

УДК 316.6

Сиротовський Д. М.,
аспірант кафедри соціальної психології,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
E-mail: d.syrotovsky@gmail.com

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Роботу присвячено проблемам формування та зміни організаційної культури підприємства. На підставі результатів емпіричного дослідження, в якому взяли участь працівники вітчизняної торгівельної компанії, виявлено, що наявна культура не є однорідною, а має певні відмінності залежно від специфіки кожної філії. Позиція респондентів щодо бажаної організаційної культури виявилася достатньо однотайною, незалежно від регіону. Співробітники прагнуть до зменшення рівня бюрократичної культури та підвищення кланової. Мотивація працівників до змін залежить переважно від рис особистості – агресивності та комунікативної активності.

Ключові слова: організаційна культура, мотивація, колектив, організація, управління, OCAI.

The article is devoted to the problems of forming and changing the organizational culture of the enterprise. The sample of the research involved 73 respondents who work for the Ukrainian trading company. It is revealed that the existing culture is not homogeneous, it differs depending on the characteristics of each branch. The respondents' position regarding the desired corporate culture turned out to be quite unanimous regardless of the region. Employees seek to reduce the level of bureaucratic culture and increase clan. The employees' motivation to change depends not on the region, but on personality traits – aggressiveness and communicative activity.

Key words: organizational culture, motivation, team, organization, management, OCAI.

Постановка проблеми. У сучасній Україні відбувається процес інтеграції до міжнародного економічного простору. Тому проблема якості персоналу, його лояльності щодо компанії, прагнення до зростання та

підвищення кваліфікації відповідно до міжнародних вимог набуває особливої актуальності. Система менеджменту та корпоративної культури зазнає суттєвих змін.

Аналіз попередніх досліджень. К. Грейвс (Clare W. Graves) [7, с. 133] у своїх дослідженнях висунув ідею «спіральної динаміки» розвитку людства, його еволюції від рівнів існування до рівнів буття. Він виокремлює 4 рівні існування та 3 рівні буття, які відрізняються між собою світоглядними засадами, типом стосунків між людьми та типом ставлення до природного середовища. Спираючись на цей гуманістичний підхід, Ф. Лалу (F. Laloux) [9, с. 23] розробив оригінальну теорію динаміки корпоративних культур. Він виокремлює наступні типи культур: імпульсивну, конформістську, конкурентну, плюралістичну і еволюційну. В межах цієї концепції корпоративні культури є ознакою рівня розвитку свідомості працівників та керівництва. Типи культур мають саме ієрархічну організацію і, на думку автора, сучасні компанії мають прагнути до впровадження еволюційної (а не, наприклад, конкурентної) культури. У менеджменті [3, с. 154] існує дещо інший розподіл типів корпоративних культур, яке частково перетинається з концепцією Ф. Лалу, але в межах цих досліджень немає уявлень саме про еволюційну динаміку, корпоративні культури формуються внаслідок специфіки виробничої діяльності підприємства та змінюються завдяки процесам індустріалізації та автоматизації технологічних процесів. Виокремлюються такі типи організаційних культур, як бюрократична, органічна, підприємницька та партисипативна.

Бюрократична організаційна культура характеризується ставленням до співробітника, як до об'єкта маніпулювання та контролю з боку організації. Провідною мотивацією співробітників стає економічний інтерес і матеріальне стимулювання. Цей рівень відповідає імпульсивному і конформістському.

Органічна організаційна культура ґрунтується на задоволенні соціальних потреб співробітників, їх потреб в спілкуванні і визнанні, що характерно для плюралістичної корпоративної культури.

Підприємницька організаційна культура будується, виходячи з ініціативи самих співробітників, тому основний ресурс ефективності організації – наполегливі і агресивні співробітники. Організації необхідно знайти таких людей і постійно зберігати над ними контроль, при цьому панує дух змагальності і конкуренції. В якості ефективного способу мотивації співробітників використовується виклик, відповідний потенціалу співробітників і можливої винагороди, що відкриває гарну можливість для самореалізації. Це конкурентний тип організацій за Ф. Лалу.

Партисипативна організаційна культура (культура участі, команди) передбачає спільність ціннісних установок, пріоритет загальнокомандних цілей і взаємодоповнювання членами команди одне одного, спільне планування та активну участь усіх членів команди в аналізі проблем і перспектив, що відповідає еволюційному типу по Ф. Лалу.

Схожою є також типологія корпоративних культур К. Камерона і Р. Куїнна [2, с. 68]. Ця типологія одна з найвідоміших класифікацій організаційної культури. В її основі лежить рамкова модель конкуруючих цінностей. Розробка даного підходу була побудована не на основі гуманістичного підходу у психології та філософії, а підкріплювалася дослідженням головних індикаторів ефективності організацій. Було виявлено 39 індикаторів, що склали вичерпний набір ознак організаційної ефективності. Кожен індикатор піддавався статистичному аналізу, що дало можливість виявити два головних вимірювання гнучкість-стабільність і внутрішній фокус – зовнішній фокус. Обидва вимірювання утворюють чотири квадрати, кожен з яких відповідає своїм уявленням про ефективність, цінності, стилі керівництва і свою культуру.

Кланова культура. Співробітники підтримують дружні стосунки, люди що працюють разом, мають багато спільного. Організації схожі на великі родини. Лідери або голови організацій сприймаються як лідери, як батьки та виконують функції не тільки повсякденного менеджменту, але і діють як наставники. Організація тримається разом завдяки традиціям, усталеному порядку речей, підтримці status quo. Керівництво намагається дотримуватись своїх зобов'язань щодо співробітників та клієнтів організації. Сукупність вищенаведених чинників сприяє згуртованості колективу і позитивному моральному клімату. Організаційна парадигма передбачає, що шлях до успіху лежить через доброзичливе ставлення до споживачів, турботу про співробітників та клієнтів. Організація заохочує групову роботу, спільне прийняття рішень, велика увага приділяється створенню позитивного психологічного клімату, співробітництво всіляко заохочується.

При нехтуванні бізнес цілями, існує загроза перетворення організації у «клуб дозвілля». Для нормального функціонування організації з клановою культурою, менеджмент організації повинен створити умови для того, щоб в організації існували декілька працівників, що виконують функції наставника. Активно заохочуються відповідність діяльності моральним принципам, лояльність та відданість справі. Традиційно кланова організаційна культура широко поширена на сході. Її яскравими представниками є великі японські та корейські корпорації. Для них типовими є бригадна форма організації праці, залучення найманих працівників до прийняття рішень, що стосується всієї

організації, велика автономність при наймі працівників до підрозділів, культура контролю якості не тільки технологічно, але й через увагу, що приділяють цьому питанню в колективі.

Ієрархічна культура. Протягом 50 років – з початку XX сторіччя і до початку 1960-х років – вважалась зразком раціональної та ефективної організації. Характерними ознаками є формалізація процедур, чітко окреслена структура організації, поділ відповідальності та прагнення до порядку. Такий тип організаційної культури добре підходить компаніям, що оперують у відносно стабільному та передбачуваному зовнішньому середовищі. Прикладом організацій з ієрархічним типом організаційної культури є більшість державних структур у будь-якій країні, великі компанії, що надають стандартизовані послуги, наприклад, ресторани швидкого харчування або відправлення міжнародної кореспонденції. Для ієрархічних організацій нормальним є велика кількість рівнів менеджменту, залучення малокваліфікованої робочої сили за наявності швидкої системи підготовки та навчання персоналу. Роль лідера в ієрархічній організації полягає в раціональному використуванні ресурсів, координація зусиль працівників. Велику увагу менеджмент приділяє детальній організації праці співробітників. Запорукою успіху є розподіл відповідальності за прийняття рішень, деталізовані специфікації для виробництва або докладно прописані процедури надання послуг. Існують механізми контролю робочого часу та якості продукції або послуг, а разом з цим і загроза переростання організації в бюрократичну структуру відірвану від споживачів та клієнтів, зациклену на виконанні процедур без огляду на їх вплив на кінцеву мету діяльності.

Наступною є адхократична культура. Назва походить від латинського вислову «ad hoc» – дослівно «для цього», що означає спрямованість на окремий випадок, вирішення певної проблеми, на протипагу широкому застосуванню або універсальності підходу. Адхократична корпоративна культура є відповіддю на дуже мінливе зовнішнє середовище, зростаючу невизначеність та потребу в інноваційності. Ця організаційна культура формувалася в тимчасових комітетах або робочих групах, які мали на меті розв'язання конкретної проблеми та не передбачали тривалий час спільної роботи. Згодом такий тип організаційної культури отримав широке поширення в тих сферах діяльності, які передбачають багато нововведень та орієнтовані на швидке вирішення задач в мінливому середовищі. Насамперед, це сфери високих технологій – розробка програмного забезпечення, виробництво електроніки; консультаційні послуги (юридичні, аудиторські, стратегічне консультування з питань управління); кіноіндустрія; передові біотехнології. В адхократичній культурі, більш ніж в інших, робиться акцент на підприємницькому

підході, цінується креативність, індивідуальний внесок, швидка адаптація до змін в умовах діяльності. Гнучкість та толерантність є основоположними принципами. Ефективність оцінюється в термінах нових продуктів чи послуг, нових ринків, новітнього використання ресурсів, готовності до змін бізнес-процесів та бізнес-моделей. В лідерах цінуються здатність до ризику, до передбачення нових тенденцій, творчий підхід та здатність надихати команду на новаторську роботу.

Ринкова культура. Наприкінці 60-х років XX сторіччя була опублікована праця О. Вільямсона [10, с. 552] в галузі соціології та економіки, яка стала основою нового погляду на організаційну ефективність. Ключовим показником ефективності в організації вчений вважав контроль операційних витрат. Не маючи прямого зв'язку з маркетинговою функцією, назва «ринкова організаційна культура» висвітлює зовнішній фокус організації – взаємодію з клієнтами, партнерами, споживачами, підрядниками, постачальниками, державними та регулюючими органами, акціонерами, профспілками, громадянським суспільством. На відміну від ієрархічної, організація ринкового типу намагається задовольнити потреби споживачів краще за конкурентів та з меншими затратами. На перший план виходять конкурентоспроможність та операційна ефективність. При надмірному фокусуванні на ефективності та відсутності уваги до людської сторони бізнесу, така організація може перетворитись на «потогінну фабрику», де «загнаних коней пристрілюють» та «полонених не беруть». Але найчастіше можна спостерігати успішні компанії з ринковою організаційною культурою, де приділяють увагу кінцевому результату, ефективності роботи. Колектив націлений на перемогу в конкурентній боротьбі, присутня як командна гра, так і здорова внутрішня конкуренція. Успіх вимірюється в термінах долі ринку, споживачьких перевагах до власного продукту, вибудовуються бізнес-моделі, що націлені на довгостроковий фінансовий успіх. Менеджмент фокусується на продуктивності виробничих процесів, на досягненні кінцевого результату та стабільному розвитку.

Г. Хофстеде [8, с. 27], на відміну від попередніх дослідників, спирався на крос-культурні дослідження у галузі організаційної психології та виокремив особливості дистанції влади, маскуліності-фемінності корпоративних культур у різних країнах. Сучасні дослідження акцентують увагу на особливостях формування організаційної культури залежно від галузі [1], залежно від функціонального підрозділу [6, с. 313], на проблемі збереження персоналу організації в умовах кризи та невизначеності [4, с. 6] та підкреслюють важливість організаційної культури як чинника збільшення конкурентоспроможності [5, с. 62].

Основою дослідження корпоративної культури у запропонованій праці стала теорія К. Камерона і Р. Куїнна, бо вона найдетальніше описує типи культур та містить відповідний діагностичний інструментарій. Для діагностики організаційної культури за типологією К. Камерона і Р. Куїнна використовується розроблена ними на матеріалі досліджуваних західних компаній технологія ОСАІ (опитувальник Organizational Culture Assessment Instrument – Інструмент Оцінювання Корпоративної Культури).

Виклад основного матеріалу. Метою емпіричного дослідження було визначення типу корпоративної культури великого українського підприємства з приватною формою власності та визначити, які саме соціально-психологічні чинники впливають на уявлення респондентів про реальний та бажаний психологічний клімат. Було опитано 73 респонденти віком від 24 до 60 років, які обіймали різні посади. Використовувались стандартизовані методики: ОСАІ (методика була адаптована та стандартизована в українському варіанті в межах попереднього дослідження); діагностика психологічного клімату в колективі (В. В. Шпалінський, Е. Г. Шелест); оцінка рівня конфліктності особистості (Г. В. Ложкін, Н. І. Повякель); оцінювання індивідуальної агресивності за методикою А. Асінгера; рівень комунікабельності (тест В. Ф. Ряховського). Також враховувалися стать, вік, місце проживання та посада респондентів.

Аналіз отриманих даних. При дослідженні типів корпоративної культури за методикою ОСАІ було виявлено, що працівники сприймають актуальну корпоративну культуру як ринкову з достатньо великим рівнем бюрократизації, що не повною мірою влаштовує персонал підприємства. Існують розбіжності в уявленнях про актуальний тип корпоративної культури залежно від регіону проживання. Це може бути пов'язано із специфічним стилем управління, який притаманний кожному регіональному офісу – достовірних розбіжностей в особистісних рисах працівників залежно від регіону виявлено не було. Результати відображено у таблиці 1 (див. с. 160).

Недостатня чисельність респондентів у кожній з філій не дає можливості виявити достовірність розбіжностей між регіонами. Як тенденцію слід відзначити, що існують два основні типи корпоративної культури: у Києві, Львові та Дніпрі переважає ринково-бюрократична, в Харкові та Одесі – кланова. Оцінка ефективності роботи філій не дає можливості дійти однозначного висновку. Філії, в яких переважає ринково-бюрократична система, мають вищі показники плинності персоналу, дещо менший обсяг продаж, але й відсутність скарг та рекламцій покупців. У кланової системи є свої переваги щодо стабільності персоналу та фінансової успішності, але й кількість скарг та непорозумінь в них більша.

Таблиця 1

Середні значення типів корпоративної культури залежно від регіону

Філія	Корпоративна культура			
	Кланова	Адхократична	Ринкова	Бюрократична
Київ	21,8333	24,2500	26,8333	27,0833
Львів	17,5455	20,8182	31,7121	29,9242
Харків	32,8125	22,2917	24,3750	20,5208
Дніпро	24,6667	20,6250	27,2708	27,4375
Одеса	39,1667	15,0000	21,6667	24,1667

Позиція респондентів щодо бажаної корпоративної культури виявилася достатньо однотайною, незалежно від регіону. Вони прагнуть до зменшення рівня бюрократичної культури та підвищення кланової. Результати відображено на рис. 1.

При проведенні статистичної обробки отриманих даних не виявлено достовірних розбіжностей між показниками реальної та бажаної корпоративної культури. Можна дійти висновку, що наявна корпоративна культура переважно задовольняє працівників і не потребує негайних змін. Цю гіпотезу підтверджують і результати інших тестів: працівники задоволені своїм місцем роботи, мають низький рівень

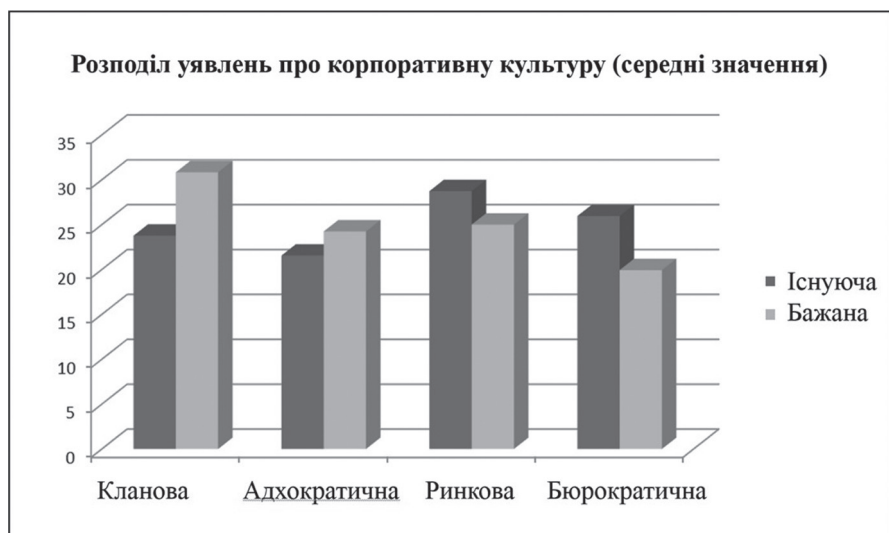


Рис. 1. Розподіл уявлень про корпоративну культуру (середні значення)

Таблиця 2

**Розподіл працівників за кластерами залежно від
їхніх уявлень про корпоративну культуру**

	Кланова	Адхократична	Ринкова	Бюрократична
Кластер 1 (22 респонденти)	28,63	24,68	30,00	16,69
Кластер 2 (38 респондентів)	26,04	24,43	25,30	24,22
Кластер 3 (13 респондентів)	45,42	21,09	19,55	13,94
Всього (73 респонденти)	30,27	23,91	25,69	20,12

агресивності і конфліктності та середній і вище середнього рівень комунікабельності.

При проведенні кластерного аналізу виявлено три кластери працівників залежно від їхніх уявлень про бажану корпоративну культуру. Результати відображено у таблиці 2.

Як видно з результатів таблиці 2, вся вибірка респондентів без винятку розподіляється між трьома кластерами. Найбільшим є кластер, що складається з 38 осіб (це переважно працівники відділу продаж), що відображає культуру, яку можна назвати «збалансованою». Вони не надають переваги жодному з типів корпоративної культури і вважають, що найбільша успішність як підприємства в цілому, так і окремого працівника можлива за умови гармонійного поєднання усіх типів корпоративної культури. Другий за чисельністю кластер складається з керівників відділів та філій, бухгалтерії та деяких інших підрозділів (22 особи), за деякими характеристиками вони схожі на «збалансованих», але в них переважає прагнення до ринкової, конкурентної корпоративної культури. Цю групу можна назвати «конкурентоспроможні». Окремий кластер складається з 13 осіб, переважно працівників складу, для яких стосунки у колективі мають вирішальне значення, вони не прагнуть до конкуренції між собою, навпаки вважають командну роботу необхідною умовою продуктивності праці. Цей кластер можна назвати «командні гравці», що й обумовлено особливостями їхньої професійної діяльності.

При дослідженні соціально-психологічних чинників корпоративної культури було виявлено, що стать працівників, рівень їхньої конфліктності та уявлення про клімат колективу не впливають на тип корпо-

ративної культури. Виявлено достовірний зв'язок (на рівні 0,05) між рівнем агресивності респондентів та прагненням до адхократичної корпоративної культури та зв'язок на цьому ж рівні між потребою в клановій культурі та рівнем комунікативної активності працівників. Конфліктність працівників та їхні уявлення про клімат колективу не мали суттєвого впливу на уявлення щодо наявного або бажаного типу корпоративної культури.

Висновки. При дослідженні соціально-психологічних чинників трансформації корпоративної культури підприємства було виявлено, що працівники прагнуть зміни корпоративної культури у бік кланової, а не бюрократичної. На наявний тип корпоративної культури впливає не лише політика компанії в цілому, а й особливості окремих трудових колективів, про що свідчить наявність виразної регіональної специфіки. Було виокремлено три кластери респондентів: «збалансовані», «конкурентоспроможні» та «командні гравці». Їх розподіл відбувається залежно від посади, а не від регіону.

Перспективи подальших досліджень. Необхідним є проведення аналогічного дослідження на різних підприємствах з різними формами власності та стилем керівництва з метою дослідження впливу цих чинників на наявну корпоративну культуру та прагнення працівників до її вдосконалення.

Список використаних джерел

1. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г. М. Захарчин. – Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2009. – 276 с.
2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
3. Потемкин В. К. Управление персоналом / В. К. Потемкин. – СПб.: Питер, 2010. – 432 с.
4. Сиротовский Д. М. Социально-психологические особенности изменения организационной культуры предприятия в период экономического кризиса [Электронный ресурс] / Д. М. Сиротовский // *Universum: Психология и образование: электрон. научн. журн.* – 2015. – № 9–10 (19). – Режим доступа: <http://7universum.com/ru/psy/archive/item/2631>
5. Тютлікова В. В. Організаційна культура як фактор конкурентоспроможності організації в умовах економіки знань / В. В. Тютлікова // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики.* – 2012. – № 1 (17). – С. 59–67.
6. Boles J. The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment / J. Boles, R. Madupalli, B. Rutherford, J. A. Wood // *Journal of Business & Industrial Marketing.* – 2007. – № 22 (5). – P. 311–321.

7. Graves C. W. Levels of Existence: an Open System Theory of Values / C. W. Graves // *Journal of Humanistic Psychology*. – 1970. – № 10 (2). – P. 131–155.

8. Hofstede G. Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival / G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov. – New York: McGraw-Hill, 2010. – 561 p.

9. Laloux F. Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness / F. Laloux. – Brussels: Nelson Parker, 2014. – 378 p.

10. Williamson O. E. The Economics of Organisation: The transaction cost approach / O. E. Williamson // *American Journal of Sociology*. – 1981. – № 87 (3). – P. 548–577.

References transliterated

1. Zaharchyn G. M. Mehanizm formuvannja organizacijnoi' kul'tury mashynobudivnogo pidpryjemstva: monografija / G. M. Zaharchyn. – L.: Vyd-vo Nac. un-tu «Lviv. Politehnika», 2009. – 276 s.

2. Kameron K. Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'tury / K. Kameron, R. Kuinn. – SPb.: Piter, 2001. – 320 s.

3. Potemkin V. K. Upravlenie personalom / V. K. Potemkin. – SPb.: Piter, 2010. – 432 s.

4. Sirotovskij D. M. Social'no-psihologicheskie osobennosti izmenenija organizacionnoj kul'tury predprijatija v period jekonomicheskogo krizisa [Jelektronnyj resurs] / D. M. Sirotovskij // *Universum: Psihologija i obrazovanie: jelektron. nauchn. zhurn.* – 2015. – № 9–10 (19). – Rezhim dostupa: <http://7universum.com/ru/psy/archive/item/2631>

5. Tjutlikova V. V. Organizacijna kul'tura jak faktor konkurentospromozhnosti organizacij v umovah ekonomiky znan' / V. V. Tjutlikova // *Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy mashynobudivnoi' galuzi: problemy teorii' ta praktyky*. – 2012. – № 1 (17). – S. 59–67.

6. Boles J. The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment / J. Boles, R. Madupalli, B. Rutherford, J. A. Wood // *Journal of Business & Industrial Marketing*. – 2007. – № 22 (5). – P. 311–321.

7. Graves C. W. Levels of Existence: an Open System Theory of Values / C. W. Graves // *Journal of Humanistic Psychology*. – 1970. – № 10 (2). – P. 131–155.

8. Hofstede G. Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival / G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov. – New York: McGraw-Hill, 2010. – 561 p.

9. Laloux F. Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness / F. Laloux. – Brussels: Nelson Parker, 2014. – 378 p.

10. Williamson O. E. The Economics of Organisation: The transaction cost approach / O. E. Williamson // *American Journal of Sociology*. – 1981. – № 87 (3). – P. 548–577.

A b s t r a c t

Syrofovsky D. M.,
PhD Student

SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTORS OF ORGANIZATIONAL CULTURE TRANSFORMATION IN THE ENTERPRISE

The article is devoted to the problems of forming and changing the organizational culture of the enterprise. It starts with the review of the most common approaches to the identification of the organizational culture of the enterprise. Short historical retrospective on the subject followed by the detailed description of the typology of the organizational cultures developed by K. Cameron and R. Quinn. The experimental data of 73 respondents report the results of the research of the organizational culture of Ukrainian trade enterprise. The results of the research on the preferred organizational culture reported according to the geographical location as well as the cluster analysis of the question. The results of overall preference for the existing and desired organizational cultures show the preference for the clan culture as a dominant desired type of culture and market culture as a reported current type. The data confirms that the existing organizational culture is not homogeneous, it differs depending on the characteristics of each branch. The respondents' position regarding the desired corporate culture turned out to be quite unanimous regardless of the region. Employees seek to reduce the level of bureaucratic culture and increase clan. The employees' motivation to change depends not on the region, but on personality traits – aggressiveness and communicative activity.

Отримано – 11 серпня 2017

Рецензовано – 17 серпня 2017

Прийнято – 21 серпня 2017

Received – August 11, 2017

Revision – August 17, 2017

Accepted – August 21, 2017