

## **ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ТИПОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КУЛЬТУР**

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

**Ключові слова:** організаційна культура, типологія

**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; (І, які стосуються лише окремих аспектів організаційної культури – соціально-психологічного клімату або гендерних проблем (класифікація М. Вріє – Д. Міллера,

класифікація С. Медока - Д. Паркіна та ін.), 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 ін.). 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 персоналу	8	Культура «оранжереї», культура «збирачі колосків», культура «городу», культура «французького 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 розвитку 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 ротации 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 на 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 безпосередньо 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 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 в умовах 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 ін. 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 ін. В таких компаніях зворотній зв'язок із ринком є швидким, а ризик – невеликим. Як правило, такі компанії страждають від високої плинності кадрів та слабкого 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 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 внутрішньою 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 зовнішніми 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 великих 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 висококваліфікованих 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 застосовуються командні методи роботи і жорсткі методи контролю та 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.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

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 ін. / 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 ін. / За заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ: Центр навчальної літератури. - 2003. – 403 с.

### KHARCHISHYNA O.V. COMPARATIVE ANALYSIS OF MODERN APPROACHES TO TYPOLOGY OF ORGANIZATIONAL CULTURES.

*It is systematized and given comparative description of existent approaches to typology of organizational cultures. Basic attention to typologies is spared, which can be used in the process of diagnostics and improvable of the control system by enterprises.*

**Keywords: organizational culture, typology.**

### ХАРЧИШИНА Е.В. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К ТИПОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР.

*Систематизирована и подана сравнительная характеристика существующих подходов к типологии организационных культур. Основное внимание уделено типологиям, которые могут быть использованы в процессе диагностики и совершенствования системы управления предприятиями.*

**Ключевые слова: организационная культура, типология.**