

ПОД- СЕКЦИЯ 4. Социальная философия.

**Горбенко Н.В.**

Завідувач НМЦ інформаційно-рекламної  
та профорієнтаційної діяльності  
Київського університету  
імені Бориса Грінченка

## **ВИДОВЕ РІЗНОМАНІТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ: ОГЛЯД ЗАРУБІЖНИХ ПІДХОДІВ**

**Ключові слова:** культура, корпоративна культура, організаційна культура, корпоративна культура університету.

**Key words:** culture, corporate culture, organizational culture, corporate culture of the university.

Типологія корпоративної культури є на сьогодні одним із засобів опису її властивостей. Відомими фахівцями у сфері організаційного менеджменту запропонована велика кількість типів корпоративної культури відповідно до її проявів. Так, основною характеристикою для виокремлення культур різного типу для І. Оучі стали розбіжності у регуляції взаємин. Дослідником виокремлено три типу культури організацій: ринкова, бюрократична і кланова. Зокрема, *ринкова* культура ґрунтується на пануванні вартісних відносин; *бюрократична* – на системі влади, що здійснює регламентацію всієї діяльності підприємства у формі правил, інструкцій і процедур; *кланова* культура розглядається в цій типології як додаткова по відношенню до ринкової і бюрократичної, і може бути частиною будь-якої з них [2].

На основі цієї типології К. Камерон і Р. Куїнн, запропонували власний інструмент аналізу під назвою «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей», доповнили вищезгадані типи корпоративної культури таким її видом, як *адхократична*. Дослідники також визначили орієнтири для класифікації: фокусування компанії на внутрішніх або зовнішніх процесах у поєднанні із гнучкістю/індивідуальністю або стабільністю/контролем) виокремлюють такі типи корпоративної культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну культури [4].

Адхократична культура в організації проявляється через увагу до зовнішніх позицій на ринку, до споживачів у поєднанні з високою гнучкістю у вирішенні завдань (такий тип культури характерний для високотехнологічних виробничих організацій, яким завжди треба тримати «руку на пульсі»). Кланова (сімейна) культура, на думку дослідників, характерна для організації, яка фокусує увагу на турботі про людей і внутрішній повазі до індивідуальності та унікальності кожного; головною цінністю такої культури є команда. Найчастіше це компанії, що працюють на клієнтському ринку: роздрібна торгівля, послуги. Для організацій із ринковою культурою властиво зосереджувати увагу на зовнішніх позиціях (частка ринку, приріст клієнтської бази, завоювання споживачів) у поєднанні зі стабільністю та контролем (підтримка певного рівня рентабельності компа-

нiї). Найбiльш органiчно з таким типом корпоративної культури функцiонують пiдприємства оптової торгiвлi; амбiцiя завойовувати робить їх лiдерами ринку. Iєрархiчна (бюрократична) культура – це культура органiзацiй, якi фокусують увагу на внутрiшнiй пiдтримцi співробітників i регламентованiй впорядкованостi всiх процесiв з високим рiвнем контролю. До цього типу найчастiше вiдносяться державнi структури та пiдприємства, якi, насамперед, орiєнтованi на дотримання всiх правил i внутрiшнiй комфорт [4].

Поширеним є подiл органiзацiйної культури на *суб'єктивну* й *об'єктивну* як спроба визначити структуру культури, роздiлити її iдеальний i матерiальний рiвень, виокремити найбiльш точнi елементи [2]. Зокрема, об'єктивну культуру зазвичай пов'язують iз фiзичним оточенням, що створюється в органiзацiї: будiвля та її дизайн, мiсце розташування, устаткування i меблi, кольори та обсяг простору, зручностi, кафетерiй, кiмнати прийому, стоянки для автомобiлiв i самi автомобiлi. Усе це тiєю чи iншою мiрою вiдображає цiнностi, який дотримується дана органiзацiя. Натомiсть суб'єктивна культура виходить iз зразкiв припущень, вiри й очiкувань, що подiляються працівниками, а також з групового сприйняття органiзацiйного оточення з його цiнностями, нормами i ролями, якi iснують поза особистiстю. Сюди вiдносяться ряд елементiв символiки, особливо її «духовної» частини: герої, мiфи, iсторiї про органiзацiю та її лiдерiв, органiзацiйнi табу, обряди i ритуали, сприйняття мови спiлкування i гасел. Суб'єктивна культура слугує основою формування управлiнської культури – стилiв управлiння i вирiшення керiвниками проблем, їх поведiження загалом [2].

Дослiдниками Р. Блейк i Дж. Мутонм була запропонована типологiя органiзацiйної культури на основi цiннiсної орiєнтацiї. З точки зору цих вчених, можливи два базових вектора цiннiсних орiєнтацiй: на продукцiю, ефективнiсть та економiчний результат; на особистiсть, задоволення її можливостей i здiбностей. Вiдповiдно до цього принципу автори виокремили чотири основних типи культури [2].

Т. Дiл i А. Кеннедi критерiями для подiлу корпоративної культури на типи вважають: мiру ризику, пов'язаного з дiяльнiстю органiзацiї; швидкiсть отримання органiзацiєю та її працівниками зворотного зв'язку про те, чи виявилися успішними прийнятi рiшення або обранi стратегiї; вiдмiтнi ознаки i поведiнку людей, вiдповiдних даному типу корпоративної культури (настанови, мiра iндивiдуалiзму, прийняття рiшень, пiдготовка, органiзованiсть); сильнi i слабкi сторони співробітників та культури (швидкiсть та обсяг роботи, iнновацiї, органiзованiсть, реакцiї на помилки, звички, побут). На основi цих ознак ними була запропонована модель, яка включає в себе чотири типи корпоративної культури: «*крутих хлопцiв*», «*старанної роботи*», «*великих ставок*» i «*процесу*». Дана типологiя оцiнює суб'єктивний рiвень корпоративної культури органiзацiї. Водночас типологiя передбачає, що всi працівники органiзацiї, незалежно вiд їх посади, в iдеальному варiантi повиннi володiти певними рисами характеру та уподобаннями – аж до житла та одягу. Типологiя передбачає iснування кардинально рiзних органiзацiйних культур в однiй галузi i не враховує рiзний ритм i органiзацiю рiзних процесiв, а вiдповiдно, i вимоги до особистих якостей працівників всерединi компанiї [5].

Однiєю з найбiльш розвинених вважається типологiя С. Хандi. Дана типологiя ґрунтується на розподiлi влади i пов'язаних з нею цiннiсних орiєнтацiях особис-

тості, які зумовлюють специфічний характер відносин індивіда та організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. За цим критерієм С. Ханді виокремлює чотири організаційні культури, метафорично виразивши їх у вигляді чотирьох богів давньогрецької міфології: *культура Зевса*, або культура влади; *культура Аполлона*, або культура ролі; *культура Афіни*, або культура завдання; *культура Діоніса*, або культура особистості [2].

Найпопулярнішою типологією корпоративної культури є класифікація (до речі, загальноприйнята у класичному західному менеджменті), запропонована Дж. Зоненфельдом. Дослідник розрізняє такі види корпоративної культури: *бейсбольна команда* (такий тип корпоративної культури виникає в ситуації, коли приймаються ризиковані рішення, реалізується негайний і безпосередній взаємозв'язок із зовнішнім середовищем); *клубна культура* (характеризується лояльністю, відданістю і спрацьованістю, командною роботою); *академічна культура* (передбачає поступовий кар'єрне зростання співробітників усередині компанії); оборонна культура (може виникнути в ситуації необхідності виживання) [3].

В теорії американського соціолога Ч. Хенді на основі застосування принципів процесу розподілу влади в організації, ціннісних орієнтацій особистості, відносин між особистістю та організацією, а також з урахуванням структури організації на різних етапах еволюції виокремлено чотири типи корпоративної культури, характерних для комерційних структур: *культура влади* (основні цінності якої – влада, контроль і визнання; різновидом владної культури є *сімейна культура* – як правило, такий тип корпоративної культури спостерігається в комерції, фінансовій сфері, малому бізнесі і вирізняється жорсткою ієрархією); *культура ролі*, або бюрократична (раціональна, заснована на чітких правилах і розподілі ролей культури); *культура завдання*, або результативна (ефективність діяльності організації з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників і командним духом); *культура особистості*, або інноваційна (така культура прийнятна для вирішення завдань, результати яких важко прогнозувати) [5].

Професор Університету штату Іллінойс Р. Кук використовував таку типологію корпоративних культур: *конструктивні культури* (вирізняються охочою співпрацею персоналу один з одним, прагненням членів організації спільно вирішувати робочі завдання); *пасивно-захисні культури* (характеризуються прагненням співробітників організації взаємодіяти один з одним так, щоб не постраждали їхні особисті інтереси); *агресивно-захисні культури* (в організаціях з такою культурою співробітники взаємодіють один з одним в першу чергу для того, щоб зберегти власну посаду) [1].

Цей перелік можна продовжити, але й вищевикладене дає підстави зробити висновок, що на сьогодні немає універсальної класифікації корпоративних культур, типових для державних, комерційних та громадських організацій. У кожній конкретній класифікації прийнятий певний набір критеріїв або параметрів, відповідно до якого описується тип корпоративної культури, при цьому більшість перерахованих характеристик є легко впізнаними, і в будь-якій установі можна виявити основні ознаки того чи іншого типу корпоративної культури. Однією з причин такого плюралізму у поглядах на корпоративну культуру та відмінностей у типологічному аналізі є те, що різні вчені, говорячи про культуру, мають на увазі різні її аспекти. Однак

при вивченні організації це не повинно заважати використовувати будь-яку із представлених та інших відомих класифікацій, залежно від того, що цікавить конкретного дослідника.

#### **Список використаних джерел**

1. Дементий Д. Корпоративная культура организации / Дмитрий Дементий [Электр. ресурс]. – Режим доступа : <http://copdoc.ru/articles/828.html>
2. Керимова К. Обзор типологий корпоративной культуры / К. Керимова [Электр. ресурс]. – Режим доступа : <http://www.advlab.ru/articles/article584.htm>
3. Корпоративная культура: что это и какие культуры бывают [Электр. ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura-chto-eto-i-kaokie-kultury-byvayut?page=0>
4. Мерц Н. В. Корпоративная культура: реальный инструмент управления / Н. В. Мерц [Электр. ресурс]. – Режим доступа : <http://www.aleader.ru/corporat>
5. Минаева Л. В. Модели корпоративной культуры / В. В. Минаева [Электр. ресурс]. – Режим доступа : [http://www.elitarium.ru/2014/02/12/modeli\\_korporativnoj\\_kultury.html](http://www.elitarium.ru/2014/02/12/modeli_korporativnoj_kultury.html)