Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська Академія»

Факультет соціальних наук та соціальних технологій

Кафедра зв'язків з громадськістю, психології та педагогіки

Магістерська робота

освітньо-кваліфікаційний рівень магістра

на тему: **«ВПЛИВ НАЦІОНАЛЬНОГО СОЦІО-КУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ»**

Виконала: студентка 6-го року навчання,
спеціальності
8.03060101 - Менеджмент організацій і
адміструванння (зв'язків з громадськістю)

Косенко Д.О.

Керівник Зінченко А.Г.
кандидат історичних наук

Рецензент Бахтиєв Р.О.

Магістерська робота захищена
з оцінкою «88/В»

Секретар ДЕК Костенко С.С.
«12» червня 2013 р.

Київ - 2013 р.

ВСТУП ……3

І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ. ……8

1.1. ВИЗНАЧЕННЯ, ВЛАСТИВОСТІ, ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ТА ФУНКЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ. ……8

1.2. ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ. 25

ІІ. ВПЛИВ НАЦІОНЛАЛЬНИХ ФАКТОРІВ НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ. ……42

2.1. КЛАСИФІКАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНИХ КУЛЬТУР. ……42

2.2. ЗОВНІШНЯ АДАПТАЦІЯ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ. ……50

2.3. ВЗАЄМНИЙ ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ І НАЦІОНАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИЙМАЮЧОЇ КРАЇНИ. ……56

2.4. ВНУТРІШНЯ ІНТЕГРАЦІЯ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ. ……58

2.5. МОДЕЛІ ВИМІРЮВАННЯ ВПЛИВУ НАЦІОНАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ НА КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ. ……63

ІІІ. СПЕЦИФІКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ, ЩО ДІЮТЬ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ. ……76

3.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ. ……76

3.2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ. ……80

ВИСНОВКИ ……88

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……91

ДОДАТКИ ……93

ВСТУП

Актуальність теми. Дипломна робота присвячена темі впливу національної культури на формування корпоративної культури в компанії. У західних країнах корпоративна культура уже довгий час грає важливу роль для побудови успішного ведення бізнесу і досягнення компанією поставлених цілей. В наш час в Україні все більш актуальними стають питання побудови ефективної корпоративної культури.

На відміну від радянського часу, коли внутрішня філософія організації і переважна більшість всіх процесів будувалися на командних, ієрархічних принципах, сьогодні організації орієнтуються на досвід західних компаній та визнають необхідність формування і підтримки корпоративної культури, адаптуючи її до сучасних українських умов, з урахуванням національної культури та менталітету. Для успішної адаптації корпоративної культури управлінець повинен знати і розуміти структуру формування корпоративних культур.

Корпоративна культура це потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи підприємства і окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати лояльність і полегшувати спілкування.

У сучасній науці і практиці феномен «корпоративної культури» трактується по-різному. Деякі дослідники виділяють і описують культурну складову цього поняття, знаходячи основи корпоративної культури в національних особливості менталітету і характеру. Так з'являються описи національних типів управління, на основі яких нескладно уявити особливості корпоративної культури в тій чи іншій країні.

Розглядаючи питання про корпоративну культуру в системі управління організацією, було вирішено обмежити дослідження кількома найбільшими міжнародними корпораціями, представництва яких є в Україні. В міжнародних корпораціях, що адаптуються в умовах українського менталітету, вплив

національної культури має найбільш виражений характер. Пояснити це дуже просто. Для ефективного стимулювання співробітників важливим є не лише матеріальне заохочення. А так як економічний успіх організації безпосередньо залежить від сумлінного якісного виконання співробітниками всіх рівнів своїх обов'язків, виникає необхідність винаходу додаткових механізмів емоційної залученості. Саме це завдання покликана вирішити корпоративна культура.

У даній дипломній роботі автор детально розглядає формування і підтримку корпоративної культури на прикладі міжнародних компаній, що вже декілька років працюють в Україні. Такий вибір не випадковий. Адже саме в цих компаніях можна найяскравіше спостерігати вплив українського соціокультурного середовища на корпоративну культуру і співставляти з аналогічними впливами в інших країнах.

Ступінь наукової розробленості проблеми. В світі тема корпоративної культури активно вивчається з 80-х рр. XX ст. В Україні наукових досліджень з корпоративної культури доволі мало, як правило, цим питанням займаються в рамках загального управління персоналом. Питанню ефективної роботи корпорації та корпоративної культури свого часу велику увагу приділяла велика кількість вчених. Теоретична еволюція корпоративної форми організації виробництва розглянута в роботах Йозефа Шумпетера («Капіталізм, соціалізм і демократія», «Теорія економічного розвитку»), Гардінера Мінза («The Corporate Revolution in America»). Концепція організаційної корпоративної культури створювалася і отримала свій розвиток в працях американських учених Е.Шейна («The Corporate Culture: Survival Guide»), Діела та Кеннеді («The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering»). На противагу американській концепції організаційної корпоративної культури, прихильниками крос-культурного підходу були Н.Адлер («International Dimensions of Organzational Behaviour») та Гірт Хофстеде («Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations»).

З українських та російських дослідників корпоративної культури слід виділити О.С.Віханського та О.І.Наумова (« Менеджмент»), Л.Савчук та А.Бурлакову («Розвиток корпоративної культури в Україні»), О.Г.Тихомирову («Организационная культура: формирование, развитие и оценка»), Т.М.Персікову («Межкультурная коммуникация и корпоративная культура»).

Однак існує мало перекладеної на російську і ще менше на українську мову літератури про взаємозв'язок корпоративної культури та національної культури. Ці питання поки слабо висвітлені і представляють практичний інтерес для вивчення.

Основною метою роботи є проведення аналізу впливу національного соціокультурного середовища на формування та розвиток корпоративної культури міжнародних компаній.

Завдання дипломної роботи:

- Проаналізувати теоретико-методичні підходи до визначення суті корпоративної культури, аналізу її основних складових та функцій;
- Виявити характер взаємозв'язку між корпоративною культурою та національною культурою;
- Проаналізувати моделі вимірювання впливу національної культури на корпоративну культуру;
- Охарактеризувати особливості корпоративної культури в міжнародних компаніях, що працюють на території України.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура.

Предметом є вплив національного соціокультурного середовища на корпоративну культуру в міжнародних компаніях.

Методичною основою до написання диплома були вибрані праці зарубіжних та вітчизняних науковців; публікації в Інтернеті – статті та електронні книги.

Структура роботи. Дипломна робота складається з вступу, розділів, висновку, списку літератури. В першому розділі наводяться визначення та основна термінологія, описуються елементи корпоративної культури. Також у

цьому розділі ми детально розбираємо функції корпоративної культури. Важливу частину розділу складає опис технологій формування корпоративної культури. В другому розділі ми ближче підходимо безпосередньо до теми дипломної роботи. В цьому розділі розглядається класифікація національних культур, відмінності у стилі життя різних національностей, та як це впливає та ведення бізнесу у цих країнах. Також у цьому розділі ми розглядаємо багатонаціональні корпорації, як найкращий приклад формування корпоративної культури під впливом різних національних культур. В третьому розділі описуються процеси формування корпоративної культури в українських організаціях та проблеми, які перед ними постають. Ми розглядаємо вплив національної культури на формування корпоративної культури в міжнародних організаціях за допомогою емпіричного дослідження.

Дослідження. Методи дослідження були передбачені метою та завданням, що поставлені у дипломній роботі. Для теоретичної частини роботи було використано такі загальні методи: аналіз та моніторинг літератури, що присвячена темі культури в організації, та, безпосередньо, корпоративної культури (наприклад, для розуміння сутності культури, було проаналізовано її основні складові та характеристики), порівняння (знаходження спільних і відмінних ознак предмета, наприклад, порівняння українського та зарубіжного досвіду створення корпоративної культури в організації), дедукція (спочатку проаналізовано феномен корпоративної культури як такої, а потім конкретно корпоративну культуру в організаціях, що мають свої представництва на території України), класифікація (поділ та групування корпоративних культур за певною ознакою) та метод узагальнення, за допомогою якого було зроблено висновки у даній роботі. Для практичної частини було використано метод експертного опитування. Цей метод передбачав розробку опитувальника, що базується на основних моделях вимірювання впливу національної культури на корпоративну культуру: моделі Г. Хофстеде, г. Лейна та Дж. Дістефано, У. Оучі. Анкетування допомогло знайти достовірні факти в протіканні досліджуваних процесів, здійснити накопичення фактів та їх перехресну

перевірку, отримати необхідну інформацію, що відображена в знаннях і оцінках респондентів, які є компетентними особами та мають практичний досвід у сфері, що нами досліджується.

І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.

1.1. ВИЗНАЧЕННЯ, ВЛАСТИВОСТІ, ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ТА ФУНКЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.

Термін «корпоративна культура» охоплює більшу частину явищ духовного і матеріального життя колективу, а саме, домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, встановлені стандарти якості продукції, що випускається, навіть манеру одягатися й т.п. З проявами корпоративної культури працівники та керівники стикаються постійно, зокрема під час реалізації конкретної стратегії організації, в формах адаптації молодих працівників, в поведінці ветеранів і т.д.

З'ясування передумов і статусу корпоративної культури дозволяє не тільки вивчити її як нову культурну форму, але й звернутися до розгляду процесів її розвитку та функціонування, дослідження її впливу на розвиток корпоративних співтовариств.

Не існує єдиного загальноприйнятого визначення корпоративної культури. Багато авторів сприймають її як систему загальних думок і цінностей, що розділяються всіма членами організації, як характерну рису, що відрізняє одну організацію від іншої.

До розуміння суті і змісту корпоративної культури існують різні підходи. Всі визначення корпоративної культури можна розділити на три групи:

1-а група: визначення-характеристики діяльності організації та її членів;

2-а група: визначення, що містять перерахування елементів організаційної культури;

3-я група: визначення, що трактують організаційну культуру як цілісну категорію. (Таблиця 1) [10, с.10]

Таблиця 1. Порівняльна таблиця основних визначень корпоративної культури

Автори	Зміст визначень
Визначення - характеристики діяльності організації та її членів	
Д. Олдхем	Методи виконання роботи і те, як поводяться з людьми в цій організації
Е. Шейн	Колективні базові уявлення, які набуває група в процесі зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Культура і лідерство є по суті двома сторонами однієї монети. Культури породжуються лідерами, що нав'язують групі свої власні цінності і уявлення
Б.З. Мільнер	Уявлення і підходи до постановки справи, форми відносин для досягнення результатів діяльності
К.Сіл та Д.Мартін	Цінності організації (ядро культури) визначають філософію, місію організації; мову, історію, легенди, ритуали, церемонії, зовнішній вигляд, одяг і ін. (форми культури) передають цінності; для підтримання культури формуються правила найму працівників, тренінги, програми навчання, планування кар'єри і т.д
Р.Холл	Положення, поняття та цінності, які створюють опору для дії
Визначення, що містять перерахування елементів корпоративної культури	
Такі, що просто перераховують набір компонентів, що входять до корпоративної культури	
Д.Хемптон	Поняття, знання, цінності, матеріальні предмети, формальні закони та неформальні звичаї
Д.Гібсон та Д.Іванцевич	Визнані цінності, переконання, норми і форми поведінки в організації
Р.Дафт	Набір базових цінностей, переконань, негласних угод і норм, що поділяються всіма членами суспільства або організації
Д.Ньюстром та К.Девіс	Набір понять, цінностей, переконань, норм, що поділяються всіма членами організації
Ф.Лютенс	Регулярні форми поведінки, норми (ставлення співробітників до своєї роботи), домінуючі цінності, філософія (прийняті в організації відносини співробітників між собою, ставлення до клієнтів), правила, організаційний клімат
Н.Леметр	Система уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, що поділяються всіма її членами
Визначення, що відображають характер впливу компоненту на організацію	
К.Камерон і Р.Куінн	Те, що є цінним для організації, які стилі її лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, як визначається успіх. Все те, що визначає унікальність характеру організації
Р.Гріффін	Набір цінностей організації, які допомагають її членам зрозуміти, для чого була заснована організація, як вона працює, і що для неї важливо
П.Вейлл	Система відносин, дій, артефактів, яка витримує випробування часом і формує у членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію
Ф.Харріс і Р.Моран	Усвідомлення працівниками себе і свого місця в організації; способи і мова спілкування в організації; зовнішній вигляд працівників, їх поведінка, вірування; організація харчування, навчання і розвитку; ставлення до часу; характер відносин між людьми різного рангу, інтелекту, досвіду і т.д.; цінності організації, трудова етика і мотивація
Д.Елдрідж і А.Кромбі	Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей

Визначення, що трактують організаційну культуру як цілісну категорію	
М. Мескон	Атмосфера або соціальний клімат в організації
Е.Джакус	Спосіб мислення і спосіб дії, які повинні бути засвоєні і хоча б частково прийняті новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми»

Принциповим є те, що корпоративна культура повинна бути сприйнята усіма членами організації. Центральною складовою в більшості трактувань корпоративної культури є цінності організації.

Цінності організації – це значення певних матеріальних предметів, дій, явищ для організації в цілому і для її працівників. Виникнення самого поняття «цінності» правомірно лише в тому випадку, якщо мова йде про складні суб'єктно-об'єктні відносини. В контексті корпоративної культури під суб'єктом розуміється працівник організації, що виражає своє ставлення до об'єкта та робить його оцінку з позицій цінності, а об'єкт – будь-який матеріальний предмет, подія як безпосередній носій цінності організації. Цінність - це значення об'єкта для суб'єкта. Виходячи з наведеного вище визначення цінності, слід відзначити важливу відмінність між цінністю і носієм цінності. Об'єкт-носій цінності може бути матеріальним або духовним, нематеріальним (наприклад, яка-небудь дія або подія). Цінність же - це значення даного об'єкта для людини як суб'єкта. Цінності є своєрідним орієнтиром для працівників та організації в цілому в процесі їх діяльності, при прийнятті рішень і т.п. Наприклад, якщо висока якість є пріоритетною цінністю, то при формуванні стратегії, при оперативному управлінні акцент буде робитися на виробничих підрозділах, в області керування персоналом більш пильна увага буде приділятися найму висококваліфікованих робітників, фахівців-виробників. Істотне значення матиме технічне переозброєння фірми і впровадження нових технологій в довгостроковій перспективі, закупівля сучасного обладнання, робота з надійними постачальниками сировини і матеріалів і т.п.

Схематично корпоративна культура може бути представлена у вигляді укрупненої моделі, заснованої на взаємозв'язку складу корпоративної культури, її носіїв, типів зовнішнього прояву, а також способів сприйняття і засвоєння працівниками організації (Таблиця 2). [10, с.13]

Таблиця 2. Укрупнена модель корпоративної культури

Склад корпоративної культури	Носії корпоративної культури	Прояв корпоративної культури	Сприйняття корпоративної культури працівниками
Цінності організації Цілі організації Знання організації Зовнішні і внутрішні комунікації та зв'язку організації Культура трудового, виробничого та інших матеріальних процесів	Матеріальні предмети	Будівлі Офіси Упаковка продукції Зовнішній вигляд працівників (одяг, зачіска, косметика, аксесуари, інше) Обладнання	Вербальні форми (спілкування, розмови) Невербальні форми (участь у святах, обрядах, ритуалах) Спостереження
	Знаки, символи	Гасла Торгові марки Фірмове Найменування Логотипи Фірмові літери, шрифти, музика Нагороди, звання Відмітні знаки статусу, рангу Цілі, місія Закони Обряди, ритуали	
	Комунікації	Мова Власні свята Традиції, звичаї Значення статусу, віку, статі Легенди, розповіді Парковки, їдальні, місця для куріння Громадська думка Довіра партнерів	
	Процеси	Організація трудового процесу Технології Харчування, відпочинок Соціальні гарантії та забезпечення Якість продукції, послуг	
	Дії	Типова поведінка, вчинки в схожих ситуаціях	

Таким чином, структурними складовими корпоративної культури є: цінності організації, знання організації, внутрішні і зовнішні комунікації та

зв'язки, цілі організації, культура трудової, виробничого та інших матеріальних процесів.

При дослідженні поняття корпоративної культури слід мати на увазі, що найчастіше під цим поняттям мають на увазі культуру організації як якихось об'єктів, систем. Проте, вивчивши корпоративну культуру не тільки з позицій управління персоналом, організаційної поведінки і т.п., але і загальної теорії систем, теорії організації, стає зрозумілим, що сутність поняття «корпоративна культура» на даному рівні дослідження – рівні організаційної науки – це культура організації соціально-економічної системи.

Отже, існує два рівні дослідження корпоративної культури: рівень культури організації, де культура виступає як об'єкт, і рівень культури організації систем, де культура являє собою процес. При чому через відсутність розуміння наявності цих двох рівнів дослідження відбувається плутанина у розумінні сутності організаційної культури.

Один з найбільш серйозних дослідників корпоративної культури, Е.Шейн, визначає її як «модель поведінкових норм, що поділяються усіма, яка була використана в минулому і визнана правильною і, отже, повинна бути передана для засвоєння новим членам організації як єдино правильний спосіб сприйняття, уявлення і відносини…». Він вважає, що культура проявляється на поведінковому рівні і в загальноприйнятих цінностях, але суть культури полягає в прихованих відчуттях і уявленнях, властивих групі.

Шейн виключає з визначення культури поведінку, вважаючи, що в організації вона опиняється під впливом безлічі факторів окрім культурного.

Шейн зазначає, що найбільша небезпека в спробі зрозуміти культуру – це занадто спростити її. Велика спокуса просто сказати, що культура це «те, як ми все робимо тут і зараз», «обряди та ритуали нашої компанії», «клімат компанії», «система винагороди», «наші основні цінності» і тому подібне. Все це прояви культури, але жоден з прикладів не перебуває на тому рівні, де культура має велике значення. Найкращій спосіб говорити про культуру – це зрозуміти, що

вона існує на декількох «рівнях», і наше завдання полягає у розумінні найбільш глибоких рівнів, які Шейн ілюструє у Таблиці 3. [19]

Таблиця 3. Рівні культури

Артефакти		Видимі організаційні структури і процеси (важко розшифрувати)
Проголошувані цінності		Стратегія, цілі, філософія (що підтримуються обгрунтуваннями)
Основні припущення		Несвідоме, само собою зрозуміле, переконання, уявлення, думки і почуття (кінцеве джерело цінностей і дій)

Найбільш поверхневим рівнем є рівень артефактів, що включає в себе всі ті феномени, які можна побачити, почути і відчути при долучені до нової групи з незнайомою культурою. До артефактів належать зримі продукти групи, такі як: архітектура її матеріального оточення, її мова, технології і продукти діяльності, її художні твори та стиль, втілюваний в одязі, манері спілкування, емоційній атмосфері, міфах і історіях, пов'язаних з організацією, опис прийнятих цінностей, зовнішні ритуали і церемонії, і так далі. Для цілей аналізу культури в цей рівень включаються також поведінка групи і відповідні організаційні процеси. [19]

Характерна особливість даного рівня культури полягає в тому, що його просто спостерігати, але вкрай складно розтлумачити. І єгиптяни, і індіанці племені майя зводили величезні піраміди, однак у кожної з цих культур вони мали різний сенс: якщо в одній вони були храмами, то в іншій - не тільки храмами, але і надгробками. Іншими словами, спостерігач може описати побачене і почуте їм, однак не здатний зрозуміти ні справжнього значення досліджуваних зовнішніх феноменів, ані важливості пов'язаних з ними уявлень. [19]

З іншого боку, одна із шкіл стверджує, що реакція людини на такі матеріальні артефакти, як будівлі або офіси, може призводити до виявлення основних образів та базових метафор, що відображають глибинні рівні культури. Подібне твердження відноситься перш за все до випадків, коли організація, вивченням якої займається дослідник, і він сам належать до однієї культури. Основна проблема завжди полягає в неоднозначності символів. Зрозуміти сенс будь-якого подібного явища можна лише при одночасному вивченні культури на рівнях її цінностей і базових уявлень. [19]

Особливу небезпеку становлять спроби визначення глибинних уявлень на основі дослідження одних тільки артефактів, оскільки такі інтерпретації неминуче виявляються проекціями власних почуттів і реакцій дослідника. Наприклад, маючи справу з неформальною, вільної організацією, він може вважати її малоефективною, якщо його власна позиція заснована на уявлені, що невимушеність рівносильна несерйозному відношенню до роботи. І навпаки, стикаючись з вкрай формалізованою організацією, він може назвати її жорсткість ознакою недостатнього інноваційного потенціалу, якщо його власний досвід грунтується на уявленні про формальне як про бюрократичне. [19]

Кожен аспект життя групи пов'язаний з певними артефактами, внаслідок чого виникає проблема класифікації. Читаючи описи тієї чи іншої культури, можна помітити, що різні спостерігачі звертають увагу на неоднакові артефакти, і тому ці описи досить складно порівнювати один з одним. Антропологами розроблені системи класифікації, проте вони, як правило, виявляються настільки складними і детальними, що сутність культури стає важковловимою. [19]

Якщо спостерігач достатньо довго живе в групі, значення артефактів зі часом стає йому більш ясним. Якщо ж він хоче досягти того ж рівня розуміння за нетривалий час, йому необхідно піддати аналізу проголошувані цінності, норми і правила, що лежать в основі повсякденних інструментальних принципів, якими керуються члени групи. [19]

Весь досвід групи в кінцевому рахунку є відображенням чиїхось оригінальних понять щодо того, чим саме те, що повинно бути, відрізняється від того, що є. При створенні групи або при зверненні її до вирішення нового завдання, питання чи проблеми перший її крок є відображенням чиїхось індивідуальних уявлень про правильне і хибне, ефективне і неефективне. Індивіди, які володіють ініціативою і здатні чинити певний вплив на прийняття групою того чи іншого підходу до вирішення проблеми, в подальшому можуть стати «лідерами» або основоположниками, проте група, як така, на цьому етапі ще не володіє колективним досвідом, оскільки ще не виробила механізму виходу з нової для неї ситуації. З цієї причини пропозиція володіє в очах групи лише умовною цінністю, нехай навіть особа, що висловлює її, і впевнена у її істинності. Поки група не зробить спільних дій і її учасники не побачать їх результатів, вона не буде володіти загальним базисом для розуміння справжнього стану справ. [19]

Якщо проголошувані цінності відповідають основоположним уявленням, то їх словесне вираження у формі принципів роботи сприяє консолідації групи, будучи засобом самоідентифікації і вираженням суті місії. Слід ясно розрізняти цінності, які відповідають основоположним уявленням, і цінності, які суперечать їм та є наслідком якихось умовиводів або претензій. Найчастіше подібні сукупності цінностей не утворюють системи, часом їх елементи є взаємовиключними або ж ніяк не пов'язаними з дійсною поведінкою. Багато аспектів поведінки часто не знаходять пояснення, унаслідок чого нам здається, що ми розуміємо лише якийсь аспект культури, але не її саму, як таку. Для того, щоб перейти на ще більш глибокий рівень усвідомлення культури, розшифрувати систему і навчитися правильно передбачати поведінку її носіїв, необхідно краще зрозуміти категорію основних припущень. [19]

Основні припущення, згідно з концепцією Шейна, представляються членам групи настільки очевидними, що варіювання поведінки в рамках даної культурної одиниці зводиться до мінімуму. На ділі, якщо група дотримується якогось основного припущення, то поведінка, яка базується на будь-яких інших

уявленнях, буде здаватися учасникам групи незрозумілою. Наприклад, група, основне припущення якої полягає в тому, що індивідуальні права повинні заміщати собою права членів групи, вважатиме незрозумілими причини, що спонукали учасника групи покінчити з собою або пожертвувати собою в загальних інтересах, навіть якщо без цієї жертви група була б знищена. Житель капіталістичної країни ніколи не зможе зрозуміти, в чому полягає сенс роботи свідомо збиткової компанії, і не повірить тому, що якість продукції, що випускається може не цікавити виробника. [19]

Базові уявлення, подібно звичним теоріям, не викликають у нас заперечень або сумнівів, і тому змінити їх вкрай важко. Для того, щоб освоїти в цій області щось нове, необхідно воскресити, пере провірити і, можливо, змінити деякі з найбільш стійких елементів нашої когнітивної структури. Подібне навчання вкрай важке, оскільки повторна перевірка базових уявлень на деякий час дестабілізує наш когнітивний простір і простір міжособистісних уявлень, породжуючи масу тривог. [19]

Люди не люблять тривожитися і тому воліють вважати, що те, що відбувається відповідає їхнім уявленням навіть у тих випадках, коли це призводить до його спотвореного, суперечливого і фальсифікованого сприйняття і тлумачення. У психологічних процесах такого роду культура знаходить особливу силу. Культура як набір базових уявлень визначає, на що ми повинні звертати увагу, в чому полягає сенс тих чи інших предметів і явищ, якою повинна бути емоційна реакція на події, які дії слід вживати в тій чи іншій ситуації. Розробивши інтегровану систему таких уявлень, яку можна назвати картою світу, ментальною картою, когнітивною картою світу, ми будемо відчувати комфорт поряд з людьми, поділяючими наше уявлення світу, і явний дискомфорт у тих ситуаціях, коли буде діяти інша система уявлень, оскільки ми не будемо розуміти що відбувається або ж, що ще гірше, будемо спотворено сприймати дії інших людей і давати їм помилкову інтерпретацію. [19]

Людський розум потребує когнітивної стабільності. З цієї причини сумнів у спроможності основного припущення завжди викликає у людини тривогу і

відчуття незахищеності. У цьому сенсі колективні основні припущення, складові суті культури групи, можуть розглядатися, як на індивідуальному, так і на груповому рівні, в якості психологічних когнітивних захисних механізмів, що забезпечують функціонування групи. Усвідомлення цього положення є особливо важливим при розгляді можливості зміни тих чи інших аспектів групової культури, бо проблема ця не менше складна, ніж проблема зміни індивідуальної системи захисних механізмів. І в тому і в іншому випадку все визначається вмінням впоратися з тривожними почуттями, які виникають під час будь-яких перетворень, які зачіпають цей рівень. [19]

Культура будь-якої групи може вивчатися на трьох зазначених рівнях: рівні артефактів, рівні цінностей і рівні основних припущень. Якщо дослідник не зуміє розшифрувати патерн базових уявлень, він не зможе ні правильно витлумачити артефакти, ні дати реальну оцінку прийнятим групою цінностям. Іншими словами, сутність культури групи можна встановити лише на рівні основних припущень, що лежать в основі її діяльності. Встановивши їх, ми зможемо зрозуміти сенс більш поверхневих проявів даної культури і дати їм відповідну оцінку. [19]

На думку Шейна, зміст терміну «корпоративна культура» включає в себе основні поняття і переконання, що поділяються всіма членами організації, які діють на підсвідомому рівні і виражаються у відношенні організації до себе і навколишнього світу. Ці поняття й переконання відбиваються на поведінкових моделях, придбаних групою в процесі виживання і боротьби із зовнішніми і внутрішніми проблемами. [19]

Отже, під корпоративною культурою Шейн розуміє набір основних понять, виявлених або створених даною соціальною групою по мірі вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції організації, які «працювали» в минулому і зарекомендували себе як надійні і правильні, отже, їм можна навчати нових співробітників як зразку для наслідування. Шейн вважав культуру не побічним продуктом організації, а її невід'ємною частиною, яка впливає на ефективність її діяльності. [19]

Дж.Коттер і Дж.Хескетт виділяють два рівня культури: ціннісний і поведінковий. За їхнім визначенням, цінності - це «уявлення про те, що є життєво важливим; цінності в різних компаніях різні: в одних це гроші, в інших - технологічні винаходи або добробут співробітників». Отримавши своє визнання, певні цінності стабільно і незмінно закріплюються в організації, незалежно від змін, що відбуваються з її членами. В окремих випадках цінності стають настільки вкоріненими і само собою зрозумілими, що люди не віддають собі в них звіту і не сприймають їх зі сторони. На думку Дж.Коттера і Дж.Хескетта, поведінка відображає те, що члени організації насправді роблять кожен день, це «моделі і стиль життєдіяльності, які вітаються і підтримуються членами організації». Вони визначають корпоративну культуру як «соціально створену реальність», і, отже, від того, як сприймається та реалізується культура, залежить, як вона проявляється і як змінюється. [4]

Багато авторів визначають корпоративну культуру як набір загальноприйнятих моделей поведінки, артефактів, цінностей, переконань і понять, які формуються по мірі того, як організація «вчиться» справлятися із зовнішніми і внутрішніми труднощами. При цьому виділяються два рівні: зовнішній і внутрішній. До зовнішнього рівня відносяться артефакти, моделі поведінки, мова, формальні закони, технічні ноу-хау, способи виробництва і використання товарів. Внутрішній рівень прихований від зовнішнього спостереження, знаходиться в умах членів організації і включає в себе образ думки, ідеї, вірування, цінності, відносини, способи сприйняття навколишнього світу.

Існує безліч підходів до виділення елементів і характеристик корпоративної культури, що допомагають краще зрозуміти її специфіку.

Так, С.П.Роббінс пропонує розглядати культуру організації на основі десяти характеристик, що найбільш цінуються в організації:

- особиста ініціатива – ступінь відповідальності, свободи і незалежності, яку має людина в організації;
- ступінь ризику - готовність працівника піти на ризик;

- спрямованість дій – організація встановлює чіткі цілі та очікувані результати виконання;
- узгодженість дій – підрозділи і люди всередині організації взаємодіють координовано;
- управлінська підтримка – забезпечення вільної взаємодії, допомоги та підтримки підлеглим з боку управлінських служб;
- контроль – перелік правил та інструкцій, що застосовуються для контролю і спостереження за поведінкою співробітників;
- ідентичність – ступінь ототожнення кожного співробітника з організацією;
- система винагороди – ступінь обліку виконання робіт, організація системи заохочень;
- конфліктність – готовність співробітника відкрито висловлювати свою думку і піти на конфлікт;
- моделі взаємодії – ступінь взаємодії всередині організації, при якій воно виражено у формальній ієрархії і підпорядкованості. [6]

А.Ф.Харріс і Р.Моран пропонують наступні десять характеристик:

- усвідомлення себе і свого місця в організації;
- комунікаційна система і мова спілкування;
- зовнішній вигляд, одяг;
- звички і традиції в області харчування;
- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання;
- взаємовідносини між людьми, ступінь формалізації відносин, підтримки, що одержується;
- цінності і норми;
- віра в щось чи прихильність до чогось (віра в керівництво, успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в справедливість тощо);
- процес розвитку працівника і навчання;
- трудова етика і мотивування (ставлення до роботи і відповідальність за неї, якість роботи, просування по кар'єрних сходинках і т.д.). [4]

У розглянутих класифікаціях вказані в основному одні й ті ж елементи культури. Відмінність полягає в акцентах, угрупованні факторів і ступені їх значущості. Зміст культури визначається не простою сумою її елементів, а тим, як вони взаємопов'язані між собою і як формують певні зразки поведінки.

Елементи корпоративної культури можуть бути зафіксовані документально, але завжди залишаються елементи, які ніде не зафіксовані, але все ж приймаються і дотримуються членами спільноти. Прагнення керівного складу фірми і всіх співробітників дотримуватися ритуалів і правил, які диктуються корпоративною культурою, грає домінантну роль, і робить її настільки цінним, важливим та ефективним інструментом. Без внутрішньої згоди членів колективу з культурою організації вона втратить свою актуальність. Тільки коли корпоративна культура організації носить характер внутрішніх переконань людей, що втілюються в нові стратегії та ідеї, вони перетворюються в нові елементи культури організації.

Сучасний рівень розвитку корпоративного управління зажадав нових підходів до розгляду його культурної складової, що послужило причиною введення такого поняття, як «культурно-корпоративний простір».

Культурний простір сучасної корпорації, будучи її невід'ємною частиною, характеризується неоднорідністю, пов'язаною з наявністю в ньому культурного центру і периферії. Центром виступає корпоративна культура з найбільш високим потенціалом, що активно впливає на інші культурні форми простору. У ній створюється система цінностей, частина з яких має еталонну значимість для всіх елементів корпорації, тобто є її своєрідним «культурним кодом». Периферійні форми культури, представлені організаційними культурами дочірніх компаній, більш інертні. Цінності периферійної культури впливають на центральні культурні форми в меншій мірі. Центр пов'язаний з периферією «силовими лініями», забезпечують цілісність культурного корпоративного простору. Призначення зв'язків полягає в трансляції основних цінностей, норм діяльності, моделей поведінки, установок від ядра до периферії. Таким чином, здійснюється культурне «тяжіння» периферійних форм культури до центру.

Ставлення «центр – периферія» можна описати через термін «культурні запозичення». Їх розвиток зумовлений впливом корпоративної культури на всі інші організаційні культури корпоративного простору. Корпоративна культура виступає у ролі культури-донора, а дочірні компанії, вимушені «запозичувати» її культурні елементи. Говорити про єдність культурного простору корпорації без провідної ролі центру неможливо.

Однак при цьому менш розвинена культура, незважаючи на запозичення елементів іншої культури, зберігає свої норми і цінності. Культурні запозичення накладають відбиток на культурне середовище організаційних культур учасників, визначають «правила гри» на корпоративному полі. В першу чергу організації запозичують те, що є близьким і зрозумілим, що принесе яку-небудь вигоду і що відповідає їхнім внутрішнім потребам.

Центр зазвичай диктує периферії культурні елементи, раніше невластиві її культурам або такі, що знаходяться в зародковому стані, тому відносини всередині культурного поля практично завжди характеризується напруженістю, рівень якої змінюється з часом. Протиборство «струмів», що йдуть від центру до периферії культури, з особливою силою проявляється в період збільшення масштабу корпорацій за рахунок включення до її складу нових учасників.

Крім того, ціннісні орієнтири центрального ядра з часом можуть втратити динамічність і гнучкість, і тоді периферійні культури вступають у конфлікт із еталонами, що їм нав'язуються. У цьому випадку напруженість у просторі культури корпорації зростає, сприяючи проникненню нових вогнищ високого потенціалу культурних форм. У найбільш революційних периферійних культурних формах виробляються нові культурні елементи, що надходять у вигляді зворотного зв'язку, які центр змушений буде прийняти, щоб не порушувати внутрішній баланс всієї структури. Нарощуючи свій потенціал, цінності периферії спрямовуються в центр культурного простору і можуть витіснити ціннісні орієнтири, що втратили значущість, тобто відбувається процес культурної дифузії. [1]

Діагностика культурного простору корпорації стає все більш нагальною проблемою, так як у міру структурних змін наростає потреба в інтеграції культур різних організацій (наприклад, в консолідації організаційних одиниць, скорочення розмірів організації, перетворенні її частини під зовнішню структуру або поглинанні організації більш крупними об'єднаннями).

Близька за змістом концепція субкультури організації. У широкому сенсі під субкультурою розуміється часткова культурна підсистема «офіційної» культури організації, що визначає ціннісну ієрархію та менталітет її носіїв.

Субкультура не протистоїть домінуючій культурі; вона включає ряд цінностей домінуючої культури і додає до них нові цінності, характерні тільки для неї. Субкультура, яка відрізняється від домінуючої культури і перебуває в конфлікті з домінуючими цінностями, визначається поняттям контркультура. Домінуюча культура виражає основні (центральні) цінності, які приймаються більшістю членів організації. Це макропідхід до культури, який виражає відмінну характеристику організації. [1]

Субкультури отримують розвиток у великих організаціях і відображають загальні проблеми, ситуації, з якими стикаються працівники, або досвід їх вирішення. Вони розвиваються географічно або по окремих підрозділах, вертикально або горизонтально. Коли одне виробниче відділення якогось конгломерату має унікальну культуру, що відрізняється від інших відділень організації, то існує вертикальна субкультура. Коли специфічний відділ функціональних фахівців (такий, як бухгалтерський або торговий) має набір загальноприйнятих понять, то формується горизонтальна субкультура. Будь-яка група в організації може створити субкультуру, проте переважно субкультури визначаються департаментською структурною схемою або географічним поділом. Вона включатиме основні цінності домінуючої культури плюс додаткові цінності, властиві тільки членам цього відділу.

Очевидно, що різні субкультури будуть впливати одна на одну і на загальну корпоративну культуру в цілому, обумовлюючи її особливості. [1]

Постійно піддаючись впливу з боку зовнішнього середовища пристосовуючись до змін, сучасна організація повинна мати здатність формувати і накопичувати потенціал, який може забезпечити не тільки своєчасну і адекватну реакцію на дії ззовні, але і дасть можливість активно змінювати навколишню дійсність, ефективно управляти функціонуванням і розвитком численних елементів і підсистем організації.

Цей потенціал діяльності організації багато в чому забезпечується завдяки корпоративній культурі: того, заради чого люди стали членами організації; тому, як будуються відносини між ними, які принципи і методи виконання робіт використовуються в діяльності організації. Це обумовлює не лише розбіжність між організаціями, а й визначає успіх функціонування організації та її виживання в конкурентній боротьбі. У будь-якій організації існує діалог між людьми, носіями організаційної культури, з одного боку, і культури, що робить вплив на поведінку людини, з іншого.

Загалом під час аналізу корпоративної культури виділяють три її основні моменти:

1) Базові припущення, яких дотримуються члени організації у своїй поведінці та діях. Вони нерідко пов'язані з баченням навколишнього середовища людини (групи, організації, суспільства і т.д.) і регулюючих її змінних (природа, час, робота, характер відносин і т.д.).
2) Цінності (або ціннісні орієнтації), яких може дотримуватися людина. Цінності орієнтують, яка поведінка можна вважати допустимою або неприпустимою. У деяких організаціях вважається, що «клієнт завжди правий», тому в них не можна звинувачувати клієнта за невдачу в роботі. В інших-все навпаки.
3) Символіка, за допомогою якої ціннісні орієнтації передаються членам організації. Деякі компанії мають спеціальні документи, в яких детально описані ціннісні орієнтації. Зміст і значення найповніше розкриваються працівниками через історії, легенди і міфи. В результаті цього останні

роблять іноді більший вплив на людей, ніж ті цінності, які записані в рекламному буклеті компанії.

Сенс корпоративної культури в тому, щоб цінності компанії і людини збігалися. Корпоративна культура – один з найважливіших факторів успіху. Вона визначає яка поведінка є цінною для організації і яка такою не є.

Зміст корпоративної культури виявляється в її функціях. Багато в чому функції організаційної культури визначаються функціями культури в загальному сенсі (Таблиця 4). [10, с.25]

Таблиця 4. Порівняльна оцінка функцій культури і функцій корпоративної культури

Функції культури	Функції організаційної культури
Формування, накопичення, передача, зберігання цінностей	Формування системи цінностей, що дозволяють вибрати допустимі методи досягнення цілей
Функція цілепокладання	Визначення цілей, до яких потрібно всім прагнути
Комунікативна функція; Спосіб спілкування людей (інтелектуального і матеріального)	Формування та контроль форми поведінки і сприйняття, доцільні для організації; Забезпечення контролю за поведінкою, запобігання небажаних і заборонених вчинків
Компенсаторна функція (забезпечення духовної і фізичної розрядки індивіда і соціалізуюча функція)	Посилення залученості в справи організації і формування відданості їй Посилення системи соціальної стабільності в організації Створення чіткого критерію приналежності до даного колективу Створення і збереження границь групи, організації – членів культури, забезпечення почуття єдності
Формування норм, значень Формування системи ідеалів і моделей світу	Нормативна функція Надання сенсу діяльності працівникам, Забезпечення єдиної інтерпретації організаційних подій
Формування системи знань Пізнавальна та інформативна функція	Формування системи знань організації
Діяльна функція	Мобілізація персоналу Стимулювання працівників
Аналог відсутній	Формування іміджу організації
Ігрова функція Символічна функція	Формування системи внутрішніх комунікацій
Духовна творчість Створення творів мистецтва	Аналог відсутній

Таким чином, виділяються наступні укрупнені блоки основних функцій організаційної культури:

1. Формування, накопичення, передача, зберігання цінностей організації.

2. Формування системи знань.

3.Формування системи внутрішніх комунікацій, і зв'язків усередині організації по вертикалі і горизонталі.

4. Формування системи зовнішніх комунікацій та зв'язків організації.

5. Цілепокладання.

6. Формування культури трудового, виробничого та інших матеріальних процесів. [25]

Корпоративна культура існує в компанії постійно – від її заснування до закриття. Вона дозволяє сформувати переконання, закріпити форми поведінки, що необхідні для підтримки змін. Корпоративна культура - це не просто психологічний фактор чи імідж компанії. Це, перш за все, ефективний засіб планування та реалізації успішних бізнес-ідей.

1.2. ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.

Для того, щоб здійснити процес формування і розвитку корпоративної культури, необхідно провести аналіз тих факторів, які чинять на неї істотний вплив.

Будь-які зусилля, пов'язані із зміною, вдосконаленням культури можуть бути нівельовані за рахунок негативного впливу якого-небудь фактора. Відсутність урахування впливу різних зовнішніх і внутрішніх процесів, явищ і т.д. на корпоративну культуру може призвести до втрати витрачених коштів, часу, людських ресурсів. Тому так важливо знати основні фактори, що впливають на культуру фірми, а також напрямок їх впливу.

Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є одним з перших етапів процесу формування і розвитку корпоративної культури і здійснюється в наступній послідовності:

1. Виділяються найбільш суттєві фактори, що впливають на корпоративну культуру. Їх перелік буде визначатися сферою діяльності фірми, ситуацією на ринку, її конкурентним становищем, розміром та ін.

2. Визначається вага (ранг) кожного фактора. Вагу або ранг чинників можна визначити експертним шляхом, наприклад, через опитування керівників, працівників організації.

3. Проводиться аналіз залежності корпоративної культури від кожного фактора (напрямок впливу фактора, характер впливу, специфіка фактора, можливість його зміни або усунення, ступінь залежності і т.п.).

Аналіз факторів зовнішнього середовища. Серед основних факторів зовнішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру, виділяються наступні:

- Національна культура і менталітет;
- Ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути, ін.);
- Конкуренти;
- Акціонери і власники;
- Інвестори;
- Законодавчі акти (федеральні, муніципальні, міжнародні);
- Міжнародна ситуація (політична, економічна, соціальна);
- Внутрішня політична, економічна ситуації, соціальна ситуація;
- Науково-технічний прогрес.

Вплив *національної культури та менталітету* на корпоративну культуру особливо гостро проявляється при роботі організації в різних країнах (глобально орієнтованих організацій). Структура пріоритетів в культурах західного, східного та українського регіонів приведені в Таблиці 5. [10, с.44]

Таблиця 5. Структура пріоритетів у різних культурах

Першоряд. - Мають першорядну значимість;

Втор. - Вторинні;

Несут. - Несуттєві.

Культурні пріоритети	Західні культури	Східні культури	Мусульманські культури	Африка
Індивідуальність особистий успіх	першоряд.	несут.	Несут.	-
Ієрархічність	першоряд.	першоряд.	першоряд.	першоряд.
Мужність	першоряд.	першоряд.	першоряд.	першоряд.
Багатство	першоряд.	несут.	втор.	першоряд.
Скромність	несут.	першоряд.	втор.	втор.
Пунктуальність	першоряд.	несут.	несут.	несут.
Первенство	першоряд.	несут.	несут.	несут.
Активність, наполегливість	першоряд.	несут.	втор.	несут.
Колективна відповідальність, пріоритет загального над особистим	несут.	першоряд.	першоряд.	першоряд.
Пріоритет старших	несут.	першоряд.	першоряд.	першоряд.
Пріоритет молоді	першоряд.	втор.	втор.	втор.
Охорона природи	несут.	першоряд.	несут.	втор.
Авторитаризм	втор.	першоряд.	першоряд.	першоряд.
Освіта	першоряд.	втор.	втор.	втор.

У різних країнах з різними національними культурами склалися певні моделі управління організаціями. Традиційно виділяють американський і японський стиль управління. Однак ідеологія управління українськими організаціями теж має власні характерні риси. (Таблиця 6) [10, с.46]

Таблиця 6. Порівняння корпоративних культур в зіставленні з національною моделлю управління організаціями

Показник	Американські організації	Японські організації
Характер ведення бізнесу	Робота в команді (Я + Я), тобто в єдиному співтоваристві рівноправних індивідів, що об'єдналися для досягнення єдиної мети	Акцент на роботі в колективі (МИ), тобто неподільному єдиному цілісному співтоваристві
Чинник успішної конкуренції, виживання та підвищення продуктивності	Вдосконалення процесів виробництва, збуту, технологій (технократизм)	Підвищена увага до людського фактору, турбота про працівників як про членах сім'ї
Політика в області управління персоналом, мотивації	Зростання професіоналізму, освіти, постійне навчання. Мотивація в основному матеріальна. Наявність розвиненої системи соціального забезпечення та страхування за відсутності гарантій зайнятості.	Турбота про життя і професійну діяльність працівника, ротація, навчання. Мотивація нематеріальна, виходить з тотожності працівника, організації та Японії. Наявність розвинутої системи соціального забезпечення та

		страхування, надання соціальних гарантій, довічний найм.
Стиль керівництва	Демократичний, довірчий, децентралізований	Авторитарний, централізований
Принцип управління: делегування повноважень і система контролю	Делегування повноважень і відповідальності, кожне підрозділ більш-менш самостійно. Система явного контролю.	Голова організації прагне бути в курсі всього, що відбувається. Низька ступінь делегування повноважень при заохоченні ініціативи співробітників діяти, не чекаючи прямого наказу. Система непрямого контролю (контроль-допомога)
Організаційна структура	Мінімальна ієрархія і вертикаль; формується за напрямами або видами робіт	Ієрархічна; формується за функціями. Прийнята гнучка структура, змінюється залежно від ситуації в організації і в зовнішньому середовищі.
Фактори успішного управління (в т.ч. вимоги до менеджера)	Професіоналізм, націленість на кінцевий результат, особистий добробут і авторитет, індивідуалізм, пріоритет особистих інтересів. Вузька спеціалізація.	Відповідність культурі організації, вміння працювати з персоналом. Висока вимога до освіти, наявність здібності координувати, контролювати. Універсалізм.
Відносини з власниками (акціонерами)	Прозорість, увага до міноритарних акціонерів, власники і керівники взаємодіють, розвинена система мотивації найманих менеджерів менеджерським опціоном	Прозорість, увага до міноритарних акціонерів.
Стиль спілкування з контрагентами	Високо розвинені системи зв'язків з громадськістю, зв'язків з урядом, з інвесторами та акціонерами. Відкритість організацій обумовлює необхідність врахування громадської думки. Розробляються кодекси ділової етики організації.	Відкритість організацій, увага до партнерів. Клановість, конкуренти сприймаються як вороги організації.

Багато в чому на корпоративну культуру впливає домінуюча в даному географічному регіоні релігія і ставлення до неї індивіда (найбільший вплив в мусульманських та інших східних культурах).

Ділові партнери по-різному впливають на корпоративну культуру. Особливості та специфіка ведення бізнесу в сучасних умовах формують нову культуру взаємовідносин з постачальниками сировини, матеріалів, устаткування, комплектуючих, засновану на довірі, позитивній репутації. Це пов'язано з необхідністю точних і своєчасних поставок в потрібних для безперебійного виробництва обсягах.

Вплив постачальників трудових ресурсів на корпоративну культуру виявляється в тому, наскільки вона може бути сприйнята персоналом. Якщо на ринку праці переважають низькокваліфіковані кадри, то, в умовах дефіциту працівників високої кваліфікації і освіти, буде складно орієнтувати персонал на проведення досліджень, розробок, генерування ідей, творчий підхід. Ще один напрямок впливу даного фактора лежить в області тих соціальних гарантій, які може надати організація, в умовах праці, культури організації трудового процесу. Люди будуть прагнути працювати в тій фірмі, в якій корпоративна культура орієнтована на турботу про своїх працівниках.

Сучасний споживач диктує умови на ринку. Тому, в умовах виробництва широкого спектру товарів і послуг, схожих за своїми споживчих властивостей і рівня якості, все більшої значущості набуває розробка фірмового стилю, створення власної торгової марки та інші способи залучення споживачів. Сучасна ситуація вимагає створення нової культури відносин з банками та іншими фінансовими інститутами для можливості отримання кредиту, страхування угод, проведення розрахунків з постачальниками і споживачами, а також надання соціальних гарантій персоналу.

Особливості сучасних економічних умов формують і нові умови і способи *конкуренції*. Якщо раніше можна було досягти значних конкурентних переваг за рахунок підвищення якості продукції, вдосконалення виробничого процесу, то сьогодні це досягається за рахунок широко відомою, легко впізнаваної торгової марки, фірмового стилю, високого ступеня довіри з боку споживачів і партнерів, ефективного зв'язку з громадськістю і т.п. Крім того, в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища більш необхідно виробляти товар (кінцевий або технологію), що дозволяє швидко перебудувати виробництво під нові умови. А це можливо тільки у випадку, якщо персонал організації підходить творчо до роботи, проводяться дослідження та розробки, постійно впроваджуються інновації.

Для *акціонерних* товариств одним з найважливіших моментів їх виробничо-господарської діяльності є зв'язок з акціонерами. У сучасних умовах

організаційна культура фірми повинна бути орієнтована на підвищену увагу до акціонерів, особливо міноритарних. Вплив власників на організаційну культуру проявляється в їх точках зору, позиціях по відношенню до неї.

Вплив *інвесторів* на організаційну культуру полягає в тому, що грошові кошти будуть вкладатися в організацію, яка не замішана в скандалах, у якої позитивна репутація, до якої існує довіра. При формуванні корпоративної культури слід це враховувати, чим буде створено сприятливий інвестиційний клімат в організації.

Законодавчі акти прямо або опосередковано регламентують певні положення корпоративної культури. Наприклад, в області вимог до організації праці, забезпечення харчування та місць відпочинку, вимог до зовнішнього вигляду, можливих санкцій та заохочень та інше. Положення організаційної культури повинні бути законними.

Міжнародна політична, економічна, соціальна ситуація впливає на організаційну культуру шляхом формування загальних напрямів і тенденцій розвитку організацій (наприклад, глобалізація, інформаційна економіка), а також встановлення загальнолюдських цінностей.

Внутрішня політична, економічна, соціальна ситуації визначають рівень життя населення, специфіку умов функціонування організацій у даній країні; в рамках державного управління даються основні ідеологічні установки, що позначаються і на економічній політиці. Все це впливає на організаційну культуру шляхом формування ціннісних орієнтацій, визначеної ступеня соціальної захищеності працівників, рівня соціальної відповідальності організації перед суспільством.

Змінився характер науково-технічного прогресу – від технічної спрямованості до генної інженерії, біотехнологій, інформаційних технологій і телекомунікацій змушує організації також зміщувати акцент у своїй виробничо господарської діяльності. Про низький рівень корпоративної культури сьогодні свідчить не тільки використання фізично і морально застарілого обладнання у виробничому процесі, але і морально застарілих методів організації

виробництва, управління персоналом, організації управління підприємством (лінійно-функціональні жорсткі структури управління, обмежені обов'язки відділів кадрів і т.п.). [10, с.48]

Аналіз факторів внутрішнього середовища. Серед основних факторів внутрішнього середовища, що роблять вплив на корпоративну культуру, можна виділити наступні:

- Особистість творця (засновника) організації;
- Часовий період існування організації на ринку (стадія життєвого циклу);
- Розмір організації;
- Сфера діяльності організації;
- Рівень освіти і кваліфікації працівників;
- Наявні ресурси;
- Технологія.

Вплив особистості творця (засновника) організації на корпоративну культуру виявляється в тому, що його основні переконання, світогляд, ідеали передадуться його співробітникам і всій організації, і згодом будуть транслюватися через покоління працюючих. так, Е.Шейн вважає, що засновник організації «нав'язує» їй свої уявлення про цілі, засоби їх досягнення, цінності, що обумовлені його особистістю, власною культурою.

Взаємозв'язок корпоративної культури та *життєвого циклу організації.* Будь-яка організація може бути охарактеризована певною тривалістю свого існування на ринку - стадією життєвого циклу. Перехід організації від однієї стадії життєвого циклу до іншої супроводжується неминучою зміною її культури. Характеристика корпоративної культури на різних стадіях життєвого циклу організації представлені в Таблиці 7. [10, с.49]

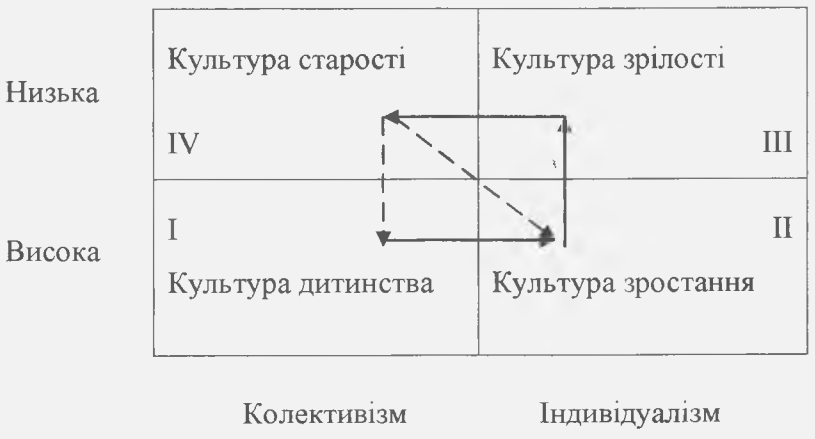
Таблиця 7. Характеристика корпоративної культури на різних стадіях життєвого циклу організації

Стадії життєвого циклу організації	Характеристика корпоративної культури
Створення (вихід на ринок)	Дух колективізму, згуртованість персоналу, висока активність у роботі. Початковий етап у формуванні корпоративної культури,

	відсутність чітко сформульованих цінностей, цілей організації, правил поведінки персоналу тощо
Дитинство (зростання)	Становлення корпоративної культури, можливість помилок через перші кроки на ринку, розробка початкових пріоритетних цінностей, цілей, налагодження зовнішніх і внутрішніх зв'язків. Розвиток символіки, традицій, звичаїв, легенд і т.д.
Юність (початок стабілізації)	Формування індивідуального фірмового стилю: торговельних марок, логотипів, фірмових шрифтів, кольорів і т.п.
Зрілість (стабільність)	Затвердження фірмового стилю, управління іміджем і репутацією, розвинена система соціального забезпечення персоналу, генерування ідей, проведення досліджень і впровадження інновацій, наявність сформувалися традицій, звичаїв.
Старіння (спад, застій)	Консервативність, забюрократизованість, багаторівнева складна система контролю, перешкода новим ідеям; відсутність самостійності у прийнятті рішень, і, як наслідок, індивідуальної відповідальності; безініціативність, знеособленість персоналу в галузі відповідальності та обов'язків, зростання розриву між декларованою і реальною корпоративною культурою.
Ліквідація або оновлення - формування нової корпоративної культури, модифікація старої	Неприйняття корпоративної культури персоналом, особливо новими співробітниками. Виникає необхідність оновлення, корпоративна культура не відповідає вимогам організації, не може виконувати свої функції.

Корпоративна культура в процесі зміни стадій життєвого циклу організації змінюється в бік посилення індивідуалізму працівників та зменшення орієнтованості на інновації. Якщо прийняти за основні показники корпоративної культури ступінь орієнтованості на нововведення і ступінь колективізму/індивідуалізму, може бути побудована матриця корпоративних культур за життєвим циклом організації (Таблиця 8). [10, с.50]

Таблиця 8. Зміна типів корпоративної культури в залежності від стадії життєвого циклу організації



послідовність зміни
корпоративної культури за стадіями
життєвого циклу

можливість переходу культури
старості в культуру зростання або культуру
дитинства

Корпоративна культура у своєму розвитку також проходить певні стадії: стадію дитинства, стадію зростання, стадію зрілості і стадію старості. Ці стадії життєвого циклу корпоративної культури збігаються зі стадіями життєвого циклу організації, так як організаційна культура формується і розвивається тільки в процесі існування та функціонування фірми.

На різних стадіях розвитку організації виникають різні можливості і механізм для зміни корпоративної культури. В залежності від стадії життєвого циклу організації її культура змінюється від гнучкої, неформальної до колективної, родинної, а потім – до формальних відносин, до посилювання контролю; на наступному етапі відбувається зміщення центру уваги з контролю власних процесів на споживача, ринок.

Розмір організації також впливає на корпоративну культуру. Так, для малих, середніх і великих підприємств можуть розрізнятися пріоритетні цілі (наприклад, завоювання ринку, розширення, або утримання частки ринку). Свою специфіку мають зовнішні та внутрішні зв'язки і відносини. Для великих підприємств важливе місце займає питання об'єднання персоналу, ієрархії управління, культурної адаптації нових працівників і т.д.

Вплив *сфери діяльності* на корпоративну культуру. Організації, зайняті в різних сферах діяльності будуть володіти різними культурами, як за основними цілями, так і за цінностями, культурі організації трудового процесу, комунікацій і т.д. (Таблиця 9). [10, с.23]

Таблиця 9. Специфіка корпоративної культури в залежності від сфери діяльності організації

Сфера діяльності	Пріоритетні цінності в корпоративній культурі
Промисловість(машинобудування, приладобудування, електроніка, космічна галузь, легка і харчова промисловість)	Професіоналізм, вузька спеціалізація, вміння працювати в команді, особистий авторитет, делегування повноважень і відповідальності
Фінансова сфера (банки, фондові біржі, інвестиційні та страхові компанії)	Професіоналізм, вузька спеціалізація, особистий авторитет, довіра колег, вміння працювати в команді, делегування відповідальності
Торгівля	Професіоналізм, вузька спеціалізація, особистий авторитет, довіра колег
Паливно-енергетичний комплекс	Професіоналізм, вузька спеціалізація, особистий авторитет, довіра колег
Будівництво	Професіоналізм, вузька спеціалізація, вміння працювати в команді,делегування повноважень і відповідальності
Транспорт	Професіоналізм, вузька спеціалізація, особистий авторитет, довіра колег
Зв'язок, телекомунікації, програмне забезпечення та інформаційні технології	Професіоналізм, вузька спеціалізація, делегування повноважень, вміння працювати в команді і відповідальності
Туризм, розваги, ресторани, бари, клуби	Універсалізм фахівців, професіоналізм
Аудит, консалтинг	Професіоналізм, вузька спеціалізація, особистий авторитет, довіра колег
Державні установи	Особистий авторитет, довіра колег

Для сфери послуг (торгівля, транспорт, консалтинг), а також для паливно-енергетичного комплексу характерним є акцент на особистому авторитеті та довірі, на високому рівні вузькоспеціалізованому професіоналізмі. Промисловість і фінансова сфера вимагають крім цього вміння працювати в команді, делегувати повноваження, відповідальність. У сфері відпочинку і туризму переважає вимога універсалізму і можливості співробітників працювати в різних областях. Для зв'язку і будівництва особистий авторитет і довіра незначні.

Вплив *рівня освіти і кваліфікації* працівників на корпоративну культуру виявляється в тому, які цінності зможуть сприйняти працівники, наскільки можливий прояв творчого підходу та ініціативності з їх боку, які і в якій кількості необхідні заходи на навчання, ротації, підвищення кваліфікації працівників і т.д.

Якщо персонал не розуміє корпоративної культури, яку створює керівництво, не приймає її, то вона залишиться тільки декларованою, а справжня, реально існуюча культура буде зовсім іншою.

Вплив *наявних ресурсів* на корпоративну культуру полягає в тому, наскільки процес її формування і розвитку забезпечений необхідними ресурсами, наскільки вони відповідають вимогам якості і кількості.

Технологія виробництва (надання послуг) є фактором, що знаходяться в тісному взаємозв'язку з корпоративною культурою. Так, якщо в організації застосовується сучасна технологія, можна говорити про корпоративну культурі, що орієнтована на сучасні вимоги зовнішнього середовища, виробництво продукції високої якості, задоволення споживачів, створення сприятливих умов для праці робітників, проведення досліджень і розробок, дотримання заходів екологічної безпеки і т.п.

Серед усієї сукупності факторів можна виділити шість основних, що роблять найбільший вплив на корпоративну культуру: національна культура і менталітет, особистість творця організації, часовий період існування організації на ринку, розмір організації, сфера діяльності та рівень освіти і кваліфікації працівників. (Таблиця 10) [10, с.52]

Таблиця 10. Багатофакторна модель оцінки залежності корпоративної культури від факторів

Фактор	Ранг фактору	Параметри	Значення параметра
Національна культура	1	Напрямок впливу	На складові культури
		Характер впливу	Визначає зміст культури
		Специфічні особливості	Впливає комплексно на всі складові культури
		Можливість усунення	Відсутня
		Ступінь залежності	Абсолютний
Особистість творця	2	Напрямок впливу	Цілі і засоби їх досягнення, стиль управління
		Характер впливу	«Нав'язування» культури
		Специфічні особливості	Цінності, ідеали лідера передаються організації та персоналу
		Можливість усунення	Зі зміною лідера
		Ступінь залежності	Високий

Стадія життєвого циклу організації	3	Напрямок впливу	На ступінь колективізму, швидкість реагування на зміни, індивідуалізму, орієнтованість на інновації
		Характер впливу	Культура змінюється з кожною зміною стадії життєвого циклу
		Специфічні особливості	Характер змін культури - від динамічної до застійної
		Можливість усунення	Зі зміною стадії життєвого циклу
		Ступінь залежності	Високий
Сфера діяльності	4	Напрямок впливу	Цілі, пріоритетні цінності організації, характер зовнішніх і внутрішніх комунікацій
		Характер впливу	Визначає вимоги до професійних і особистісних характеристик працівників, структури і стилю управління
		Специфічні особливості	У різних галузях – різні культури
		Можливість усунення	З переходом в іншу сферу діяльності
		Ступінь залежності	Високий помірний
Розмір організації	5	Напрямок впливу	Цінності, цілі, особливості комунікацій
		Характер впливу	Визначає структуру і стиль управління, можливість створення єдиної культури
		Специфічні особливості	У великих організаціях існує полікультурність, створення єдиної культури неможливо
		Можливість усунення	Зі зміною розміру
		Ступінь залежності	Високий помірний
Рівень освіти працівників	6	Напрямок впливу	Цінності, творчий підхід і ініціативність, культура трудового процесу
		Характер впливу	Наскільки персонал здатний зрозуміти культуру
		Специфічні особливості	При низькій освіті домогтися високого рівня культури неможливо
		Можливість усунення	Через підвищення освіти персоналу (навчання, найм, звільнення)
		Ступінь залежності	Високий помірний

Корпоративна культура створюється штучно одночасно зі створенням організації, тому вона повинна бути керованою, її необхідно планувати, формувати і розвивати відповідно до вимог організації.

Якщо розглядати процес формування і розвитку корпоративної культури з позицій групи, то, згідно моделі Едгара Шейна, корпоративна культура буде

формуватися в результаті спільного подолання працівниками організації труднощів процесів зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. [19]

Зовнішня адаптація - це реакція організації на вимоги зовнішнього середовища. Труднощі зовнішньої адаптації - проблеми виживання організації на ринку, знаходження своєї ринкової ніші, формування стосунків з діловими партнерами, споживачами, конкурентами і т.п. В процесі зовнішньої адаптації визначається місія і стратегія організації, встановлюються цілі, засоби досягнення цілей і виправлення помилок, визначаються критерії оцінки результатів діяльності персоналу.

Внутрішня інтеграція - це становлення колективу, формування єдиної команди з окремих індивідів. Внутрішня інтеграція відбувається в процесі спільного вирішення членами організації завдань, досягнення спільних цілей, вирішення основних внутрішніх проблем.

У процесі внутрішньої інтеграції виробляється мова, поняття; визначаються межі групи та критерії входження і виходу з неї; розподіляються повноваження; розробляються норми відносин; визначаються заходи заохочення і покарання, порядок їх застосування та інше. Проблеми внутрішньої інтеграції тісно пов'язані з глибинними уявленнями індивіда про природу людини, характер людської діяльності, взаємовідносин між людьми, про істину, час, простір. [19]

Вирішальну роль у формуванні корпоративної культури відіграє засновник організації, так як він не тільки має оригінальну ідею, але і власне бачення того, як вона повинна бути реалізована, відповідно до його власної культури і особистості. Висуваючи ідею, засновник залучає до її реалізації групу однодумців, що мають схожі поглядами на ситуацію, цілі, способи їх досягнення. Якщо група залишається стабільною протягом певного періоду часу, то вона поступово виробляє власне уявлення про себе, зовнішнє середовище, правила діяльності, виживання і розвитку.

Корпоративна культура формується в процесі спілкування і спільного вирішення проблем для досягнення єдиної мети. В результаті цих процесів

виробляються власні цінності, критерії досягнення спільних цілей, правила і норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Отже, необхідною умовою формування і розвитку корпоративної культури є спільна діяльність людей і наявність загальної мети.

Розглянемо процес формування і розвитку корпоративної культури на основі системного підходу. Системний підхід - це певна методологія дослідження, що розглядає будь-який об'єкт як систему, що складається з окремих взаємопов'язаних елементів (підсистем). [10, с.56]

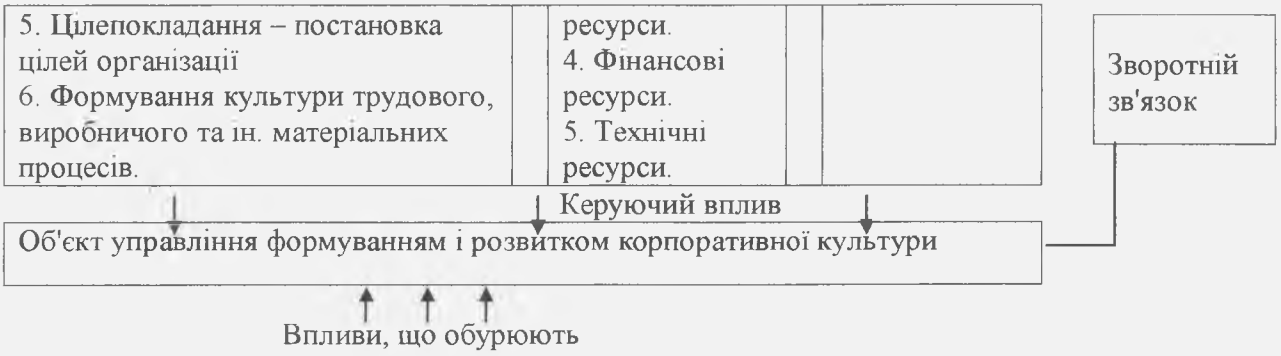
Формування та розвиток корпоративної культури з позицій системного підходу передбачає послідовну побудову системи в трьох взаємопов'язаних аспектах. Функціональний аспект - це визначення її основних функцій і складу функцій-завдань, а також побудова дерева функцій. Другий аспект системного підходу називається елементним, він передбачає виділення в системі необхідних для реалізації функцій завдань елементів, а також відповідного елементного (ресурсного) забезпечення. Третій аспект - організаційний - передбачає створення структури системи управління формуванням і розвитком корпоративної культури і розробку механізму реалізації її функцій, а також установлення зв'язками і відносинами між елементами.

Таблиця 11. Базова модель системи управління формуванням і розвитком корпоративної культури [10, с.56]

Зовнішнє середовище

Суб'єкт управління формуванням і розвитком корпоративної культури

Функціональна побудова	Елементна побудова та ресурсне забезпечення	Організаційна (структурна) побудова
1. Формування, передача, накопичення, зберігання цінностей організації. 2. Формування системи знань організації. 3. Формування системи внутрішніх комунікацій і зв'язків організації. 4. Формування системи зовнішніх комунікацій і зв'язків організації	1. Виконавці: менеджер, PR-менеджер, психолог, менеджер-культуролог 2. Правові ресурси. 3.Інформаційні	Керівник Відділ, робоча група з управління процесом



Всі аспекти системного підходу до процесу управління формуванням і розвитком корпоративної культури повинні орієнтуватися і сприяти досягненню головної мети корпоративної культури – забезпеченню самоорганізації соціально-економічної системи, підвищенню трудового потенціалу.

Система управління формуванням та розвитком корпоративної культури являє собою взаємопов'язану єдність керуючої частини (тобто суб'єкта) і керованої частини (тобто об'єкта). Об'єктом є соціально-економічні системи (організації); всередині системи (організації) - сукупність елементів - структурних підрозділів, всередині структурних підрозділів - людина, працівник організації. [10, с.58]

Суб'єктом є спеціальний відділ, відділ управління персоналом, спеціальна робоча група з управління формуванням і розвитком корпоративної культури, лінійні і функціональні керівники, що володіють певними правами і обов'язками в області формування і розвитку корпоративної культури. Об'єкт і суб'єкт корпоративної культури взаємопов'язані і взаємозалежні. Зв'язок між ними здійснюється за допомогою інформаційних потоків.

На корпоративну культуру впливають різні фактори, які можуть бути спрямовані як на об'єкт, так і на суб'єкт. Отже, необхідно зниження і обмеження їх впливу через підвищення її адаптації до мінливих умов.

Процес формування корпоративної культури являє собою комплексний процес, який повинен виконуватися в певній послідовності у взаємозв'язку з трьома аспектами системного підходу з урахуванням впливу зовнішнього

середовища. Склад, зміст і послідовність робіт даного процесу у вигляді блок-схеми представлена у Таблиці 12. [10, с.58]

Таблиця 12. Блок-схема процесу формування і розвитку корпоративної культури

Мета корпоративної культури	
Критерії досягнення мети	
Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	
Оцінка рівня існуючої корпоративної культури	Визначення типу існуючої корпоративної культури
Визначення функцій-завдань корпоративної культури	
Вибір напрямків змін в корпоративній культурі і чинниках, що її визначають	
Розробка програми заходів з формування організаційної культури	
Елементна побудова	Організаційна побудова
Реалізація програми	
Контроль	

Дана блок-схема динамічна, і дозволяє змінювати, розвивати корпоративну культуру в процесі її існування, забезпечує повною мірою самоорганізацію соціально-економічної системи: зі схеми видно, що для здійснення процесу формування і розвитку корпоративної культури не вимагається істотна підтримка ззовні; весь процес може бути здійснений за рахунок внутрішніх ресурсів.

Технологія формування і розвитку корпоративної культури передбачає аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що роблять на неї вплив. Необхідність проведення такого аналізу обумовлюється тим, що відсутність обліку сили і характеру впливу основних факторів може призвести до неефективності заходів щодо формування та розвитку корпоративної культури. Базова модель, заснована на системному підході, дозволяє чітко окреслити коло функцій-завдань корпоративної культури; створити на підприємстві ефективну структуру управління процесом її формування і розвитку; визначити необхідне оптимальне елементне забезпечення; удосконалити і створити нові зв'язки і відносини між елементами організації. [10, с.60]

Формування корпоративної культури має здійснюватися на підставі її основних принципів.

До принципів корпоративної культури відносяться:

1. Принцип загальності. Корпоративна культура повинна бути загальноприйнятою, розділятися всіма або більшістю членів організації.

2. Принцип доступності передбачає ясність і простоту корпоративної культури, які забезпечують можливість її розуміння всіма працівниками від керівного рівня до простих робочих організації.

3. Принцип чіткості й однозначності, тобто недопущення подвійного тлумачення корпоративної культури.

4. Принцип апріорність. Положення корпоративної культури (наприклад, цілі або цінності) повинні бути такими, що не вимагають доказу, апріорними.

5. Принцип поваги до індивідуальної особистої культури та національної культури. Корпоративна культура не повинна суперечити і виявляти неповагу до культури працівників організації, соціокультурної спільноти і тієї держави, де знаходиться організація.

6. Принцип обґрунтованості: корпоративна культура повинна ґрунтуватися на законах, національної культури, і відповідати специфіці діяльності організації.

7. Принцип досяжності основних цілей і цінностей корпоративної культури: для працівника будь-якого рівня або структурних підрозділів повинна існувати реальна можливість досягати мету і відповідати цінностям корпоративної культури.

Корпоративна культура, як і культура людства, формується в процесі спільної діяльності людей в організації. Однак головна відміна корпоративної культури від культури в загальному сенсі в тому, що культура формується спонтанно в ході розвитку, життя і діяльності людства, а корпоративна культура, в зв'язку з тим, що організації проектуються і створюються людьми, також повинна створюватися за допомогою свідомого конструювання з подальшим управлінням її розвитком.

II. ВПЛИВ НАЦІОНАЛЬНИХ ФАКТОРІВ НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.

2.1. КЛАСИФІКАЦІЯ КУЛЬТУР.

«Візьміть будь-яку складну, потенційно нестабільну проблему - взаємини в арабському світі, конфлікт між сербами, хорватами та боснійцями, корпоративні рішення або взаємовідносини між керівним і виконавчим рівнями в міжнародній корпорації, - в глибині будь-який з них швидше за все можна виявити комунікативні помилки і міжкультурні непорозуміння, які перешкоджали вирішенню проблеми конструктивним шляхом». [20]

Для того, щоб існування людини в співтоваристві (організації, держави та ін.) прийняло форми соціально та культурно організованої життєдіяльності, необхідно, щоб створені людиною соціокультурні принципи передавалися з покоління в покоління, як зразок генетичного транслювання принципів біологічного функціонування людини.

Культура виникає і розвивається тільки в руслі течії історичного процесу. Культура не може з'явитися як свідомо конструйована система в певному історичному відрізку. Це динамічне явище, і досліджувати культуру необхідно в її розвитку, а не в статичному стані, вирвавши шматок культури з історичної епохи. [10, с.34]

Культура як нації, так і організації передається від людини до людині, з покоління в покоління способом, схожим на генетичне успадкування: будучи в своїй основі консервативною, вона може породити якусь форму еволюції. Англійський дослідник Річард Докінз назвав такі «культурні гени» мемами. Прикладами мемів служать мелодії, ідеї, модні слова і вирази, способи варіння юшки або спорудження арок. Точно так само, як гени поширюються в генофонді, переходячи з одного тіла в інше за допомогою сперматозоїдів або яйцеклітин, меми поширюються в тому ж сенсі, переходячи з одного мозку в

інший за допомогою процесу, який в широкому сенсі можна назвати імітацією. Проте, на відміну від біологічного гена, «культурний ген» не кодується і може бути осягнутий індивідом тільки в процесі його діяльності, освіти. «Культурний ген» забезпечує самобутність організації, її специфічну культурну структуру протягом часу. За аналогією з геном, культурна одиниця, що успадковується, володіє унікальною властивістю – поєднання високої стійкості (незмінності через ряд поколінь) зі здатністю до змін, які також стають успадкованими. Такі зміни є джерелом зміни ціннісних орієнтацій, і, як наслідок, змін у самій системі культури. [3]

У сфері культури роль, схожу з роллю інстинкту в сфері біології, виконує свобода вибору, з тією відмінністю, що вступає в дію після внутрішнього усвідомлення вимог людини.

Культура організації формується під впливом національної культури, культури індивіда і тих цінностей, цілей властивих даній організації. Загальна схема взаємодії національної культури, корпоративної культури та культури індивіда представлена у таблиці 13. [10, с.35]

Таблиця 13. Схема взаємодії національної культури, корпоративної культури і культури індивіда

Національна культура	Корпоративна культура
Національні цінності Знання, наукові досягнення нації Система комунікацій всередині нації і з іншими народами, в тому числі ритуали, обряди, національні свята та пам'ятні дати Основна ідеологічна мета нації Твори мистецтва, створені нацією або збережені нею	Цінності організації Знання організації Система зовнішніх і внутрішніх комунікацій та зв'язків організації Дерево цілей організації Культура трудового та виробничого процесів
Культура індивіда	**Культура індивіда як працівника організації**
Світогляд індивіда Світорозуміння індивіда Світомоделювання індивіда Спосіб спілкування індивіда з людьми і навколишнім світом; Набір специфічних ігор індивіда, що виявляються в звичках, віросповіданні, захопленнях і т.д.	Ділова етика, цінності працівника, в тому числі погляд на організацію і своє місце в ній Кваліфікація, рівень освіти, професіоналізм Спосіб спілкування із співробітниками і з діловими партнерами Особисті цілі роботи в організації

Творча здатність індивіда і здатність сприйняття творів мистецтва	Культура праці, в т.ч. праці керівника, трудова етика

Національні культури занадто різні, щоб взаємодіяти без проблем. У сучасному світі, коли неможливо обійтися без міжкультурного спілкування на самих різних рівнях – від міжособистісного до міжнаціонального, будь-якій людині, залученій в міжкультурну комунікацію і зацікавленій в її ефективності, може допомогти уявлення про культурне розмаїття світу, що відображає найбільш відмінні та характерні ознаки тієї чи іншої культури.

Варто визначити загальні параметри культури. Будь-яку групу людей, що володіють своєю культурою, можна охарактеризувати наступними категоріями: [18]

- Усвідомлення себе і простору. Різні культури мають своє уявлення про «комфортну індивідуальну зону». Щоб почувати себе комфортно, американцям потрібна більша відстань між людьми, ніж латиноамериканцям або, наприклад, в'єтнамцям. Одні культури достатньо строго структуровані і формальні, інші - гнучкі і неформальні. Деякі культури закриті, і місце кожного індивіда в них чітко закріплене, деякі - відкриті і мінливі. Кожна культура по-своєму оцінює особистість;

- Комунікація (спілкування) і мова. Система комунікації (як вербальної, так і невербальної) відрізняє одну культуру від іншої. Крім безлічі мов, що існують у світі, деякі нації мають декілька державних, не кажучи вже про діалекти, сленг, жаргон, акценти та інші варіант в рамках однієї мови. Загальнолюдські жести також по-різному інтерпретуються в різних культурах. Субкультури володіють термінологією і символікою, яка виходить за межі національних кордонів;

- Одяг і зовнішній вигляд. Сюди можна віднести верхній одяг і оздоблення (або їх відсутність), а також прикраси тіла, які відрізняють одну культуру від іншої. Ми всі уявляємо собі японське кімоно, пов'язки на стегнах африканських племен, англійський казанок і парасольку, індонезійський саронг або головну пов'язку американських індіанців. В одних культурах члени племені

оздоблюють обличчя перед боєм для залякування супротивника, а в інших - жінки користуються косметикою, щоб продемонструвати свою красу. Представники багатьох субкультур носять певний вид одягу: бізнесмени – офіційний костюм, молодь усього світу – джинси, учні, стюардеси, поліцейські – форму;

- Їжа і правила поведінки за столом. У різних культурах по-своєму вибирають їжу, готують, подають і їдять її. Тварин, яких вважають домашніми улюбленцями в одній країні, вживають в їжу в інший. Американці і європейці люблять яловичину, яка вважається забороненою в індусів; весь світ вживає в їжу свинину, яка є табу для мусульман і євреїв. Манера споживання їжі відрізняється в різних культурах: хтось їсть руками, хтось - паличками, а хтось користується складним набором різноманітних виделок і ножів, щипчиків і ложечок. Але навіть використовуючи одні й ті ж прилади (наприклад, виделку і ніж), представники різних культур по-різному поводяться з ними. Правила поведінки за столом відрізняють ресторан для вищого керівництва компанії від солдатської їдальні, студентський буфет від вишуканого маленького кафе;

- Час і його сприйняття. Ставлення до часу різне в різних культурах: одні відрізняються пунктуальністю, інші поводяться з часом вільно. В цілому, відмічено, що німці, як правило, точні, а вихідці з країн Середземномор'я просто не замислюються про це. У деяких країнах статус та вік визначають час прибуття на ділову зустріч; підлеглі приходять першими, а начальник - останнім. У деяких культурах люди взагалі не стежать за часом, а живуть по сходу і заходу сонця. Ділення року на сезони також здійснюється по-різному в багатьох країнах: ми звикли, що рік складається з 4 пір року, а в деяких культурах він ділиться на сезони дощів і посухи;

- Взаємини. Кожна культура закріплює певні людські відносини в залежності від віку, статі, статусу, ступеня спорідненості, а також достатку, мудрості і влади. Сім'я – найбільш поширена одиниця багатьох товариств – варіюється від маленької до великої. Якщо в західноєвропейських і північноамериканських культурах сім'я – це батьки та діти, причому останні,

виростаючи, йдуть з батьківського дому і створюють свої родини, то в багатьох азіатських та африканських культурах сім'я включає в себе батьків, дітей, бабусь, дідусів, дядьків, тіток, двоюрідних братів і сестер. У багатьох культурах будинок ділиться на чоловічу і жіночу половини. В одних культурах поширена моногамія, в інших – полігамія або навіть поліандрія (коли одна дружина має кілька чоловіків). [18]

У деяких культурах главою сім'ї вважається чоловік, і ці закріплені традицією взаємини переносяться на все суспільство, коли на чолі країни (як на чолі великої національної сім'ї) стоїть диктатор. Взаємовідносини між людьми також визначаються культурою: в одних країнах шанують старших, в інших їх ігнорують, в одних країнах жінки повинні закривати обличчя і проявляти шанобливість, покірність, в інших вони рівні з чоловіками.

- Норми і цінності. І потреби суспільства, і пріоритетні форми поведінки теж визначаються культурою. У країнах з невисоким рівнем розвитку до основних потреб суспільства відносяться їжа і дах. У розвинених країнах цінність здобувають гроші, матеріальний достаток, звання і посади, а також закон і порядок. В залежності від існуючої в країні системи цінностей встановлюються норми поведінки членів суспільства, варійовані від вседозволеності до суворого покори для дітей, від неухильного підпорядкування чоловікові до повного звільнення жінок. Культурні норми обумовлюють етику поведінки на роботі, формують традиції та ритуали одруження, народження і смерті, визначають межі приватного життя, встановлюють правила хороших манер і зразкової поведінки. Процес глобалізації і розвиток світових систем комунікацій призводить до стирання граней між системами цінностей в різних культурах і ставить на перше місце загальнолюдські проблеми, такі як забруднення навколишнього середовища, боротьба з ядерної небезпекою, СНІДом, наркотиками, тероризмом і т. д.;

- Система релігійних переконань і уявлень. Найбільш складною проблемою є вичленення основних уявлень певної культури і факторів, що впливають на ставлення представників цієї культури до себе, до інших, до подій в їх оточенні.

У всіх культурах зафіксована страх надприродного, що знаходить вираження в релігіях і релігійних віруваннях. Релігійні традиції в різних культурах усвідомлено або неусвідомлено впливають на наше ставлення до життя і смерті. Західні культури перебувають під впливом іудейсько-християнсько-ісламських традицій, в той час як у східних і азіатських культурах переважають буддизм, конфуціанство, таоїзм і індуїзм. Релігія і система вірувань, поширені в суспільстві, до певної міри залежать від рівня розвитку суспільства: племена і суспільства, що знаходяться на примітивному рівні розвитку, дуже забобонні, що підтверджують обряди шаманства; деякі релігії міцно пов'язані із землеробським етапом розвитку, в той час як на розвиненій технологічній стадії все більше людей замість релігії вірять в науку; [18]

- Розумова діяльність і методи навчання. У різних культурах люди по-різному думають і вчаться. Е. Холл вважає, що розум людини – це продукт засвоєної культури, який по-різному класифікує і обробляє інформацію. [13] У кожному суспільстві культура визначає заохочення і покарання за засвоєння або незасвоєння тієї чи іншої інформації певним чином. Наприклад, німці високо цінують логіку в західному поданні, в той час як для індіанців племені навахо логіка полягає в збереженні свого суспільного устрою і властивих йому взаємовідносин. Деякі культури цінують абстрактне мислення і умоглядність, інші воліють механічне заучування і запам'ятовування напам'ять. Розумова діяльність присутня у всіх культурах, але проявляється по-різному; [18]

- Організація праці і ставлення до роботи. Все, що пов'язано з роботою: ставлення до праці, основні види трудової діяльності, розподіл праці, методи та принципи роботи (наприклад, премії та стимули, просування по службі і т. д.), також відрізняє одну культуру від іншої. Робота визначається як напруга або зусилля, спрямоване на виробництво або звершення чогось. З цим поняттям пов'язано безліч різних термінів, таких як «праця», «інструменти», «підприємство», «зайнятість», «кар'єра», «професія», «рід занять», «місце роботи» і т. д. Деякі культури пропагують таке розуміння праці, при якому від всіх членів суспільства очікується участь в корисній і потрібній діяльності. В

інших культурах ідея праці розуміється ширше, включаючи в себе заняття спортом, музикою та іншими видами мистецтва. В деяких культурах корисність праці пов'язана з виробленим доходом, а цінність людини залежить від його виробничого статусу. У культурах, де визначальну роль відіграє релігія, робота є актом служіння Богові і народові і вважається моральним обов'язком кожного члена суспільства. У Японії вірність родині як одна з головних цінностей національної культури переноситься на організацію, в якій людина працює, і на якість її праці. Принципи розподілу праці також відображають пануючу культуру. Починаючи з феодальних часів, бюрократична культура знаходила своє відображення в ієрархії. Організаційна піраміда поділялась на рівні і відділи, кожний з яких мав свого керівника. Зараз намічається тенденція відходу від цієї структури з перевагою командного, групового поділу праці та відповідальності.

Серед перерахованих категорій хотілося б виділити час (сприйняття часу і відношення до нього) як один із поширених критеріїв зіставлення культур. Наприклад, Е. Холл розрізняє культури монохронні і поліхронні. У монохронних культурах (Сполучені Штати Америки та країни Північної Європи) в кожний певний відрізок часу люди зайняті однією справою, вони строго слідують планам, розкладами і домовленостям, щоб уникнути втрати часу. Для них важлива пунктуальність, і запізнення вважається серйозним порушенням суспільних норм. У поліхронних культурах (країни Південної Європи, Латинської Америки, Близького Сходу) люди роблять одночасно кілька справ, а взаємини між людьми для них важливіше планів і графіків. [14]

Цей же критерій (ставлення до часу) використовує і Р. Д. Льюіс у своєму порівнянні культур. Льюіс розділяє культури на три типи: моноактівні (або лінійно організовані), поліактівні і реактивні. [5]

Моноактівні народи, такі як шведи, швейцарці, датчани і німці, роблять в даний проміжок часу одну справу, повністю зосереджуються на ній і виконують за заздалегідь складеним графіком. Вони вважають, що за такої організації праці діють більш ефективно і плідно. Представники поліактівних

культур (латиноамериканці і південні європейці) легко перебудовуються і можуть робити одночасно кілька справ, але не люблять обривати бесіду на півслові. Для них завершити міжособистісну взаємодію – найкраща форма інвестування часу. І нарешті, реактивні культури, характерні для азіатських країн, організують діяльність не за суворим і незмінним планом, а залежно від мінливого контексту, реагуючи на ці зміни. Льюіс називає також реактивні культури «слухаючими», оскільки представники цих культур рідко ініціюють дії або дискусії, воліючи спочатку вислухати і з'ясувати позицію інших. [5]

Культурні відмінності можна аналізувати за багатьма параметрами, але для міжнародного бізнесу найбільш важливі складний характер культури та її різноманітність. Під першим мається на увазі той спільний історичний досвід, який успадкували і поділяють всі члени суспільства і який дозволяє їм однозначно розуміти певні ситуації та обставини («читати контекст»).

Всі культури в міжособистісному спілкуванні використовують якісь невисловлені, приховані правила, але саме вони важливі для розуміння подій, що відбуваються і міжособистісної поведінки. Культури різняться своїм «читанням контексту», використанням прихованої інформації, яку несе в собі кожна ситуація (будь то подія або спілкування). Чим більше контекстуальної інформацій необхідно для розуміння соціальної ситуації, тим вище складність культури. І чим вище складність культури, тим важче «чужаків» правильно зрозуміти і оцінити соціальну ситуацію.

Всі культури можна розподілити за шкалою від найбільш до найменш «складних» в залежності від того, який обсяг контекстної інформації необхідний для розуміння звичайних життєвих ситуацій. Е. Холл вважає, що одна з функцій культури полягає в тому, щоб створювати «щільний фільтр» між людиною і зовнішнім світом. Саме культура визначає, на що ми повинні звертати увагу, а що ігнорувати. [14]

Виживання організації залежить від її здатності реагувати на зміни навколишнього світу і потреби суспільства. Успішна адаптація до таких змін породжує в умах членів організації уявлення та цінності, що розділяються

тими, хто і визначає основи корпоративної культури. У своєму існуванні і виживанні організація залежить від успішної взаємодії з навколишнім середовищем, зокрема від взаємин між корпоративною культурою і культурним оточенням, тобто національною культурою.

2.2. ЗОВНІШНЯ АДАПТАЦІЯ БАГАНОНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ

Багатонаціональні корпорації в кожному окремому випадку функціонують в рамках певної національної культури, на території певної країни у притаманному їй громадському, правовому і політичному кліматі. І саме в цих обкреслених національною культурою рамках корпоративна культура стикається з проблемами міжкультурної взаємодії.

На корпоративній культурі компанії відображаються різні аспекти національної культури, хоча остання ніколи повністю не підміняється першою. Дуже рідко між двома культурами існують нездоланні суперечності. Будь-яка розбіжність або носить тимчасовий характер, або являє собою прояв нормативно закріпленого варіанту національної культури. Несумісність корпоративних і національних цінностей призводить до того, що організації припиняють своє існування. Виживають лише ті з них, які приймають культурні цінності, притаманні суспільству і його домінуючій культурі. [6]

Корпоративна культура багатонаціональної корпорації не обмежена впливом лише власної національної культури її творців. Розкидані по всьому світу філії багатонаціональної корпорації схильні до впливу культур тих країн, на території яких вони знаходяться. Тому для успішної діяльності багатонаціональна корпорація повинна створювати «національні варіанти» своєї корпоративної культури, вбираючи культурне розмаїття своїх філій і отримуючи користь з того кращого, що несе в собі кожна національна культура.

Для досягнення успіху в багатокультурному середовищі світового ринку багатонаціональній корпорації слід приділяти підвищену увагу складності, відмінностям і неоднорідності національних культур приймаючих країн. Ми говоримо про неоднорідність культури, коли в рамках однієї культури (або країни) співіснують різні субкультури з точки зору мови, релігії та етнічної приналежності, наприклад Канада, США, Індія, Росія. Інші країни (або культури) відносно однорідні, наприклад Японія, Саудівська Аравія. Набагато більше вимог пред'являється і більше проблем виникає у міжнародних менеджерів, які працюють в складних неоднорідних культурах: у цих умовах потрібний більш ретельний аналіз ситуації і розуміння обставин, в яких доводиться діяти. Багатьох помилок у міжкультурному спілкуванні вдалося б уникнути, якби належне значення надавалося існуючим в країні субкультурам, а не тільки домінуючій національній культурі. Наприклад, американські бізнесмени лише недавно стали брати до уваги існуючу в США мексиканську субкультуру. [6]

Крім складності і неоднорідності національної культури, багатонаціональні корпорації в різних країнах стикаються з різноманіттям існуючих корпоративних культур. Будь-яка національна компанія втілює в собі риси, властиві національній культурі. Але крім цього кожна компанія прагне створити свою власну унікальну корпоративну культуру, яка не тільки відповідає вимогам промислового розвитку країни і відображає основоположні цінності суспільства, але і виражає філософію творців компанії і представляє світогляд членів компанії та її керівництва. З цього природно випливає, що в одній країні різні компанії і їх корпоративні культури володіють певними загальними рисами (зумовленими єдиною національною культурою) і відмінностями (зумовленими власними уявленнями їхніх творців і керівництва про роль і цілі компанії, сферами виробництва, до яких належать компанії, професійним , освітнім та віковим складом службовців). [6]

Успіх багатонаціональних корпорацій при просуванні на ринках інших країн залежить від їх здатності адаптуватися до тих норм і цінностей

національної культури, які мають практичну значимість, але при цьому зберігати ключові аспекти корпоративної культури. І хоча пристосування корпоративної культури до національних культурних норм необхідно, зведення в одне ціле корпоративної та національної культур неможливо.

Деякі методи управління, що успішно діють у багатьох американських компаніях, не спрацьовують в Європі, оскільки вони засновані на американських національних цінностях. Наприклад, у строгих ієрархічних організаціях Франції підлеглі та їхні керівники відчувають незручність при спільному обговоренні майбутніх цілей, як того вимагає практика американського менеджменту.

Як культурний феномен можна розглядати і ділову етику. Саме культура визначає, що етично, а що ні, тому природно, що якщо усередині однієї багатонаціональної корпорації співіснують різні культури, уявлення про етичні норми будуть також різними. [21] Чітко виражені принципи корпорації, що володіє єдиною сильною організаційною культурою, можуть виявитися неприйнятними в місцевих умовах. Наприклад, в деяких країнах певні взаємні грошові винагороди або обмін подарунками між замовником і виконавцем вважаються природним способом ведення справ, тоді як в інших країнах і культурах (наприклад, в США) це розглядається як хабарництво або незаконний розподіл доходів. І навпаки, лобіювання, так поширене в американській культурі, в інших країнах вважається торгівлею владою і корупцією.

Отже, замість максимального наближення корпоративної культури до національної багатонаціональній корпорації слід поставити перед собою практично досяжну мету: уникати культурної несумісності і прагнути до конструктивного нейтралітету. Цієї меті легше досягнути, якщо багатонаціональна корпорація мультикультурна за складом і орієнтації.

Монокультурна організація з етноконцентричним уявленням про вищість своєї культури над іншими не уникне безлічі труднощів у спілкуванні з іншими культурами. У культурному розмаїтті сучасного міжнародного бізнесу

організаціям просто необхідно ставати мультикультурними і розвивати геоцентричний менталітет. Цього можна досягти лише шляхом визнання і засвоєння найкращих якостей національної та корпоративної культур, які сприятимуть успішній діяльності корпорації в будь-якому культурному оточенні. [6]

Розглядаючи питання про злиття або придбання іншої компанії, керівництво багатонаціональної корпорації зазвичай уважно перевіряє її фінансовий стан, положення на ринку, стратегію управління та інші аспекти, що характеризують її «здоров'я». Але рідко аналізується те, що становить корпоративну культуру компанії, її філософію, ідеологію, базові уявлення і цінності. Однак, якщо корпоративна культура визначає і обмежує стратегію компанії, культурна невідповідність при злитті або придбанні представляє таку ж серйозну загрозу, що і фінансова, виробнича або ринкова невідповідність. [6]

Наприклад, якщо компанію, засновник якої вважає, що лише ініціатива і егалітаризм можуть привести до успіху, придбаває інша компанія, де діють суворі автократичні методи керівництва з високою вимогливістю до дисципліни, крах подібного злиття неминучий саме через неврахування культурних відмінностей.

Аналогічні «міжкультурні» проблеми (в сенсі: проблеми між різними корпоративними культурами) виникають і при диверсифікації організації в нові географічні області, введення нових технологій і виробничих ліній, освоєння нових ринків. У кожному разі організація стикається з регіональними або професійними субкультурами, які вимагають різних моделей управлінської поведінки, засвоєння нових культурних норм, часом несумісних з існуючою корпоративною культурою. [6]

У багатонаціональних організаціях такі проблеми ще більше загострюються, так як на міжгрупові розбіжності накладаються національні культурні відмінності. При цьому методи ведення переговорів або вирішення виробничих конфліктів, що ефективно діють в одній національній культурі, виявляються зовсім неприйнятними в іншій.

Варто також розглянути фактори, що впливають на взаємодію макро - і мікрокультур. Якщо розглядати корпоративну культуру як мікрокультуру по відношенню до національної культури як макрокультури, то легко можна уявити собі, що перша завжди буде відчувати на собі вплив другої. Між будь-якими макро - і мікрокультурами завжди існує взаємовплив. Отже, корпоративна культура, носієм якої є менеджер, що відправився за кордон, повинна адаптуватися до місцевих умов, оскільки в приймаючій країні він стикається з унікальними проявами національної культури, в якій люди ведуть себе не так, як він звик. [6]

Транснаціональній компанії, яка враховує культурні цінності певної країни та успішно діє в мультикультурному оточенні світу, доведеться сформувати свою власну унікальну мікрокультуру. Її організаційна модель буде відображати синергію різноманітних макрокультур, в яких їй доводиться функціонувати, а також різні управлінські підходи до бізнесу, уряду і народу. Отже, ділова активність в міжнародному масштабі вимагає створення нової корпоративної культури, пристосованої до мультикультурних реалій.

Багатонаціональна структура стає конгломератом організаційних культур. Наприклад, в результаті придбань і злиттів корпорація може створити безліч зарубіжних філій. У такому випадку головний офіс буде багато в чому визначати корпоративну культуру своїх філій, але кожна з філій, в свою чергу, буде впливати на корпоративну культуру головного офісу.

Залежно від наявного досвіду взаємодії з зовнішнім оточенням багатонаціональна корпорація пристосовується до пануючої національної культури. Верн Терпстра виділяє п'ять факторів, які необхідно враховувати в міжнародному бізнесі: [22]

- Культурна мінливість (непостійність) – швидкість, з якою змінюється ситуація в макрокультурі. Наприклад, чим більше турбулентна (нестабільна, мінлива) макрокультура, тим більш непередбачувані в ній всі ділові операції. У такому оточенні внутрішня структура і всі процеси в організації повинні будуть перебувати в стані готовності до швидкого пристосування до змін. Подібна

ситуація зажадає відкритих каналів комунікації, децентралізованих методів прийняття рішень, панування місцевої експертизи (переваги місцевих фахівців і їхніх знань того, що відбувається).

- Культурна складність – категорія з області порівняння високо- і нізкоконтекстуальних культур (класифікація Холла). Вона вимагає реакції корпоративних керівників на приховані (завуальовані) і відкриті (явні) прояви макрокультури.

На основі порівняльних досліджень різних культурних груп Холл виділив не тільки їх культурно-комунікативні зразки, але і розробив загальну типологію по відношенню їх до контексту – інформації, навколишньої і тієї, що супроводжує ту чи іншу культурну подію. Він звернув увагу, що всі культури в міжособистісному спілкуванні використовують якісь невисловлені, приховані правила, які важливі для розуміння подій, що відбуваються і міжособистісної поведінки. Культури різняться своїм «читанням контексту», використанням прихованої інформації, яку містить в собі кожна ситуація. Чим більше контекстуальної інформації необхідно для розуміння соціальної ситуації, тим вище складність культури. І чим вище складність культури, тим важче «чужакам» правильно зрозуміти і оцінити соціальну ситуацію. Залежно від характеру використання простору і часу Холл розмежував всі культури на висококонтекстуальні і низкоконтекстуальні, а також культури з переважаючим монохронним або поліхронним використанням часу. [15]

- Культурна ворожість – ступінь небезпечного для корпоративних цілей і цінностей впливу місцевих умов на організацію. В залежності від того, як в панівній національній культурі сприймається дана транснаціональна корпорація, ставлення соціального оточення може бути від гранично доброзичливого до вкрай недоброзичливого. У відповідь відношення організаційної культури може також бути різним: від інтеграції та співробітництва до прийняття жорсткої лінії поведінки і остаточного відходу з цього національного ринку.

Терпстра підкреслює, що попередні три фактори проявляються всередині культур, а наступні два можна спостерігати серед макрокультур. [22]

- Культурна різнорідність – ступінь несхожості культур. Багатонаціональним корпораціям легше мати справу з досить однорідними культурами, наприклад, багатонаціональна корпорація зі штаб-квартирою у Великобританії воліла б обмежитися країнами Британської Співдружності. Коли ж культури неоднорідні і неспівмірні, головній організації складно координувати дії філій та їх співробітників. У таких випадках доводиться створювати більш диференційоване управління і напівсамостійні децентралізовані підрозділи.
- Культурна взаємозалежність (взаємозв'язок) – ступінь чуйності однієї культури до сприйняття умов життєдіяльності іншої культури. Цей фактор може проявлятися в економічній залежності від інших країн по частині сировини, устаткування, поставок; в запозиченні нової технології і виробничих процесів; в підозрілому і настороженому відношенні до всіх проявів корпоративної культури з боку національної і т. д. [6]

2.3. ВЗАЄМНИЙ ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ І НАЦІОНАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИЙМАЮЧОЇ КРАЇНИ.

При виході організації за межі рідної культури має місце двосторонній процес. З одного боку, іноземна культура впливає на організацію та її членів. Організація пристосовується до нового культурного оточення, адаптується до неминучих змін, відбувається розширення кругозору її співробітників і їх акультурації, методи управління підлаштовуються під місцеві. Подібний вплив може бути як позитивним, так і негативним. Позитивним є те, що багатонаціональна корпорація може засвоїти нові управлінські або виробничі

методи, а також різні цілі і цінності. Негативним є те, що багатонаціональна корпорація може бути змушена під тиском місцевих умов і неписаних законів застосовувати сумнівні методи ведення справ, від хабарництва до корупції. [6]

З іншого боку, багатонаціональна корпорація і її корпоративна культура роблять серйозний вплив на національну культуру, який в свою чергу може виявитися позитивним або негативним. Особливо обережним слід бути з втручанням високопродуктивних культур з розвиненими інформаційними технологіями в слаборозвинені країни з малоінформірованним населенням. Не всяке починання високоіндустріальної країни або її представників може піти на користь місцевій культурі. Є наївні керівники багатонаціональних організацій, які вважають, що все хороше для їх корпорації автоматично підходить для країни, в якій вони починають працювати. Подібно місіонерам минулого, що діяли «з добрими намірами», вони підкреслюють, як багато хорошого приносять людям із слаборозвинених країн: роботу, технічне ноу-хау, професійне навчання і капітал. Деякі вчені з гордістю відзначають рівень індустріалізації, який розвинені технологічні суспільства приносять з собою в країни третього світу. [6]

В міру того як суспільство стає все більш плюралістичним, а культури – все більш відкритими, люди все гостріше усвідомлюють свої відмінні і подібні риси. Для самовираження культур потрібно більше свободи. Меншини прагнуть до визнання і не хочуть миритися з дискримінацією та упередженням. Стаючи все більш сприйнятливими до інших культур, люди поступово створюють таке середовище перебування, в якому можуть співіснувати почуття власної гідності і відносини рівних. Відчуття своєї унікальності й винятковості свого етнічного і культурного досвіду не заважає індивідууму стати частиною мультикультурного світу, воно скоріше є одним з самобутніх проявів єдиної культури. [6]

Коли люди не впевнені в собі, не усвідомлюють, ким є, їх лякає залучення до нового способу життя або до нової роботи, що негативно позначається на їх діяльності. Наростаючі зміни у світі створюють загрозу нашому

самосприйняттю і усвідомленню свого місця в житті. Для осмислення нової значущості люди (як колективно, так і індивідуально) потребують допомоги ззовні. Саме тут повинні прийти на допомогу керівники організації, наводячи мости між технологічним прогресом і повсюдно спостерігаються відставанням культури (яка потребує традиціях, нормах, стабільності і пручається змінам і змін). Нам здається, що ми знаємо, хто ми такі, і представляємо своє місце в житті, але відбуваються історичні, соціальні або організаційні зміни - і ми опиняємося в розгубленості: нам потрібні нові традиції, норми, підвалини, правила, які виробляються набагато повільніше, ніж викликають їх зміни матеріального середовища проживання. [6]

2.4. ВНУТРІШНЯ ІНТЕГРАЦІЯ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ.

Різні моделі культурної взаємодії в багатонаціональній компанії. Н. Адлер виділяє наступні моделі культурної взаємодії, що використовуються в багатонаціональних компаніях, що працюють у всьому світі: [12]

- Модель культурної переваги використовується, коли в компанії застосовується єдиний стиль спілкування і управління (властивий «рідній культурі»), спускний зверху вниз всім співробітникам, незалежно від їхньої культури. При цьому не визнаються і не використовуються своєрідні методи ведення справ, прийняті в культурі приймаючої країни. Прикладом такої моделі культурного взаємодії може бути яка-небудь американська компанія, яка намагається проводити маркетинг, рекламу, створювати організаційні структури і т. д. однаково всюди – в Лос-Анджелесі, Парижі та Москві.

- Модель культурного компромісу використовує ті методи взаємодії, які вже існують у всіх країнах, що беруть участь у справі, і мають багато спільного. Нова міжнародна організаційна культура, яка створюється за допомогою даної моделі, обмежена тими географічними областями, національні культури яких

характеризуються великою схожістю. Прикладом можуть служити держави Північної Америки. [12]

- Модель культурної синергії (з точки зору Н. Адлера, і найбільш продуктивна, і багатообіцяюча) спрямована на створення нової міжнародної управлінської політики і практики. Така модель взаємодії визнає наявність подібностей і відмінностей між національними культурами, представленими в міжнародній корпорації. Вона створює нову міжнародну корпоративну культуру, яка спирається на національні культури творців організації, її співробітників і клієнтів. [12]

Виникнення культурної синергії – необхідна умова успіху внутрішньої інтеграції. Як вже було сказано, культурна синергія – це поєднання кращого з різних культур для досягнення найвищих результатів співпраці. Закон синергії говорить: для будь-якої організації існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або істотно більше простої суми потенціалів вхідних у неї елементів (людей, комп'ютерів і т. д.), або істотно менше. [9]

Завдання керівника полягає в тому, щоб знайти такий набір елементів, при якому синергія матиме творчий характер. Це вимагає від корпоративної культури пристосування до таким значущих суспільних явищ, як мова і комунікація, закон і політика, цінності та уявлення, освіта та професійна підготовка, технологічні та матеріальні ресурси.

Синергія виникає при ідеальному співвідношенні між людьми і їх організаційною культурою. І для успішної міжнародної діяльності менеджери світового рівня повинні докладати більше зусиль до забезпечення такої відповідності. [6]

Один із шляхів – ретельно шукати і підбирати персонал, якому буде комфортно в певній організаційній системі, а потім забезпечувати його пристосування до сильної корпоративної культури шляхом засвоєння корпоративних цінностей, залучення до корпоративних ритуалів, заохочення слідування поведінковим моделям, які демонструють менеджери: «як це у нас прийнято».

Інший шлях – підлаштовувати і пристосовувати організацію під людей, особливо якщо це стосується певного місця або часу. З часом руйнується не тільки завод і його обладнання: застарівають і стають непотрібними якісь цінності і норми, практичні і теоретичні методи, принципи управління і технології. І якщо віджилі або застарілі підходи стримують розвиток і вдосконалення продуктивної праці, їх планомірно усувають, підміняючи новими, націленими на нові методи управління і шляхи розвитку організації у світлі мінливих умов і людських цінностей.

Синергія це складне явище, вона виникає, коли в корені відрізняються один від одного групи людей, що працюють разом. Мета синергії – створення найбільш ефективної виробничої атмосфери, заснованої на з'єднанні для загального блага різних уявлень про світ, досвіду і знань. Стрімко наростаючі обмін цінностей і взаємодія культур, знищення кордонів і скорочення відстаней між ними змушують людей вчитися використовувати наявні міжкультурні відмінності на користь людству. [6]

Деякі культури більш синергічні, більш схильні до кооперації і співробітництва, ніж інші. Цей феномен вивчала Рут Бенедикт, результати дослідження якої були розвинуті та систематизовані А. Маслоу у вигляді наступних порівнянь «високосінергічних» і «нізкосінергічних» товариств, груп, організацій. Наприклад, корпорація з високою синергією – це та, в якій працівники співпрацюють для досягнення взаємовигідних результатів, тому що звичаї і традиції корпорації підтримують таку поведінку.

Наступні положення, запозичені з багатьох джерел, допомагають охарактеризувати культурну синергію. Культурна синергія:

- являє собою динамічний процес;
- припускає пристосування і навчання;
- виникає при спільній діяльності розрізнених підрозділів, при якій загальний результат вище, ніж сума зусиль кожного підрозділу окремо;
- має на меті формування єдиного рішення;

- не є компромісом, оскільки ніщо не втрачається і ніщо не приноситься в жертву. [6]

Існує два різних підходи до культурної синергії. При одному з них, підході «мерзенного іноземця», країна або організація, що надає капітал, технологію або ресурси, використовує свою силу (владу) для того, щоб нав'язувати свої методи відносин та управління іншій системі (країні, культурі). Іншою крайністю є підхід «в Римі чинять як римляни», коли головна організація з повагою ставиться до місцевої культури і методів ведення справ. При цьому все можливе робиться для того, щоб використовувати місцеву робочу силу, стиль управління, існуючі в країні звичаї і традиції.

Корпоративна культура, з одного боку, - результат взаємодії компанії з навколишнім світом, а з іншого - продукт міжособистісних відносин всередині організації. Спочатку корпоративна культура створюється під впливом тієї країни і національної культури, в якій виникла компанія. Але як тільки організація розширює свою діяльність за межі своєї держави, а значить і за межі впливу національних культурних цінностей, стає реальністю дія на корпоративну культуру національних культур інших країн. [6]

Успіх кожної компанії в іншому національному оточенні залежить від її здатності підтримувати зовнішню сумісність (відповідність компанії навколишнього світу приймаючої країни) і внутрішню узгодженість (збалансованість різних внутрішніх складових компанії). У прагненні до зовнішньої сумісності організація не повинна забувати про небезпеку порушення внутрішньої узгодженості. Намагаючись створити сприятливі умови для зовнішньої сумісності та відобразити в своїй корпоративній культурі все розмаїття культур міжнародного ділового світу, багатонаціональна компанія може опинитися в глухому куті культурної несумісності: мішанина безлічі культур стане загрозою внутрішньої сумісності в компанії. Тому поряд з прагненням до зовнішньої сумісності багатонаціональна компанія повинна таким чином управляти робочою силою, що представляє весь культурний спектр світу, щоб не створювати умов для внутрішнього конфлікту. [6]

Що більше впливає на співробітників багатонаціональної компанії: корпоративна або національна культура? Останнім часом дослідники все частіше визнають важливість організаційної культури для процесу соціалізації в трудовому колективі і створення хорошого виробничого клімату. Але, на жаль, визнання важливості корпоративної культури призводить до недооцінювання значущості національної культури. На думку багатьох менеджерів, перша применшує або навіть повністю стирає вплив другої. Менеджери вважають, що співробітники однієї організації, навіть будучи представниками різних національних культур, мають більше спільного, ніж різного (більше подібності, чим розходження), вважаючи, що національні відмінності важливі лише при роботі з іноземними клієнтами або замовниками, а не з співробітниками однієї організації. [6]

Так чи знищує корпоративна культура або хоча б скорочує вплив національної? Як показали дослідження в багатонаціональних компаніях, організаційна культура не скорочує і не знищує національних відмінностей. Більш того, вона підсилює і підтримує їх. Між менеджерами з різних країн, що працюють в одній багатонаціональній компанії, існує набагато більше відмінностей, ніж між менеджерами, що працюють в різних іноземних компаніях в своїй країні. Як виявилося, працюючи в багатонаціональній корпорації, німці стають більш «німецькими», а американці - більш «американськими» і т. д.

Чому ж корпоративна культура підсилює національні культурні відмінності? Відповіді на це питання поки не знає ніхто. Можливо, необхідність підкорятися організаційній культурі іноземної компанії викликає опір співробітників, змушуючи їх шукати підтримку в своїй національній ідентичності та підкреслено демонструвати свої відмінні національні риси. Можливо, до того часу, коли ми досягаємо свідомого віку, наша етнічна культура вкорінюється в нас настільки глибоко, що ніяка зовнішня сила не може її витіснити. Можливо, цим процесом керують якісь інші, поки не вивчені сили. Як би там не було, ясно одне: опинившись в одній багатонаціональній

організації, співробітники з різних країн і культур зберігають і підтримують свій національний, культурно обґрунтований стиль трудової діяльності. [11]

Отже, національна культура має більший вплив на працівників, ніж корпоративна. Це означає, що як би багато не значила організаційна культура для розуміння поведінки людей на роботі, національна культура значить ще більше. Даний висновок дозволяє пояснити процес самовідбору при наймі на роботу. Наприклад, в італійському філіалі IBM не дуже охоче беруть на роботу типових італійців, оскільки вони гірше вписуються в корпоративну культуру IBM. Італійці, які прагнуть бути незалежними у своїй діяльності, скоріше підуть в Olivetti, ніж в IBM, тому що корпоративна культура Olivetti неформальна і менш структурована. Вона надає своїм працівникам набагато більше свободи, ніж IBM. Olivetti прагне брати на роботу людей нетерплячих, таких, що люблять ризикувати і проявляти ініціативу, тобто володіють саме тими якостями, які небажані для італійського філіалу IBM. [17]

2.5. МОДЕЛІ ВИМІРЮВАННЯ ВПЛИВУ НАЦІОНАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ НА КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ.

Однією з перших та найбільш популярних на сьогодні концепцій, що дозволяє проводити аналіз та порівняння національних культур з точки зору їхнього впливу на поведінку людей в організаціях, є модель вимірів (параметрів) національної культури, що розроблена голландським дослідником Гіртом Хофстеде.

На основі результатів дослідження Хофстеде визначив набір структур, понять і уявлень, ставлення до яких носить яскраво виражене культурне забарвлення і, в свою чергу, формує особливості корпоративної культури як елементу культури національної. Вчений виділив п'ять «континуумів культурної мінливості», так званих вимірювань Хофстеде:

1) по дистанції між людьми, що мають різний статус (дистанції влади), тобто в якій мірі члени організації сприймають статус і соціальне становище осіб;
2) за ступенем індивідуалізму або колективізму;
3) за ступенем мужності чи жіночності. Мужність визначає ступінь наполегливості, незалежності, індивідуального домінування, що заохочується в організації;
4) за ступенем неприйняття невизначеності, тобто ступеня комфорту співробітників при необхідності приймати рішення, визначенні майбутнього;
5) за ступенем значущості наполегливості, статусу, ощадливості, і неважливості особистої стійкості, репутації, повага традицій, взаємність послуг (Г.Хофстеде назвав цей аспект «конфуціанський динамізм»). [16]

Перший елемент - дистанція влади - розуміється як ступінь нерівності між людьми, яку населення даної країни вважає допустимою або нормальною. При цьому низький ступінь характеризується відносною рівністю в суспільстві, а високий - навпаки. Наприклад, специфікою культури з великою дистанцією влади можна вважати шкідливі для здоров'я умови праці, на які частина людей погоджується, сподіваючись заробити трохи більше, ніж інші, а також беручи поради керівників як безумовні накази. Індекси дистанції влади високі для латинських, африканських і азійських країн і менші для німецьких країн.

Другий елемент - індивідуалізм, або ступінь, з якою люди даної країни воліють діяти як індивіди, а не як члени якоїсь групи. Висока ступінь цього елементу вказує на те, що людина, перебуваючи в умовах вільних соціальних і економічних зв'язків у суспільстві, сама піклуватися про себе і своїх близьких, рівно як і несе відповідальність за всі свої дії. Цей же елемент характеризується як колективізм, оскільки в колективістських суспільствах людям з дитинства прищеплюють повагу до груп, до яких вони належать. Найважливіше відкриття Хофстеде полягає у тому, що так званий рейтинг індивідуалізму в країні безпосередньо пов'язаний з рівнем добробуту населення в цій країні. Це

означало, що багаті країни, згідно з Хофстеде, багаті тому, що мають індивідуалістичну культуру. [16]

Наприклад, слов'янські культури, а значить і культура України, історично складаються як колективістські культури. Ідеєю колективізму пройняте життя українців з найдавніших часів. Колективізм у слов'янському світі, сформований в християнських громадах, є чинником, що визначає благополуччя країни та її громадян навіть сьогодні. Індивідуалізм превалює в розвинених і західних країнах, у той час як колективізм більш поширений в менш розвинених і східних країнах. Японія за цим вимірюванням займає середню позицію.

Третій елемент - мужність і жіночність. Ці два полюси відображають те, як суспільство ставиться до таких цінностей, як самовпевненість, успіх, конкуренція, які асоціюються з роллю чоловіка в суспільстві. Дані цінності відрізняються від переважно «жіночих» цінностей - бажання комфорту, турбота про слабких, солідарність. Товариства з жорстким соціальним поділом ролей між статями названі Хофстеде «мужніми», а суспільства зі слабким поділом ролей - «жіночними». Мужність вище в Японії, в деяких європейських країнах, як Німеччина, Австрія і Швейцарія, помірно висока в англомовних країнах. Цей показник низький в північних країнах і в Нідерландах і помірно низький в деяких латинських і азійських країнах (Франція, Іспанія і Таїланд).

Четвертий елемент отримав назву «прагнення уникнути невизначеності» - це ступінь, з якою люди даної країни надають перевагу ситуаціям з ясними і чіткими правилами, що визначають норми поведінки перед ризикованими невизначеними змінами. Ці правила можуть бути формальними, а можуть підтримуватися традиціями. У країнах з високим ступенем прагнення уникати невизначеність люди мають схильність проявляти помітне занепокоєння і хвилювання, неспокійність в роботі. У протилежному випадку люди поводяться і працюють більш спокійно і систематично. Сильне неприйняття невизначеності одна з причин страху змін. Люди бояться змінити роботу, навіть якщо їх не влаштовують зарплата і умови праці, соціальна захищеність - мрія багатьох людей, що не звикли до ризику. Індекс уникнення невизначеності

вище в латинських країнах, в Японії, і німецькомовних країнах, нижче в англомовних, північних країнах і країнах китайської культури.

П'ятий елемент - це довгострокова або короткострокова орієнтації в поведінці членів суспільства. Цей вимір було запропоновано Хофстеде в дослідженні, що було проведене у співпраці з Майклом Бондом у 1980-ті роки. Згідно з цим дослідженням менеджери в одних країнах, наприклад в Японії, орієнтовані на довгострокове бачення майбутнього і відповідно до цього будують свій бізнес, в інших країнах бізнес будується на основі короткострокового бачення майбутнього. Довгострокова орієнтація в основному властива східноазійським країнам (особливо Китаю, Гонконгу, Тайваню, Японії та Південній Кореї). [16]

У 1980-х роках Г.Лейн і Дж.Дістефано розробили модель визначення впливу національного фактору на корпоративну культуру. Розроблена модель будується на шести змінних, що визначаються як проблеми, з якими суспільство стикається впродовж своєї історії. Антропологами встановлено, що різні суспільства по-різному справляються з цими проблемами. У моделі ці різні шляхи названі «варіаціями в ціннісних орієнтаціях». [2]

Шість змінних розглянутої моделі включають:

- ставлення людини до природи - варіації: підпорядкування людини природі, гармонія з природою, панування над природою,
- орієнтація в часі - варіації: жити минулим, жити справжнім, жити майбутнім,
- уявлення про природу людини - варіації: людину змінити не можна, людину можна змінити, людина від початку «погана», людина від початку «нейтральна», людина від початку «хороша»,
- орієнтація на діяльність - варіації: від роботи важливо отримати задоволення, в роботі важливий процес, в роботі важливий її результат,
- відносини між людьми - варіації: відносини на основі ієрархічних зв'язків, на основі групових зв'язків, на основі індивідуальних зв'язків,

- орієнтація в просторі - варіації: людина це частинка суспільства або групи, це окреме приватна особа, це суміш помірного індивідуалізму з приналежністю до системи. [2]

Модель передбачає, що кожна із зазначених змінних та її «національна» варіація мають безпосередній зв'язок з тими чи іншими характеристиками і варіаціями їх стану в рамках корпоративної культури, що переважає в даному суспільстві.

Так, віра про природу людини полягає не в розумінні того, як один індивід думає про інше, а в тому, в що індивід вірить, розглядаючи можливості людини. Наприклад, чи можна змінити людину чи ні. Або чи є люди спочатку поганими, добрими чи тими й іншими.

В організації ціннісні орієнтації щодо природи людини можуть, відповідно до моделі, вимірюватися через такі характеристики: система контролю; стиль управління; організаційний клімат. Останні також мають свої «варіації» для кожної з культур.

- система контролю - варіації: система контролю жорстка, заснована на підозрілості, помірна, заснована на досвіді, гнучка, заснована на інформації,
- стиль управління - варіації: автократичний стиль, пряме керівництво; помірний стиль, консультативне керівництво; демократичний стиль, участь в управлінні;
- організаційний клімат - варіації: протистояння, компроміс, співробітництво. [23]

Найбільш очевидним, з точки зору впливу природи людини на організаційну ефективність, є система контролю. Орієнтація на від початку «погане» в природі людини служить основою жорсткої системи контролю, що передбачає підозріле ставлення до людей. Інші орієнтації («нейтральне» і «хороше») стосовно природи людини будуть відтворювати відповідно більш гнучкі системи контролю.

У 1978 році Уїльям Оучі у співавторстві з Альфредом Йегером видали роботу «Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility» («Організація типу Z: стабільність в умовах мобільності»).

У 1981 р. Вільям Оучі опублікував свій бестселер про японський менеджмент «Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge» («Теорія Z: чим повинен відповісти американський бізнес на японський виклик»). Оучі звернувся до робіт Дугласа Мак-Грегора і Кріса Арджіріса для забезпечення теоретичного обґрунтування своєї роботи. Перетворивши опис організації типу Z, представлений в ранній роботі, в теорію Z, у новій книзі Оучі свідомо вдається до паралелей з теорією X і теорією Y Мак-Грегора і зауважує, що ставлення до працівників неминуче відбивається на стилі управління. Хоча книга Мак-Грегора була досить відомою, найбільшим впливом користувалася не вона, а робота Арджіріса. Посилаючись на його книгу «Integrating the Individual and the Organization» («Інтеграція індивіда і організації»), що побачила світ у 1964 р., Оучі пише: «Арджирис стверджує, що робоча мотивація максимальна в тому випадку, коли кожен працівник переслідує власні цілі, розвивається психологічно і при цьому залишається незалежним. Жорстке керівництво послаблює мотивацію, затримує психологічний ріст і обмежує особисту свободу. У рамках «теорії Y» безпосереднє-керівництво може відігравати позитивну роль лише в тому випадку, коли керівник довіряє працівникам здійснювати свої повноваження так, щоб це відповідало інтересам організації. Тоді, можна говорити про залежність егалітарістского (заснованого на рівноправності, колегіального) стилю керування і взаємної довіри. Арджирис закликає менеджерів інтегрувати індивідів в організації, а не сприяти росту відчуження, ворожості і бюрократичного знеособлення роботи.» На ділі тип організації Z близький до реалізації цього ідеалу. У наповненій згодою культурі співтовариство рівних індивідів працює спільно, прагнучи досягнення загальних цілей. Робота подібної системи залежить не стільки від її ієрархічності і контролю за діями працівників, скільки від їхньої згоди і взаємної довіри. [24]

Організація типу «Z», описана У. Оучи, являє собою спробу показати, як з'єднання переваг двох достатньо різних культур (японської та американської) «народжує» ефективний варіант культури американської ділової організації.

Своє дослідження У. Оучи побудував на порівняльному аналізі семи змінних організаційної культури:

- зобов'язання організації по відношенню до своїх членів (довічний найм, довготривала або короткочасна робота);
- оцінка виконання роботи (з швидким або з повільним просуванням по службі);
- планування кар'єри (широкоспеціалізоване, помірне, вузькоспеціалізоване);
- система контролю (неформальний, заснований на участі всіх сторін, формальний);
- прийняття рішень (групове, індивідуальне);
- рівень відповідальності (групова, індивідуальна);
- інтерес до людини (широкий, вузький). [2]

Зобов'язання по відношенню до працівників. Згідно У. Оучи, всі три типи організації високо цінують низький рівень плинності кадрів. Звільнення застосовуються тільки в безвихідному становищі.

Однак те, як підтримується ця культурна цінність, розрізняє ці три типи організацій. Якщо в Японії в цих цілях частіше використовується система довічного найму, то американські фірми традиційно орієнтуються на короткостроковий найм, надаючи індивіду свободу вибору. Хоча на практиці більшість американських робітників і службовців будують свою життєву кар'єру, змінюючи невелику кількість компаній.

Оцінка виконання роботи. Всі три типи організацій проводять цю роботу, використовуючи як кількісні, так і якісні виміри. Однак часовий лаг і його вплив на кар'єру мають відмінності. Так, в «чисто» американській фірмі цінується швидке просування, засноване на оцінці роботи за допомогою безлічі кількісних вимірів.

Планування кар'єри. Кількість виконуваних в процесі проходження кар'єри функцій значно відрізняє японського і американського менеджерів. «Третій» шлях пропонує урізноманітнити кар'єру менеджера в рамках трьох - п'яти функцій.

Система контролю. Без контролю не обходиться жодна організація. Однак кожна організація вирішує це по-своєму. Якщо типова американська фірма має чітку, ясну і досить формальну систему звітності, то для «ідеальної» моделі пропонується в основному японський підхід, коли контроль здійснюється через неформальні і менш структуровані механізми. Одним з найбільш ефективних механізмів є корпоративна культура.

Прийняття рішень. Перевага віддається японському варіанту, коли рішення в організації приймаються на рівні групи і на консенсусній (все в основному згодні і приймають рішення до виконання) основі.

Рівень відповідальності. Не в приклад пріоритетами групового консенсусного рішення, модель У. Оучи пропонує для американської фірми типу «Z» зберігати відповідальність на індивідуальному рівні. У цьому випадку передбачається, що дві різні культурні цінності (групове рішення і індивідуальна відповідальність) повинні ужитися один з одним. Вирішується це в багатьох випадках через механізм участі в управлінні, що зберігає традиційно останнє слово у вирішенні за менеджером. Американська індивідуальність при цьому не страждає.

Інтерес до людини. Слідуючи японському підходу, У. Оучи пропонує у варіанті «Z» розглядати особистість в організації ширше, ніж просто працівника, проявляти цікавість до його домашнього життя, захоплень, віри, бажань, побоювань і натхнення. Типово американський підхід бачити в індивіді тільки працівника обмежує можливості управління людиною в організації. [24]

Організації типу Z, за твердженням Оучі, працюють краще остільки, оскільки вони вільні від елементів ієрархії і бюрократії і досягають у рамках власної культури високого ступеня узгодженості. Як пише Оучі, організацій типу Z «зазвичай розглядаються як клани, оскільки вони являють собою тісні

співтовариства людей, зайнятих спільною економічною роботою і пов'язаних разом різного роду узами». Оучі запозичив або, точніше, використовував термін Дюркгейма «клан» для найменування «групи промислових робітників, які добре знають один одного, але зазвичай не пов'язані кровними узами». Яскравим прикладом клану в дії, за словами Оучі, були Гуртки контролю якості (ГКЯ), які почали діяти в Японії з початку 50-х рр.. За іронією долі, рух, що займався повсюдним впровадженням контролю якості, було значною мірою інспіровано роботами американських дослідників, і, перш за все В. Едвардса Демінга і Джозефа М. Джуран. [24]

У перші повоєнні роки японські товари вважалися досить примітивними і низькоякісними. Прагнення поліпшити ситуацію виникло, почасти, завдяки діяльності американських інженерів, які займалися оцінкою якості американської продукції в рамках Сектора зв'язків з цивільним населенням Окупаційної адміністрації. Цурумі пише про двох таких інженерів, Чарльза Процмана і Хоумера Сарасона: «(Вони) склали повний курс з промислового менеджменту, в якому торкнулися політики, організації, органів управління та діяльності того, що видавалося їм моделлю американської компанії. Однак представлений ними матеріал серйозно відрізнявся від того, чого їх навчали в Америці, і являв собою спробу видати бажане за дійсне. У розділі, присвяченому контролю якості, вони цитували Ендрю Карнегі: «Справжні успіхи в бізнесі кореняться в набагато більш важливому факторі - якості». [24]

Згідно з Оучі, основним чинником, що зумовив післявоєнний економічний успіх Японії, була схвалена найбільшими компаніями система довічного найму. Незважаючи на те, що система ця охоплювала усього близько 35% японської робочої сили, він вважав себе вправі стверджувати, що «довічний найм у більшому ступені, ніж єдина політика, є тим гаслом, під яким інтегруються багато аспектів японського життя і праці». Система, за якої великі компанії і держава щороку наймають якусь кількість випускників шкіл і університетів, виходячи з того, що вони працюватимуть у фірмі до виходу на пенсію, тобто до 55 років, сприяє встановленню більшої довіри. Оскільки в

даному випадку просування по службі залежить тільки від самої людини, молодий працівник (зазвичай це чоловік), вступаючи в компанію, може розраховувати на гарантоване зростання по службі, яке ніяк не залежатиме від ситуації на зовнішньому ринку праці. У той же час імовірність того, що працівник, що зробив кар'єру в даній організації, захоче залишити її, стає істотно меншою. Очевидно, що ця вільна від притаманних Заходу індивідуалістичних припущень система покликана генерувати куди більший колективізм, ніж західні організації. Тим не менше, відмінності між двома культурами можуть виявитися і перебільшеними, про що свідчить, наприклад, поява в США і Європі великої кількості організацій, які, незважаючи на збереження відкритості ринку, робочої сили, прагнуть до забезпечення умов довічного найму. У японських компаніях часті випадки виходу працівників на пенсію не в 55, а в 65 років. Зрозуміло, можливість подібного продовження часу роботи при довічному (і звичайному) наймі визначається економічними факторами, велика частина яких непідконтрольна компанії, наскільки б великої вона не була. Технічне оновлення, конкуренція, урядова політика і процеси глобалізації ведуть до дестабілізації переважаючих моделей найму на роботу. Хоча при цьому можуть використовуватися різні прямі і непрямі протекціоністські заходи (багато з яких застосовуються японцями), для того, щоб організації могли вижити, їм доводиться постійно адаптуватися до нових умов. Цікавий той факт, що до моменту написання цієї роботи японська система довічного працевлаштування стала занепадати, що до певної міри пов'язано з появою у Японії нових конкурентів, насамперед у країнах Південно-Східної Азії. [24]

Робота Оучі викликала жваві дебати в американських академічних колах. Наприклад, Джордж У. Інгленд з Оклахомського університету, проаналізувавши теорію Z, охарактеризував її наступним чином: «Підхід теорії Z до проблем менеджменту, по суті, зводиться до того, що ключовим фактором підвищення продуктивності підприємства є залучення працівників. Залучення працівників великих японських організацій є наслідком внутрішньо

узгодженого набору норм, практики і поведінкових моделей, які ґрунтуються на довірі і тісних міжособистісних зв'язках. Для японських організацій характерний довічний найм працівників, механізми контролю, колективне прийняття рішень, колективна відповідальність і загальна турбота про загальну справу; все це підсилює ступінь трудової залученості і тим самим сприяє підвищенню продуктивності». [24]

Далі Інгленд намагається відповісти на питання, як саме теорія Z може бути застосована до більшості організацій у США, з урахуванням розходження культур Америки і Японії. Як він пише, «в Японії практичне застосування теорії Z відповідає загальним соціальним нормам і, загалом, підтримується робочими організаціями та урядовими структурами. Іншими словами, це вид високо погодженої й інтегрованої теоретичної системи праці, що добре працює в умовах Японії». У США ж, на його думку, «за останні двадцять років відносини між урядом і бізнесом, з одного боку, і між робочими організаціями та бізнесом – з іншого, загострилися, що робить можливість використання теорії Z більш проблематичним», з чого він робить висновок: «Теорія Z навряд чи може стати для американських компаній такою ж нормою, як для компаній японських». Замість того щоб закликати американський бізнес до прийняття далекої японської практики, він рекомендує теоретикам, що працюють в галузі менеджменту, зайнятися відповіддю на питання про те, «яка філософія менеджменту і який набір управлінських процесів могли б у достатній мірі відповідати внутрішнім американським соціальним нормам і очікуванням, і при цьому підтримувалися б основними інституціональними лідерами, такими як уряд і тред-юніони». [24]

Отже, Інгленд відкидав можливість застосування теорії Z в США, але вважав, що книга Оучі дає більш-менш точну картину того, що відбувається в японських організаціях. Тим не менше, теорія Z як така скоріше може бути названа сучасною варіацією управлінської теорії, розробленої в рамках структуралістської соціології праці Дюркгейма, ніж теорією розвитку японської організації. [24]

Тобто ефективного управління, з цієї теорії, можна домогтися, якщо:

- мається довгостроковий найм кадрів;
- застосовується групове прийняття рішень;
- має місце групова відповідальність персоналу;
- йде помірне просування кадрів;
- здійснюється неформальний контроль;
- реалізується помірно спеціалізована кар'єра;
- здійснюється всебічна турбота про людину.

Робота Оучі може розглядатися як одна зі спроб мислителів, зайнятих вивченням західного менеджменту, пояснити феноменальний успіх японської індустрії. Його точка зору, відповідно до якої підвищення продуктивності може досягатися завдяки одному лише посиленню залучення працівників в організацію, представляється досить спірною. Іронія полягає в тому, що радикальна перебудова багатьох виробництв, викликана їх японізацією, часто спричиняла не до підвищення, а, навпаки, до зниження рівня їх захищеності. Амбітна схема Оучі, покликана, на його думку, стати панацеєю для суспільства, що все більше атомізується, з урахуванням стрімкого зростання безробіття в 80-і рр., представлялася ще більш нереальною. Його аналіз страждає спрощенством, бо Оучі намагається представити справу так, немов людський фактор має в даному випадку більше значення, ніж технічні аспекти проблеми. Його уявлення про те, що організаційні структури японського бізнесу м'які, а не ієрархічні, бюрократичні або часто авторитарні, очевидно спотворене. Проте, в роботі Оучи є ряд цікавих положень, у тому числі і думка про значення довіри. Пітер Уікенс у своїй останній книзі «The Ascendant Organization» («Висхідна організація») пише: «Оучи повертається до своєї центральної концепції довіри. Це проявляється в його закликах до переносу уваги скоріше до сфери людських відносин, до акценту на довгострокові відносини з клієнтами і на справедливу винагороду, ніж до рентабельності ». Проте, як пише Уікенс, «основна проблема з книгою Оучі полягає не в тому, що вона містить, а в тому, чого вона

не містить. Він практично ігнорує надзвичайно розвинену «контролюючу» культуру Японії».

Між тим, модель У. Оучі отримала на практиці застосування на ряді японських автомобільних заводів фірм «Тойота» і «Ніссан» у США. У тих випадках, коли компанії систематично інвестували в своїх працівників і їх роботу протягом тривалого періоду часу, спостерігалися поступові і значні поліпшення. [2]

Для практики управління важливо отримати від теорії відповідь на два запитання: що треба знати про національну культуру, щоб зумовити її вплив на культуру організації, і чи можна «зрощувати» елементи різних національних культур в рамках однієї організації?

Національна культура в даному контексті визначає те, як люди виконують різні ролі в житті даного суспільства. Культури не бувають погані або хороші, вони бувають різні. Культура може розглядатися на трьох рівнях взаємодії:

- національна культура - всесвітня культура;
- культура однієї групи - культура іншої групи;
- культура індивіда - національна культура.

Саме розгляд ряду описаних вище моделей вивчення національного в культурі може дати відповідь на перше питання.

ІІІ. СПЕЦИФІКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ, ЩО ДІЮТЬ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ.

3.1. ЗАГАЛЬА ХАРАКТЕРИСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УКРАЇНСЬКИХ ПІДРИЄМСТВ.

Передумовами формування корпоративної культури на сучасних українських підприємствах, перш за все, є ті інтеграційні процеси, що здійснюються в економіці України. Корпоративна культура на сьогодні є атрибутом підприємства, яке піклується про імідж, ділову репутацію, як всередені організації, так і за її межами. За своєю суттю корпоративна культура в Україні є своєрідною сумішшю стереотипів поведінки та дій, що перенесено з епохи командної економіки, запозичень із західного досвіду, яка складається з ділової культури та «правил гри». Наявність великої кількості інтерпретацій щодо понятійного апарату та безліч підходів до побудові методів, способів, принципів та правил щодо формування корпоративної культури, говорить про недостатню вивченість цього питання. А тому наше дослідження є актуальним і своєчасним.

В Україні почали користуватися популярністю заходи, спрямовані на підтримку корпоративної культури. Для більшості компаній, особливо великих, налагодити систему внутрішніх комунікацій, відпрацювати принципи корпоративної культури – принципове завдання.

На жаль, в українських наукових і ділових колах єдиної думки про корпоративну культуру і її значення поки ще немає. Також не можна назвати повномасштабних вітчизняних досліджень, присвячених її впливу на життєдіяльність підприємств. Але Україна — досить молода держава, і тому, описуючи ці процеси в нашій країні, можна опиратися лише на певні вибіркові дослідження.

Українські бізнесмени вже здобули певний досвід у впровадженні на своїх фірмах корпоративної культури. Роботи соціологів свідчать:

- 55% сучасних українських керівників вважають, що в ідеалі вона має бути на підприємстві;
- 40% підприємців намагаються сформувати її за допомогою західних технологій;
- 35 % визнають потребу у ній, але для цього в них не вистачає ні часу, ні ресурсів;
- 25% взагалі вважають її непотрібною. [7]

У цьому питанні обов'язково варто враховувати особливості українського менталітету, суспільної свідомості й психології, які завжди впливали на економічне середовище й економічну культуру. Велике значення в цьому контексті має національний характер. Будучи важливою складовою будь-якої національної культури, зокрема корпоративної, він є не стільки сукупністю психологічних явищ, скільки буттям, формою народної самосвідомості. Соціально-економічний розвиток суспільства також зазнає його впливу, оскільки він залежить від стану соціуму, держави, можливостей людини реалізувати свої права.

Досліджуючи вплив характеру українців на формування корпоративної культури, варто враховувати, що для українського народу характерне надання пріоритету нормам морального життя суспільства, які базуються на принципах індивідуальності й людяності, гармонії з природою. У національному характері українців, ментальності, вкорінена низка рис, пов'язаних із властивим для значної частини населення економічним нігілізмом.

Подвійну роль у побудові організаційної культури вітчизняних комерційних структур відіграє індивідуалізм українців, обумовлений специфікою громадського життя. Оскільки утворення акціонерного капіталу здійснюється за принципом «через індивідуальне до колективного», з опосередкованим володінням власністю, ця риса національного характеру сприяє формуванню норм корпоративної філософії. З іншого боку,

індивідуалізм (який має прогресивний історичний зміст як наслідок прагнення до свободи) призводить до самоізоляції, руйнування організаційних форм упорядкування суспільного, до невміння створювати й утримувати владу, що нині є гальмуючим чинником. [8]

Негативно позначаються й психологічні фактори, пов'язані з недавнім тоталітарним минулим: безініціативність, безпорадність, подвійна мораль, звичка покладатися на опіку держави й водночас не довіряти їй (порушувати закони); так само впливає втрата почуття відповідальності, ірраціональна віра у всесилля «вождів», очікування на прихід «месії», який вирішить усі проблеми. [7]

На думку експертів, інститут корпоративної культури в Україні вже сформований. Жанна Ревнова, керівник департаменту з корпоративних зв'язків компанії «Київстар Дж.Ес.Ем.» вважає, що корпоративна культура визначає перелік правил поведінки компанії, її філософію, місію і стратегічні цілі. Коли кожен член команди компанії чітко розуміє, що компанії необхідно досягти - це вже 50% успішного вирішення цього завдання. Такий зв'зок не тільки існує, а й відіграє визначальну роль. [25]

Ситуація у середніх і невеликих вітчизняних бізнес-структурах ще до кінця не визначена. Їх керівники витончуються над корпоративними стандартами, апробують нововведення на своїх підлеглих. Нашим управлінцям необхідно спочатку змінити сприйняття і розуміння цього питання, а це вже пов'язано і з системою освіти, і з розвитком бізнесу в країні в цілому.

Нерідко в українських компаніях почуття корпоративної солідарності у співробітників культивується шляхом організації розважальних заходів, суспільно-корисних суботників і спільними походами в кінотеатри. У результаті компанії, що встановлюють жорсткі норми корпоративної поведінки, змушені постійно збільшувати матеріальну винагороду співробітникам. В іншому випадку, на думку експертів, в організаціях може початися кадрова плинність.

Усе вищенаведене пояснює важливість порушеної теми для вітчизняного підприємництва, а також те, чому закордонні маркетингові технології найчастіше не приживаються. «Сліпе» впровадження західних норм і методів призводить до недобрих наслідків. Глибоке дослідження елементів корпоративної культури потрібне як для сучасної управлінської науки, так і для практики використання цих ідей у діяльності. Світовий досвід ведення господарства переконує, що впровадження в корпоративні відносини норм, дотримання яких створило б атмосферу єдності цілей кожного учасника управління, дає змогу досягати високих рівнів організації діяльності корпорації. Чим сильніша корпоративна культура, тим сильніша компанія, а потужна корпорація є важливою складовою стабільності економічного й громадського життя держави. [8]

Найбільш суттєві фактори, які вплинули на становлення та розвиток корпоративної культури підприємств Україні представлені в Таблиці 14. [8]

Таблиця 14. Фактори, що вплинули на становлення та розвиток корпоративної культури в Українських організаціях

Фактори формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах			
Становлення корпоративного сектора економіки	Особливості формування української економічної культури	Глобалізаційні процеси в контексті розвитку мультинаціональних компаній	Рівень конкурентоспромож ності економіки України
Організаційні умови	Соціальні умови	Ринкові умови	

Підводячи підсумки слід зазначити, що корпоративна культура існує в організації незалежно від того, чи займається хтось цими питаннями, чи ні. Але якщо організація хоче, щоб корпоративна культура була позитивною, працювала на створення її конкурентоспроможного іміджу, залучала потенційних клієнтів і високопрофесійні кадри, була стабільним механізмом мотивації всіх співробітників, - її формуванням необхідно займатися планомірно і цілеспрямовано. При побудові корпоративної культури на

підприємстві доцільним є врахування факторів зовнішнього середовища, які впливають та умови та особливості її становлення.

3.2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ НАЦІОНАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МІЗНАРОДНИХ БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЯХ.

Для дослідження питання впливу національної культури на корпоративну культуру організації було обрано метод експертного опитування. Загалом було опитано 8 респондентів з восьми різних міжнародних компаній, що працюють на території України: Координатор Маркетингового Контенту (ТОВ Майкрософт Україна), Region PA Manager (Pfizer Inc.), Лід-інженер (Samsung RND Center), Mass Marketing Assistant, Project Manager (Johnson & JohnsonUkraine), Media Relations Manager (Coca-Cola Ukraine LTD), HR Manager (Beiersdorf Ukraine (Nivea)), Sales Manager (The Procter & Gamble Company), Senior Account Manager (L'Oreal Ukraine).

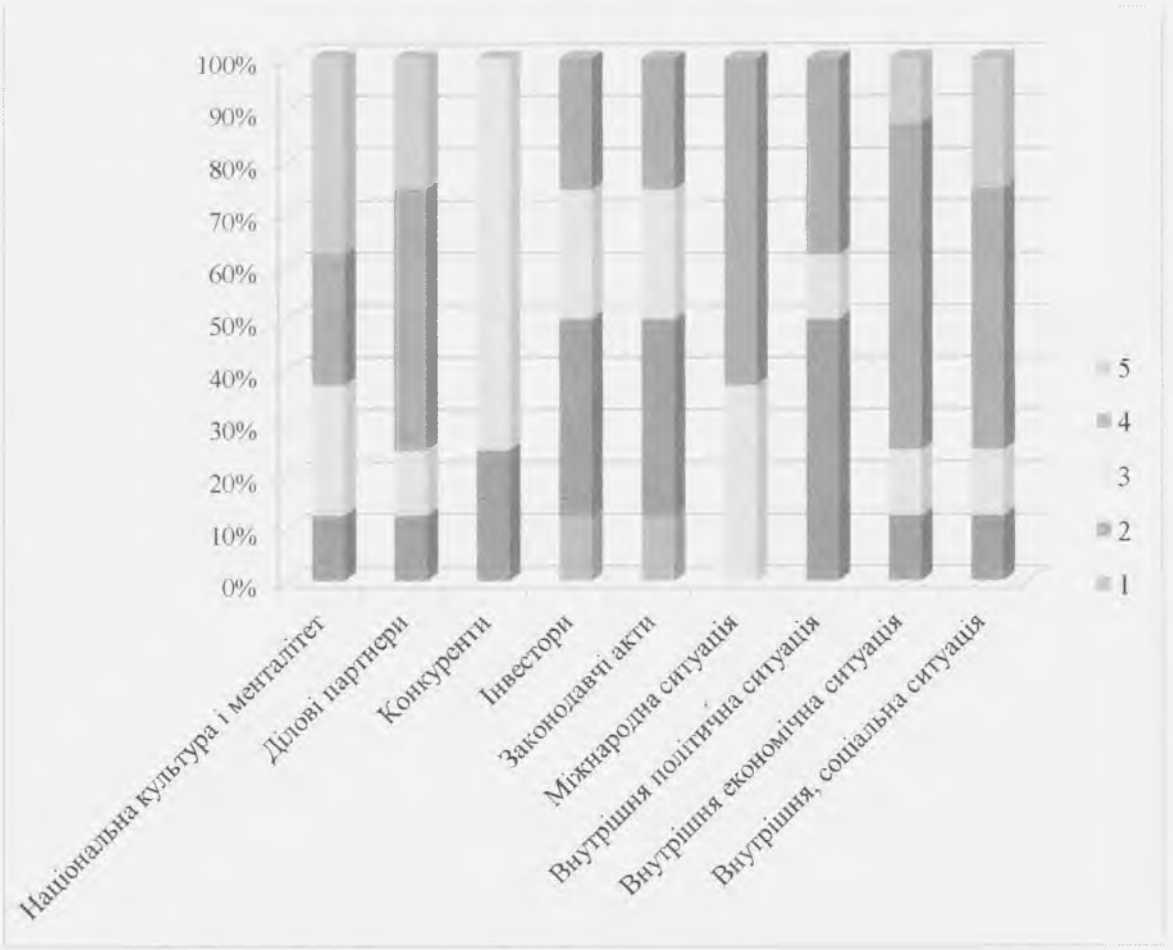
Дослідження було спрямоване на виявлення рівня впливу національної культури на формування корпоративної культури у міжнародних бізнес організаціях, що мають свої представництва на території України. Запитання анкети враховували основні аспекти моделей вимірювання впливу національного фактору на корпоративну культуру: моделі Г. Хофстеде, Г.Лейна та Дж.Дістефано, У.Оучі (анкета – додаток 1). Нами досліджувалось явище корпоративної культури в українських організаціях, взаємодія різних елементів ведення бізнесу в організаціях з формуванням корпоративної культури та вплив на неї факторів середовища перебування компанії, в особливості, національної культури, менталітету, етнічних аспектів.

Основними завданнями даного опитування були:

- Вивчення значення корпоративної культури в міжнародній організації;
- Визначення основних факторів, що впливають на формування корпоративної культури в міжнародних організаціях;
- Визначення рівня впливу національної культури України на формування корпоративної культури в міжнародних організаціях.

З огляду на це, звернення до представників міжнародних компаній, що працюють на території України вже декілька років, є доволі актуальним.

За результатами дослідження, до основних факторів, що впливають на формування корпоративної культури в міжнародних організаціях найбільший вплив здійснюють національна культура та менталітет українців, ділові партнери організацій, внутрішня соціальна ситуація та внутрішня економічна ситуація у країні (див. мал..3.2.1). Відчувається найменший вплив таких факторів як інвестори, законодавчі акти та конкуренти.



Мал. 3.2.1. Вплив основних факторів зовнішнього середовища країни перебування (України) на корпоративну культуру організації

1- Ніяк не впливають;

2 - Скоріш не впливають;

3 - Ані впливають, ані не впливають;

4 - Скоріш впливають;

5 - Сильно впливають.

Представники всіх опитаних компаній зазначили, що вони проводять заходи з адаптації нових співробітників компанії до корпоративної культури компанії. Переважна більшість компаній, крім того, мають і інші шляхи ознайомлення співробітників з корпоративною культурою організації - через внутрішні канали комунікації, міжособистісну комунікацію (див. мал..3.2.2).

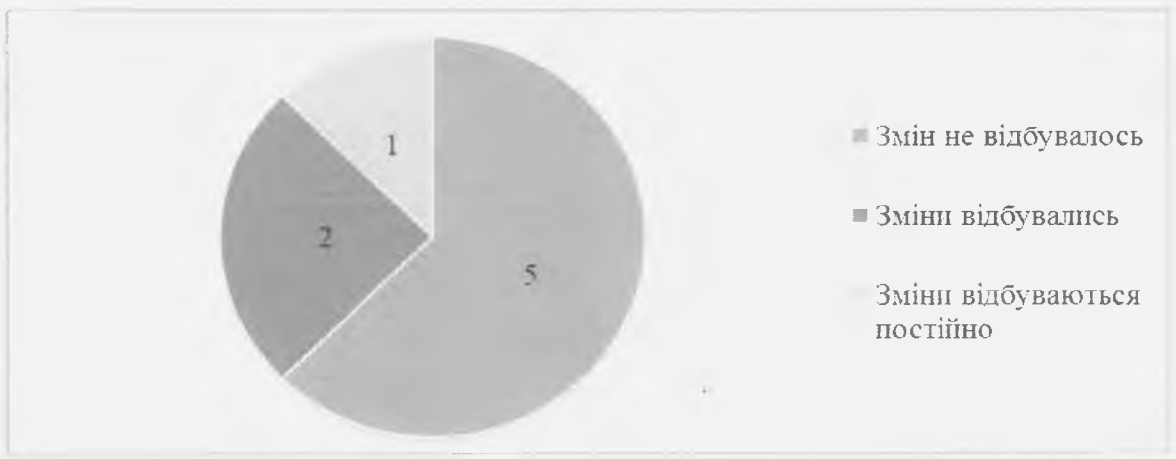
Мал. 3.2.2. Розподіл відповідей на запитання «Чи проводяться заходи з адаптації нових співробітників компанії до корпоративної культури компанії?».

Переважно, інформація про корпоративну культуру компанії є відкритою для широкого загалу – вона міститься на офіційному сайті компанії. (мал..3.2.3)

Мал. 3.2.3. Рівень відкритості інформації про корпоративну культуру

З результату аналізу можна зробити висновок, що відкритістю інформації про свої корпоративні культури компанії демонструють не лише цінності організації та цінності професійно-трудової діяльності, а й можливості саморозвитку та реалізації кожного співробітника як учасника культурного середовища, що існує у компанії. Адже в наш час не останнє місце у переліку переваг компанії грає можливість працювати в адекватному культурному середовищі.

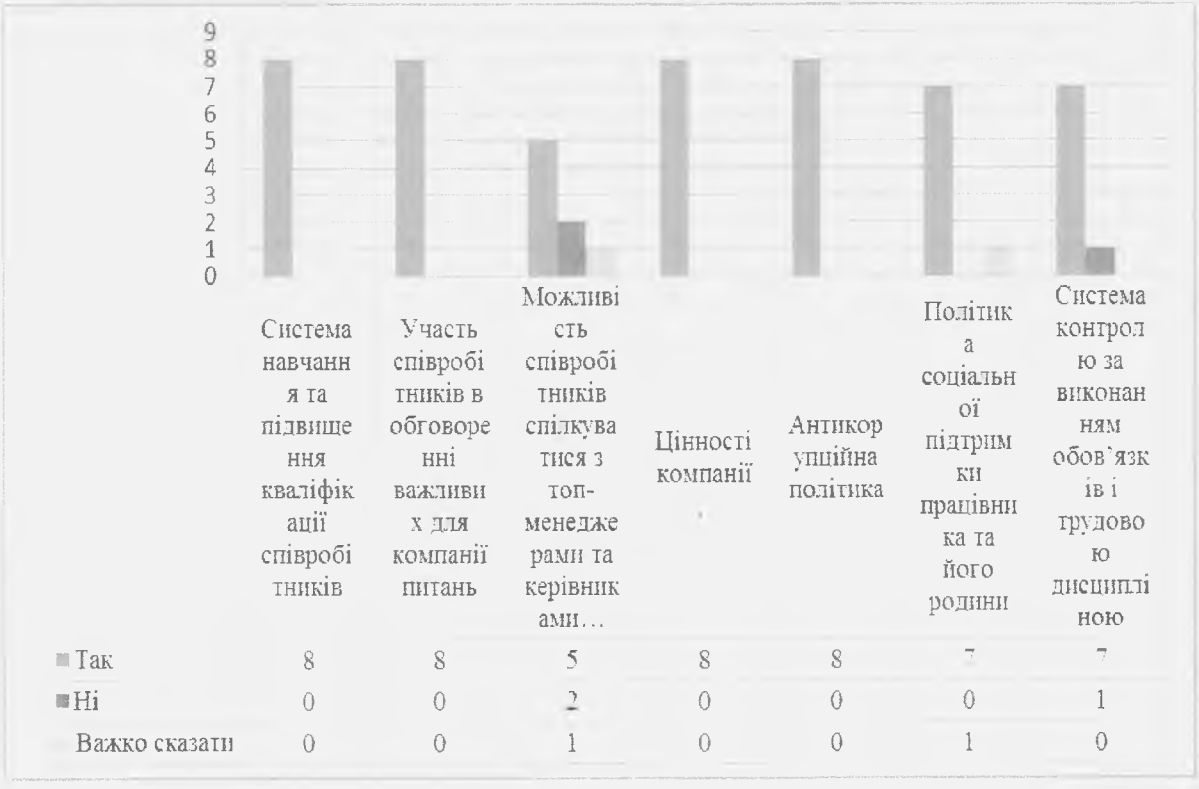
Корпоративна культура більшості компаній стала, про що свідчать результати досліджень (мал..3.2.4.)



Мал. 3.2.4. Розподіл відповідей на запитання: «Скажіть, будь ласка, чи змінювалась корпоративна культура Вашої компанії? Чому? Як саме змінювалась? Що залишилось від попередньої? Чому?».

З відповідей, де зазначалось, що зміни у корпоративних культурах компаній мали місце, важко судити, як саме це відбувалося, тому що більшість респондентів не дали розгорнутих відповідей. Загалом результати свідчать, що компанії мають сталі корпоративні культури і, якщо якісь зміни в них і відбуваються, то це не викликає дискомфорту у співробітників.

Дослідження засвідчило, що у всіх компаніях «материнська» корпоративна культура є доволі сильною, що зумовлює стійкість всіх зазначених елементів у «дочірніх» компаніях (див. мал. 3.2.5). Хоча, з урахуванням попередніх відповідей, ми можемо сказати, що свій вплив мають особливості українського менталітету, суспільної свідомості, психології та специфіка громадського життя. Найбільш стійкими елементами корпоративної культури компаній, незалежно від країни перебування є система навчання та підвищення кваліфікації співробітників, участь співробітників в обговоренні важливих для компаній питань, цінності компанії, антикорупційна політика. Проте, такі елементи як система контролю за виконанням обов'язків і трудовою дисципліною та можливості співробітників спілкуватися з топ-менеджерами та керівниками інколи відрізняються.



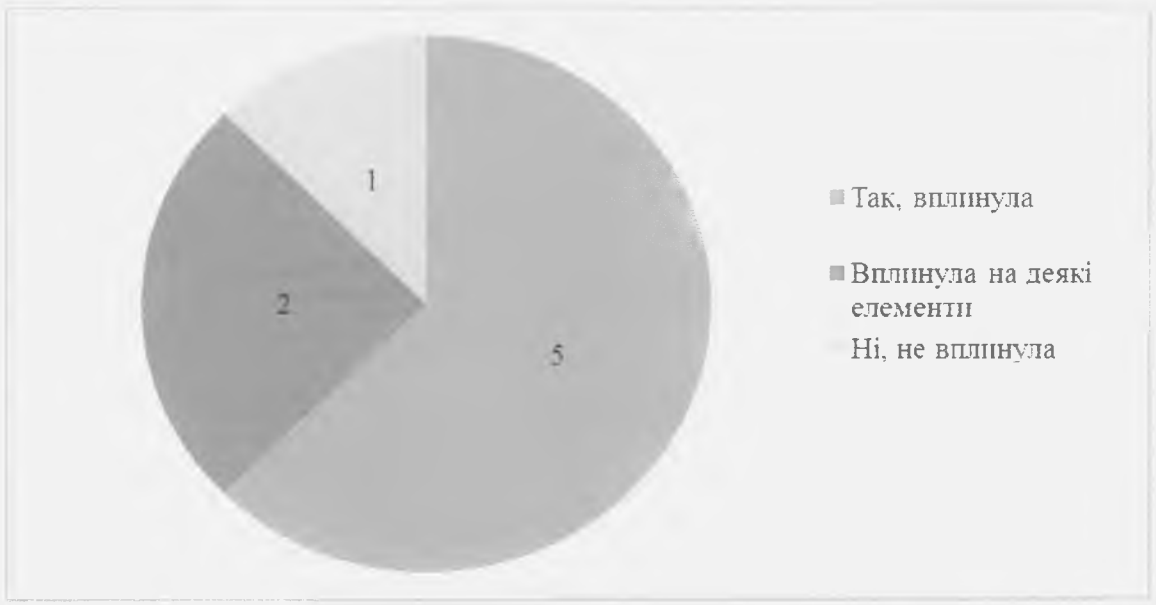
Мал. 3.2.5. Розподіл відповідей на запитання: «Скажіть, будь-ласка, чи єдині для всіх «дочірних» кампаній нижче перераховані елементи корпоративної культури. Чим це обумовлено?».

Аналіз відповідей на запитання «Скажіть, будь-ласка, чи виникали коли-небудь у Вашої компанії протиріччя або несприйняття корпоративної культури (або окремих її елементів) материнської компанії? Що було зроблено для їх усунення?» вказують на те, що в Україні співробітники міжнародних компаній доволі легко засвоюють елементи материнської корпоративної культури, хоча це й протирічить тому факту, що однією з особливостей національного характеру українців є індивідуалізм, який зумовлений особливостями суспільного життя (див. мал..3.2.6).

В українському національному етносі індивідуальний чинник взяв гору над колективним. Український індивідуалізм, або пріоритет індивідуального над загальним є проявом свободолюбства особистості. Враховуючи ту обставину, що формування корпоративної культури здійснюється за принципом «від індивідуального до колективного», то зазначена риса національного характеру українців сприяє формуванню норм корпоративної філософії. З іншого боку, індивідуалізм, прагнення до свободи призвели у свій час до руйнування організаційних форм упорядкування суспільного, до невміння створювати владу, що сьогодні є негативним чинником у процесі формування корпоративної культури.

Мал. 3.2.6. Виникнення протиріч або несприйняття корпоративної культури материнської компанії.

За результатами аналізу відповідей на запитання: «На Вашу думку, чи вплинула національна культура України на корпоративну культуру материнської компанії ? Яким чином? Якщо «ні» то чому?» видно, що в більшості компаній національна культура впливає на корпоративну культуру материнської компанії (див. мал..3.2.7). Також слід зазначити, що декілька респондентів вказали, що національна культура поєднується з материнською корпоративною культурою, і це поєднання носить позитивний характер. Адже присутність національних та етнічних елементів не лише покращує ситуацію всередині компанії, але й впливає на роботу компанії у зовнішньому середовищі.



Мал. 3.2.7. Вплив національної культури України.

Таким чином, після аналізу даних, що були отримані в ході експертного опитування, можна зробити висновки, що національна культура займає високе місце у процесі формування та розвитку корпоративної культури у міжнародних організаціях, що ведуть свій бізнес на території України.

Становлення корпоративної культури організації багато в чому залежить від чинників зовнішнього середовища – складного комплексу взаємопов'язаних між собою механізмів різної природи: організаційно-правових, економічних,

ринкових, соціально-психологічних, кожен із яких має специфічний набір заходів і форм впливу на діяльність організації.

Досліджуючи вплив національної культури українців на формування корпоративної культури в міжнародних бізнес організаціях, слід враховувати, що для нашого народу характерним є надання пріоритету не формальному розуму, а нормам морального життя суспільства, які базуються на принципах індивідуальності й людяності. Також не слід забувати, що ментальності значної частини населення України властивий нігілізмом.

Негативно впливають на формування корпоративної культури такі риси характеру українців, як комплекс «меншовартості», сконцентрованість на внутрішніх переживаннях, поєднані із замкненістю та недовірою, настороженим ставленням людини до оточення, стиль існування з життєвою філософією «моя хата з краю, нічого не знаю». Негативно впливає на розвиток корпоративної культури також неактивність у громадських справах, суміш індивідуалізму та егоїзму, надто приземлений прагматизм, надмірна довірливість.

Підводячи підсумки, слід зазначити, що особливості національної культури українців, незважаючи на деякі негативні риси, характеризуються цілою низкою рис, які можуть сприяти засвоєнню нормативних цінностей корпоративної культури. Тут ми говоримо про високий рівень волелюбства, природного демократизму, що можуть бути закріплені в корпоративній культурі. І, як ми бачимо з результатів опитування, вплив українського менталітету демонструє добрі результати у процесі обміну досвідом з закордонними компаніями.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було розглянуто різні питання, що стосуються формування та розвитку корпоративної культури загалом та безпосередньо у міжнародних бізнес організаціях.

Корпоративна культура виникає і розвивається за законами, схожим з законами розвитку культури людського суспільства, групи людей, кожної окремо взятої людини. Вона являє собою частину культури нації, регіону, держави, суспільства і багато в чому ними визначається – це частина більш великого співтовариства людей на рівні держави, нації, кількох держав і т.д. Однак головна відміна корпоративної культури від культури в загальному сенсі в тому, що культура формується спонтанно в ході розвитку, життя і діяльності людства, а корпоративна культура, в зв'язку з тим, що організації проектуються і створюються людьми, також повинна створюватися за допомогою свідомого конструювання з подальшим управлінням її розвитком.

Культурологічний аналіз необхідний при вирішенні управлінських проблем, пов'язаних з виходом за рамки національних, або етнічних кордонів. Серйозна проблема, яка виникає в сфері взаємодії культур, полягає в тому, що проблема взаємного нерозуміння зазвичай взагалі не розглядається. Специфіка національних культур, їх динаміки в історичній перспективі позначилися і на корпоративних культурах різних країн.

Враховуючи глибоку взаємозалежність економік різних країн світу, необхідно усвідомлювати важливість взаєморозуміння іноземних партнерів. Ті, хто має досвід роботи в міжнародних компаніях розуміють, як багато проблем виникає при міжкультурному спілкуванні. Відмінності в національних традиціях і цінностях, визнаних правилах і нормах поведінки і т. п. призводять до проблем і ситуацій, вихід з яких можна знайти лише володіючи навичками ефективного міжкультурного спілкування і взаємодії.

Дочірні компанії або торгові представництва, які працюють в різних частинах світу, неминуче відчувають на собі культурний вплив країни

місцезнаходження навіть у тих випадках, коли колектив таких філій складається виключно з працівників – представників «рідної» країни компанії. Якщо компанія наймає для роботи у філіях ще й місцевих жителів, цей вплив, зрозуміло, посилюється.

Не розуміючи свого партнера з іншої країни або здійснюючи комунікативні помилки в спілкуванні з ним, деколи не усвідомлюються складності, що виникли. Міжкультурні прорахунки виникають, коли не звертається увага на те, що представники іншого культурного середовища мають відмінні мету, традиції, норми і цінності. Архіви багатонаціональних компаній повні прикладів міжкультурних комунікативних помилок. І якщо одні з них призводять лише до прикрого нерозуміння, то інші - до серйозних організаційних і людських трагедій. Як правило, міжособистісні та суспільні взаємини представників різних культур занепадають не через міжлюдські конфлікти, а через неефективну міжкультурну комунікаційну, незнання або неправильна інтерпретації вербальних і невербальних комунікативних сигналів.

Ми розглядаємо вплив національної культури на формування корпоративної культури в міжнародних організаціях за допомогою емпіричного дослідження. В ході опитування виявилося, що саме міжнародні компанії можуть запропонувати моделі формування корпоративної культури в Україні, а загалом, говорити про те, що в Україні існує сильна корпоративна культура ще рано.

Слід зазначити, що в найбільш розвинених країнах компанії сьогодні поставлені в умови, коли вони не можуть не рахуватися з вимогами суспільства, і отже, не управляти особливо своєю корпоративною культурою. Це змушує організації стежити за своєю репутацією в суспільстві, а також свідчить про високий рівень громадянської відповідальності населення промислово розвинених країн.

Основна причина зростання інтересу до культури, на мою думку, полягає в тому, що ця концепція не тільки стала використовуватися при аналізі організаційних рівнів, а й допомогла зрозуміти процеси, що відбуваються

всередині організацій, що об'єднують представників різних національних та етнічних груп. Багато з проблем, що пояснювалися «дефектами комунікації», або «недостатнім рівнем кооперації», тепер вважаються виразом відсутності належної міжкультурної комунікації.

Для України поки визначальним чинником у процесі діяльності як організацій, так і працівників, є максимальний прибуток, а етична сторона справи та її можливі наслідки, як правило, мають другорядне значення, саме тому увага суспільства привертається до діяльності великих корпорацій, у яких є найбільше можливостей для формування корпоративної культури.

І все ж, хоч Україна ще й не має досконалої корпоративної культури, її формування не повинно повністю копіювати системи корпоративних культур інших країн. У такій системі доцільно відображати соціально-економічні особливості розвитку нашого суспільства та формувати її відповідно до європейських традицій, запозичуючи позитивний досвід, набутий у провідних системах корпоративного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асаул А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / Асаул А.Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. – СПб.: Гуманистика, 2006.

2. Виханский О. Менеджмент / Виханский О., Наумов А. – М.: Экономистъ, 2003.— 528 с: ил.

3. Докинз Р. Эгоистичный ген / Докинз Ричард – М.: Мир, 1993.

4. Лапина Т.А. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Лапина Тамара Алексеевна – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. - 96 с.

5. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Ричард Д. Льюис – М.: Дело, 1999.

6. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие / Персикова Тамара Николаевна – М.: Логос, 2006.

7. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Савчук Людмила, Бурлакова Аліна – Персо- нал. – 2005. – № 5.

8. Скуратівський А. Правова культура у контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців / Скуратівський Андрій – Вісник УАДУ при Президентові України. – 2002. – № 1.

9. Смирнов Э. А. Основы теории организации / Смирнов Эдуард Александрович – М: Аудит; ЮНИТИ, 1998.

10. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / Тихомирова Ольга Геннадьевна – СПб.: 2008. – 148с.

11. Adler N. A. International Dimensions of Organizational Behavior / Nancy J. Adler – Boston: Mass. PWS-Kent, 1991.

12. Adler N. A. Organizational Development in a Multicultural Environment / Nancy J. Adler – Journal of Applied Behavioral Science, 1983. Vol. 19, № 3.

13. Graham J.L. The Influence of Culture on Business Negotiations / John L. Graham – Journal of International Business Studies. 1985. Vol. 16. № 1.

14. Hall E.T., Hall M.R. Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans / Edward T. Hall, Mildred Reed Hall – Intercultural Press, 1990.

15. Hall E. T. Beyond Culture. Garden City / Edward T. Hall – Anchor Books, 1977.

16. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values / Geert Hofstede – Beverly Hills: Sage Publications, 1984.

17. Robbins S. P. Essentials of Organizational Behavior / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge – N.J.: Prentice Hall, 1992.

18. Samovar L. A. Communication between Cultures / Larry A. Samovar, Richard E. Porter, Edwin R. McDaniel – N.Y.: Wadsworth Publishing Co, 1995.

19. Schein E. H. The Corporate Culture Survival Guide / Edgar H. Schein – CA, 2009.

20. Schein E. H, Organizational Culture and Leadership / Edgar H. Schein – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

21. Schein E. H. On Dialogue, Culture and Organizational Learning / Edgar H. Schein – Organizational Dynamics. 1993.

22. Terpstra V. The Cultural Environment of International Business / Terpstra, V. and David, K. Cincinatti: South-Western Publishing, 1985.

23. Организационная культура. – http://www.jobgrade.ru

24. Энциклопедия бизнеса. – Персоналии. http://besonus.narod.ru/

25. Human Resource Management. – (http://www.hrm.ru)

ДОДАТКИ

Додаток 1. Анкета.

ПЛАН

проведення напівструктурованого інтерв'ю

Шановні добродії!

З метою виявлення особливостей впливу національної культури на формування корпоративної культури компанії студенткою II курсу магістерської програми «Менеджмент зв'язків із громадськістю» НаУКМА Косенко Діаною в рамках підготовки дипломної роботи проводиться опитування представників міжнародних компаній. Ваші відповіді будуть використані в узагальненому вигляді, конфіденційність гарантується.

1) **Повна назва Вашої організації**

_____

2) **Посада, яку Ви обіймаєте**

_____

3) **Будь-ласка, оцініть за 5-ти бальною шкалою, наскільки на корпоративну культуру Вашої компанії впливають перераховані основні фактори зовнішнього середовища країни перебування (Україна)**

	Ніяк не впливають	Скоріше не впливають	Ані впливають, ані не впливають	Скоріш вплива ють	Сильно вплива ють
Національна культура і менталітет	1	2	3	4	5
Ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути та ін);	1	2	3	4	5
Конкуренти	1	2	3	4	5

	Ніяк не впливають	Скоріше не впливають	Ані впливають, ані не впливають	Скоріш вплива ють	Сильно вплива ють
Інвестори	1	2	3	4	5
Законодавчі акти	1	2	3	4	5
Міжнародна ситуація	1	2	3	4	5
Внутрішня політична ситуація	1	2	3	4	5
Внутрішня економічна ситуація	1	2	3	4	5
Внутрішня, соціальна ситуація	1	2	3	4	5
Інше _____	1	2	3	4	5

4) Чи проводяться заходи з адаптації нових співробітників компанії до корпоративної культури компанії?

✓ **Так. Яким чином** (*підкресліть необхідне)*: існують спеціальні програми ознайомлення і адаптації, дізнаються із внутрішніх засобів комунікації, дізнаються від інших співробітників, дізнаються із співбесід з керівниками, інше _____

_____

✓ **Ні**

✓ **Не знаю**

5) Чи знають про основні елементи корпоративної культури Вашої компанії за її межами (споживачі, клієнти, партнери, журналісти, громадськість)?

✓ **Так. Яким чином дізнаються**?_____

_____

✓ **Ні**

✓ **Не знаю**

6) Скажіть, будь ласка, чи змінювалась корпоративна культура Вашої компанії? Чому? Як саме змінювалась? Що залишилось від попередньої? Чому? _____

_____

7) Скажіть, будь-ласка, чи єдині для всіх «дочірних» кампаній нижче перераховані елементи корпоративної культури. Чим це обумовлено?

	Так	Ні (Чому?)	Важко сказати
Система навчання та підвищення кваліфікації співробітників			
Участь співробітників в обговоренні важливих для компанії питань			
Можливість співробітників спілкуватися з топ-менеджерами та керівниками компанії			
Цінності компанії			
Антикорупційна політика			
Політика соціальної підтримки працівника та його родини			
Система контролю за виконанням обов'язків і трудовою дисципліною			
Інше_____			

8) Скажіть, будь-ласка, чи виникали коли-небудь у Вашої компанії протиріччя або несприйняття корпоративною культури (або окремих її елементів) материнської компанії ? Що було зроблено для їх усунення?

9) На Вашу думку, чи вплинула національна культура України на корпоративну культуру материнської компанії ? Яким чином? Якщо «ні» то чому?

ДЯКУЮ ЗА ВІДПОВІД!