

# Організаційна культура та основні аспекти її типологій

У статті запропоновано розглянути погляди науковців щодо такого поняття, як організаційна культура. Представлено різні визначення цієї дефініції. А також проаналізовані основні аспекти типологій організаційної культури.

**Ключові слова:** організаційна культура, типологія організаційної культури.

В статье предложено рассмотреть мнения ученых относительно такого понятия, как организационная культура. Представлены различные определения данной дефиниции. Также проанализированы основные аспекты типологий организационной культуры.

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

In the article it is suggested to consider opinions of scientists in relation to such concept, as an organizational culture. Different determinations of this definition are presented. The basic aspects of typology of organizational culture are also analysed.

**Keywords:** organizational culture, typology of organizational culture.

**Постановка проблеми.** Сучасна наука управління людський фактор ставить якщо не на перше місце, то все більше звертає увагу на його важливість.

З розвитком ринкової економіки великого значення набувають такі аспекти, як знання, освіта, кваліфікація, ініціатива працівника. І відповідно до цього на перше місце виходить мотивація персоналу, його зацікавленість у підвищенні ефективності праці.

Сьогодні створення ефективної організаційної культури є запорукою мотивації діяльності працівників компанії.

Організаційна культура є складною системою, вона формується та змінюється в середині компанії під впливом різноманітних чинників. Кожен працівник організації відчуває вплив організаційної культури на собі, і разом з тим, у свою чергу, він створює і змінює власне культуру організації.

«Організаційна культура – це сфера відносин, які не можуть бути формально регламентовані. Ці відносини складаються протягом певного періоду...під впливом історичного досвіду, менталітету людей, місцевих звичаїв та традицій, духовних цінностей та смаків» [1].

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Питання сутності організаційної культури підприємства досліджували такі зарубіжні науковці, як М. Армстронг, К. Камерон, К. Льюїс, М.Х. Мескон, Е. Метс, Е. Шейн. Не менш важливий внесок у дослідження даної проблематики зробили праці українських та російських науковців: Л.В. Михайлова, С.А. Ма-

сютіна, В.А. Співака, А.Н. Цуладзе, Г.Л. Чайки, В.Р. Весніна, О.С. Виханського, С.В. Рогожина та інших.

Огляд наукової літератури з даної тематики показав, що питання організаційної культури та її типології висвітлено достатньо ретельно. Проте різні трактування сутності організаційної культури та параметрів, що її формують, спричиняють і появу багатьох наукових поглядів стосовно її типології.

**Мета даної статті** полягає в тому, щоб систематизувати та проаналізувати основні типи організаційної культури.

**Виклад основного матеріалу.** Необхідно наголосити, що питання організаційної культури розглядається більшістю науковців, що працюють над проблемами управління організацією. Так, за Е. Шейном «організаційна культура – це набір правил і прийомів вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників; правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність нині. Ці правила і прийоми є відправним моментом у виборі персоналом засобу дій, аналізу і прийняття рішень» [2]. Р. Рюттінгер розглядає організаційну культуру як «культуру підприємництва, що представляє собою систему разом створених, розвинених та реальних переконань і уявлень щодо цінностей» [3].

Російська вчена О.Е. Стеклова формулює дефініцію організаційної культури як «систему надбіологічних засобів здійснення кооперованої людської діяльності, що знаходиться в розпорядженні однієї організації та спрямовується на реалізацію її цілей» [4].

Більш детально, на наш погляд, поняття організаційної культури трактує В.Р. Веснін: «це система історично сформованих спільних цінностей, символів, переконань, формальних і неформальних правил поведінки адміністрації і персоналу, їх відносин один з одним і з оточенням, які витримали випробування часом» [5].

Усі вищенаведені формулювання «організаційної культури» є достатньо глибокими і, безсумнівно, вартими уваги. Але доцільно було б надати власне трактування даної дефініції.

На нашу думку, організаційна культура представляє собою простір, що включає в себе норми поведінки та правила управління компанією, що визнаються персоналом. Організаційна культура обов'язково пов'язана з місією компанії. Носіями культури є всі співробітники організації на всіх її рівнях.

Продумана політика компанії щодо управління організаційною культурою дозволяє досягати певних глобальних цілей, як-от: додаткової економії витрат, зниження плинності кадрів, і, відповідно, зростання ефективності діяльності.

Основні елементи організаційної культури проявляються відповідно до трьох рівнів. Перший рівень: зовнішні елементи

## СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

– візуально-вербальні; другий рівень: базовий – офіційний (місія організації, її кодекс); третій рівень: внутрішній – прихований (правила спілкування та внутрішні відносини між працівниками, а також взаємозв'язок із зовнішнім світом).

Для того щоб розглядати певні типи організаційних культур, необхідно окремо наголосити на тих параметрах, що формують власне організаційну культуру. На їхній основі і створюються типології.

Достатньо конкретизовано параметри, що мають вплив на організаційну культуру, розглянуті О.Е. Стеклової:

«– особисті – вплив різних особистісних характеристик людей, що працюють в організації на особливості організаційної культури;

– соціальні – зовнішні умови, такі як: рівень життя населення, соціальна інфраструктура, суспільні настрої тощо;

– технічні – рівень розвитку техніки та технології, що впливають на якість робочої сили на підприємстві;

– економічні – фінансовий стан організації та його вплив на адекватність заробітної плати, що відповідно знижує чи навпаки підвищує плінність кадрів, а також відношення персоналу до праці;

– професійні – параметри, що відповідають за особливості певної професії (професійні кодекси) тощо;

– національні – вплив національної культури на культуру організації;

– внутрішні – особливості певної організації;

– зовнішні – законодавство, політика державних органів влади стосовно компанії, галузева політика, конкуренція тощо;

– об'єктивні параметри;

– суб'єктивні параметри;

– параметри, якими можна управляти;

– параметри, що не піддаються управлінню;

– високовитратні, середньовитратні та низьковитратні параметри;

– прямі та непрямі параметри;

– ефективні та неефективні;

– постійні та тимчасові;

– випадкові, природні та штучні» [4].

Найбільш вагомим фактором впливу на формування організаційної культури вважається позиція лідера, засновника даної компанії.

Вищезазначені параметри є універсальними, бо кожна з існуючих типологій організаційної культури використовує якщо не всі, то декілька у своїх характеристиках.

Сьогодні існує доволі багато типологій організаційних культур. До них відносяться типології Г. Хофстеде, Г. Мінцберга., Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден–Тернера, Ф. Клухона та Ф.Л. Штротбека, Г. Лейна, Дж. Дістефано та Н. Адлера, Ш. Шварца, Ф.Р. Манфреда, Ке де Врі та Д. Миллера, С. Медока та Д. Паркина, Р. Р. Блейка та Д. С. Моутона, Ч. Ханді, Р. Акоффа, Д. Коула, Я. Хармса, М. Бурке, А. Кеннеди, К. Камерона та Р. Куїнна, Д. Зоненфельда, Р. Гоффи та Г. Джонса, Л. Нельсона та Ф. Бернса, У. Оучі тощо.

Розглянемо найбільш відомі типології організаційних культур.

«У. Холл пропонує абетки (ABC) корпоративної культури:

А – артефакти і етикет (поверхневий рівень). Конкретні видимі елементи культури, такі як мова, форма вітання, одяг, фізичне розташування (відкриті або закриті приміщення);

В – поведінка та дії (глибший рівень). Стіжкі зразки та стереотипи поведінки, що охоплюють методи ухвалення рішень індивідами, організацію командної роботи та ставлення до проблем;

С – мораль, переконання, цінності (ядро). Ціннісні судження більшості співробітників організації (правильно – помилково, справедливо – неетично). Нерідко в організаціях формуються різні колективні або загальні погляди на етичні проблеми діяльності» [6].

За типологією Г. Хофстеде виокремлено чотири аспекти, які характеризують організаційну культуру: індивідуалізм–колективізм, дистанція влади, намагання уникнути невідомості та чоловічність–жіночність [4].

Дуже цікавою є типологія Ч. Ханді, за якою кожному типу організаційної культури надається ім'я одного з олімпійських богів. Так, за Ч. Ханді існують такі типи культур:

• *Культура влади, або культура Зевса.* Організації, що сповідають таку культуру, мають жорстку структуру, високий ступінь централізації управління, нечисленні правила та процедури, пригнічують ініціативу працівників, здійснюють жорсткий контроль над всім. Така культура характерна для молодих структур.

• *Рольова культура, або культура Аполлона.* Це бюрократична культура, що ґрунтується на системі правил та інструкцій, їй властивий чіткий розподіл ролей, прав, обов'язків і відповідальності між працівниками управління. Вона негнучка та ускладнює нововведення, тому малоефективна в умовах змін. Така управлінська культура властива великим корпораціям та державним установам.

• *Культура завдань, або культура Афіни.* Ця культура пристосована до управління в екстремальних умовах та постійно змінюваних ситуаціях. Вона ґрунтується на співпраці, колективному виробленні ідей та загальних цінностей. Фундаментом влади є знання, компетентність, професіоналізм та володіння інформацією. Він властивий проектним або венчурним організаціям.

• *Культура особи, або культура Діоніса.* Вона пов'язана з емоційним началом і ґрунтується на творчих цінностях, об'єднуючи людей не для вирішення службових завдань, а для досягнення індивідуальної мети. Рішення тут ухвалюються на основі згоди, тому влада має координаційний характер [6].

За типологією Т. Дейла та А.А. Кеннеді пропонується виділяти чотири основних типи організаційної культури [4]:

– культура високого ризику та швидкого зворотного зв'язку;

– культура низького ризику та швидкого зворотного зв'язку;

- культура високого ризику та повільного зворотного зв'язку;
- культура низького ризику та повільного зворотного зв'язку.

Типологія Р. Акоффа вирізняє такі типи культури організації [4]:

- корпоративний тип культури (традиційна корпорація з централізованою структурою);
- консультативний тип культури (соціальні інституції, лікарняні та навчальні установи);
- «партизанський» тип культури (творчі спілки, кооперації);
- підприємницький тип культури.

Достатньо широкою є типологія французького дослідника М. Бурке. Дана типологія виділяє вісім типів організаційної культури:

- культура «оранжереї» характерна для державних підприємств з бюрократичною системою;
- культура «збирач колосків» характерна для малих і середніх підприємств. В основі даного типу – повага до керівництва;
- культура «городу» характерна для пірамідальних структур. Зміни в даний тип культури вносяться дуже рідко;
- культура «французького саду» характерна для великих підприємств з бюрократичною системою;
- культура «великих плантацій» характерна для великих підприємств, які заохочують гнучкість персоналу;
- культура «косяка риби» характерна для гнучких організацій, які чутливо сприймають всі зміни ринкової ситуації та вимагають високої інтелектуальної гнучкості персоналу;
- культура «кочуючої орхідеї» характерна для неформальної структури, яка постійно змінюється. Цей тип культури притаманний рекламним агенціям, консультаційним фірмам [4].

Американський дослідник У. Оучі у власній типології виділив три основні види організаційної культури:

- ринкову культуру, яка характеризується пануванням вартісних відносин та орієнтацією на прибуток. Джерелом влади в рамках такої культури є власність на ресурси;
- бюрократичну культуру, засновану на пануванні регламентів, правил та процедур. Джерелом влади тут є посада членів організації;
- кланову культуру, що доповнює попередні. Її основу становлять внутрішні цінності, традиції організації, що спрямовують діяльність останньої [6].

За типологією Р.Б. Блейка та Д.С. Моутон виокремлюють п'ять типів організаційної культури і відповідно до них п'ять типів керівництва:

- культура «заміського клубу». Даний тип культури притаманний малим підприємствам сімейного бізнесу. Основна мета цього типу – благополуччя персоналу;
- культура «влада – підпорядкування». Активність персоналу зведена до мінімуму, придушення особистісних інтересів на користь справи;

– культура «організаційне управління». Досягнення основних цілей компанії за рахунок створення прийнятних умов праці для співробітників;

– культура «команди». Ефективність діяльності компанії досягається за рахунок зусиль відданих справі працівників, однодумців. Відповідно даний аспект впливає на створення атмосфери поваги та довіри;

– культура «збідненого управління». Мінімальна увага як до ведення справ, так і до персоналу. Є негативним прикладом в типології організаційних культур [7].

Типологія канадських дослідників Ф.Р. Манфреда та Ке де Врі відрізняється від інших тим, що в даному випадку на організаційну культуру науковці перенесли окремі моменти психології, які відповідно проявилися в назвах типів. Всього виокремлені п'ять типів:

– культура «параноїдальної» організації. Внутрішній клімат заснований на постійному контролі та нагляду за персоналом. Даним компаніям характерні раціональність в роботі та холодність у внутрішніх відносинах;

– культура «примусових» організацій. Вирішальну роль в таких організаціях відіграє ієрархія, все систематизовано, затверджено. Чітка спрямованість у діяльності компанії. Але негативним аспектом діяльності даних організацій є те, що вони часто виявляються не спроможними гнучко реагувати на зміну ринкової кон'юнктури;

– культура «демонстративних» організацій. У даних організаціях виробничий процес перетворений на виставу. Контролюючі механізми слабкорозвинені і відповідно це, в свою чергу, призводить до негативних наслідків;

– культура «депресивних» організацій. Цей тип культури притаманний організаціям з бюрократичною системою в умовах відсутності значної конкуренції на ринку. Стиль керівництва – авторитарно-бюрократичний;

– культура «шизоїдних» організацій. Даний тип схожий з попереднім. Але в цьому випадку спостерігається постійне суперництво менеджерів, кар'єру роблять лише фаворити або ті, хто постійно погоджується з керівництвом. Відповідно до цих факторів, як наслідок, розвиток підприємства у довгостроковій перспективі мінімальний [7].

Типологія організаційних культур Л. Нельсона та Ф. Бернса виділяє чотири типи компаній:

– культура «реагованої» організації. Аналіз культури такої організації показав, що персонал невпевнений у власних діях та часто користується імпровізацією. Основний мотив в даному випадку – зберегти існуюче становище. Наслідками такої організаційної культури є негативні ринкові результати. «Реагована» організація ще має назву як «стійка негативна середа»;

– культура «чуйної» організації. Основні характерні риси даного типу культури – це висока сконцентрованість працівників на спільній діяльності, високі позитивні результати, достатня гнучкість персоналу, матеріальне заохочення проявлення ініціативи;

– культура «активної» організації. Цей тип характерний для стратегічного мислення. Притаманний організаціям, де розвинені такі аспекти, як: цілеспрямованість, дисципліна, послідовність, ініціатива. Увага та розуміння є доміантними у внутрішніх відносинах між співробітниками;

– культура «високоєфективної» організації. Компанії, що створили такий тип культури входять до найкращих. Діяльність та персонал – дві основні складові, за допомогою яких досягаються цілі. Постійне стимулювання розвитку, ініціативи, набуття нових знань персоналом є однією з умов функціонування таких організацій [7].

### Висновки

Підсумовуючи вищезазначене, необхідно відмітити:

1. Організаційна культура – це система норм, правил, цінностей, що формується в певній організації під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників.

2. Кожна компанія має організаційну культуру, при чому характер кожної культури є унікальним, своєрідним.

3. Аналіз зарубіжної та вітчизняної літератури показав, що на сучасному етапі розвитку науки управління організацією,

науковцями досліджено та розроблено достатньо велику кількість типологій організаційної культури. Саме тому особливої важливості набуває питання систематизації типологій, що призведе до підвищення ефективності використання різних типів організаційної культури.

### Список використаних джерел

1. Иванов И.Н. Менеджмент корпорации. – М.: Изд-во «Инфра – М», 2007. – 163 с.
2. Шейн Е.Т. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер – 2001.
3. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. – Пер. с нем. – М.: ЭКОМ, 1992. – 56 с.
4. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
5. Веснин В.Р. Менеджмент. Підручник. – М.: ТК Велбі, вид-во Проспект, 2004. – 504 с.
6. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2008. – 319 с.
7. Черных Е.А. Типологии корпоративных культур (Електрон. ресурс) / Спосіб доступу: URL:<http://corpulture.ru>. – Загол. з екрану.

І.І. КИЧКО,

к.е.н., доцент, Чернігівський державний технологічний університет

# Концептуальні підходи щодо вдосконалення методики оцінки рівня задоволення особистих потреб

Стаття присвячена дослідженням, у результаті яких запропонована методика визначення рівня задоволення особистих потреб з використанням U-критерія Манна – Уїтні на основі анкетування та експертної оцінки. Визначена структура особистих потреб та рівень їх задоволення по мегарегіонах, ранжирована шкала потреб.

**Ключові слова:** особисті потреби, оцінка рівня задоволення, U-критерій Манна – Уїтні, шкала потреб.

Статья посвящена исследованию, в результате которого предложена методика определения уровня удовлетворения личных потребностей с использованием U-критерия Манна – Уитни на основании анкетирования и экспертной оценки. Определена структура личных потребностей и уровень их удовлетворения по мегарегионам, ранжирована шкала потребностей.

**Ключевые слова:** личные потребности, оценка уровня удовлетворения, U-критерий Манна – Уитни, шкала потребностей.

The article is devoted to the research conducted on Mann-Whitney U-criteria basis resulted in suggesting methods of defining personal needs satisfaction. The article

covers both the structure of personal needs as well as standards of their satisfaction within mega-regions and the scale of personal needs ranking.

**Keywords:** personal needs, personal needs satisfaction, Mann-Whitney U-criteria, scale of personal needs.

**Постановка завдання.** Якщо при адміністративно-плановій економіці рівень і структура особистих потреб визначалася з метою вибору оптимальної програми розвитку, виробництва необхідних предметів особистого споживання; оцінки пріоритетності розвитку того чи іншого виробництва чи галузі, то метою визначення рівня і структури потреб на сьогодні є вибір форм та методів впливу на особисті потреби для досягнення сталого економічного розвитку.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Проблеми формування та задоволення особистих потреб вивчають Н.З. Солоділова, О.Г. Леонова, Ю.М. Максимова, Л.Я. Баранова, М.Е. Алексеев. В економічній літературі існують значні теоретичні, практичні напрацювання стосовно потреб, численні класифікації потреб особистості. Але відомі схеми дослідження потреб практично не враховують усього діапазону потреб,