

Особливості прояву організаційної культури в стартап-компаніях

М.С. Каніболоцька
кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології, Університет економіки та права «КРОК»

Розглянуто організаційну культуру стартап-компаній у контексті їх адаптації до сучасних економічних реалій. Проаналізовано ознаки холакратії як способу управління й типу корпоративної культури, що виникає у стартапах. Подано характеристику холакратії, здійснено її порівняльний аналіз стосовно більш традиційних типів культури бізнес-організацій.

Ключові слова: бізнес, стартап-компанії, система управління, організаційна культура, корпоративна культура, холакратія.

Рассмотрена организационная культура стартап-компаний в контексте их адаптации к современным экономическим реалиям. Проанализированы признаки холакратии как способа управления и типа корпоративной культуры, возникающей в стартапах. Представлена характеристика холакратии, осуществлен сравнительный анализ по отношению к более традиционным типам культуры бизнес-организаций.

Ключевые слова: бизнес, стартап-компании, система управления, организационная культура, корпоративная культура, холакратия.

The organizational culture of startups in the context of their adaptation to up-to-date economic realities has been described. The features of holacracy as a management style and a type of corporate culture that occurs in startups have been analyzed. The characteristics of holacracy and by its comparative analysis in relation to more traditional types of culture of business organizations has been portrayed.

Keywords: business, startups, management system, organizational culture, corporate culture, holacracy.

Постановка проблеми

В умовах вибору Україною євроінтеграційного курсу очевидним є завдання стабілізації політичної ситуації в країні та покращення її соціально-економічних показників. Способами реалізації цього завдання є реформування економіки, створення сприятливих умов для залучення європейських інвестицій, спрощення процедури взаємодії бізнесу з органами влади, а також модернізація середнього та малого бізнесу. Не менш важливою є проблема підвищення рівня ефективності роботи підприємств, продуктивності праці, а також задоволеності працівників місцем роботи та продуктами своєї діяльності. Фінансова нестабільність, соціальна напруженість створюють об'єктивні перешкоди на шляху імплементації комплексу «оздоровчих» макро- та мікроекономічних заходів. У таких складних умовах малий і

середній бізнес стикаються з багатьма викликами та загрозами на шляху свого життєвого циклу.

Перехід бізнесу на міжнародні стандарти стимулює підприємців упроваджувати та використовувати інформаційні технології (ІТ), а велика кількість нових компаній зароджується в інтернет-середовищі. Молодих підприємців цікавить, у першу чергу, ефективність взаємної координації дій, доступ до інформації, економія часу та інші переваги, які надає інформатизація бізнесу. Однак, попри стрімкість розвитку ІТ-технологій та їхні очевидні переваги, поза увагою підприємців-початківців залишаються важливі аспекти розвитку компанії, зокрема внутрішній клімат та імідж, система цінностей, місія діяльності, які в сукупності становлять організаційну (корпоративну) культуру. Саме вона, поряд із високими показниками продажів і пра-

вильною системою логістики та закупівель, визначає процвітання бізнесу в довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим, актуальним є аналіз особливостей організаційної культури стартап-компаній, які на сьогодні активно розвиваються в сфері ІТ, а також визначення переваг і недоліків організаційної культури таких компаній порівняно з традиційними типами корпоративної культури, особливо в контексті адаптації молодих компаній до нинішніх реалій бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

На сьогодні в науці достатньо глибоко проаналізовано теоретичні підходи до вивчення культури організацій. Так, різні аспекти вивчення організаційної культури розкрито багатьма зарубіжними (М. Бурке, Т. Діл, Д. Елдрідж, К. Камерон, А. Кеннеді, Ф. Клухон, А. Кромбі, Р. Куїн, Р. Моран, Ф. Харріс, Г. Хофстеде, Е. Шейн, Ф. Штротбек та інші) та українськими вченими (Г. Захарчин, В. Івкін, Л. Карамушка, О. Ковальчук, В. Лагодзінська, Ж. Серкас та інші).

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Незважаючи на чимало кількості накопиченого теоретичного матеріалу в контексті вивчення культури організацій, недостатньо дослідженими є особливості її прояву в стартап-компаніях, що розвиваються у сфері ІТ-технологій та електронної торгівлі.

Формулювання цілей статті

Мета статті – проаналізувати теоретичні викладки, виявити особливості прояву організаційної культури компаній, діяльність яких пов'язана з інформаційними технологіями та електронною комерцією.

Виклад основного матеріалу дослідження

Більшість дослідників корпоративної культури розглядає організаційні феномени як соціально сконструйовані в ході взаємодії її членів. Такими конструкціями є міфи, анекдоти про компанію або її

працівників, ритуали, які на символічному рівні відображають систему цінностей компанії, її місію. У цьому зв'язку можна навести класифікацію М. Мохан, яка виділяє три підходи до вивчення корпоративної культури: символічний, когнітивний і системний (цілісний). Відповідно до першого підходу головними у формуванні оргкультури є суб'єктивні інтерпретації дійсності; другий, навпаки, підкреслює важливість раціонального у вирішенні проблем і прийняття управлінських рішень; у межах третього підходу організаційна культура розглядається як одна з підсистем організації, що має свою структуру та особливості прояву [8]. Ми спираємося на системний аналіз, адже він дає змогу цілісно та ґрунтовно розглянути таке складне й багатоаспектне явище як корпоративна культура.

Змістовний підхід до вивчення організаційної культури передбачає аналіз її особливостей і функціонування за окремими характеристиками [1]. Оскільки характеристик, за якими проявляється корпоративна культура, достатньо багато, у науці виокремлюється чимало типологій культури організацій. Кожен із авторів таких типологій спирається на ті чи інші параметри аналізу корпоративної культури. Так, наприклад, Ч. Хенді здійснював аналіз за такими параметрами: сфера діяльності, взаємовідносини підлеглих, процес розподілу влади та ціннісні орієнтації персоналу, на основі чого виокремлюється культура влади, ролі, завдання та культура особистості, які можуть змінювати одна одну в процесі життєвого циклу організацій [6]. За типологією Г. Хофстеде, існує п'ять параметрів, що характеризують культуру організації: дистанційованість/близькість щодо влади; індивідуалізм/колективізм, уникнення/толерантність до невизначеності; короткострокова орієнтація/довгострокова орієнтація на майбутнє; маскуліність/фемінність [7].

Учений Р. Акофф аналізує організаційні культури за ступенем залучення працівників до постановки спільних цілей і вибору засобів їх досягнення. На основі поєднання цих параметрів ним виділено чотири типи організаційної культури:

корпоративна (низький ступінь залучення працівників до постановки цілей і вибору засобів їх досягнення), консультативна (високий ступінь залучення працівників до постановки цілей при низькому ступені їх залучення до вибору засобів досягнення цих цілей), «партизанська» (низький ступінь залучення працівників до вибору цілей, але високий ступінь до вибору засобів досягнення), підприємницька (високий ступінь залучення працівників до вибору цілей і високий ступінь залучення працівників до вибору засобів їх досягнення) [4].

Дослідники Р. Гоффі та Дж. Джонс розглядають організаційну культуру крізь призму солідарності як спільності думок і соціальності як схильності проявляти позитивне ставлення одне до одного. На основі комбінації різного рівня прояву цих характеристик виділяються: фрагментарний, мережевий, комунальний і найманський типи організаційних культур [3].

Типологія Р. Рютенгера, Т. Діла та А. Кеннеді базується на поєднанні таких характеристик як ризик (високий або низький) і зворотний зв'язок (швидкий і повільний). Різне поєднання цих характеристик дає змогу виокремити культуру торгівлі (швидкий зворотний зв'язок і незначний ризик), адміністративну (низький ризик і повільний зворотний зв'язок), інноваційну (високий ризик і повільний зворотний зв'язок), спекулятивну (високий ризик і швидкий зворотний зв'язок) організаційні культури [5].

У галузі менеджменту й управління найбільш розповсюдженою є типологія У. Оучі, який виокремлює ринкову, бюрократичну та кланову оргкультури. Більшість організаційних психологів надає перевагу типології К. Камерона і Р. Куїна, які розрізняють органічну (кланову), ієрархічну (бюрократичну), адхократичну (партиципативну) та підприємницьку (ринкову) культури організацій. Подальший порівняльний аналіз ми будемо здійснювати, спираючись на більш традиційну для організаційної психології типологію К. Камерона та Р. Куїна, а також структурно-рівневий спосіб аналізу корпоративної культури за Е. Шейном [4].

В основі ієрархічного типу оргкультури є високий контроль і цінність збереження внутрішньої стабільності, типові представники – професійні координатори та раціональні керівники. Бізнес-підприємство такого типу спрямоване на отримання прибутку за рахунок зниження витрат і побудови надійної системи постачання. На нашу думку, урахувавши високу міру невизначеності нинішніх бізнес-процесів, підприємство з таким типом організаційної культури є дещо застарілим, адже не схильне пристосовуватися до різких змін у економіці, однак найбільше цінує внутрішню стабільність. Натомість, ринкова оргкультура характеризується орієнтованістю на результат, головною метою є виконання поставленого завдання, а критерієм успіху – досягнення кількісних і якісних показників, представники такого типу культури найбільш конкурентоспроможні. Протилежним до попереднього є клановий тип оргкультури, відмінними ознаками якого є: сила та міцність міжособистісних зв'язків, відданість традиціям, а критеріями успіху – здоровий внутрішній клімат і лояльність клієнтів; керівники виконують функцію вихователя, але вони погано пристосовуються до умов жорсткої конкуренції сучасного бізнес-середовища. На нашу думку, адхократична оргкультура характеризується найбільш адаптивними ознаками щодо відповідності вимогам сучасності: динамічністю, креативністю; представники такого типу культури найбільш схильні йти на ризик, спрямовані на виробництво та надання нових унікальних продуктів і послуг.

У перехідний, нестабільний період економіки власникам бізнесу необхідно балансувати між спонтанністю та виваженістю у прийнятті рішень, готовністю йти на ризик і поміркованістю, гнучкістю у спілкуванні та наполегливістю в обстоюванні своїх інтересів, соціальною відповідальністю та власною користю, лояльністю до клієнтів та лояльністю до власного персоналу. Утримання балансу є важливим для успішної адаптації бізнесу, але на практиці цього важко досягти, якщо в компанії відсутній внутрішній стрижень.

На нашу думку, він ґрунтується на таких складових: умовні або фактичні правила і норми поведінки, система цінностей, яку поділяють усі члени компанії та яка не викликає заперечень, співвідноситься з професійними та особистісними цінностями лідерів або власників бізнесу. Якщо проголошені цінності відповідають базовим уявленням про компанію, то імплементація правил і норми сприймається легко, що в результаті позитивно позначається на консолідації колективу, ідентифікації працівників із місією організації.

Характерні риси того чи іншого типу організаційної культури обумовлюються специфікою бізнесу, сектором економіки, у якому цей бізнес розвивається, а також бізнес-середовищем. Так, наприклад, якщо це промисловий сектор і бізнес пов'язаний зі сферою виробництва, скоріш за все йому будуть властиві ознаки ієрархічного типу організаційної культури. Якщо бізнес пов'язаний із системою прямих продажів і надання послуг, то йому будуть притаманні риси ринкового або кланового типу корпоративної культури.

Слід зазначити, що сфера ІТ активно розвивається. Підприємства цієї галузі прийнято умовно розподіляти на дві підгрупи: великі організації, об'єднані в корпорації, з високим рівнем бюрократії та, відповідно, ознаками ієрархічного типу організаційної культури, і стартапи (з англ. *start-ups* – «бізнес-початківці») – компанії-початківці, які будують свій бізнес на основі інновацій і мають обмежений набір ресурсів [10]. Гучність, швидкість і неформальність у прийнятті управлінських рішень, які більш властиві бізнесменам-початківцям, характерні для нового на сьогодні холакратичного типу корпоративної культури.

У науковому дискурсі поняття «холакратія» ще не набуло широкого використання. Термін «холакратія» (з грецької «холос» – цілий, «кратос» – «сила, влада») було введено А. Кестлером у 1967 р. та буквально означає «силу єдності/цілісності». Холакратія складається з «холонів» – автономних і самодостатніх одиниць, підпорядкованих цілому, частиною якого вони

є [9]. «Холони» можуть уособлювати як окремих членів команди, так і робочі групи або структурні підрозділи. Таким чином, на формально-рольовому рівні холакратію можна розглядати як систему плоского управління, що складається з автономних, однак взаємозалежних одиниць (кола, підрозділи), які діють у межах єдиної плоскої бізнес-структури та здатні до саморегуляції. Холакратичний спосіб управління особливо активно використовується іноземними стартапами в галузі ІТ та сфері електронної торгівлі. Так, наприклад, холакратія прийнята в таких американських компаніях, як Zappos (займається продажами взуття, одягу, аксесуарів); David Allen Company (спеціалізується на підвищенні продуктивності); Precision Nutrition (компанія консультує з питань дієти, схуднення).

У психологічному контексті важливим для нас є виділення ознак, що характеризують холакратію не тільки як систему прийняття управлінських рішень, але як тип організаційної культури. Розглянемо ці ознаки на прикладі компанії Zappos, яку прийнято вважати світовим взірцем холакратії [2].

Якщо використати теоретичні підходи Е. Шейна для аналізу особливостей корпоративної культури в компанії Zappos, то її поверхневий рівень становлять: формально-рольова структура (взаємозалежні кола або холони), стиль керівництва (демократичний з елементами лібералізму, що виражається через неформальність до процесу виконання завдань, але вимогливість до результату), система комунікації (прозора та горизонтальна); організаційні процедури (процес підбору персоналу здійснюється відповідно до філософії компанії, багато часу приділяється адаптації нового співробітника), традиції, міфи та історії, пов'язані з організацією.

Підповерхневий, середній рівень корпоративної культури, за Е. Шейном, будується на системі цінностей. Так, в основі корпоративної культури компанії Zappos прийнято цінності якісного обслуговування та лояльності до повторних клієнтів, цінності міжособистісних відносин і професійного розвитку співробітників. Як наголошує Т. Шей, ця система цінностей не обов'яз-

ково повинна декларуватися на початку становлення компанії, а скоріше проявлятися у ставленні та вчинках її засновників або лідерів: «На початку зародження бізнесу керівники до кінця не усвідомлювали майбутні корпоративні цінності, але вони намагалися створити приємну робочу атмосферу, сформувати у працівників почуття спільності» [2, с. 63].

Глибинний рівень корпоративної культури утворюють «базові уявлення працівників», під якими маються на увазі підсвідомі переконання, особливості сприйняття, думки та почуття. Базовим почуттям, на якому ґрунтується система взаємовідносин у компанії Zappos, є довіра. Почуття довіри має двосторонній вектор ті пронизує систему комунікацій, управління та ставлення до співробітників, клієнтів, які, своєю чергою, проявляють лояльність до компанії. Глибинний рівень корпоративної культури представляє загальну духовну налаштованість працівників, сукупність їхніх думок, що, за Е. Шейном, утворює «культурне ядро» або колективну свідомість організації. Воно є первинним, стійким і визначає всю систему корпоративної культури організації.

Висновки

В умовах стрімких соціально-економічних перетворень бізнесмени повинні

швидко приймати рішення, що гарантуватиме їм успішну адаптацію до економічної нестабільності. Розвиток інформаційних технологій створює сприятливе середовище для появи малого та середнього бізнесу в інтернет-просторі. Бізнесмени-початківці, перш за все, зосереджуються на збільшенні економічних показників, у той час як розвиток корпоративної культури залишається поза їхньою увагою. Важливою психологічною передумовою забезпечення адаптації старіт-компаній є наявність міцної організаційної культури як системи базових уявлень, цінностей, взаємовідносин співробітників, злагодженої роботи команди лідерів, їхньої позиції, способів комунікації та прийняття управлінських рішень.

Поряд із традиційними типами корпоративної культури (ієрархічна, ринкова, кланова та адхократична) виділяється холакратія. Вона характеризується плоским типом формально-рольової організації, демократично-ліберальним стилем керівництва, горизонтальною системою комунікації та системою управління по принципу кола. Система корпоративних цінностей в холакратії ґрунтується на людському капіталі, тісних міжособистісних відносинах, позитивному внутрішньому кліматі, цінностях професійного розвитку співробітників і лояльності до клієнтів.

Література:

1. Карамушка Л. М. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій : аналіз основних підходів / Л. М. Карамушка, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / – К. : ЛАДО, 2013. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2013. – Вип. 38. – С. 225-229.
2. Мичелли Д. А. Правила Zappos. Технологии выдающейся интернет-компани / Д. А. Мичелли. – Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 352 с.
3. Ньюстром Д. В. Организационное поведение / Д. В. Ньюстром, К. Девис. – СПб. : Питер, 2001. – 448 с.
4. Шейн Е. Х. Организационная культура и лидерство / Е. Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2013. – 352 с.
5. Deal T. E. The New Corporate Cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering / T. E. Deal, A. A. Kennedy. – London : Basic Books, 2008. – 300 p.
6. Handy C. Understanding Organizations / C. Handy. – London : Penguin Books Ltd, 2007. – 448 p.
7. Hofstede G. Cultures and organisations: intercultural cooperation and its importance for survival / G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov – NY : Mcgraw-hill, 2004. – 300 p.
8. Mohan M. L. Organizational communication and cultural vision: approaches for analysis / M. L. Mohan. – State University of New York Press, 1993. – 202 p.
9. Robertson Brian J. Holacracy: the new management system for a rapidly changing world [Електронний ресурс] / Brian J. Robertson – Режим доступу: <https://books.google.com.ua/books?id=mIDFCQAAQBAJ&dq=Robertson+Brian+J.+Holacracy:&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwio62f15DLAhVC9N1KHUfoANEQ6AEIKDAC>
10. Краткий словарь неологизмов [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.tutoronline.ru/blog/kratkij-slovar-neologizmov>