

УДК 65.01:338.24

DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-7

О.М. ЛИТВИНЕНКО,

*кандидат економічних наук, старший викладач
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

ВПЛИВ ОСОБЛИВОСТЕЙ БІЗНЕСУ НА РОЗШАРУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗА РІВНЯМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Статтю присвячено дослідженню впливу особливостей окремих галузей бізнесу на розширення корпоративної культури за рівнями управління організацією. Як вихідне припущення було прийнято гіпотезу про те, що корпоративна культура, профіль якої визначається найрозповсюдженішими методами діагностики (Камерона–Куїна, Денісона та Хенді) є неоднорідним у межах організації та змінюється відповідно до рівня, на якому проводились вимірювання. Окрім того, постулювався той факт, що рівень відмінностей профілю корпоративної культури між різними рівнями всередині одного підприємства суттєво залежить від сфери його діяльності. Для підтвердження цього припущення до емпіричної бази дослідження було включено підприємства, що належать до суттєво відмінних галузей бізнесу, які характеризуються різним ступенем завансированості.

На всіх підприємствах, окрім софтверного бізнесу, відзначено неузгодженість між різними ієрархічними рівнями в оцінці кланової орієнтації корпоративної культури. Усі управлінські рівні досліджуваних організацій прагнуть до зменшення клановості в цільовій корпоративній культурі (або принаймні збереження існуючого status quo), тоді як виконавці бажають помітного збільшення кланової орієнтації. Особливо ця закономірність виявляється у закладах середньої освіти.

На всіх досліджуваних підприємствах, за винятком закладів середньої освіти, простежується досить суперечливий тренд до однакової схильності як до ринкової, так і кланової орієнтації. Відповідно до класичної праці Камерона–Куїна, які, наприклад, досліджували корпоративну культуру компанії Apple у динаміці, це є неможливим – орієнтація на ринкові цінності повністю заперечує клановість і навпаки – сімейний, клановий характер компанії на початку її існування не давав змоги досягнути бажаної ринкової ефективності та був досить швидко змінений на жорстку ринкову орієнтацію, на зміну якій згодом прийшла адхократія.

Усі без винятку підприємства незалежно від сфери діяльності не бажають бути ієрархією. Універсальним результатом, що був зафіксований під час аналізу корпоративної культури за моделлю Харрісона–Хенді на всіх досліджуваних підприємствах, є таке: респонденти свідчать, що й актуальна, і цільова (бажана) культура цих організацій належить до культури «завдання», або культури Афін відповідно до іншої інтерпретації класифікатора Хенді.

Ключові слова: корпоративна культура, профіль корпоративної культури, клан, адхократія, актуальна й цільова корпоративна культура.

Стаття посвячена исследованию влияния особенностей отдельных отраслей бизнеса на расслоение корпоративной культуры по уровням управления организацией.

В качестве исходного предположения была принята гипотеза о том, что корпоративная культура, профиль которой определяется самыми распространенными методами диагностики (Камерона–Куинна, Дэннисона и Хэнди) неоднородна в пределах организации и меняется в соответствии с уровнем, на ком проводились измерения. Кроме того, постулировался тот факт, что уровень различий профиля корпоративной культуры между разными уровнями внутри одного предприятия существенно зависит от сферы его деятельности. Для подтверждения этого предположения в эмпирическую базу исследования были включены предприятия, относящихся к существенно различным отраслям бизнеса, которые характеризуются разной степенью технического прогресса. На всех исследуемых предприятиях, за исключением программного бизнеса наблюдается несогласие между различными иерархическими уровнями в оценке клановой ориентации корпоративной культуры. На всех исследуемых предприятиях, за исключением среднего образования наблюдается довольно противоречивый тренд к одинаковой склонности как к рыночной, так и к клановой ориентации. Все без исключения предприятия, независимо от сферы деятельности не желают быть иерархией.

Ключевые слова: корпоративная культура, профиль корпоративной культуры, клан, адхократия, актуальна и целевая корпоративная культура.

Актуальність та новизна теми дослідження. Питання керованого впливу на корпоративну (організаційну) культуру наразі є у центрі уваги численних досліджень завдяки тому, що це є одним з найпотужніших напрямів мобілізації нематеріальних резервів для підвищення ефективності діяльності організації. У той же час переважна більшість таких досліджень виходить з припущення, що корпоративна (організаційна) культура є гомогенною у межах організації, тому будь-які особливості керування культурою на різних ієрархічних рівнях організації не розглядаються. Це, у свою чергу, може призвести до певних помилок у формуванні конкретних, адресних заходів щодо розвитку корпоративної культури та у кінцевому рахунку може навіть нівелювати позитивний вплив на ефективність організації.

Наведені міркування й визначають актуальність та практичну цінність дослідження, що спрямоване на вивчення «природного» розширення корпоративної культури за ієрархічними рівнями організації та впливу стилю (рівня заавансованості) ведення бізнесу на цей феномен.

Поставлення завдання дослідження. Робочою гіпотезою цього дослідження є припущення про те, що корпоративна культура не тільки відрізняється залежно від рівня організації, а й ці відмінності суттєво залежать від технології ведення бізнесу. Більш того, автор виходить з попереднього припущення, що зі збільшенням рівня заавансованості розбіжності у корпоративній культурі між ієрархічними рівнями організації будуть збільшуватися.

Виходячи з цього до завдань дослідження належать:

– вибір галузі (галузей), де вплив технології ведення бізнесу на розширення організаційної культури ймовірно буде позначатися найбільшим чином чи буде найбільш помітним з огляду на значний розбіг рівнів досконалості технологій ведення бізнесу в межах галузі;

- обстеження підприємств, що належать до цієї галузі та характеризуються суттєво різним рівнем завансированості технологій бізнесу;
- порівняльний аналіз зміни профілю корпоративної культури залежно від ієрархічного рівня організації.

Виклад основного матеріалу. При розгляді теми дослідження ми виходили з цілком зрозумілого припущення про те, що сферою діяльності, яка у найбільшому ступені залежить від використаних технологій, є сфера обслуговування. Дійсно, у цій галузі дуже тісний безпосередній контакт персоналу з клієнтами (споживачами). Це, у свою чергу, призводить до того, що технології, які використовуються у бізнесі, мають визначальний вплив на конкурентоспроможність підприємства та ефективність його діяльності. Тобто такі підприємства цілком залежать від досконалості технологій бізнесу та мають постійно витрачати значні ресурси на їх оновлення і модернізацію. Можна очікувати, що саме у цій сфері завансированість бізнесу буде найвищою.

На тлі цього цілком природно припустити, що внаслідок існування ресурсних бар'єрів не всі підприємства здатні на впровадження бізнесу на найвищому технологічному рівні, тобто у цій галузі можливе існування значного розриву між лідерами та аутсайдерами в напрямі досконалості технологій бізнесу. З урахуванням того факту, що постійне впровадження нових технологій ведення бізнесу веде до докорінних змін на всіх ієрархічних рівнях організації та безумовно спричиняє потужний опір, який відповідно до думки численних досліджень, є розшарованим за цими ієрархічними рівнями, можна зробити висновок, що технології у цій сфері впливають на корпоративну культуру, тобто обираючи підприємства сфери обслуговування для аналізу ефектів, пов'язаних з ієрархічною розгалуженістю корпоративної культури та впливу завансированості технології бізнесу на цю розгалуженість, можна вважати, що перше завдання цього дослідження є виконаним. Більш тонкі ефекти, що стосуються впливу характеру корпоративної культури на її розшарування за ієрархічними рівнями підприємства буде проаналізовано на основі залучення додаткових сфер діяльності, що мають різні типи очікуваної корпоративної культури, як буде показано нижче.

Слід зауважити, що сфера обслуговування є досить широкою, що спрощує добір підприємств, які характеризуються значною різницею у технологіях бізнесу. Наприклад, навчальний заклад, підприємство у сфері комунікацій, що надає послуги зв'язку та доступу до даних, фінансова установа (банк чи страхова компанія), компанія, яка надає промислові послуги (наприклад, ремонт та модернізація обладнання) та підприємство-посередник у фармацевтичній сфері належать до сфери обслуговування, але за визначенням такі підприємства характеризуються суттєво різним рівнем прогресу в технологіях ведення бізнесу. Тому саме ці підприємства було дібрано для перевірки вихідної гіпотези дослідження. Що стосується сфери освіти, то тут було проведено обстеження на двох рівнях – окремо для середньої та вищої школи. Дані щодо організацій, які сформували емпіричну базу дослідження, зведено до табл. 1.

Таблиця 1

Дані щодо організацій, у яких проводилася діагностика корпоративної культури з метою встановлення її розшарування за ієрархічними рівнями

№ з/п	Назва підприємства	Кількість співробітників*	Кількість опитуваних	Методика**
1	Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро	225	89	DOCS, OCAI, MSAI, Q12, H&H
2	Спеціалізована школа №134 гуманістичного навчання та виховання, м. Дніпро	64	53	OCAI, H&H
3	Регіональне представництво фармацевтичної компанії KRKA у Дніпропетровській області	12	12	DOCS, OCAI, H&H
4	Компанія WIX	200	22	DOCS, OCAI, H&H
5	Регіональна філія компанії «Київстар», м. Дніпро	387	98	DOCS, OCAI, Q12
6	UKRSIBBANK BNP Paribas Group	6712	—	Експертна оцінка
7	Concord bank	???	—	Експертна оцінка
8	Дніпропетровське обласне клінічне лікувально-профілактичне об'єднання «Фтизіатрія»	134	92	DOCS, OCAI, MSAI, Q12, H&H

* Зазначено на момент проведення дослідження.

** Розшифровку абревіатур див. нижче.

Нижче наведено порівняльні дані щодо обстеження корпоративної культури цих підприємств. Дослідження та діагностика корпоративної культури на всіх підприємствах проводилися на основі єдиного підходу. За базу було взято методики дослідження за Камероном–Куїнном [1, 2], Хостеде [3], Денісоном [4, 5] та Харрісоном–Хенді [6, 7] як найбільш розповсюджені та визнані більшістю дослідників. Крім того, було використано опитувальник Геллапа для визначення ступеня залученості персоналу [8]. Для аналізу корпоративної культури у середній школі було вирішено не користуватися методикою Денісона, яка передбачає суттєво ринкову орієнтацію організації, що вивчається. У випадку оцінювання корпоративної культури банку, на жаль, довелося скористатися експертним оцінюванням, зважаючи на те, що банк не надає можливості публікувати будь-які результати досліджень, що проведено всередині. Для забезпечення повної анонімності дослідження всі опитування надавалися респондентам у вигляді електронних форм, що розміщено на платформах Google (Google Forms) та Survio.com. Останню платформу створено розробниками з Чеської Республіки, вона надає значно ширший функціонал ніж Google Forms, але є платною та має обмеження на кількість анкет та кількість обстежень.

Відповідно до методики Денісона, DOCS [4, 5] виділено такі аспекти корпоративної культури:

- залучення співробітників до місії організації;
- здатність організації адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища;

- залучення співробітників;
- узгодженість та однорідність.

Напрями розвитку корпоративної культури, що виділено за Камероном–Куїнном (OCAI), інтерпретуються таким чином [1, 2]:

- *клан* – орієнтація на інтереси співробітників компанії, організація сімейного типу;

- *адхократія* (від лат. Ad hoc – з нагоди) – спеціалізована, динамічна організація, готова до змін, яка миттєво відгукується на зовнішні зміни;

- *ієрархія* – орієнтація на формальні стосунки всередині компанії; формалізоване і структуроване місце роботи;

- *ринок* – переважна орієнтація на інтереси споживачів, клієнтів; орієнтація на зовнішнє оточення, а не на свої внутрішні справи.

Крім обстеження корпоративної культури за методиками Денісона та Камерона–Куїнна, проводилися опитування за опитувальником Геллапа Q12 [8], що дозволяє визначити рівень залучення співробітників до різних аспектів діяльності організації, а також аналіз управлінської поведінки для середньої та вищої ланок менеджменту за методикою, що також належить Камерону–Куїнну (MSAI) [2].

І, насамкінець, організації досліджувалися за опитувальником Харрісона–Хенді (H&H) [6], який дозволяє визначити якісний тип корпоративної культури, а потім визначити загальні риси, що властиві організаціям, які мають відповідний тип культури. За Харрісоном–Хенді визначаються такі типи організаційної культури:

- *культура влади* (культура Зевса), яка є властивою для невеликої організації, що повністю залежить від центрального джерела влади;

- *культура ролі* (культура Аполлона), яка є властивою для великої організації з механічною структурою, що будується на підставах суворого функціонального розподілу ролей;

- *культура задачі* (культура Афін), яка є властивою для невеликої організації переважно з матричною структурою;

- *культура особистості* (культура Діоніса), яка є властивою для невеликої організації, що створювалася для обслуговування й допомоги.

Внаслідок проведених обстежень було встановлено головні ефекти розшарування корпоративної культури, що спостерігається на дібраних підприємствах, а також було відстежено вплив різних факторів на її розвиток.

Обробка результатів дослідження (рис. 1) дозволяє зробити висновки, що стосуються не тільки ефектів розшарованості корпоративної культури, але й відображають певні особливості, пов'язані з впливом етапу, на якому перебуває діяльність щодо управління корпоративною культурою на підприємстві:

- у всіх випадках, які було проаналізовано за допомогою методики Камерона–Куїнна, бачення співробітниками поточного стану культури організації відповідає досить рівномірному профілю культури з приблизно рівною потужністю кожного з напрямів з невеликою перевагою ринкової орієнта-

ції, що ймовірно пояснюється тим, що у сучасній конкуренції не можливо досягнути будь-якої стабільності без ефективності й конкурентоспроможності – це чудово розуміє переважна більшість співробітників підприємства. Слід зауважити, що цей результат повністю збігається з висновками роботи [7], де на базі міркувань, що пов'язанні з превалюючою системою суспільних цінностей, було оцінено найбільш вірогідні профілі корпоративної культури вітчизняних підприємств;

– у цілому така «невизначена» культура свідчить про те, що розвиток організації може з однаковою ймовірністю відбуватися в будь-якому з напрямів, що виділяються за Камероном–Куїнном, тобто корпоративна культура організації, що вперше звернулася до відповідних питань, досить легко піддається спрямованому впливу;

– у майбутньому корпоративна культура усіх організацій, що було досліджено, на думку співробітників, має стати переважно клановою й трохи більш вираженою адхократією за рахунок помітного зменшення ринкового фокуса та ієрархічності. Про це свідчить профіль бажаного стану культури. Найбільш вірогідно, що таким чином проявляється прагнення співробітників до більшої згуртованості та командної роботи як основи для гнучкості і пристосування до навколишнього середовища. У цілому профіль бажаної культури дуже подібний до корпоративної культури Apple на ранніх етапах розвитку цієї компанії.

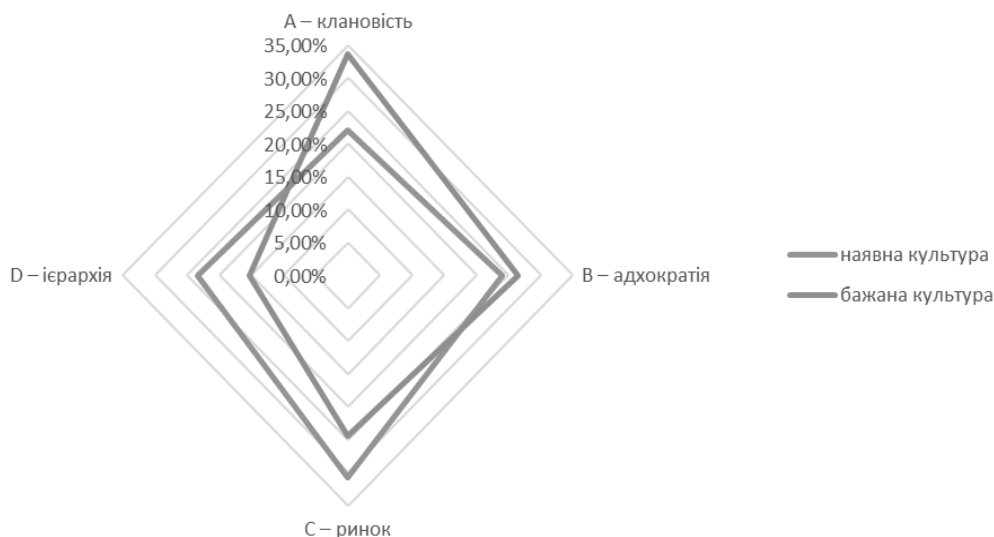


Рис. 1. Типовий профіль корпоративної культури організації, яка щойно розпочала діяльність з керування нею за Камероном–Куїнном (спеціалізована школа №134 гуманістичного навчання та виховання, м. Дніпро, травень 2019 р.)

Крім того, як вже зазначалося, при аналізі корпоративної культури за Камероном–Куїнном для середньої та у деяких випадках вищої ланок управління було запропоновано провести самооцінку управлінської поведінки

(MSAI), що дозволяє зрозуміти, який у координатах «клан–адхократія–ієрархія–ринок» вигляд мають управлінські навички середньої ланки. Самооцінка проводилася за п'ятибальною системою.

Аналіз результатів опитування дає змогу зробити такий висновок (рис. 2): середня ланка управління бачить певні проблеми в управлінні конкурентоспроможністю, натомість враховує як більш ніж задовільні власні навички в управлінні міжособистісними відносинами. Разом із тим співробітники вважають, що став більш інтенсивним контроль та зросли зусилля адміністрації, спрямовані на активізацію співробітників.

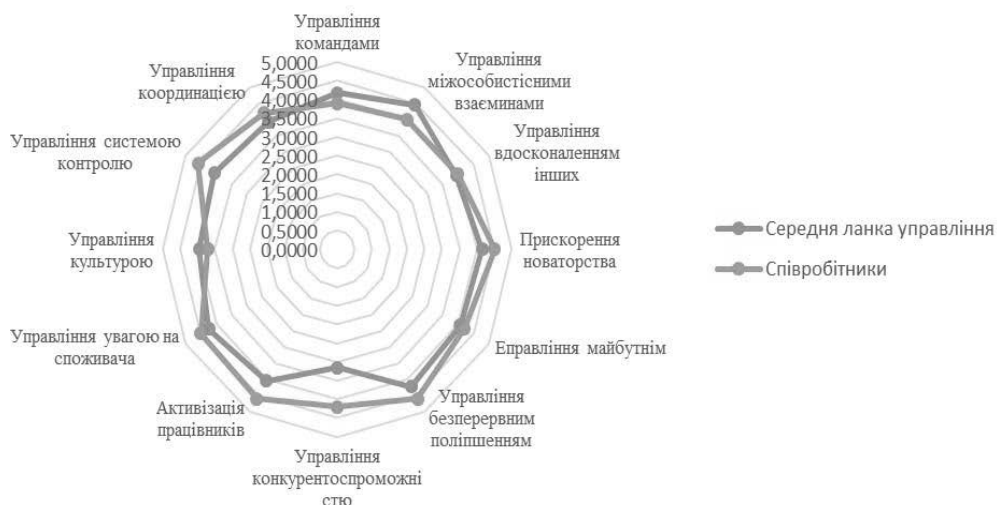


Рис. 2. Розширення профілю корпоративної культури організації за Камероном–Куїнном (УАН, квітень 2018 р.)

Діагностика за Денісоном є другим за поширеністю підходом до визначення характеру корпоративної культури, коли профіль культури визначається за допомогою усереднення 5 показників в чотирьох групах (напрямах). Основні напрями моделі Денісона – однорідність, залученість, місія та адаптивність. Слід зазначити, що у лютому в університеті вже проводилося дослідження за зазначеною методикою, у якому брали участь лише топ-менеджмент та середня ланка управління.

Залучення до опитування співробітників університету дозволило встановити, що колектив значно більш критично ставиться до всіх аспектів корпоративної культури (третя, внутрішня крива на рис. 3), й тільки за такими аспектами, як координація та інтеграція, постановка цілей і завдань оцінки співробітників практично збігаються з оцінками, які було дано вищим менеджментом. При цьому тенденції, тобто форма профілю корпоративної культури, на думку співробітників і топ-менеджменту в цілому збігаються – й та й інша групи опитаних бачать одні й ті самі недоліки корпоративної культури університету.

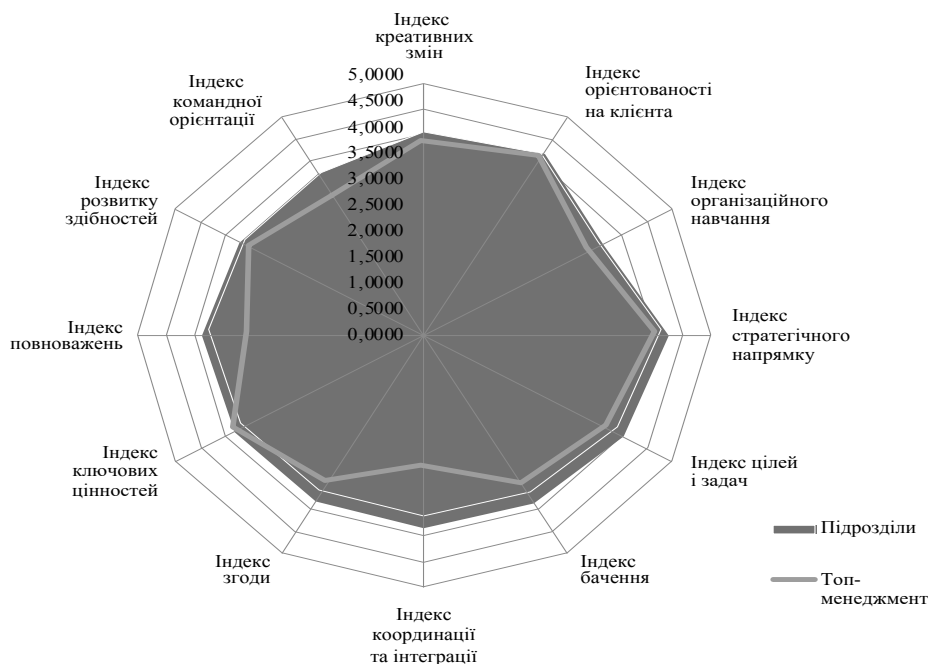


Рис. 3. Розширення профілю корпоративної культури організації за Денісоном (УАН, квітень 2018 р.)

Результати опитування за методикою Q12 дозволяють визначити індекс залученості – це комплексний показник, який визначається простим підрахунком частки позитивних відповідей на поставлені запитання. Він склав 52%, що відповідає так званій зоні байдужості (45–65%), – ситуація, яка найчастіше зустрічається, в організаціях, які тільки починають проводити дослідження питань, пов'язаних з корпоративною культурою й ставленням співробітників щодо організації. Слід зазначити, що відповідно до теоретичних уявлень тільки після досягнення показником залученості рівня в 65% починається зона результативності, тобто ситуація, коли організація стабільно демонструє високі результати.

Для більш змістовного розв'язання третього завдання цього дослідження, тобто для поглибленого аналізу впливу стилю ведення бізнесу на розширення корпоративної культури за рівнями управління організацією, головну гіпотезу дослідження треба дещо уточнити та розширити. З цією метою було сформульовано дві гіпотези, які потрібно підтвердити або спростувати на основі аналізу емпіричної бази.

Гіпотеза 1. Між різними ієрархічними верствами будь-якої організації існує розшарованість сприйняття корпоративної культури, тобто бачення корпоративної культури відрізняється залежно від рівня управління організацією, де проводиться вимірювання. Це стосується інтерпретації як існуючої, так і цільової корпоративної культури організації.

Гіпотеза 2. Розшарованість сприйняття корпоративної культури за різними ієрархічними рівнями організації залежить не тільки від стилю або

сфери бізнесу, але й від особливостей самої корпоративної культури підприємства. Тобто ми маємо справу зі своєрідною нелінійністю, коли кінцевий результат у певному сенсі залежить сам від себе.

Для підтвердження сформульованих гіпотез необхідно провести діагностику за декількома підходами, що дають кількісне уявлення про профіль корпоративної культури організації, для всіх рівнів управління організаціями, які належать до різних сфер діяльності (бізнесу). Причому дуже бажано, щоб дібрані для дослідження організації належали до сфер діяльності, для яких за замовчуванням є характерними різні типи корпоративної культури. Виходячи з цього розуміння, для дослідження було дібрано такі сфери діяльності: освіта (вища та середня), охорона здоров'я, фармацевтичний бізнес, розроблення програмного забезпечення, промисловість (машинобудування).

Дані щодо досліджуваних підприємств наведено у табл. 1.

Обробка результатів. Головні особливості, що було відзначено у ході опрацювання результатів дослідження підтвердили сформульовані гіпотези. Універсальні результати, що було зафіксовано під час аналізу корпоративної культури за Денісоном у всіх досліджуваних підприємствах, такі.

1. Оцінка культури (як поточної, так й цільової) дійсно суттєво залежить від посадової ієрархії респондента – топ-менеджери у більшості випадків дають більш жорстку оцінку корпоративної культури стосовно координації та інтеграції, повноважень та командної орієнтації; і навпаки, при оцінці ключових цінностей середня ланка менеджменту, тобто керівники різноманітних структурних підрозділів досліджуваних організацій, продемонстрували більший скептицизм (рис. 3).

2. Виключенням є організації, що займаються розробкою програмного забезпечення, досить прохолодне ставлення до ключових цінностей демонструють виконавці, тобто співробітники, що не мають управлінських повноважень (рис. 4).

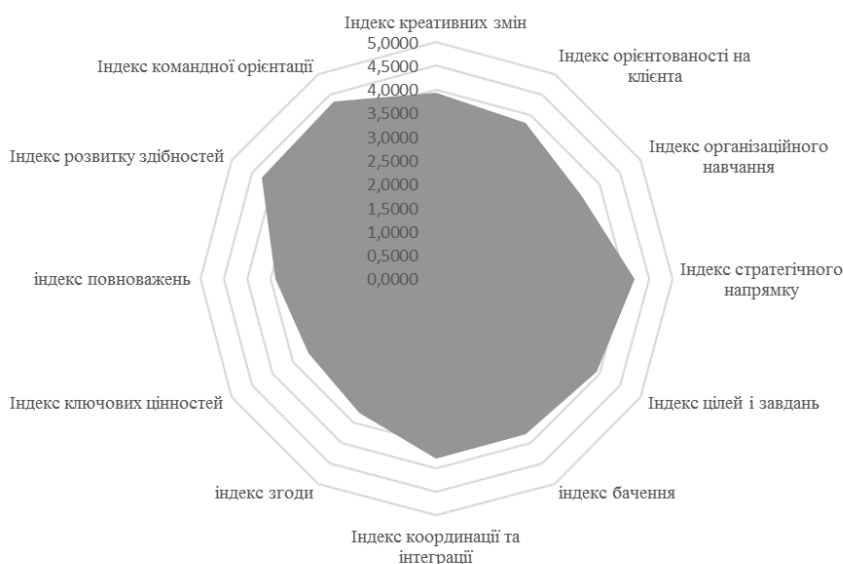


Рис. 4. Типовий профіль корпоративної культури за Денісоном для компанії, що займається розробкою програмного забезпечення (WIX, травень 2019 р.)

Стосовно цього досить цікавого ефекту можна зробити висновок, що співробітники таких компаній є самостійними та незалежними. Навіть об'єднання цих співробітників у команду проекту, що зазвичай є тимчасовим, не створює помітного попиту на спільні цінності та переконання. Слід враховувати той факт, що досить часто програмісти є інтровертами за психологічним типом, що також зменшує їхнє прагнення до соціалізації на основі будь-яких цінностей та переконань. Єдине, що часто є спільним у таких працівників – це загальні підходи та технології розв'язання професійних завдань та виконання проектів. Тобто стосовно цієї сфери діяльності можна зробити досить парадоксальний висновок про те, що зусилля, які зазвичай ці заавансовані компанії спрямовують на розробку та впровадження системи цінностей, майже не сприймаються прагматичними професіоналами, що зацікавлені у професійному зростанні, але не прагнуть до соціалізації.

3. Традиційно слабкою стороною корпоративної культури всіх досліджуваних організацій є організаційне навчання, яке солідарно низько оцінили і топ-менеджери, і менеджери середньої ланки, і звичайні виконавці.

4. Найсильнішими сторонами корпоративної культури, відносно яких оцінки всіх верств ієрархії управління досліджуваних підприємств збігаються, є стратегічна спрямованість та орієнтація на клієнта, при оцінюванні яких керівники різних ланок знов виявили солідарність з виконавцями у всіх досліджуваних організаціях. Очевидно, це пов'язано з тим, що сучасні вітчизняні організації незалежно від форми власності та сфери діяльності є продуктом ринкових трансформацій та «міфологізована» віра у всевладдя ринку й всесильність ринкової стратегії однаковою мірою характерна для всіх працівників незважаючи на їхні позиції в організації.

5. Загальна оцінка корпоративної культури, що здійснена «високопосадовцями» усіх досліджуваних організацій, є досить високою, але у деяких випадках (наприклад, у фармацевтичному бізнесі) простежується невпевненість респондентів, що виявляється у відносно високій кількості середніх оцінок, які вони виставляли за певними компонентами корпоративної культури.

Універсальними результатами, що були зафіксовані під час аналізу корпоративної культури за Камероном–Куїнном у всіх досліджуваних підприємствах, є такі.

1. На всіх досліджуваних підприємствах, за винятком софтверного бізнесу, спостерігається незгода між різними ієрархічними рівнями у оцінці кланової орієнтації корпоративної культури. Усі управлінські рівні досліджуваних організацій прагнуть до зменшення клановості в цільовій корпоративній культурі (або принаймні збереження існуючого status quo), тоді як виконавці бажають помітного збільшення кланової орієнтації. Особливо ця закономірність проявляється у закладах середньої освіти. На нашу думку, це спровоковано.

2. На всіх досліджуваних підприємствах, за винятком закладів середньої освіти, спостерігається досить суперечливий тренд до однакової схильності як до ринкової, так і до кланової орієнтації. Відповідно до класичної роботи Камерона–Куїнна, які, наприклад, досліджували корпоративну культуру компанії Apple у динаміці, це є неможливим – орієнтація на ринкові цінності повністю заперечує клановість, і навпаки, – сімейний, клановий ха-

ракти компанії на початку її існування не давав змоги досягти бажаної ринкової ефективності та був досить скоро змінений на жорстку ринкову орієнтацію, на зміну якій згодом прийшла адхократія.

3. Усі без винятку підприємства незалежно від сфери діяльності не бажать бути ієрархією.

Універсальним результатом, що був зафіксований під час аналізу корпоративної культури за Харісоном–Хенді на всіх досліджуваних підприємствах, такий: респонденти на всіх досліджуваних підприємствах свідчать, що й актуальна, і цільова (бажана) культура цих організацій належить до культури задачі (або культури Афіни відповідно до іншої інтерпретації класифікатора Хенді). На нашу думку, це пов'язано з несвідомим прагненням респондентів (слід зауважити, що при проведенні опитувань було забезпечено абсолютну конфіденційність респондентів) до так званої соціально очікуваної реакції на поставлені запитання. Організація з культурою завдань намагається поєднати відповідні ресурси і відповідних співробітників на потрібному рівні і дати їм можливість добре виконати роботу. Для цієї культури характерні: високий ступінь автономії, оцінка роботи за результатами і неформальні робочі стосунки всередині групи, обопільна повага, базована на здібностях. Культура завдань підходить для тих організацій, де важлива швидкість реакції, є конкуренція ринку і де життя продукту швидкоплинне. Проблемою для організацій з культурою завдань може бути здійснення контролю. Ця культура базована на володінні специфічними знаннями і призначена для вирішення специфічних завдань. Ефективність діяльності організацій з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників. Великі владні повноваження в таких організаціях має той, хто в певний момент є експертом у провідній галузі діяльності і володіє максимальною кількістю інформації. Ця культура ефективна в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними в діяльності організації. Вона почала формуватися у зв'язку з виконанням великих військових і аерокосмічних проектів і розвитком системно-кібернетичної школи в теорії менеджменту. У подібних компаніях робота оцінюється за результатом виконання завдання. При доборі персоналу потрібно враховувати, що найефективніше тут працюють люди, які мають самомотивацію, орієнтуються на різноманітну роботу. Тобто навіть коли респонденти відчували, що характер поведінки керівництва/лідерів організації не відповідає сучасній орієнтації на ефективність, результативність та розвиток організації, то незважаючи на це були схильні надати керівникам певний кредит довіри або розраховували на власний професіоналізм, що є основою розвитку компанії.

Досить цікавим є випадок так званої віртуалізації бізнесу. У цьому дослідженні його можна відстежити за результатами обстеження регіонального представництва фармацевтичної компанії KRKA у Дніпропетровській області, яка складається з групи незалежних один від одного співробітників, що базуються у різних містах області (рис. 5). Тобто єдиною сполучною ланкою між ними є технологія ведення бізнесу та загальні цінності, але цілком несподівано працівники компанії однаково прохолодно оцінили *всі* компоненти корпоративної культури (пор. з рис. 3 та 4 для вищого навчального закладу та фірми-розробника програмного забезпечення, де серед різних компонентів корпоративної культури є явні «фаворити», що були високо оцінені респондентами).

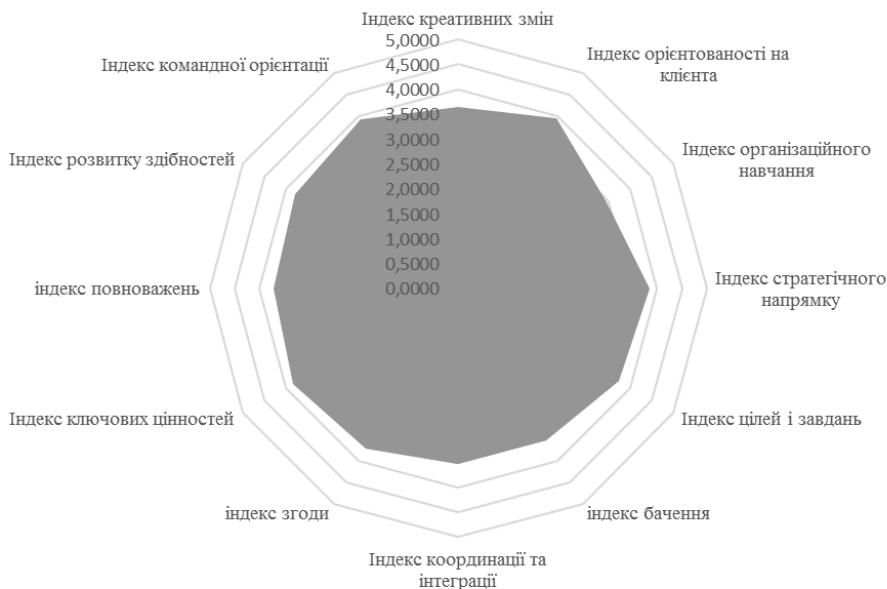


Рис. 5. Типовий профіль корпоративної культури за Денісоном для мережі представництв фармацевтичної компанії (KRKA, травень 2019 р.)

Звичайно, ситуація з віртуалізованим підприємством, де співробітники можуть бути повністю самостійні та незалежні у виборі підходів до виконання своїх завдань, а корпоративна культура є соціальним клеєм, що запобігає дезінтеграції компанії, є дуже цікавою та неоднозначною, й вочевидь потребує окремого дослідження.

Висновки. Таким чином, підбиваючи підсумки аналізу впливу особливостей бізнесу на розширення корпоративної культури за рівнями управління організацією, можна зробити такі висновки.

1. У ході діагностування корпоративної культури було виявлено такі розширення профілів за ієрархічними рівнями організації:

а) різні погляди на цільову корпоративну культуру підприємства, коли на відміну від менеджменту компанії співробітники бажають більш кланової (за Камероном–Куїном), сімейної культури у майбутньому;

б) різні погляди на керованість та контрольованість системи, коли менеджери більш критично оцінюють параметри культури, що пов'язані з повноваженнями, координацією та інтеграцією (за Денісоном), а виконавці вважають контроль та активізацію більш ніж достатніми (за Камероном–Куїном).

2. У процесі порівняння профілів корпоративної культури за Денісоном було підтверджено гіпотезу про існування залежності ступеня розширення від особливостей бізнесу, більш того, для сучасних заавансованих підприємств, що включають безліч самостійних та незалежних співробітників, є характерним «байдужий профіль» корпоративної культури.

3. Єдиним підходом до визначення типу корпоративної культури, у рамках якого оцінки різних ієрархічних рівнів підприємства збігаються незалежно від сфери діяльності компанії, є класифікація Харісона–Хенді, за

якою респонденти у більшому ступені схильні висловлювати власні очікування, ніж оцінювати реальну корпоративну культуру.

4. Як напрям подальших досліджень слід зазначити системне вивчення особливостей корпоративної культури підприємств зі значною часткою віртуальної (дистанційної) зайнятості.

Список використаної літератури

1. Quinn, R.E. **Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence** / Quinn, R.E., & Cameron, K. // *Management Science*. – 1983. – 29(1). – pp. 33-51. doi:10.1287/mnsc.29.1.33
2. Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
3. Hofstede, G.H. (2001). *Cultures consequences: Comparing values, behaviour, institutions & organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
4. Denison, D.R., & Neale, W.S. (1996). Denison Organizational Culture Survey. *PsycTESTS Dataset*. doi:10.1037/t64206-000
5. Denison, D.R., Cho, H.J., & Young, J. (2000). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method* (pp. 1-144, Working paper). Ann Arbor, MI: International Institute for Management Development, University of Michigan.
6. Handy, C. (1993). *Understanding organizations: How understanding the ways organizations actually work can be used to manage them better*. New York: Oxford University Press.
7. Harrison, R. (1982). *Understanding your organizations character*. Boston, MA: Reprint Service, Harvard business review.
8. Gallup Employee Engagement Center. (n.d.). Retrieved from <https://q12.gallup.com/public/en-us/Features>.

References

1. Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). **Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence**. *Management Science*, 29(1), 33-51. doi:10.1287/mnsc.29.1.33
2. Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
3. Hofstede, G.H. (2001). *Cultures consequences: Comparing values, behaviour, institutions & organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
4. Denison, D.R., & Neale, W.S. (1996). Denison Organizational Culture Survey. *PsycTESTS Dataset*. doi:10.1037/t64206-000
5. Denison, D.R., Cho, H.J., & Young, J. (2000). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method* (pp. 1-144, Working paper). Ann Arbor, MI: International Institute for Management Development, University of Michigan.
6. Handy, C. (1993). *Understanding organizations: How understanding the ways organizations actually work can be used to manage them better*. New York: Oxford University Press.

7. Harrison, R. (1982). *Understanding your organizations character*. Boston, MA: Reprint Service, Harvard business review.

8. Gallup Employee Engagement Center. (n.d.). Retrieved from <https://q12.gallup.com/public/en-us/Features>.

THE IMPACT OF BUSINESS SPECIFICS ON BRANCHING THE CORPORATE CULTURE CROSS THE LEVELS OF THE ORGANIZATION HIERARCHY

Olena M. Lytvynenko, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: elena_litvinenko@duan.edu.ua

DOI: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-7

Key words: *corporate culture, corporate culture profile, clan, adhocracy, relevant and targeted corporate culture.*

The article is devoted to the study of the influence of the characteristics of particular branches of business on the branching of corporate culture by the levels of management of the organization. As a starting point, it was hypothesized that the corporate culture, whose profile is determined by the most common diagnostic methods according to Cameron-Quinn, Denison, and Handy, is heterogeneous within the organization and varies according to the level at which the measurements were taken. In addition, it was postulated that the level of differences in the corporate culture profile between the different levels within a single enterprise significantly depends on its field of activity. To confirm this assumption, enterprises belonging to significantly different branches of business, characterized by varying degrees of overhead, were included in the empirical base of the study.

With the exception of the software business, all surveyed enterprises disagree between different hierarchical levels in assessing the clan orientation of corporate culture. All the management levels of the organizations surveyed seek to reduce clanship in the target corporate culture (or at least preserve the existing status quo), while performers want a marked increase in clan orientation. This pattern is especially evident in secondary education institutions.

All the enterprises studied, with the exception of secondary education, have a rather contradictory trend towards the same propensity for both market and clan orientation. According to Cameron-Quinn's classic work, which, for example, explored Apple's corporate culture in dynamics, it is impossible – a focus on market values completely denies clanhood, and vice versa – the family, clan nature of the company at the beginning of its existence did not achieve the desired market efficiency and was soon changed to a rigid market orientation, which was later replaced by adhocracy.

Without exception, everyone, regardless of their field of activity, does not want to be a hierarchy. The universal result recorded in the corporate culture analysis of Harrison-Hendy in all the surveyed enterprises is the following: the respondents in all the surveyed enterprises indicate that the relevant and desired (desirable) culture of these organizations refers to the culture of the “task” (or culture) Athens, consistent with another interpretation of the Handy classifier).

Одержано 3.09.2019.