

Креденцер О.В. Підприємницький тип організаційної культури / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. - Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2013. – Вип. 39. – С. 11-15.

11

УДК 005.73

## ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ТИП ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

**О.В. Креденцер**

*кандидат психологічних наук, доцент, науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*

У статті представлено теоретичний аналіз типологій організаційних культур, в яких розглядається підприємницький тип організаційної культури. В результаті зіставлення розглянутих типологій наведено узагальнені ознаки підприємницького типу організаційної культури.

*Ключові слова:* організаційна культура, типи організаційних культур, класифікація, підприємницький тип організаційної культури.

В статье представлен теоретический анализ типологий организационных культур, в которых рассматривается предпринимательский тип организационной культуры. В результате сопоставления рассмотренных типологий приведены обобщенные признаки предпринимательского типа организационной культуры.

*Ключевые слова:* организационная культура, типы организационных культур, классификация, предпринимательский тип организационной культуры.

12

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Багатьма дослідниками у сфері психології, економіки та менеджменту доведено, що організаційна культура є вагомим чинником підвищення ефективності діяльності сучасних організацій. Тому дослідження проблем,

пов'язаних зі змістом, структурою, детермінантами розвитку організаційної культури тривалий час залишаються досить актуальними в сучасній науці.

Серед найвідоміших концепцій організаційної культури, розроблених *зарубіжними* фахівцями, можна назвати праці І. Ансоффа [1], М. Вудкока [2], Т. Дейла [8], К. Камерона, Р. Куїнна [4], У. Оучі [10], Т. Рюттингера [12], С. Ханді [12], Г. Хофстеде [5; 15], Е. Шейна [18] та ін.

Значну увагу проблемам формування та розвитку організаційної культури приділено й *українськими* дослідниками (О. Виходець [5], Л. Карамушка [5], А.О. Овчаренко [9], П. Прокоп'єва [11], Ж. Серкіс [13], І. Сняданко [5] та ін.).

Разом із тим, попри досить велику кількість досліджень організаційної культури, залишається нерозв'язаною проблема цілісності підходів до аналізу організаційної культури, їх дискусійність як у теоретичній, так і в емпіричній площинах.

Організаційну культуру можна спостерігати в будь-якій організації, але вона скрізь різна. Будь-яка типологія організаційної культури виділяє деякі ідеальні типи, що виражають лише провідні тенденції в діяльності тих або інших організацій. У реальному ж житті в «чистому» вигляді вони зустрічаються досить рідко. Проте з метою діагностики стану організацій та рівня їх культури варто проводити типологічний аналіз організаційної культури. При цьому можливі різні критерії, отже, й різні класифікації, типології.

Аналіз сучасної літератури з цієї проблеми [1; 2; 8; 12; 14–18 та ін.] та наші попередні теоретичні дослідження [7] показали, що значна кількість дослідників типологій організаційної культури на основі різних критеріїв класифікації виділяє ***підприємницький тип організаційної культури***.

Отже, **мета нашого дослідження** полягає у висвітленні результатів теоретичного аналізу сутності підприємницького типу організаційної культури, як одного з провідних типів організаційної культури з точки зору різних концепцій організаційної культури.

Дослідження проведене в рамках виконання науково-дослідної теми лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України «Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури»

(2013–2015 рр.) під науковим керівництвом д. психол. н., професора Л.М. Карамушки.

## РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ

Аналіз літератури показав [1; 2; 7; 15–17; 20 та ін.], що основними критеріями класифікацій, за якими розрізняють різні типи організаційних культур, є *критерії, які стосуються особливостей управління організацією, та критерії орієнтації на людей або на інші цінності організації*. Відповідно до цього нами було виділено дві основні групи типологій організаційної культури.

Проаналізуємо їх послідовно.

До *першої групи типологій за критерієм, який стосується особливостей управління організацією*, належить типологія Р. Акоффа та типологія американських компаній В.В. Томілова та Н.В. Тесакова.

Розглянемо, насамперед, *типологію організаційної культури Р. Акоффа* [1].

Р. Акофф (класик теорії менеджменту) аналізував культуру організацій як відносини влади в групі або організації в цілому. Для дослідження він виділив два параметри: ступінь залучення працівників до встановлення цілей у групі/організації та ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. На підставі порівняння цих параметрів було виділено чотири типи організаційної культури з характерними відносинами влади:

1. *Корпоративний тип культури* передбачає низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей та низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини влади мають характер автократії (традиційне управління організації із централізованою структурою).

2. *Консультативний тип культури* має високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей, низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини влади мають характер «лікар – пацієнт». Зазвичай характерний для організацій, які надають соціальні та інші послугу, лікувальні та навчальні заклади тощо.

3. *Партизанський тип культури* визначається низьким ступенем залучення працівників до встановлення цілей та високим ступенем залучення працівників до

вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини влади мають автономний характер.

4. *Підприємницький тип культури* має високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей, високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини влади мають демократичний характер. Групи та організація в цілому мають управління «за цілями» або «за результатами», та ієрархічну структуру за принципом «переверненої піраміди».

В.В. Томілов та Н.В. Тесакова [16] розглядають типи організаційних культур, що характерні для компаній США. Основним критерієм класифікації в такому разі є ступінь та особливості участі працівників в управлінні компанією. На основі цього критерію дослідники виділяють різні типи культури:

### 13

1. *Феодальну культуру*, яка підкреслює різницю між вищим керівництвом та іншим персоналом організації. Участь найманого персоналу у власності підприємства розглядається як аналог традиційної системи заробітної плати. Адміністрація строго контролює активність працівників-власників, надання частки власності є своєрідним засобом платежу. Розмір частки власності найманого персоналу визначається інтересами керівництва підприємства. Партнерські відносини між персоналом і адміністрацією не розвинені. Права працівників-акціонерів не захищені юридично.

2. Керівництво організації з *інвесторською культурою* прагне видавати персоналу відчутну частку зарплати у вигляді акцій, причому розмір зарплати встановлюється залежно від економічних результатів діяльності компанії. Працівник-акціонер розглядається лише в статусі власника акцій, що істотно обмежує його інвесторську активність.

3. *Культура участі* побудована на активному залученні найманого персоналу до процесу управління з одночасною участю працівників у власності. Акціонерні права працівників ототожнюються з їхніми службовими обов'язками. Участь працівників в інвестиційній діяльності компанії є логічним і практичним способом визнання їхніх акціонерних прав. Основний недолік даної культури полягає в тому, що в ній ігнорується юридичний захист прав працівників-

акціонерів, хоча реальна участь у керуванні сприяє росту інформованості й відповідальності персоналу й відповідає його інтересам як акціонерів.

4. Основною особливістю й головним принципом *акціонерної культури* вважається визнання працівників-акціонерів компанії в якості великого колективного власника, здатного та такого, що має право істотно впливати на управління організацією. Для співробітників передбачається можливість мати своїх представників у раді директорів і через них брати участь у рішенні найважливіших питань життєдіяльності акціонерних товариств.

5. *Підприємницька культура* характерна для організацій, які розглядають свою культуру як частину загального процесу перетворення компанії на найбільш конкурентоздатну в певній галузі й привабливу для інвесторів. Власність персоналу розглядається як особлива інвестиція, що дозволяє сформувати менталітет працівника як економічно активного співробітника й зацікавленого, вимогливого акціонера. Головний акцент робиться не на тому, щоб працівники одержали прибуток як акціонери, а на тому, щоб вони брали на себе більше відповідальності й були готові піти на ризик.

Наступною групою типологій, що виділяє підприємницький тип організаційної культури, можна назвати типології, в основі яких лежать ***критерії, що стосуються орієнтації на певні цінності (на людей або на інші цінності організації)***. До цієї групи належать наступні типології.

Типологія, в основі якої лежать критерії, по-перше, орієнтації організації на людей або на матеріальні цінності, а, по-друге, відкритість або закритість організації. Відповідно до цих критеріїв виділяють наступні типи організаційної культури [15]:

1. *Бюрократична культура* характеризується регулюванням діяльності організації на основі документів, чітких правил, процедур. Оцінка діяльності персоналу відбувається за формальними принципами та критеріями. Джерелом влади є посада. Така культура гарантує людям стабільність, безпеку, рятує від конфліктів.

2. *Опікунська культура* проявляється в сприятливому морально-психологічному кліматі, згуртованості людей, групових нормах і цінностях, неформальному статусі співробітників, їхньої особистої активності,

взаєморозумінні, гармонії відносин. Культура гарантує персоналу стабільність, розвиток, участь у справах організації.

3. *Праксіологічна культура* ґрунтується на порядку, раціональності, планах, ретельному контролі, оцінці діяльності персоналу «за результатами». Влада керівника ґрунтується на посадових повноваженнях і глибоких знаннях. Допускається незначне залучення працівників до управління.

4. *Підприємницька культура* підтримує дії, спрямовані зовні організації й на перспективу, новаторство й творчу активність персоналу, гарантує задоволення потреб працівників у розвитку. Управління базується на вірі в керівника, його знаннях та досвіді.

Ще однією типологією в цій групі є *типологія Д. Коула* [20], в основі якої лежать такі критерії, як орієнтація на завдання, орієнтація на стосунки та орієнтація на якість. Слід зазначити, що така типологія пізніше була доповнена та модифікована російськими дослідниками Т.Ю. Базаровим та П.В. Малиновським [17]. Отже, виділяються чотири типи організаційної культури: 1) бюрократична; 2) органічна; 3) підприємницька; 4) партиципативна (рис. 1).

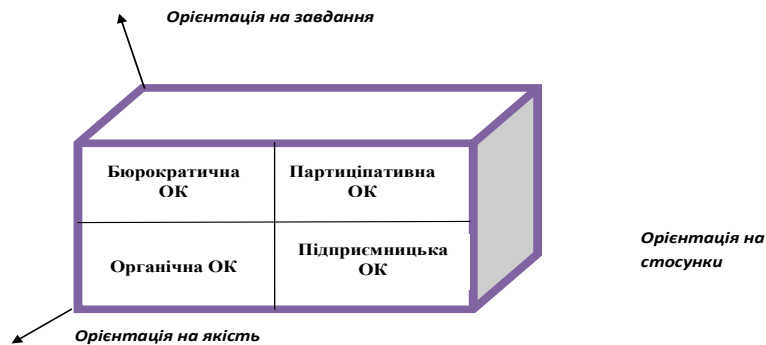


Рис. 1. Типи організаційної культури за Д. Коулом [20]

1. *Органічна організаційна культура.* Діяльність членів цієї організації будується на принципі згоди із загально визначеною ідеєю та метою. Найчастіше, структура такої організації побудована чітко, ієрархія визначена й майже не змінюється, тому повсякденна робота нібито йде по інерції, на перший погляд, майже без втручання в неї ззовні. Функції й відповідальність членів групи теж визначені чітко й виконуються точно. Пріоритетними є інтереси спільної справи, тому бажання й інтереси особистості оцінюються й мають значення тільки в разі

їхньої погодженості з метою організації. Комунікації з керівництвом і між членами групи обмежені й несуттєві, тому що схеми й моделі поведіння й реагування чітко прописані. Панує колективна форма управління, що базується на авторитеті лідера.

2. *Підприємницька організаційна культура.* Діяльність у такій організації організується за допомоги вільних ініціатив персоналу. Персонал у таких організаціях здатний приймати рішення, виходячи з декількох можливих варіантів, здатний брати на себе відповідальність за результати цих рішень, підходити до розв'язання виникаючих проблем творчо в кожному окремому випадку. Лідерство в такій групі засновано на неформальному авторитеті, визнанні. Керівництво делегує частину повноважень підлеглим, при цьому даючи їм можливість вирішувати завдання так, як вони вважають за потрібне. Ця культура, скоріше, індивідуалістична: інтереси окремої особистості важливіше інтересів колективу. Разом із тим, задовольняючи потреби персоналу, організація має співробітників, які самореалізуються в рамках цієї структури, і при цьому приносять їй прибуток. Часто між підрозділами можуть виникати відносини за типом товарно-грошових. Це означає, що співробітник відділу «А» може замовити відділу «Б» виконати певну роботу, продукт якої буде використатися в роботі відділу «А».

3. *Бюрократична організаційна культура.* Діяльність у такій організації визначається й спрямовується сильним керівництвом. Лідерство ґрунтується на формальній владі, закріпленій за певною посадою, офіційним становищем і статусом. Сильний керівник визначає лідерів і шляхи можливого розвитку. Повсякденна робота співробітників залежить від чіткості, сталості цілей, активного контролю керівника. У такій організації важко адаптуватися творчим особистостям, що звикли працювати не з конкретними завданнями, а із проблемами й шукати шляхи рішення самостійно. При цьому функції й відповідальність членів колективу пропонуються й закріплюються за посадою. Інтереси колективу первинні, його діяльність будується за принципом «організація – це механізм, потрібно, щоб він працював, а деталі, тобто конкретних співробітників, завжди можна поміняти». Спілкування, комунікативні зв'язки формальні й підпорядковуються правилам і приписам. Що стосується службової інформації, то доступ до неї обмежений: щоб мати можливість попрацювати з певними даними, потрібні або спеціальний дозвіл керівництва, або певний статус.

4. *Партиципативна організаційна культура.* Діяльність визначається всебічним обговоренням питань, пов'язаних із процесом і результатом діяльності. Проблеми відкрито обговорюються, колеги взаємодіють та співробітничать, може застосовуватись «мозкові штурми» для спільного вироблення способів розв'язання проблеми. Функції кожного розподіляються й легко змінюються за необхідності або за зміни умов. Співробітник відповідає за свою ділянку роботи, за стан певної ланки в технологічному ланцюзі. Роль керівництва – координація групової взаємодії, напрямок процесів згідно з узгодженим напрямом. В таких організаціях працюють співробітники, здатні працювати в команді, орієнтовані на співробітництво, здатні працювати на результат, виконуючи не все завдання цілком, а тільки свою частину роботи.

Ще однією типологією організаційних культур, яка має значно ширший перелік критеріїв класифікації, а тому не ввійшла в розглянуті групи, є *типологія К. Камерона та Р. Куїнна* [4]. Така типологія є частиною загальної концепції організаційної культури К. Камерона та Р. Куїнна та є досить відомою у вітчизняній науці.

Отже, в основу класифікації організаційної культури покладено такі критерії, як гнучкість та дискретність, стабільність та контроль, внутрішній фокус та інтеграція, зовнішній фокус та диференціація.

На основі згаданих критеріїв було виділено чотири типи організаційної культури: 1) кланова організаційна культура, 2) адхократична організаційна культура, 3) ієрархічна організаційна культура, 4) ринкова організаційна культура. Зміст та характеристика виділених типів широко представлені у вітчизняній літературі [4; 5; 13; 15 та ін.], тому ми лише коротко їх охарактеризуємо.

1. *Кланова організаційна культура:* дуже дружнє місце роботи. Організації (підрозділи) схожі на великі родини. Лідери сприймаються як вихователі або навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості та традиціям.

2. *Адхократична організаційна культура:* динамічне підприємницьке та творче місце роботи. Лідери вважаються новаторами та людьми, готовими ризикувати. Підкреслюється необхідність діяльності «на передньому рубежі». Успіх означає виробництво/надання унікальних і нових продуктів і/або послуг. Важливо бути



лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу, творчість і волю.

3. *Ієрархічна організаційна культура*: дуже формалізована та структурована організація. Часто її називають бюрократичним типом організаційної культури. Організацію поєднують формальні правила й офіційна політика.

4. *Ринкова організаційна культура*. Цей тип організаційної культури домінує в організаціях, орієнтованих на результати.

Слід зауважити, що, як ми бачимо, особливістю такої класифікації є те, що безпосередньо підприємницького типу вона не виділяє. Разом із тим, на нашу думку, за змістом підприємницькому типу цій класифікації відповідає адхократичний тип організаційної культури.

## 15

Отже, аналіз наведених типологій дозволяє нам окреслити узагальнюючі **ознаки, характерні для підприємницького типу організаційної культури:**

1. Менеджери та персонал організації проявляють в роботі *ініціативність* та *активність*;

2. Менеджери та персонал організації здатні йти на *ризик* та нести *відповідальність* за прийняті рішення;

3. При вирішенні виробничих завдань та проблем панує *інноваційність* (новаторство) та *творчий підхід*;

4. Менеджери та персонал організації *орієнтуються на розвиток та самореалізацію*;

5. Організація в цілому орієнтується на *стратегічний розвиток, підвищення ефективності діяльності та конкурентоздатність*.

Із наведеного переліку ознак підприємницького типу організаційної культури можна побачити спільні характеристики з таким організаційним феноменом, як *внутрішнє підприємництво* [3; 6; 19; 21 та ін.]. Тому, на нашу думку, можна припустити, що підприємницький тип організаційної культури та внутрішнє підприємництво – тісно пов'язані між собою організаційні феномени. У з'ясуванні суті та змісту цього зв'язку ми вбачаємо перспективи подальших досліджень.

## ВИСНОВКИ

Проведений теоретичний аналіз типологій організаційних культур дозволив нам зробити наступні **висновки**:

1. Значна кількість типологій організаційних культур виділяє підприємницький тип організаційної культури.

2. Серед основних типологій, які виділяють підприємницький тип організаційної культури, можна виділити групи типологій, в основі яких лежать критерії класифікації, пов'язані з особливостями управління та орієнтації на різного роду цінності. Окреме місце займає типологія К. Камерона та Р. Куїнна.

3. Узагальнені ознаки підприємницького типу організаційної культури певним чином перетинаються з ознаками внутрішнього підприємництва.

4. Перспектива нашого дослідження полягає в емпіричному з'ясуванні суті та сили зв'язку між підприємницьким типом організаційної культури та розвитком внутрішнього підприємництва в організації.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1989. – 519 с.
2. Асаул А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. – СПб. : Гуманистика, 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.aup.ru/books/m12/3\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m12/3_1.htm)
3. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности : учебник / под ред. д. э. н., проф. А.Н. Асаула / А.Н. Асаул, М.П. Войнаренко, П.Ю. Ерофеев. – СПб. : Гуманистика, 2004. – 448 с.
4. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; [пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой]. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
5. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури : [навч. посіб.] / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – К.-Львів : Край, 2010. – 212 с.
6. Креденцер О.В. Особливості підприємницької поведінки персоналу освітніх організацій та її взаємозв'язок з організаційним розвитком / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка

НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2012. – Т. 1. – Вип. 36. – С. 187–192.

7. Креденцер О.В. Теоретичний аналіз типологій організаційної культури / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. 1. – Вип. 37. – С. 17–21.

8. Молл Е.Г. Организационная культура / Е.Г. Молл // Организационное поведение : [хрестоматия]. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2006. – С. 38–49.

9. Овчаренко А.О. Розвиток корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу : автореф. дис. ... кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини ; ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» / А.О. Овчаренко. – К., 2009.

10. Оучи У. Методы организации производства. Японско-американские подходы ; [пер. с англ.] / У. Оучи. – М. : Прогресс, 1984. – 217 с.

11. Прокоп'єва П.В. Психологічні особливості стилів керівництва як фактор організаційної культури освітньої організації / П.В. Прокоп'єва // Проблеми сучасної психології : збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка ; Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.А. Онуфрієвої. – Вип. 1. – Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2008. – С. 238–249.

12. Рюттингер Р. Культура предпринимательства ; [пер. с нем.] / Р. Рюттингер. – М. : ЭКОМ, 1992. – 240 с.

13. Серкіс Ж.В. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування організаційної культури школи : автореф. дис... канд. психол. наук : 19.00.07. / Ж.В. Серкіс. – К., 2004. – 21 с.

14. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак // Теория и практика. – СПб. : Питер, 2001. – С. 546.

15. Стеклова О.Е. Организационная культура : учеб. пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 127 с.

16. Томилов В.В. Культура предпринимательства : учеб. для вузов / В.В. Томилов. – СПб. : Питер, 2000. – 359 с.
17. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
18. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование / Э.Х. Шейн ; [пер. с англ.] / под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
19. Эбнер М. Предпринимательская ориентация в организации. Внутреннее предпринимательство ; [пер. с нем.] / М. Эбнер, Г. Франк, К. Корунка, М. Люгер // Психология труда и организационная психология. – Т. 6. – Х. : Гуманитарный Центр, 2010. – 284 с.
20. Cole, D.W. Professional suicide – Or organizational murder / D.W. Cole. – Cleveland : Organizational development institute of Ohio, 1989.
21. Pinchot, G. Intra-Corporate Entrepreneurship / G. Pinchot, E. Pinchot, 1978 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html>.

## **ENTREPRENEURIAL TYPE OF ORGANIZATIONAL CULTURE**

**O.V. Kredentser**

The author analyzes the typologies of organizational cultures that consider the entrepreneurial type of organizational culture and discusses the generalized characteristics of the entrepreneurial type of organizational culture.

*Keywords:* organizational culture, organizational culture types, classification, entrepreneurial type of organizational culture.