласних фахівців певної галузі. Влада і контроль в таких організаціях мають координуючий

характер. Особистісна культура має нетривкий характер і схильна достатньо швидко видозмінюватись у інший вид організаційної культури. Такий тип культури створює оптимальні умови для особистісного розвитку, але ступінь відповідальності кожного працівника є дуже високим.

Цільова культура характеризується чіткою орієнтацією на вирішення конкретних задач, що є важливим в умовах ринку, який динамічно розвивається. Для підвищення ефективності роботи на підприємствах з таким типом культури застосовується командні методи роботи і жорсткі методи контролю і звітності. Цільова культура дає позитивний результат для підприємств, які працюють в умовах жорсткої конкуренції, і не прийнятна для організацій, які знаходяться в кризовому стані.

Важливим висновком Ч. Хенді є те, що корпоративна культура не є статичною, а постійно видозмінюється в процесі розвитку підприємства. Іншими словами, модель Ч. Хенді є ілюстрацією зміни організаційної культури в залежності від стадії життєвого циклу підприємства. Стадії зародження і становлення відповідає силова культура, стадії розвитку – культура ролі, стадії розквіту – особистісна культура, стадії спаду і відродження – цільова культура [8, с.253-256].

Заслуговує на увагу матриця організаційних культур, складена групою науковців Донбаської державної машинобудівної академії на основі моделі Ч. Хенді. Практична цінність матриці полягає в простоті її застосування в процесі вивчення відмінностей видів організаційних культур в рамках досліджуваної моделі. Відзначаючи позитивні характеристики існуючих моделей, в т. ч. моделі Ч. Хенді, моделі Камерона-Куїна, науковці Донбаської державної машинобудівної академії зазначають, що використання чотирьох блочних моделей не дає повної характеристики досліджуваному явищу і пропонують власну типологію. Запропонована типологія визначає організаційну культуру з таких полярних позицій як: культура Заходу – культура Сходу, колективізм – індивідуалізм, інтеграція – диференціація, визначеність та надійність – невизначеність та ризик, відповідальність всіх (або безвідповідальність) – відповідальність кожного [8, с.264-270]. На основі зазначених характеристик автори виділяють 8 типів організаційно-управлінських культур – 1) влада, 2) роль і правила, 3) колегіальність, 4) велика сім'я, 5) творчі команди, 6) зірки, 7) задачі, 8) конкуренція.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, сучасні підходи до типології організаційних культур можна розділити на три групи в залежності від цільової спрямованості при здійсненні класифікації: 1) класифікація на основі національних особливостей; 2) класифікація за соціально-психологічними характеристиками соціальної групи; 3) класифікація на основі врахування системи управління на підприємствах. В

процесі проведення економічних досліджень на мікрорівні можуть бути використані лише типології третьої групи. З точки зору комплексності та наявності зручних інструментів для проведення діагностики, на нашу думку, найбільш перспективною для застосування є модель Камерона-Куїна. Подальші дослідження будуть спрямовані на оцінку можливостей використання цієї моделі для оцінки організаційної культури підприємств харчової промисловості.

Література:

1. Сперанский В. И. Современные технологии управления персоналом: Уч.-практ. Пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 496 с.
2. Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві // Соціальна психологія. – 2004. - №2 (4). – С.122-133.
3. Тульчинский Г., Терентьева В. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд. – М.: Вершина, 2007. – 352 с.
4. Корпоративна культура: Навч. посіб./ Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш./ За заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ: Центр, навчальної літератури, 2003. – 403 с.
5. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 456 с.
6. Рютингер Р. Культура предпринимательства. – М.: ЭКОМ, 1992. – 240 с.
7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
8. Корпоративна культура: Навч. посіб./ Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш./ За заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ: Центр, навчальної літератури, 2003. – 403 с.