

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

**Баннікова Катерина
Михайльова Катерина**

**ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ**

Монографія

Харків
Видавництво НУА
2019

УДК 658.3:334.726:316

Б23

*Рекомендовано до видання Вченою радою
Харківського гуманітарного університету*

«Народна українська академія».

Протокол № 12 від 22.04.2019

Рецензенти:

Н. М. Лисица, д-р соціол. наук, проф. (Харківський національний економічний університет);

Л. М. Хижняк, д-р соціол. наук, проф. (Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна);

О. Л. Яременко, д-р екон. наук, проф. (Інститут економіки та прогнозування НАПН України)

Баннікова, Катерина.

Б23 Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній : монографія / К. Баннікова, К. Михайлова ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2019. – 232 с.

ISBN 978-966-2298-12-6

Монографію присвячено питанням впливу організаційної культури на характер роботи з персоналом міжнародних компаній. Робота містить класичні та сучасні теоретичні концепції, а також новітні практичні матеріали, які дозволяють скласти уявлення про організаційну культуру, міжнародні компанії та практики управління персоналом. У монографії використано сучасні кейси та наведено інформацію про інноваційні методи роботи з персоналом в міжнародних компаніях.

Для фахівців сфери управління, науковців.

УДК 658.3:334.726:316

ISBN 978-966-2298-12-6

© Народна українська академія, 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА У РАКУРСІ МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ НАУКОВИХ ПОШУКІВ	11
1.1. Організаційна культура: сутність та основні характеристики	11
1.2. Типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних змін	29
1.3. Формування й функціонування організаційної культури: ключові фактори та механізми	47
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ	70
2.1. Сучасні міжнародні компанії: методологія аналізу, особливості управління та організаційні моделі	70
2.2. Система управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях	87
2.3. Організаційна культура як фактор формування групової поведінки персоналу міжнародної компанії	115
РОЗДІЛ 3. ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	133
3.1. Методичні аспекти вивчення організаційної культури та її впливу на управління людськими ресурсами організації	133
3.2. Особливості організаційної культури сучасних міжнародних компаній як фактору впливу на управління їхніми людськими ресурсами	146
3.3. Прояви організаційної культури в практиках управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях	191
ПІДСУМКОВІ РОЗДУМИ	202
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	214



www.nua.kharkov.ua

e-mail:

rector.hgu.nua@ukr.net

rector@nua.kharkov.ua

prikomnua2@ukr.net

ВСТУП

Сучасний світ змінюється настільки швидко, що здається немає ніяких засобів протистояти цим постійним змінам. Вони охоплюють всі сфери життєдіяльності людини та суспільства. Саме тому актуальними стають пошуки нелінійних зв'язків між різноманітними процесами на різних рівнях соціальної динаміки.

Одними з актуальних ліній таких процесів на рівні організацій є їхня організаційна культура та людський капітал. Сьогодні очевидним є той факт, що без організаційної культури неможливе впровадження нових технологій, ідей, ініціатив і збереження унікальності організації в глобальному ринковому просторі. Можна погодитися із вченими в тому, що «в сучасних соціокультурних умовах... культурний базис, тобто організаційна культура набуває значення першорядності за наступними причинами: по-перше, це неформальна основа існування та ефективного функціонування організації; по-друге, це ефективний інструмент проведення реструктуризації компанії та змін, які диктуються обставинами, що склалися як в економіці, галузі, так і на самому підприємстві» [58, с. 221]. У результаті знання особливостей організаційної культури компанії дозволяє оцінити ступінь стабільності організації, її конкурентоспроможність, передбачати можливі напрями управлінських рішень, а також можливість досягнення запланованих результатів.

Разом з цим, на глобальному рівні соціальної динаміки розвиток бізнес-процесів характеризується відкритістю національних економік, у результаті чого вони активно долучаються до процесів, що відбуваються на світовому ринку. Однією з тенденцій при цьому є збільшення кількості міжнародних суб'єктів економічної діяльності. За даними ЮНКТАД (Конференція ООН з торгівлі та розвитку), усього в світі вже на кінець ХХ століття нараховувалося понад 64 тис. активно діючих транснаціональних корпорацій;

понад 500 тис. філій та відділень цих компаній виробили й продали товарів на загальну суму 11 трлн. дол. Річні обсяги продажу провідних транснаціональних корпорацій іноді порівнюються з показниками валового національного продукту окремих країн. У цілому вони контролюють 70–90% ринків товарів, послуг, технологій та є головними експортерами капіталу [176]. За даними доповіді ЮНКТАД «Про світові інвестиції 2016 року», в 2015 році глобальні потоки прямих іноземних інвестицій зросли приблизно на 40%, до 1,8 трлн. дол. – найвищий рівень з початку глобальної фінансово-економічної кризи в 2008 році. Понад 40% іноземних філій у всьому світі мають кілька «паспортів». Ці філії є частиною складних схем власності з безліччю міжнародних зв'язків за участю, в середньому, трьох юрисдикцій. «Громадянство» інвесторів та власників іноземних філій стає все більш розмитим. Найбільші міжнародні підприємства мають мережу власності, що охоплює понад 500 філій більш, ніж у 50 країнах [49].

Україна також активно включена в ці процеси: в різних галузях спостерігається співпраця з представниками багатьох країн світу, наприклад, тут активно здійснюють свою діяльність такі компанії, як: «Київстар» (материнська компанія «VimpelCom» (Нідерланди)), «Philip Morris Україна» (материнська компанія «Philip Morris International» (Швейцарія, США)), «Carlsberg Україна» (материнська компанія «Carlsberg» (Данія)), «Samsung Electronics Україна» (материнська компанія «Samsung Electronics» (Південна Корея)), «Райффайзен банк Аваль» (материнська компанія «Raiffeisen Zentralbank» (Австрія)), «EPAM systems Україна» (материнська компанія «EPAM systems» (США)), «Adidas Україна» (материнська компанія «Adidas» (Німеччина)) та ін. Присутність іноземних партнерів поширюється практично на всі сфери економіки: виробництво, послуги, освіта, державне регулювання, медицина, охорона здоров'я тощо.

Все це обумовлює інтерес до питань життєдіяльності міжнародних організацій, у тому числі й з точки зору їх специфічних компонентів, до яких можна відносити й організаційну культуру, яка формується та розвивається на перетині різних культурних базисів.

За даними сучасних досліджень¹, культура компанії розглядається як одна з найважливіших конкурентних переваг. Максимальну значущість культурного базису компанії для досягнення її ключових цілей відмічають фахівці в Австралії (94%), Японії (91%), Канаді та Південній Африці (по 90%). Більше ніж 50% компаній намагаються змінити свою організаційну культуру, щоб стати більш ефективними.

Порівняльний аналіз успішних міжнародних компаній, які на формування та розвиток організаційної культури виділяють значну частку свого бюджету, показує, що вони тим самим підвищують рейтинг компанії на світовому ринку [37, с. 57–60]. За еталон таких компаній взяті IBM, Google, Sony, тому що їх культура найбільш розвинена й органічно функціонує в розрізі крос-культурної взаємодії.

Поряд з цим, розгляд впливу організаційної культури на діяльність компаній не може бути відокремлений, на нашу думку, від ресурсів, за допомогою яких здійснюється такий вплив. У сучасних умовах одним із головних у даному аспекті ресурсів вважаються людські ресурси компаній.

Стосовно міжнародних компаній важливо врахувати той факт, що загальна кількість зайнятих у них перевищує 70 млн. осіб [176], що також обумовлює увагу до роботи з персоналом у міжнародних компаніях і визначає акценти на управлінні цими ресурсами. Адже з формуванням у сучасному світовому співтоваристві нових принципів соціальних взаємовідносин людські ресурси набувають великого значення у його розвитку на різних рівнях (від макро- до мікро). Для організаційного рівня вони означають не тільки виживання та конкурентоспроможність, але й потенціал інноваційного розвитку в розширеному глобальному просторі.

У сучасному менеджменті в цілому відбувається перенесення акценту з управління технологією роботи на технологію управління людськими ресурсами компанії. Таке переакцентування

¹ Опитування HR-фахівців та керівників компаній (бізнес-лідерів) щодо тенденцій розвитку HR, проведене компанією Deloitte (2016 р., n= 7000 респондентів з 130 країн)

обумовлено об'єктивними причинами: для кожної організації за рахунок процесів глобалізації загальнодоступними стають найсучасніші технології діяльності, включаючи новітні інформаційні технології, а також міжнародний ринок праці та технології управління людськими ресурсами.

Управління людськими ресурсами в міжнародній компанії має особливий потенціал, адже в сучасних умовах персонал такого підприємства виступає як своєрідний «пазл», який не завжди стабільний через міграції персоналу в міжнародних компаніях. У таких умовах конкурентоспроможність міжнародної компанії багато в чому залежить від професійних людських ресурсів, що ефективно функціонують у макросередовищі, що змінюється. Відповідно, розуміння механізмів управління ними є окремою зоною дослідження.

Позначені вище дослідницькі зони приводять нас до питань їх перетину: наскільки організаційна культура міжнародних компаній може розглядатися як інструмент управлінських впливів, фактор управління людськими ресурсами компанії. На сьогоднішній день ці дані визначають коло проблем, пов'язаних із слабким використанням потенціалу організаційної культури в управлінні персоналом, коли її принципи функціонують окремо від технологій роботи з підбору, розвитку, мотивації та оцінки людських ресурсів компаній, що знижує результативність діяльності організацій, веде до значних ресурсних витрат для досягнення цілей.

Безумовно, пошуки відповідей на позначені проблеми можна шукати в наукових доробках вчених. Так, проблеми розвитку й ролі організаційної культури, в тому числі в міжнародних компаніях, завжди привертала увагу дослідників. Вивчення організаційної культури в зарубіжній науці представлено в роботах таких учених, як Т. Діл, Д. Додсон, К. Камерон, А. Кеннеді, Р. Куїнн, Ч. Хенді, Е. Шейн. Питання оцінки впливу національних особливостей на організацію культури та управління полікультурними організаціями розглядаються Дж. Дистефано, Г. Лейном, Р. Льюїсом, Ф. Тромпенаарсом, Ч. Хамптед-Тернером, К. Хайяши, Г. Хофстеде та ін.

Помітним явищем для теорії організаційної культури в другій

половині ХХ століття стали дослідження М. Лапіна, В. Подмаркова, О. Шкаратана, Ю. Волкова, Т. Заславської та ін. Заслужують на особливу увагу публікації А. Пригожина, в яких дається системний аналіз організаційно-управлінських, соціальних та культурних аспектів діяльності організації. Сучасні вітчизняні вчені: В. Болотова, С. Гайдученко, Д. Захарчин, Н. Зубарева, В. Полторак, В. Співак, Я. Слабко, О. Стахів, І. Чернявська розглядають організаційну культуру як важливий важіль управління.

Інтерес представляють роботи вчених, в яких пропонуються різні інтерпретації організаційної культури. До них відносяться роботи О. Вихідця, І. Грошева, М. Дмитренко, Н. Завадської, С. Заржевського, Т. Кабатченко, Л. Карамушки, С. Ліпатова, Б. Мільнера, Е. Молл, Т. Соломандіної, С. Щербини та ін.

Проблема управління людськими ресурсами в багатонаціональному середовищі міжнародної компанії в науковій літературі також розробляється в зарубіжних та вітчизняних дослідженнях. Представники школи «управління людськими ресурсами» (Дж. Дуглас, Д. Хант, С. Клейн) у своїх роботах аналізують зміни, що відбуваються в людських ресурсах під впливом мінливих зовнішніх умов. У зв'язку з цим учені виділяють сучасні вимоги до управління людськими ресурсами й пропонують нові основні підходи до його вдосконалення.

Проблематика управління людськими ресурсами порушується також у роботах Р. Беннетта, Х. Грехема, Р. Драфта. Інтерес представляють і роботи вітчизняних учених: М. Бурчакової, Б. Генкіна, А. Дихтярь, Т. Зайцевої, Л. Євенко, І. Макарової, К. Михайльової, В. Буреги, І. Руценка та ін. Питання впливу організаційної культури на стратегію управління людськими ресурсами в компанії розглядали такі дослідники, як В. Коновалова, Ю. Красовський, М. Мартиненко, О. Митрофанова та ін. Особливостям управління людськими ресурсами в багатонаціональному середовищі міжнародної компанії присвячені дослідження І. Ансоффа, М. Армстронга, А. Майзела, а також сучасних учених А. Дихтярь, С. Пивоварова, Л. Тарасевича та ін.

Очевидно, що теорія організаційної культури та її різноманітних проявів у життєдіяльності організації формувалася на стику

менеджменту, психології, маркетингу, соціології та управління персоналом, які розглядали ті чи інші аспекти її функціонування. Проте в працях зазначених дослідників недостатня увага, як показує проведений нами аналіз [20], приділяється особливостям управління людськими ресурсами в міжнародній компанії, оскільки середовище по-особливому впливає на постановку виробничих завдань та їх вирішення.

Сьогодні ж важливо надати можливість міжнародним компаніям більш ефективно використовувати потенціал організаційної культури, застосовуючи нематеріальні ресурси, перш за все, людські; коригувати технології управління людськими ресурсами, виходячи з їх слабких позицій щодо цінностей та норм організаційної культури; розвивати елементи організаційної культури відповідно до особливостей свого персоналу. Саме тому сподіваємося, що монографія буде корисною як науковцям, які цікавляться питаннями організаційної культури чи управління персоналом, так і практикам, для яких важливо удосконалювати функціонування своїх компаній.

РОЗДІЛ 1

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА У РАКУРСІ МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ НАУКОВИХ ПОШУКІВ

1.1. Організаційна культура: сутність та основні характеристики

Будь-яка організація функціонує і розвивається як складний організм. Постійно піддаючись впливу з боку зовнішнього середовища, пристосовуючись до змін, сучасна організація повинна мати потенціал, здатний формувати й накопичувати ресурси, які можуть забезпечити не тільки своєчасну та адекватну реакцію на дії зовнішнього середовища, але й нададуть можливість активно змінювати навколишню дійсність, ефективно управляти функціонуванням і розвитком підсистем організації [155, с. 115]. Цей «життєвий потенціал» діяльності організації забезпечує організаційна культура: «те, заради чого люди стали членами організації; те, як побудовані відносини між ними, які принципи та методи виконання робіт використовуються в діяльності організації. Це обумовлює не тільки різницю між організаціями, але й визначає успіх її функціонування та виживання в конкурентній боротьбі» [155, с. 116].

Таким чином, кожна організація постає перед необхідністю формування власного обличчя – визначення своїх цілей і цінностей, стратегії забезпечення якості продукції, що виробляється, і наданих послуг, правил і принципів поведінки працівників, підтримання репутації фірми в діловому світі. Все це, що концентрується в організаційній культурі, є завданням, без вирішення якого неможливо добитися ефективної роботи компанії.

Своєрідною точкою відліку при вивченні феномена організаційної культури, на наш погляд, є поняття «культура». Аналіз показує, що саме визначення культури неоднакове в різних країнах і в різні часи. У Франції слово «culture» (культура) в словнику XIX ст. визначалося як сільськогосподарська діяльність та культивация. В Німеччині в XVIII ст. це слово мало абстрактне значення

«цивілізація», а в англо-саксонському світі значення слова «культура» з'явилося лише в ХХ ст.

Згодом змінювалося й розуміння культури, що було пов'язано зі змінами суспільства. Впродовж останніх двох-трьох сотень років у ньому домінуючим стилем життя був індустріальний, зосереджений навколо фабричної системи та міського способу життя, який сформував і відповідний тип культури. В даний час, як вважають, відбувається перехід до постіндустріальної культури, зосередженої на обробці інформації та наданні послуг. Такий підхід дозволяє розглядати культуру як системоутворюючий елемент виникнення, функціонування й розвитку суспільства. Водночас сама культура представляється як підсистема суспільства та відкрита система, що має власні елементи й зазнає впливу інших сфер суспільства.

Сучасна інтерпретація поняття «культура» дозволяє визначати його як «конкретно-історичний рівень розвитку суспільства й людини, виражений у типах і формах організації життя і діяльності людей, а також у створюваних ними матеріальних та духовних цінностях» [174, с. 86]. Основними в такому розумінні, тісно пов'язаними складовими культури є норми і цінності. Ці елементи культури переплетені й можуть повноцінно функціонувати тільки в своїй сукупності.

Метою функціонування будь-якої культури як системи є створення, збереження та передача усталених зразків поведінки певної соціальної групи або організації (держави, етносів, корпорації тощо). Виходячи з цього, вчені говорять про те, що культура виконує різні функції: сприяє самоорганізації соціальних систем різного рівня (особистості, групи, суспільства); формує норми, на які орієнтуються люди в своїй поведінці, що є основою усталеності соціального порядку; створює умови для процесів виховання та соціалізації особистості; вирішує проблеми міжкультурної комунікації між людьми й т. д.

Важливим є те, що під культурою розуміють сукупність норм, неусвідомлюваних переконань, стандартних процедур і способів поведінки, які є спільними для великих груп людей. У цьому сенсі можна говорити про національну культуру (загальну для країни

чи нації), професійну культуру (для осіб однієї професії), організаційну культуру (таку, що об'єднує осіб, що працюють в одній організації) та деякі інші. Такий підхід дозволяє нам установити безпосередній зв'язок між найбільш загальним феноменом культури та його поодиноким варіантом – організаційною культурою, що, в свою чергу, дає можливість екстраполювати на останній теоретичні конструкції відносно першого, використовувати його потенціал для вирішення наших наукових завдань.

З точки зору проблематики нашого дослідження, інтерес представляють різні уточнюючі визначення феномена культури. На думку Л. Іоніна, в сучасній філософії та соціології для визначення поняття «культура» використовується термін «репрезентативна культура».

Німецький філософ Ф. Тенбрук стверджує, що «культура є суспільним фактом остільки, оскільки вона є репрезентативною культурою, тобто виробляє ідеї, значення та цінності, які діють у силу їх фактичного визнання» [60, с. 49].

Розкриваючи ідею Ф. Тенбрука, Л. Іонін підкреслює, що «репрезентативна культура репрезентує, представляє у свідомості членів суспільства всі або будь-які факти, які щось означають для діючих індивідів», а саме суспільство існує лише в культурній репрезентації [60, с. 49]. Таке розуміння культури, на наш погляд, особливо актуальне для вивчення організаційної культури, оскільки «замикає», конкретизує поле суб'єктів культури, що підлягають науковому аналізу. Задає визначені рамки культурі також континуум «індивідуалізм – колективізм», щодо якого у науковців немає великих розбіжностей. Іншими словами, визнано, що більшість існуючих культур можна розмістити на певній шкалі між цими двома полюсами, тобто в одній культурі людина приймає рішення, орієнтуючись на потенційну реакцію відповідної соціальної групи, в іншій – на власну, особисту оцінку. Таке уявлення про культуру бачиться особливо важливим для вивчення сучасних організаційних культур, які використовують та транслюють даний континуум.

Звертаючись до аналізу феномену «культура», слід відзначити спроби вчених удосконалити матрицю його дослідження, що

також може визначати методологію нашого аналізу організаційної культури. В рамках даних спроб, доповнюючи традиційний континуум, Р. Льюїс вводить новий критерій об'єктивного виміру реальності – час. Відповідно до цього критерію культури поділяються на три типи: моноактивні (або лінійно організовані), поліактивні та реакційні [див. 87]. В моноактивній культурі людина, на думку Р. Льюїса, привчається робити будь-яку справу, розбиваючи діяльність на послідовні етапи, не відволікаючись на інші завдання. Типовими представниками такої культури є англосакси: американці, англійці, німці, північні європейці, які методично, послідовно й пунктуально організують свій час та життєдіяльність.

У культурі поліактивній, типовими представниками якої виступають латиноамериканці, південні європейці, заведено робити одночасно декілька справ.

Нарешті, в реактивній культурі, яка є характерною для азійських країн, діяльність організовується також не за ustalеним планом, а залежно від контексту, який змінюється.

Для кожної з цих культур характерний особливий стиль отримання інформації. Моноактивні культури спираються, перш за все, на формалізовані інформаційні системи, поліактивні – на враження від особистих зустрічей та дані, що отримані під час бесід. Реактивні культури використовують комбінацію цих двох стилів. Подібна класифікація також може бути застосована при аналізі сучасної організаційної культури, особливо враховуючи посилення загальних інформаційних потоків та активний розвиток інформаційних технологій, які впливають на життєдіяльність сучасних організацій, часто стають визначальними у їх успіху.

Таким чином, сам феномен культури як найбільш загальний по відношенню до організаційної культури визначає основні рамки її аналізу.

Говорячи про організаційну культуру як об'єкт наукового осмислення, слід сказати, що в науковий обіг термін «організаційна культура» був уведений американським соціологом Т. Парсонсом у 1956 р. Організація, що розглядається як система, за Т. Парсонсом, являє собою ustalений комплекс повторюваних і взаємозалежних соціальних дій. Система в цілому та її елементи

виконують функції, що обумовлені цільовим аспектом системи та її структурою. Т. Парсонс виділяє чотири підсистеми в загальній системі соціальної дії: біологічний організм, система особистості, соціальна система, система культури. Елементи системи соціальної дії утворюють ієрархію, в якій підсистема культури займає домінуючу позицію, оскільки цінності та соціальні норми суспільства управляють діями його членів і тим самим забезпечують можливість спільного соціального життя. Підсистема культури виконує, таким чином, нормативну функцію [120, с. 462].

При цьому відзначимо, що до початку 1980-х рр. учені не приділяли значної уваги концепції організаційної культури. Активізація вивчення даного явища була викликана еволюційним розвитком управління персоналом, пов'язана з необхідністю підвищення ефективності праці в нових умовах. Тому поняття «організаційна культура» активно входить в науковий обіг лише на початку 70-х років ХХ століття.

Однак у сучасній літературі організаційна культура не має єдиної інтерпретації. Наприклад, на думку О. Виханського та О. Наумова, організаційна культура – це «набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виявляються в заявлених організаціями цінностях, що задають людям орієнтири їх поведінки. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через символічні засоби духовного та матеріального всередині організаційного оточення» [35].

Е. Браун визначає організаційну культуру як «набір переконань, цінностей та засвоєних способів розв'язання реальних проблем, що сформувався за час життя організації та має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації» [8, с. 71–72].

З точки зору А. Елдрідж та А. Кромбі, культура організації – це «унікальна система норм, цінностей, переконань і способів поведінки, яка характеризує те, як люди та групи людей об'єднуються для того, щоб щось зробити» [9].

На думку Т. Діл та А. Кеннеді, організаційна культура – це «система неофіційних правил, що роз'яснюють, як люди повинні себе поводити» [9].

А. Фенхам і Б. Гюнтер вважають, що організаційна культура – це «широко підтримувані переконання, установки та цінності, які існують у будь-якій організації. Культура являє собою «соціальний клей» і створює «спільне почування», протидіючи таким чином процесам диференціювання, що є невід’ємною частиною організаційного життя. Організаційна культура пропонує загальну для співробітників систему понять, яка є основою комунікації і взаєморозуміння» [7].

З позиції Н. Леметра, «культура підприємства – це система уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, що розділяється всіма його членами» [8, с. 52].

Як зазначає Е. Шейн, культура формується навколо важливих подій, з яких здобуваються уроки про бажану та небажану поведінку [201].

Вітчизняна вчена Я. Слабко розглядає організаційну культуру як соціокультурний феномен, який виникає в результаті управлінської діяльності, спрямованої на координацію роботи певних об’єктів, незалежно від кінцевих цілей їх діяльності. Організаційна культура є похідною загальної культури та одночасно результатом спільних дій членів соціальної організації [138].

Вочевидь існують дуже вузькі (до яких можна віднести розуміння організаційної культури як переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати й поводити себе люди в даній організації) й дуже широкі інтерпретації того, що являє собою культура організації (організаційна культура як шаблонний унікальний напрям думок, відчуттів і реакцій, що властиві організації та її внутрішнім підрозділам). Більшість авторів сходиться на тому, що культура організації являє собою складну композицію важливих припущень (що часто не піддаються формулюванню), які бездоказово приймаються і поділяються членами групи або організації [19].

Ми погоджуємося з твердженням, що організаційна культура – це, перш за все, набір цінностей, норм, символів, які є орієнтирами поведінки співробітників. Ураховуючи цінності організації, приймаються управлінські рішення та вирішуються виробничі зав-

дання, система цінностей та ритуалів виступає як набір правил схвалюваної поведінки співробітників в організації.

Незважаючи на різноманітність визначень і тлумачень організаційної культури, в них можна виокремити спільні елементи, що вказують на структуру даного феномена. Так, у більшості визначень автори (наприклад, Е. Шейн) посилаються на зразки базових припущень, яких дотримуються члени організації у своїй поведінці та діях. Ці припущення часто пов'язані з баченням оточуючого індивіда середовища (групи, організації, суспільства, світу) й регулюючих його змінних (природа, простір, час, робота, відносини тощо).

Цінності або ціннісні орієнтації, яких може притримуватися індивід, є другим загальним для більшості визначень елементом організаційної культури. Цінності орієнтують індивіда в тому, яку поведінку слід уважати припустимою або неприпустимою. Так, у деяких організаціях домінує клієнтоорієнтованість. В інших – навпаки. Аналогічна ситуація і у відношенні соціальної відповідальності. Однак і в тому, і в іншому випадку прийнята цінність допомагає індивіду зрозуміти, як він повинен діяти в конкретній ситуації.

Цінності – основні орієнтири, значущі ідеї, що прийняті в організації, – є ядром організаційної культури та визначають напрямок діяльності працівників, що забезпечує досягнення успіху. На думку М. Армстронга, цінності та норми, що становлять основу організаційної культури, створюються чотирма шляхами: 1) культуру формують лідери даної організації, особливо ті, хто робив це в минулому; 2) культура формується внаслідок важливих подій, з яких отримуються уроки про бажану та небажану поведінку; 3) культура розвивається на основі потреби підтримувати ефективні робочі відносини серед членів організації, що обумовлює цінності та очікування; 4) на культуру впливає навколишнє середовище організації. Зовнішнє середовище може бути відносно динамічним або незмінним [7].

Третім загальним атрибутом організаційної культури вважається «символіка», за допомогою якої ціннісні орієнтації «передаються» членам організації. «Багато фірм мають спеціальні,

призначені для всіх документи, в яких вони детально описують свої ціннісні орієнтації. Проте зміст і значення останніх найбільш повно розкриваються працівником через «ходячі» історії, легенди та міфи, їх розповідають, переказують, тлумачать. У результаті цього вони іноді більше впливають на індивідів, ніж ті цінності, які записані в рекламному буклеті компанії» [35, с. 118]. Певну роль у цих процесах грають «герої організації» – люди, що втілюють культурні цінності та служать прикладом для наслідування. Особливу увагу їм також приділяє у своїй концепції Е. Шейн.

Все це конструює культурну мережу організації – приховану ієрархію влади в організації, яка є незалежною від титулів та посад і складається з ролей, що виконуються співробітниками організації на підставі норм, цінностей та інших елементів, що визначають специфіку організації. Певною мірою її не можна ідентифікувати з неформальною структурою. Але вона є неофіційним способом зв'язку в організації та носієм системи цінностей і міфології.

Такі доробки вчених та їх критичне осмислення дає нам можливість визначати організаційну культуру як сукупність різних елементів, що включають цінності, норми та правила поведінки, філософські переконання, знаково-символічну систему (міфи, ритуали, обряди, вірування), а також процес постановки та реалізації цілей, що відрізняють організацію від інших, що роблять її унікальною.

Очевидно, що організаційна культура являє собою багаторівневе утворення, в якому формальні та неформальні елементи в своєму перетині дають необхідний для розвитку організації ефект.

Однією з перших спроб структурування організаційної культури стала модель, що була розроблена Е. Шейном. Аналізуючи структуру організаційної культури, він запропонував виділити три її рівня: поверхневий, підповерхневий (внутрішній) і глибинний (див. рисунок 1.1) і представив авторську модель їх змістовного наповнення.

На думку Е. Шейна, «поверхневий» рівень – рівень артефактів. Це зовнішньо видимий рівень організаційної культури, що включає всі зовнішні прояви культури, які здатна сприймати людина

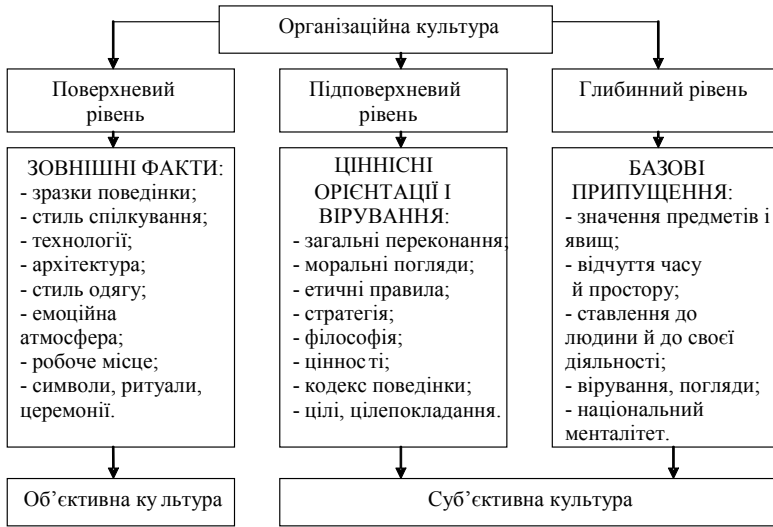


Рис. 1.1. Структура організаційної культури за Е. Шейном [170]

(технології, архітектура, логотипи, організаційний фольклор, фірмовий одяг тощо) [170]. На цьому рівні речі й явища легко виявити, але їх досить важко інтерпретувати в термінах організаційної культури без знання інших її рівнів.

Другий рівень – «підповерхневий». Це рівень вірувань та цінностей – більш глибокий, неявний, який виявляється або через взаємодію з фізичним оточенням, або через соціальний консенсус. Ціннісні орієнтації, що входять до нього, визначають напрямок і траєкторію розвитку організації, сприяють підвищенню ефективності бізнесу. На цьому рівні підлягають вивченню цінності, вірування та переконання, що розділяються членами організації, відображені в символах та мові, несуть смислове пояснення першого рівня.

Третій – «глибинний» рівень. Він включає базові (фундаментальні) припущення, які важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціальної концентрації на цьому питанні. Е. Шейн виділяє п'ять базових спрямовуючих життєдіяльність

організації припущень, які приховані, приймаються на віру й допомагають співробітникам сприймати атрибути організаційної культури: 1) відношення до буття в цілому; 2) відчуття часу й простору; 3) загальне ставлення до людини; 4) ставлення до роботи. Ці компоненти впливають на характер взаємовідносин з внутрішнім і зовнішнім оточенням і можуть варіюватися в наступному діапазоні [201]: відносини підлеглості в зовнішньому середовищі; підпорядкованість управління зовнішнього середовища своїм інтересам; відносини з середовищем; відносини з природою, а також абсолютність істини; припущення, уявні моделі та переконання менеджерів щодо підлеглих; ставлення до роботи, яке визначає, що в організації важливіше: статус людини або його дії (to be or to do), тобто переважає статусний підхід або оцінка за результатами; взаємозв'язки в організації (на якій основі вони будуються – на відносинах співробітництва або конкуренції).

Таким чином, організаційна культура має складну, багатопланову структуру, яка визначає не тільки напрями теоретичних роздумів, але й обумовлює вектори її практичного аналізу.

Проте аналіз теоретичних основ організаційної культури, на наш погляд, буде не повним без визначення відмінностей між нею та феноменом корпоративної культури, які часто розглядаються як тотожні.

В сучасній науковій літературі відомі роботи, в яких достатньо повно представлено зазначений аспект аналізу [64; 77; 78; 80; 102; 103; 148; 158; 171; 172; 173; 178 й ін.]. Спираючись на них і доповнивши авторськими роздумами, позначимо, що в сучасній науці виділяють чотири основні підходи до співвідношення корпоративної та організаційної культури.

Перший підхід пропонує розглядати корпоративну та організаційну культури як самостійні феномени, що дещо перетинаються в своїх елементах. Наприклад, Т. Базаров вважає, що організаційна культура – це «інтегральна характеристика організації (її цінностей, зразків поведінки, способів оцінки результатів діяльності), що подана в мові певної типології», «цілісне уявлення про цілі й цінності, що притаманні організації, специфічні принципи поведінки та способи реагування» [10]. Корпоративну ж культуру

він визначає як «складний комплекс припущень, що бездоказово приймається всіма членами конкретної організації і зумовлює загальні рамки поведінки більшої частини організації. Проявляється в філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки» [10]. У цьому трактуванні організаційна культура є певною моделлю, теоретичним конструктом, і в цьому її основна відмінність від корпоративної культури, яка є унікальною для кожної організації. При цьому корпоративна культура кожної конкретної організації є «оригінальною сумішшю типів організаційних культур».

На думку О. Максименко, основою відмінності корпоративної та організаційної культур є розмір організації. «Для малої і середньої групи, якою є організація, що складається з десятків чи сотень працівників, більш відповідним буде поняття організаційної культури (особистісний або статусно-рольовий контакт, розвинена внутрішня неформальна структура тощо). В організації, що має у своєму складі кілька тисяч чоловік, відсутня внутрішня неформальна структура, статусно-рольовий контакт або взагалі знайомство на рівні статусів; стосовно неї можна говорити про корпоративну культуру» [90].

І. Грошев вважає, що поняття «організаційна» можна застосувати до локальної галузевої організації, «корпоративна» – до багатопрофільної міжнародної корпорації, а «підприємницька» – до культури малих підприємств.

В. Міхельсон-Ткач і Є. Скляр переконані, що «корпоративна культура спеціально формується (як правило, першими особами в організації) і об'єднує цінності організації; а організаційна культура утворюється спонтанно через взаємодію цінностей самих працівників [102].

Ж. Тощенко і Н. Могутнова також пропонують розглядати корпоративну та організаційну культури як самостійні феномени, що мають перетин у своїх елементах (артефактах, місії та умовах праці). В їх інтерпретації організаційна культура – це структура організації, а також документи, накази, розпорядження, що обов'язкові до виконання. Відмінна риса корпоративної культури – це цінності, які формують у працівників відчуття причетності до організації [148, с. 130].

Другий підхід розглядає корпоративну культуру як частину організаційної культури (Л. Колеснікова, Ю. Красовський, Б. Мільнер, Е. Молл, В. Перекрестов, А. Пригожин, Є. Смирнов, Т. Соломанідіна, В. Щербина). На думку Т. Соломанідіної, не кожне підприємство, фірма чи організація є корпорацією; виходячи з цього, поняття «організаційна культура» ширше поняття «корпоративна культура». А. Пригожин вважає корпоративну культуру типом організаційної культури, яка об'єднує інтереси персоналу навколо загальної мети. Організаційну культуру А. Пригожин розуміє як щось спонтанне, що утворюється в результаті взаємодії ділової культури макросередовища (континенту, країни, регіону, виду бізнесу, галузі, професії) і своєрідності індивідуальних якостей учасників організації [130, с. 12].

Представники третього підходу, навпаки, вважають, що організаційна культура – частина корпоративної культури. В даному випадку поняття «корпоративна» розуміється як «загальнопрофесійна», на рівні цінностей і норм даного бізнесу, підприємницької діяльності або сфери виробництва, що дозволяє їй включати в себе більш широкі норми та цінності, що визначають соціальну значущість та відповідальність працівників цієї сфери. В даному контексті поняття «корпоративна культура» охоплює організаційні культури окремих компаній, які зайняті в певному бізнесі. При цьому А. Пригожин відзначає, що «вміло визначивши функції, мотивацію, розвиток відносин між працівниками, узгодження інтересів, залучення працівників до вироблення спільних цілей... можна розвивати організаційну культуру до рівня корпоративної, коли інтереси та дії працівників максимально спрямовані на цілі організації у цілому» [130].

І нарешті, четвертий підхід ототожнює корпоративну культуру та організаційну. Прихильниками цього підходу є такі вітчизняні дослідники, як О. Виханський, С. Іванова, Л. Карташова, Є. Малінін, Я. Слабко, А. Клименко. Так, останній відзначає, що «спроби розділити поняття організаційної та корпоративної культури ведуть до змішування цих термінів і нічого не додають до вирішення методологічних проблем при вивченні поняття культури організації. Розмір організації, вид бізнесу, структура

внутрішніх комунікацій є характеристикою певних груп організацій, а не різними напрямками в культурі компаній. Тому, на наш погляд, є доречним уживання терміна «організаційна культура» щодо всіх видів господарюючих суб'єктів» [64, с. 175].

Отже, аналіз підходів до співвідношення корпоративної та організаційної культури дозволяє нам стверджувати, що, незважаючи на наявність спільних моментів у розумінні даних феноменів, вони мають ряд принципових розбіжностей. Корпоративна культура являє собою систему матеріальних та духовних цінностей, міфів та ритуалів, що прийняті в певній компанії, відображають її індивідуальність та взаємодіють між собою; систему, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе та інших у соціальному середовищі, формується цілеспрямовано в рамках прийнятої стратегії управління компанією. Організаційна ж культура може трактуватися як система цінностей, норм і уявлень, що задає індивідуальну поведінку членів організації, сформована при взаємодії співробітників і виражена неявно. Це зумовлює і основні властивості організаційної культури:

- 1) загальність (пронизує всі види відносин як усередині організації, так і при взаємодії з зовнішнім середовищем);
- 2) неформальність (будується паралельно організаційній структурі управління, іноді підмінюючи навіть владні структури);
- 3) стійкість (базується на традиціях) [105].

Саме на таке розуміння організаційної культури – як відмінного від феномена корпоративної культури – ми спиратимемося надалі у нашому аналізі.

Незважаючи на можливість деякої універсалізації поняття «організаційна культура», в традиції її аналізу як соціального феномена склалися певні підходи, поява кожного з яких визначалася здебільшого об'єктивними факторами. Отже, на основі аналізу робіт з проблем організаційної культури можна виділити кілька концептуальних підходів до феномена організаційної культури.

Рационально-прагматична концепція відображена в роботах західних (Дж. Бейер, Д. Грейвс, Т. Діл, А. Кеннеді, Г. Трайс, Р. Рютінгерер, Т. Пітерс, Р. Вотермен, Е. Шейн), російських і вітчизняних (О. Виханський, О. Наумов, Ю. Красовський,

О. Кузнецова, М. Павлова, В. Співак, Н. Субочев) дослідників. Організація, з позицій даної концепції, має перемінні, до яких належать організаційний клімат, технологія, формальна організаційна структура, неформальні об'єднання та ін. Формування організаційної культури в цьому контексті виступає як результат внутрішньоорганізаційних змін і процесів, що піддаються управлінню. Відповідно до цього представники даного підходу розглядають організаційну культуру як атрибут організації, тобто значення й норми, унікальні характеристики, частину організаційного потенціалу. Саме таке розуміння організаційної культури передбачає їх змінність, а значить і можливість управляти організаційною культурою.

Представники феноменологічної концепції (А. Альберт, П. Бергер, М. Мескон, А. Петтигрю, С. Роббінс, Д. Сильверман, Ф. Хедоурі, В. Катерний, Д. Шустерман, В. Щербина та ін.) трактують організаційну культуру «не як атрибут, а як сутність організації, не як декларовані й часом не реалізовані цілі, а як ціннісну, смислову та знакову основу узгоджених сприйняття, групової поведінки та діяльності людей» [145]. Представники цього підходу вважають, що правила поведінки людей виробляються самими членами організації та складають узгоджену соціальну реальність, діяльність в якій регулюється правилами поведінки, які є продуктами членів організації, і при кожному конкретному прийнятті рішень вони інтерпретуються з певними значеннями, носіями яких є індивіди.

Третій концептуальний підхід до розгляду організаційної культури – рефлексивний (Ю. Хассард, С. Шарфі, М. Елвессон та ін.). Даний підхід розвиває діагностичний варіант управлінського впливу на організаційну культуру, в рамках якого рефлексія щодо організаційної культури розглядається як інструмент діагностики її подальшого розвитку та прийняття відповідних управлінських рішень.

Таким чином, існує декілька концептуальних підходів до аналізу феномена організаційної культури. В сучасних умовах важливим виявляється саме феноменологічний підхід, оскільки він відображає первинний характер організаційної культури щодо

ряду інших процесів в організації, в тому числі й в управлінні персоналом.

Проте теоретичні конструкції щодо організаційної культури доповнюються також і практичними аспектами дослідження даного феномена. З точки зору І. Урміни, існуючі на сьогоднішній день організаційні теорії не дають чіткого уявлення про зміст структурних зв'язків між членами організації в різних соціокультурних ситуаціях діяльності організації, у процесі організаційних змін, які мають трансформаційний характер. Глобалізація та розвиток сучасних організацій породжують нові форми та методи управління, які базуються на об'єднанні соціальних та культурних концепцій [150].

У результаті вчені, зокрема Л. Теплова, виділяють кілька наукових підходів до вивчення сучасної організаційної культури [147]:

1. Соціологічний підхід (передбачає виявлення залежності культури організації від суспільства, соціальної обумовленості культурних явищ, у тому числі оцінку впливу суспільства на культурну систему організації, систему економічних відносин, соціальну структуру, ідеологію).

2. Культурологічний підхід (орієнтований на виявлення залежності культурних процесів, які відбуваються в організації, від національної культури).

3. Нормативно-ціннісний підхід (передбачає виявлення значення культурних явищ для організації та особистості, їх оцінювання з точки зору соціальних норм справедливості, свободи, поваги людської гідності та інших цінностей). Цей підхід орієнтується на розробку ідеальної культури організації і, на наш погляд, являє собою один із напрямків соціологічного аналізу організаційної культури.

4. Інституціональний підхід (спрямований на вивчення інститутів, у рамках яких формується й розвивається та або інша культура організації). На нашу думку, тут також можна простежити соціологічну логіку аналізу.

5. Антропологічний підхід (вивчає обумовленість культури організації природою людського роду, притаманними кожному індивіду потребами). Цей підхід вимагає не обмежуватися

вивченням впливу соціального середовища або розумної, раціональної мотивації, а виявляти ірраціональні, інстинктивні, біологічні та інші мотиви поведінки, що обумовлені людською природою.

6. Психологічний підхід (орієнтований на вивчення суб'єктивних механізмів поведінки індивіда в організації, конкретної організаційної культури, індивідуальних якостей, рис характеру, а також типових механізмів психологічних мотивацій). Предметом дослідження при цьому підході є такі фактори поведінки, як цілі, ціннісні орієнтації, норми, мотиви, інтереси, бажання, воля та інші особливості співробітників, особливо керівників.

7. Діяльнісний підхід (дозволяє оцінити динамічну картину організаційної культури, він передбачає розгляд культури як специфічного виду живої та упредметненої діяльності людей, як циклічного процесу, що має послідовні стадії та етапи). З використанням цього підходу пов'язане трактування організаційної культури як специфічної форми управління.

8. Критично-діалектичний підхід (орієнтований на критичний аналіз організаційної культури, виявлення її внутрішніх протиріч, конфліктів як джерела її саморозвитку, рушійної сили змін культури в організації).

9. Компаративістський (порівняльний) підхід (звертається до особливостей різних країн та народів у вивченні організаційної культури). Використання даного підходу з урахуванням національної специфіки особливо актуальне для сучасних вітчизняних досліджень організаційної культури.

10. Системний підхід (передбачає цілісний розгляд організаційної культури, її компонентів, їхнього взаємозв'язку і взаємодії, що зумовлює виникнення нових інтегративних властивостей організаційної культури, яких бракує в її складових).

Спираючись на позначені нами вище основні компоненти організаційної культури, зазначимо, що, приймаючи соціологічний підхід як базовий загальнотеоретичний, вважаємо найбільш продуктивним використання системного, нормативно-ціннісного та компаративістського підходів до аналізу організаційної культури та її впливу на процеси управління персоналом у міжнародних компаніях. Саме таке поєднання підходів надає можливості уявити

організаційну культуру як цілісність, виявити її цінності як системоутворюючі компоненти та порівняти різні культури між собою.

В умовах глобалізації кристалізація унікальних властивостей організації часто стає запорукою її успішного розвитку. При цьому важливою є ефективність реалізації організаційною культурою її функцій. Адже, як уважали А. Фенхам і Б. Гюнтер, культура виробляється на базі потреби підтримувати ефективні робочі відносини між членами організації, і це визначає цінності та очікування.

З точки зору К. Камерона та Д. Куїн, «причина, за якою організаційна культура ігнорувалася як важливий фактор впливу на показники ефективності фірми, полягає в тому, що саме визначення культури оперувало категоріями прийнятих цінностей, фундаментальних припущень, очікувань, колективної пам'яті й понятійних формулювань, що властиві організації. Необхідно також ураховувати, що культура дає найманим працівникам відчуття їх ідентичності, несе в собі неписані, а часто й само собою зрозумілі настанови про те, як в організації можна чогось досягти, а також сприяє стабільності соціальної системи, в якій люди перебувають повсякденно» [62, с. 44].

Як показано вище, різні дослідники у визначенні організаційної культури роблять акцент на різних аспектах і в той же час відзначають спрямованість на реалізацію її основних функцій – технологічних, адаптаційних, інтеграційних.

Сучасний менеджмент розглядає організаційну культуру як мотиватор, регулятор та індикатор діяльності персоналу в організації тощо. Як показано в наших дослідженнях [22; 23; 182], вона відіграє значну роль у формуванні компетенцій персоналу; сприяє розвитку людського капіталу організації [21]. На думку деяких учених, організаційна культура сприяє організаційним змінам [88] і цілому комплексу організаційних процесів, підвищуючи їх ефективність [136] та ін.

Узагальнення достатньо теоретичних робіт щодо функцій організаційної культури дозволяє нам стверджувати, що в сучасній науці їх виділяють близько двадцяти. Проте деякі з них, на наш

погляд, мають вторинний характер або є наслідком ототожнення організаційної та корпоративної культури. Спираючись на дані положення, ми вважаємо, що доцільно виділити наступні основні функції організаційної культури:

1. Інтегруюча функція. Ця функція забезпечує функціонування єдиної системи цінностей в організації, що дозволяє кожному відчути себе частиною єдиного цілого, визначити свою роль у ній. При цьому формується почуття спільності, що об'єднує членів організації.

2. Регулююча функція. За допомогою цінностей, норм, стандартів організаційна культура визначає поведінку людей як в організації, так і за її межами.

3. Функція адаптації. Нові співробітники, що не володіють культурою даної організації, безболісно й легко вписуються в соціальну й виробничу системи організації і в сформовану систему відносин. Таким чином, зазвичай посилюється їх лояльність організації.

4. Охоронна функція. Організаційна культура створює специфічну систему цінностей, норм і правил, яка служить бар'єром для проникнення небажаних тенденцій і негативних цінностей з навколишнього середовища.

5. Розвиваюча функція. Рівень організаційної культури впливає на освітній рівень в організації: чим вище загальний освітній рівень в організації, тим, як правило, більше бажання у окремих співробітників підвищити свій освітній рівень. Таким чином, висока організаційна культура сприяє поліпшенню «людського капіталу» й соціальної стабільності в організації.

Таким чином, можна зробити висновок, що організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, що прийняті членами організації та виявлені в заявлених організацією цінностях, які стають орієнтирами поведінки й дій. Вона представлена сукупністю цінностей, стилем керівництва, героями організації, церемоніями й ритуалами, культурною мережею організації. При цьому співвідношення між культурою та результатами роботи організації залежать значною мірою від змісту тих цінностей, які затверджуються конкретною культурою в організації.

1.2. Типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних змін

На сучасному етапі розвитку науки виникає особлива необхідність вивчення моделей та типів організаційної культури. Така необхідність обумовлюється активними соціальними змінами, що відбуваються в світі. В умовах глобальних трансформацій, які не мають чітких прогностичних орієнтирів, організації змушені адаптуватися до нових умов та обирати оптимальні для себе стратегії поведінки. Організаційна культура стає одним із інструментів управління даним процесом, а це потребує відповідності її ключових компонентів новим тенденціям в управлінні, їх гнучкості, адаптивності та ін. Сьогодні зберігається необхідність визначення моделей та типів організаційної культури, що сприяють розвитку та економічному процвітанню організацій. Саме тому їх аналіз є важливим елементом розвитку теорії та практики управління.

Для того, щоб оптимізувати теоретичні основи аналізу організаційної культури, було здійснено багато спроб щодо її класифікації. Деякі з них носили ситуативний характер, а деякі – фундаментальний [15].

Розглянемо основні підходи до типології організаційної культури, враховуючи те, що кожен з них використовує певні критерії для аналізу організаційної культури, що дозволяє нам у подальшому виділити провідні тенденції розвитку сучасних організацій.

Так, Р. Харрісон, називаючи організаційні культури «ідеологіями організацій», запропонував розділити їх залежно від орієнтацій на:

- 1) владу – конкурентні, що реагують на особисті якості, ніж на досвід;
- 2) людину – узгоджені, що відхиляють контроль керівництва;
- 3) завдання – що роблять акцент на компетентності, динамічні;
- 4) ролі – що роблять акцент на прихильності закону й бюрократії [7].

У такій класифікації відображено орієнтацію на ключові ресурси, які цінні для організації та дозволяють їй досягти

поставлених цілей. У цій інтерпретації типів організаційної культури, з нашої точки зору, важливим стає не просто звернення уваги на ключові орієнтації організації, але їх кореляція з домінуючими цінностями в суспільстві. Адже кожна організація є відкритою системою, яка в різноманітних формах взаємодіє з зовнішнім середовищем, і збіг ціннісних основ такої взаємодії є принципово важливим.

Очевидно, що в умовах сучасних перетворень найменш ефективною буде виступати організаційна культура, що орієнтована на людину. Незважаючи на те, що сьогодні людський фактор і людський ресурс розглядається як головний у діяльності організацій, важливим стає збереження цільових векторів розвитку організацій, а не просто її ресурсів. Більше того, такі організаційні культури в класифікації Р. Харрісона, як конкурентна й динамічна, передбачають максимальне використання людського ресурсу з точки зору його професійних компетенцій, що є важливим з точки зору функціонування організації.

Класифікація Р. Харрісона отримала свій подальший розвиток у типології, запропонованій американським соціологом Ч. Ханді. Останній віддавав перевагу слову «культура» перед словом «ідеологія», тому що воно краще передає відчуття розповсюдженого способу життя або набору норм. Він виділив чотири типи організаційної культури:

1) влади – це культура з владним центром, звідки здійснюється контроль. Тут мало правил або процедур, а атмосфера конкурентна, орієнтована на владу;

2) рольова – це культура, при якій роботою управляють процедури та правила; посадова інструкція або роль більш важлива, ніж людина, яка її виконує;

3) завдання – це культура, метою якої є залучення потрібних людей і надання їм можливості виконати завдання. Вплив у такій культурі в основному ґрунтується більше на досвіді та знаннях, ніж на посаді чи особистій владі;

4) особистості – це культура, в якій центральним пунктом є особистість. При такій культурі організації існують тільки для того, щоб служити й допомагати своїм працівникам [8].

На думку Ч. Ханді, в одній організації в процесі її еволюції можна простежити всі типи культур. Так, на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання – культура ролі, на стадії розвитку може формуватися культура завдання або культура особистості. На стадії розпаду може бути використаний будь-який з чотирьох типів культур [116].

Аналіз запропонованої Ч. Ханді класифікації дозволяє говорити про те, що заявлені ним типи організаційної культури тісно переплітаються з тими, які виділив Р. Харрісон (культура влади – орієнтована на владу; рольова культура – орієнтована на ролі; культура завдання – орієнтована на завдання; культура особистості – орієнтована на людину). Однак деякі уточнення, що зроблені вченим, дозволяють проводити більш детальний аналіз виділених ним типів, особливо з точки зору впливу сучасних соціальних трансформацій. Для ефективності такої роботи, на наш погляд, необхідна деяка точка опори, в якості якої ми оберемо модель і стиль управління. Так, очевидно, що запропоновані типи деяким чином пов'язані з обраними нами параметрами. Наприклад, культура завдання має найбільші перспективи розвитку в американській моделі управління й демократичному стилі, культура особистості перетинається з японською моделлю управління, культура влади – з авторитарним стилем управління, а рольова культура – з європейською моделлю управління. З огляду на домінуючі моделі та стилі управління, можна говорити про те, що в сучасній Україні, враховуючи всю мозаїчність її моделей управління, мінімальною функціональністю (хоча з великими перспективами) на сьогодні володіє культура завдання. Як і раніше, сильні позиції у культури влади й рольової культури.

Вплив рис сучасності на можливості використання наведених вище типологій організаційної культури призвів до того, що вчені (наприклад, Р. Вільямс) дали нові визначення тим чотирьом критеріям диференціації організаційних культур, які виділили Р. Харрісон і Ч. Ханді:

- 1) орієнтація на владу – організації намагаються панувати над середовищем; ті, хто наділений владою, прагнуть підтримувати абсолютний контроль над підлеглими;

2) рольова орієнтація – організації підкреслюють прихильність букві закону; важливі ієрархія і статус;

3) орієнтація на завдання – організації роблять акцент на виконанні завдання; основою авторитету є відповідні знання та компетентність;

4) орієнтація на людей – організація існує, перш за все, для того, щоб служити своїм членам [116].

Очевидно, дані класифікації підкреслюють той факт, що характер людських ресурсів і їх компоненти стали однією з ключових підстав класифікації організаційних культур сучасності.

Ще одна інтерпретація розглянутих критеріїв представлена в роботах Е. Шейна. Він виділяв такі чотири типи організаційної культури [201]:

1) культура влади – це культура, при якій влада зосереджена в руках кількох людей і заснована на їх здібностях; така культура, як правило, має тенденцію до підприємництва;

2) рольова культура – це культура, при якій влада врівноважена між лідером і бюрократичною структурою; в ній ролі й правила точно визначені;

3) культура досягнень – це культура, при якій робиться акцент на мотивації та прихильності й високо цінуються дія, ентузіазм і порив;

4) підтримуюча культура – це культура, при якій люди роблять свій внесок у загальну справу з почуття прихильності і солідарності. Для стосунків характерні довіра й взаємність.

Очевидно, що в представленій класифікації значний акцент робиться на мотиваційному факторі, який «замінив» знанневий з попередніх класифікацій. Безумовно, використання такого акценту розширює можливості типологізації організаційних культур, однак, на наш погляд, його роль повинна бути такою, що доповнює, а не заміщає.

Слід зазначити, що теоретичне осмислення типів організаційних культур з часом набуло тенденцію інструменталізації: в її рамках організаційні культури типологізувалися не лише за абстрактними характеристиками й критеріями, а відповідно до діяльності організації. До такого роду типологій можна віднести

типологію К. Камерона. Він виділяє чотири основні типи культури організацій і пропонує для цього критерії організаційної ефективності [62]:

1. Ієрархічна культура. В такій культурі можна інтегрувати й координувати завдання та функції, підтримувати однаковість продукції і послуг, тримати під контролем персонал і виконуваним роботи. Ключовими цінностями успіху є чіткі лінії розподілу повноважень щодо прийняття рішень, стандартизовані правила й процедури, механізми контролю та обліку.

2. Ринкова культура. Стрижневими цілями, які домінують в організаціях з такою культурою, є конкурентоспроможність і продуктивність. Вони досягаються завдяки акценту на зовнішніх позиціях і контролі. Ринкова культура орієнтована на результати. Єдність організації забезпечується прагненням перемагати. Важливим вважається випередження суперників у конкурентній боротьбі або лідерство на ринку.

3. Кланова культура. Така культура проникнута цінностями й цілями, які поділяються всіма, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю і відчуттям організації як «ми». Типовими характеристиками організацій з клановою культурою є бригадна робота, програми залучення найманих працівників у бізнес і корпоративні зобов'язання перед ними. Менеджери в організації виконують роль вихователя або батьків. Організація тримається разом завдяки відданості та традиції. Успіх визначається в термінах здорового внутрішнього клімату й турботи про людей.

4. Адхократична культура. В такій культурі провідними виступають новаторські й випереджаючі час рішення. Головна мета адхократії – прискорювати адаптивність, забезпечувати гнучкість і творчий підхід до справи в ситуаціях, для яких типова невизначеність, двозначність і/або перевантаження інформацією. Більшість людей виконують свої обов'язки в складі адхократичної цільової бригади чи комітету, які розпускаються, як тільки виконано поставлене завдання.

Така класифікація, на наш погляд, має свої відмінності від розглянутих вище і, відповідно, особливості застосування в сучасних організаціях. Очевидним є те, що організаційні культури

в даному випадку типологізовані за головними інструментами діяльності, які визначають рівень їхнього успіху. Відповідно, використання даної класифікації в сучасних організаціях можливе за умови збігу ключових важелів досягнення ними успіху.

Слід зазначити, що організаційна ефективність стала лише першим параметром інструментального типу, що покладений в основу типології організаційних культур. М. Бурке запропонував в якості параметрів для аналізу організаційної культури взаємодію з зовнішнім середовищем, розмір і структуру організації, мотивацію персоналу й виділив вісім типів організаційної культури [187]. Серед них: культура «оранжерей», культура «збирачів колосків», культура «городу», культура «французького саду», культура «великих плантацій», культура «ліани», модель «косяка риб», культура «кочуючої орхідеї» (див. таблицю 1.1).

1. «Оранжерей» – організаційна культура, що характерна для статичних організацій, зусилля якої спрямовані на нереагування на зміни й зосереджені на збереженні досягнутого раніше.

Таблиця 1.1

Типи організаційної культури за М. Бурке [187]

Тип культури	Параметр культури			
	Взаємодія з зовнішнім середовищем	Розмір і структура організації	Мотивація персоналу	Примітки
1	2	3	4	5
1. Культура «оранжерей»	Не цікавиться змінами зовнішнього середовища	Бюрократична система	Персонал слабо мотивований	Характерна для державних підприємств, конформізм, анонімність стосунків
2. Культура «збирачів колосків»	Стратегія залежить від випадку	Малі й середні підприємства. Структура архаїчна, функції розпилені	Персонал слабо мотивований	Повага до керівництва - основа системи цінностей
3. Культура «города»	Намагання зберегти домінуючі позиції на традиційному ринку	Пірамідальна структура	Низька	Використовують випробовані в минулому моделі з внесенням мінімуму змін

1	2	3	4	5
4.Культура «французького саду»	Те ж	Великі підприємства. Бюрократична система	До людей ставляться як до гвинтиків, що необхідні для функціонування системи	Дещо змінений варіант «городу» (ІВМ)
5.Культура «великих плантацій»	Постійне пристосування до змін оточення	Великі підприємства, що мають 3-4 ієрархічних рівня	Ступінь мотивації достатньо висока	Заохочується гнучкість персоналу
6.Культура «ліани»	Орієнтація кожного працівника на вимоги ринку	Скорочений до мінімуму управлінський апарат	Висока	Широке використання інформатики
7. Модель «косяка риб»	Висока орієнтація на зміни ринку. Гнучкість, маневреність	Структура та поведінка організації змінюються відповідно до змін ринку	Висока	Особливі вимоги до інтелектуальної гнучкості персоналу
8. Культура «кочуючої орхідеї»	Вичерпні можливості одного ринку, перехід до іншого	Неформальна. Постійно мінлива структура. Обмежена кількість працівників	Відносно низька	Мета - запропонувати єдиний у своєму роді товар (рекламні агентства, консультативні фірми)

2. «Збирачі колосків» – характерна для середніх і малих організацій, діяльність яких цілком підпорядкована випадку й удачі. Їх структури мають невизначений характер, їх поведінка залежить повністю від волі керівника, персонал слабо мотивований, спостерігається постійна плінність кадрів.

3. «Город» – організаційна культура в організаціях з пірамідальною структурою, які прагнуть до збереження своїх позицій на традиційному ринку, використання перевірених часом моделей поведінки з внесенням мінімальних змін. Мотивація персоналу в них знаходиться на низькому рівні.

4. «Французський сад» – організаційна культура з яскраво вираженою ієрархічною структурою управління, в якій відносини бюрократизовані, а персонал розглядається лише як «гвинтик», що необхідний для функціонування системи.

5. «Велика плантація» – організаційна культура в організаціях з розвиненою дивізіональною структурою управління, що мають кілька ієрархічних рівнів і поєднують у собі централізовану координацію з децентралізованим управлінням. Особливість такої культури – пристосування до змін навколишнього середовища, наявність горизонтальних зв'язків і гнучкість персоналу, що заохочується системою мотивації.

6. «Ліана» – організаційна культура, що відрізняється скороченим до мінімуму управлінським персоналом, використанням сучасних інформаційних технологій, орієнтацією всіх членів колективу на досягнення спільної мети, високорозвиненим почуттям відповідальності співробітників і високим ступенем мотивації персоналу.

7. «Косяк риб» – організаційна культура, що властива підприємствам з високою маневреністю й гнучкістю, що постійно коригують свою структуру й змінюють поведінку в залежності від змін ринкової кон'юнктури. В такій організації особлива увага приділяється підбору висококваліфікованого персоналу.

8. «Кочуюча орхідея» – організаційна культура, що притаманна неформальним організаціям, які, вичерпавши можливості одного ринку, оперативно переходять до іншого. Структура організації постійно змінюється, кількість співробітників невелика.

Ми вважаємо, що перевагою даної класифікації організаційної культури є об'єднання в ній факторів зовнішнього й внутрішнього середовища організації, причому остання також диференційована за своїми показниками, що, безумовно, має значення для використання в сучасних організаціях. Проте не менш важливою є і необхідність диференціації факторів зовнішнього середовища, що визначають специфіку організаційних культур у сучасних умовах.

Своєрідною відповіддю на дані вимоги став підхід Т. Діла і А. Кеннеді, які параметрами класифікації виділяють рівень ризику й швидкість отримання зворотного зв'язку. На підставі поєднання

цих параметрів були виділені такі типи організаційної культури, як: культура високого ризику й швидкого зворотного зв'язку – культура миттєвих перемог (спекулятивна культура/культура «крутих хлопців»), в якій максимально використовуються можливості сучасного динамічного ринку (характерна для індустрії розваг, поліції, армії, будівництва, управлінського консалтингу, реклами); культура низького ризику й швидкого зворотного зв'язку – культура дрібних успіхів (культура торгівлі/ культура «старанної роботи»), в якій окреме управлінське рішення практично ніколи не призводить до краху організації. В рамках цієї культури виникає обмін думками й легко будується комунікативний простір між співробітниками. Звідси – дух співробітництва й товариства. Фінансові стимули мають не дуже велике значення. Разом з тим, часом спостерігається невміння співробітників бачити перспективу розвитку. Така культура характерна для організацій зі збуту, магазинів роздрібною торгівлі, компаній з обчислювальною технікою, високих технологій, підприємств масової торгівлі споживчими товарами, компаній зі страхування життя. Ще один тип культури – культура високого ризику і повільного зворотного зв'язку – культура перспектив (інвестиційна культура/культура великих ставок). Високий ступінь ризику тут пов'язаний з необхідністю тривалий час перебувати в невіданні щодо правильності чи неправильності прийнятого управлінського рішення. У ситуації невизначеності співробітникам доводиться бути обачними, обережними, наполегливими, згуртованими. Щоб заслужити авторитет і визнання в організації, співробітнику необхідно пропрацювати в ній кілька років (її носії – нафтові компанії, архітектурні фірми, виробники товарів виробничого призначення, авіаційні компанії, комунальні служби). І культура низького ризику й повільного зворотного зв'язку – адміністративна культура (культура процесу). Прийняття рішення тут – процес тривалий, що вимагає численних нарад і погоджень. Протокольні записи й зберігання документів ретельно організуються, що дозволяє співробітникам у разі необхідності зняти з себе відповідальність за наслідки рішень. Взаємодія між співробітниками опосередковується статусом, титулами й місцем у посадовій ієрархії, а не

особистісними характеристиками (її носії – підприємства страхування, банківської справи, фінансових послуг, будівельні товариства, урядові департаменти) [62] (див. рис. 1.2).

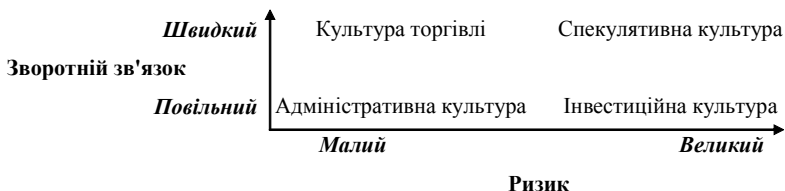


Рис. 1.2. Класифікація організаційних культур за Т. Ділом і А. Кеннеді [62]

Очевидно, що в представленій класифікації параметри диференціації організаційних культур достатньо абстрактні й можуть залежати як від об'єктивних, так і від суб'єктивних факторів.

Тенденцію мінімізації параметрів класифікації організаційних культур продовжив Р. Акофф, який аналізував культуру організацій на основі двох параметрів: ступінь залучення працівників до встановлення цілей у групі/ організації і ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. На підставі порівняння даних параметрів їм було виділено чотири типи організаційної культури з характерними відносинами влади: корпоративний, консультативний, «партизанський» і підприємницький [4].

1. Корпоративний тип культури характеризується низьким ступенем залучення працівників до встановлення цілей і вибору засобів для їх досягнення – відносини автократії (традиційно керована корпорація із централізованою структурою).

2. Консультативний тип культури описується через високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей і низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей – відносини «лікар – пацієнт» (інститути соціальних та інших послуг, лікувальні та навчальні заклади).

3. «Партизанський» тип культури представлений низьким ступенем залучення працівників до встановлення цілей і високим

ступенем залучення працівників до вибору засобів для досягнення цих цілей – відносини автономії (творчі спілки, клуби).

4. Підприємницький тип культури характеризується високим ступенем залучення працівників до встановлення цілей і вибору засобів для їх досягнення – відносини демократії (групи й організації, керовані «за програмними цілями» або за «результатами», компанії зі структурою «перевернутої піраміди»).

Ми вважаємо, що в даній класифікації параметри для диференціації організаційних культур достатньо конкретні, хоча повністю виключають фактори зовнішнього середовища.

Таким чином, інструментальний етап класифікації організаційних культур характеризується еволюцією кількості й сутності критеріїв, що розкриває можливості їх використання для організацій, що знаходяться на різних етапах свого розвитку.

Наступний етап еволюції класифікації і типологізації організаційних культур заснований на максимальному наближенні цих типів до практики. Їх виділення стало відштовхуватися не стільки від теоретичних конструкцій, скільки від емпіричних даних. І саме такий підхід нам бачиться оптимальним для аналізу сучасних організаційних культур.

Так, основу типології Г. Хофстеде складають результати соціологічного опитування понад 160000 менеджерів на предмет задоволеності своєю працею, колегами, сприйняття проблем в управлінні, життєвих цілей і кар'єри, проведеного в ста країнах світу [196]. Г. Хофстеде виділяє чотири базові параметри, які характеризують менеджерів і фахівців та організацію в цілому: індивідуалізм – колективізм; дистанція влади; прагнення до уникнення невизначеності; мужність – жіночність.

У континуумі «індивідуалізм – колективізм», на його думку, індивідуалізм має місце, коли люди визначають себе як індивідуальність і піклуються тільки про самих себе, про свою сім'ю і про своїх родичів. Колективізм характеризується тісним взаємозв'язком людини з групою. Група дбає про задоволення потреб членів групи, забезпечує їм підтримку й безпеку в обмін на їх відданість.

Другий параметр – дистанція влади – вимірює ступінь, в якій

найменш наділений владою індивід в організації приймає нерівноправність у розподілі влади та вважає його нормальним станом речей (даний параметр дуже близький за своєю суттю до одного з параметрів, запропонованих Р. Акоффом).

Параметр «прагнення до уникнення невизначеності» вимірює ступінь, в якому люди відчують загрозу від невизначених, незрозумілих ситуацій, і ступінь, в якій вони намагаються уникати таких ситуацій. Культура, яка прагне до визначеності, відрізняється активністю, агресивністю, емоційністю і нетерпимістю. Культура, яка приймає невизначеність, характеризується більшою рефлексією, меншою агресивністю, відносною толерантністю (терпимістю).

У континуумі «мужність – жіночність» Г. Хофстеде визначає маскулінізм (мужність) як домінування таких цінностей в організації, як асертивність, добування грошей і придбання речей (матеріалізм) і не надається особливого значення турботі про людей. Він наділяє фемінізм (жіночність) такими домінуючими цінностями, як стосунки між людьми, турбота про інших і загальна якість життя.

Ми вважаємо, що розглянуті параметри дають можливість не тільки охарактеризувати організацію, а й виявити провідний тип її культури – вони достатньо конкретні й вимірювані при відповідній операціоналізації.

На основі різного поєднання цих параметрів Г. Хофстеде провів культурне картування організацій багатьох країн світу. Наприклад, за параметрами «дистанція влади» та «індивідуалізм – колективізм» було виявлено, що Канада, США, Великобританія, Нідерланди, Норвегія, Швеція, Данія, Австралія мають такий тип культури, як низька дистанція влади/індивідуалізм; Іспанія, Франція, Італія, Бельгія – висока дистанція влади/індивідуалізм. У таких країнах, як Пакистан, Туреччина, Тайвань, Колумбія, Венесуела, Португалія, Мексика, Греція, Югославія, Індія, Японія, переважає культура з високою дистанцією влади/колективізмом [196].

Знання провідного типу культури країни й організації дозволяє оцінювати сумісність культур різних країн світу, прогнозувати розвиток їх взаємодії, регулювати спірні питання, особливо в умовах глобалізації. Однак слід звернути увагу на той факт, що

в класифікації Г. Хофстеде немає фіксованих типів культур, прив'язаних до всіх критеріїв одночасно, що, на наш погляд, відображає особливості сучасності, в якій функціонують організації.

Ще одним представником емпіричного етапу типологізування організаційних культур є голландський дослідник Ф. Тромпенаарс, який проаналізував понад 60 тис. анкет від респондентів зі 100 країн і виділив наступні параметри, що можуть бути застосовані до аналізу організаційних культур: універсалізм – партикуляризм (загальність – специфічність); досягнення – походження (аскрипція); індивідуалізм – колективізм; афективність (емоційність) – нейтральність; конкретність – дифузність; зовнішній – внутрішній контроль; часова перспектива (які цінності людей у плані часу); довгострокова – короточасна перспектива, минуле – теперішнє – майбутнє; секвенсивність – синхронність [149].

Розглянемо запропоновані ним параметри докладніше.

«Універсалізм – партикуляризм». Для універсаліста контракт на папері відображає принципові положення досягнутої домовленості. Для партикуляриста важливіший особистий контакт з партнером, якого він поважає, а не письмове свідчення домовленості. Універсалізм передбачає наявність однакових правил, що застосовуються до всіх учасників процесу. Партикуляризм, навпаки, виступає за гнучкий підхід до конкретних ситуацій. В умовах глобалізації вважається, що компанії все більше зміщуються до полюсу «універсалізм», проте деяким з них удається зайняти проміжне положення – вони стають одночасно й універсалістськими, й партикуляристськими.

«Колективізм – індивідуалізм». Індивідуалізм – це орієнтація, перш за все, на самого себе, а колективізм – це орієнтація на спільні цілі та завдання. Індивідуаліст вважає, що, якби люди мали більше свободи й можливості розвивати себе, якість їх життя покращилася б. Колективіст ж переконаний, що, якби люди постійно піклувалися про оточуючих, покращилося б життя кожної людини, нехай навіть це б заважало свободі розвитку однієї особистості. Приймаючи рішення, представник колективістської культури орієнтується на думку групи, будь то сім'я, компанія, члени клубу або нація в цілому. Представники ж індивідуалістичної культури,

навпаки, покладаються більше на власну думку при прийнятті рішення.

«Конкретність – дифузність». У конкретних культурах відносини начальник – підлеглий залежать від ситуації спілкування. На роботі вони суворо розмежовані, а при неформальному спілкуванні зовсім інші. В дифузних культурах ці відносини проникають в усі сфери й забарвлюють усі ситуації спілкування. Начальник залишається незаперечним авторитетом, яка б ситуація не виникала. Поняття дифузних і конкретних культур пов'язано з поняттям культурного контексту.

«Емоційність – нейтральність». Представники емоційно нейтральних культур не показують свої емоції. В емоційних культурах люди схильні до демонстрації своїх почуттів.

«Досягнення – аскрипція». При бізнес-контактах представників культур, які по-різному сприймають статус, можуть виникнути розбіжності у використанні титулів і звань, прояві поваги до старших, жінок, керівників.

«Ставлення до часу». В цьому аспекті Ф. Тромпенаарс відзначає наявність двох підходів: послідовного та синхронного. При першому підході час тече від минулого до майбутнього, кожний момент часу унікальний і неповторний, потік часу однорідний. Синхронний же підхід заснований на концепції часових циклів: усе рано чи пізно повторюється, завжди є шанс закінчити справу. В культурах, в яких панує послідовний підхід, люди, прагнуть у кожен даний проміжок часу робити одну справу, точно дотримуються призначеного часу ділових зустрічей, уважають за краще додержуватися розробленого плану. Представники культур з синхронним підходом, як правило, роблять кілька справ одночасно, час ділових зустрічей призначається приблизно й може бути змінений у залежності від обставин. Розпорядок дня визначається соціальними відносинами: представники цих культур можуть перервати справу, яку вони роблять, для того, щоб привітати знайомого, який прийшов у даний момент в офіс, і поспілкуватися з ним. У культурах, що орієнтовані на минуле й сьогодення, важливо підкреслення традицій, з'ясування того, наскільки наявні в організаціях внутрішні відносини дозволять зробити необхідні

зміни. Однак тут немає необхідності фіксувати дати майбутніх ділових зустрічей і т.п.

«Навколишнє середовище». З погляду на навколишнє середовище Ф. Тромпенаарс поділяє культури на внутрішньо і ззовні керовані. Представники першого типу культур вірять у можливість контролю одержуваних результатів і, відповідно, зосереджені на управлінні внутрішніми ресурсами. Ті, що належать до другого типу культур, уважають, що події йдуть своєю чергою і до цього можна тільки пристосовуватися.

Запропонований підхід до класифікації організаційних культур також носить конкретний, вимірний характер. Однак зберігає свою актуальність питання про те, наскільки запропоновані Ф. Тромпенаарсом параметри охоплюють усі ключові маркери сучасних організаційних культур.

Дослідження типів організаційної культури організацій К. Камерона і Р. Куїнна виконані на матеріалі західних організацій. Однак, при всьому явному діапазоні відмінностей західних і вітчизняних організацій, упадає в очі і те спільне, що робить їх схожими. Як відзначають автори, «організації змушені підлаштовуватися під навколишнє середовище, причому зміна організацій має здійснюватися відповідно до глибини та швидкості її змін. Умови, в яких працюють організації, вимагають певної реакції, при відсутності якої часто організація вмирає» [62, с. 13].

З точки зору К. Камерона та Р. Куїнна, «головним у культурі організації є те, що вона здатна зменшувати ступінь колективної невизначеності, внести ясність у те, що очікує членів колективу, забезпечити цілісність за рахунок ключових цінностей і норм, які сприймаються членами колективу як вічні й наслідувані з покоління у покоління, створити невіддільність від колективу й відданість спільній справі, висвітлювати перспективу розвитку організації, додаючи тим самим енергії для руху вперед» [62, с. 14].

Слід визнати, що деякі із запропонованих даними авторами підстав типології організаційних культур мають відношення до психології, тому ми більш детально зупинимося лише на соціально значущих параметрах класифікації, які можуть мати значення в сучасних організаціях.

За параметром ставлення до оточуючих автори виділяють три типи організацій: ієрархічні, рівноправні та індивідуалістичні. В перших цінним є виділення більш високого авторитету (або авторитетів) в групі. В других – акцент робиться на консенсусі всередині великої групи рівних. У третіх – важливим є індивід або невелика група, які приймають рішення незалежно від інших.

Параметр часової орієнтації дозволяє вченим виділяти організації, які орієнтовані на минуле (сфокусовані на минулому, а також на збереженні й підтримці традиційних вчень і вірувань), сьогодення (сфокусовані на сьогочасному й на підгонці під себе змін у віруваннях і традиціях) і майбутнє (сфокусовані на майбутньому (час, який не настав) і планують нові способи для заміни старих).

Особливості діяльності в організаціях різного типу, на думку вчених, визначаються характером мотивації. За даним критерієм вони поділяють організаційні культури на ті, де домінує мотивація «бути» (внутрішня, підкреслює діяльність, яка цінується самою особистістю, але не обов'язково іншими членами групи), «бути в становленні» (мотивація полягає в розвитку й зростанні своїх можливостей, які цінні для нас, хоча не обов'язково іншими) й «ставати» (мотивація є зовнішньою для нас, підкреслює діяльність, яка цінується й нами та схвалюється іншими членами групи).

На наш погляд, розглянуті критерії являють собою об'єднання ряду параметрів, що представлені в теоріях попередніх етапів класифікування організаційних культур, а також соціально-психологічних параметрів такого класифікування, що викликає деякі обмеження в їх використанні при соціологічному вивченні організаційних культур.

Досить цікавою видається схема трьох профілів організаційної культури, яка розроблена Дж. Мартін (Стенфордський університет) та Д. Мейерсон (університет штату Мічиган), опублікована вперше в 1987 р і вдосконалена рік по тому. Згідно з їхньою теорією домінуючі дослідження організаційної культури можна «укласти» в три профілі: інтеграційний, диференційований і фрагментарний [104].

Інтеграційний профіль представляє культуру в термінах послі-

довності, впорядкованості, ясності, існуючого на рівні всієї організації консенсусу. На противагу цій точці зору прихильники диференційованого профілю характеризують прояви культури як в більшості своїй непослідовні й неузгоджені. При такому підході консенсус можливий тільки в рамках окремої субкультури. Послідовники фрагментарного профілю розглядають невизначеність як неминучий і всепроникаючий феномен життєдіяльності сучасної організації [9].

Дана типологія претендує на певну систематизацію, хоча, на наш погляд, у сучасних умовах вона також набуває властивості відносності.

В цілому аналіз типологій організаційної культури дозволяє нам виділити три етапи в науковому осмисленні типів організаційної культури: теоретичний, інструментальний і емпіричний, а також найбільш уживані параметри, що лежать в основі типологізації організаційних культур: особливості персоналу (орієнтація на нього, мотивація діяльності, залученість, характер діяльності), досяжні результати організації, характер і особливості реалізації влади, параметри взаємодії із зовнішнім середовищем (зворотний зв'язок, урахування факторів зовнішнього середовища) та ін. Важливим бачиться факт присутності персоналу (людських ресурсів організації) в процесі конструювання типів організаційної культури.

Ми вважаємо, що класичні типології, а також типології сучасності виявляють певну обмеженість в умовах глобалізації. Адже вона визначає активізацію появи як транснаціональних структур, корпорацій, так і розширення позицій міжнародних компаній, збільшення їх кількості та внутрішньої різноманітності «під спільним дахом». Більш того, місце функціонування таких компаній знаходить багатопросторовість: вони перестають бути однією точкою на карті з залученням безлічі співробітників, а перетворюються в мережі, що охоплюють великі території. Для нашого дослідження це означає, що в їхню діяльність все активніше включаються і взаємодіють між собою як мінімум три типи культури: національна культура країни, культура компанії (заснована часто на базових культурних маркерах власників

компанії) і культура персоналу. При цьому, на наш погляд, повна уніфікація цих культур у рамках однієї організації неможлива. Саме це визначає в організаціях феномен «мікс-культури». Його сутність ми описуємо наступним чином: є національна культура в кожного співробітника, в якій представлені цінності та різні підходи до часу, прийняття рішень, контексту й так далі. Є культура організаційна, базові цінності якої транслиуються через керівництво та артефакти, у вигляді місії і т. д. Є культура країни, в якій компанія здійснює свою діяльність. При цьому організаційна культура часто базується на культурі країни власника. В результаті їх взаємодії відбувається взаємопроникнення культур, їхній взаємний вплив в організації, що призводить до створення так званих інтерзон – зон, де культура змішана – мікс-культура.

З процесуальної точки зору для пояснення мікс-культур можна скористатися схемою Г. Хофстеде, в якій показано, як міксуються національна та організаційна культури (див. рис. 1.3).

Можливості міксування культур у сучасних організаціях визначаються тим, що вони засновані не на цінностях, а на стратегічних практиках, які, на відміну від національних цінностей, можуть контролюватися керівництвом організації за підтримки кваліфікованих консультантів і тренерів.

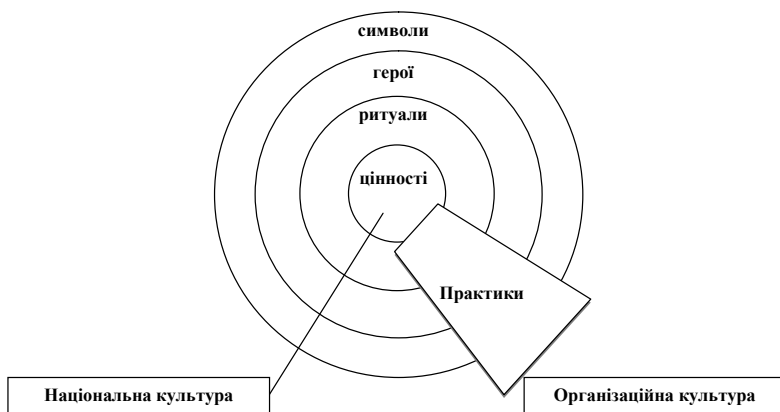


Рис. 1.3. Взаємодія національної та організаційної культур на різних рівнях за Г. Хофстеде [195]

У результаті, організаційна культура може вибудовуватися з урахуванням особливостей національних культур її персоналу та являти собою не той чи інший тип культури відповідно до існуючих класифікацій, а їхній мікс.

Слід мати на увазі, що врахування особливостей усіх культур, які потенційно представлені в організації, неможливе. Саме тому організаційна культура вибудовується не просто як мікс-культура, а й як «культура культур», як базові підстави її діяльності, що незалежні від присутніх культур. У зв'язку з цим набирає актуальності концепція «племені племен» (tribe of tribes), яка використовується в сучасному управлінні [197]. У рамках цієї концепції кожна організація розглядається як «плем'я» або, якщо вона досить велика, мережа племен-груп від двадцяти до 150 осіб, в яких усі один одного знають. На думку авторів концепції, «племена» є більш потужними, ніж команди, навіть керівників, саме тому вимагають урахування в загальній «надплеменній» організаційній культурі.

Таким чином, у сучасних умовах традиційне (горизонтальне) сприйняття типологій організаційних культур має, на наш погляд, доповнюватися типологією культур за вертикаллю: «надплеменна (культура культур)» – «племінна» (культура груп в організації). Також при аналізі організаційних культур необхідно використовувати категорію «мікс-культура», в якій відображено потенціал інтеграції елементів різних культур, що представлені в організації з точки зору її стратегічних завдань. При цьому особливого аналізу вимагають чинники й механізми формування та розвитку організаційних культур різного типу.

1.3. Формування й функціонування організаційної культури: ключові фактори та механізми

Процес формування організаційної культури пов'язаний із установленням певного типу відносин між членами організації, знаходженням способів спільної роботи. В цьому процесі відбувається формування цінностей, традицій, установлюються норми й правила поведінки, ритуали, системи комунікацій, мова спілкування, системи мотивації, тобто формується бажана

поведінка працівників усередині організації. У кожній організації ці процеси мають свою специфіку, що визначає необхідність аналізу факторів, що впливають на ці процеси. Знання цих факторів дозволяє, як доводять учені [70], ефективно управляти організаційною культурою.

Формування й зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів. Е. Шейн виділяє п'ять первинних і п'ять вторинних факторів, які визначають формування організаційної культури [201, с. 223–243]. До первинних факторів він відносить:

1. Точки концентрації уваги вищого керівництва. Те, на що звертають серйозну увагу керівники, про що вони часто говорять як про значуще для організації, поступово перетворюється в норми, на базі яких складається критеріальна база поведінки людей в організації.

2. Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації. Як керівництво підходить до вирішення проблем в кризовій ситуації, чому воно при цьому віддає перевагу, знаходить свій подальший прояв у формуванні системи цінностей і вірувань серед працівників організації.

3. Ставлення до роботи та стиль поведінки керівників. В силу того, що керівники займають особливі позиції в організації і на них звернено увагу співробітників, стиль їхньої поведінки, їхнє ставлення до роботи набувають характеру еталону для поведінки в організації. Працівники організації свідомо чи несвідомо підлаштовують свої дії під ритм роботи керівника і тим самим наче формують стійкі норми поведінки в організації.

4. Критеріальна база заохочення співробітників. Для формування організаційної культури велике значення має те, за якими критеріями відбувається заохочення співробітників. Розуміння того, за що надається винагорода або покарання, формує уявлення про те, що добре, а що погано в цій організації. Засвоївши це, вони стають носіями певних цінностей, закріплюючи тим самим і певну організаційну культуру.

5. Критеріальна база відбору, призначення, просування та звільнення з організації. Так само, як і в разі заохочення, критерії,

що використовуються керівництвом при відборі на роботу в організацію, при просуванні співробітників та їх звільненні, мають великий вплив на те, які цінності будуть розділені співробітниками організації і гратимуть суттєву роль при формуванні організаційної культури.

До групи вторинних факторів, за Е. Шейном, входять наступні:

1. Структура організації. В залежності від того, як сконструйована організація, як розподіляються завдання та функції між підрозділами та окремими співробітниками, наскільки широко практикується делегування повноважень, у членів організації складається певне уявлення про те, якою мірою вони користуються довірою у керівництва, про те, наскільки в організації наявний дух свободи та цінується ініціатива співробітників.

2. Система передачі інформації та організаційні процедури. В організації поведінка співробітників постійно регулюється різними процедурами та нормами. Люди здійснюють комунікацію певним чином і за певними схемами, з певною періодичністю і в певній формі звітують про проведenu роботу. Всі ці процедурні моменти створюють певний клімат в організації, який глибоко проникає у поведінку її членів.

3. Зовнішній та внутрішній дизайн і оформлення приміщення, в якому розміщується організація. Дизайн приміщень, принципи розміщення співробітників, стиль декорування та інше створюють у членів організації певне уявлення про її стиль, про їх позиції в організації та про ціннісні орієнтири, які притаманні організації.

4. Міфи та історії про важливі події та особи, що грали та грають ключову роль у житті організації. Існуючі в організації легенди та оповідання про те, як створювалась організація, які видатні події були в її історії, хто та яким чином вплинув на її розвиток, сприяють тому, що система стійких уявлень про дух організації зберігається у часі та доводиться до членів організації в яскравій емоційній формі.

5. Формалізовані положення про філософію та сенс існування організації. Положення про філософію та цілі організації, що сформульовані у вигляді принципів роботи організації, набору її цінностей, заповідей, які необхідно наслідувати, щоб зберегти

та підтримувати дух організації (у тому разі, якщо вони належним чином доводяться до всіх її членів), сприяють формуванню організаційної культури, що є адекватною місії організації.

На думку О. Виханського, «кожен з десяти первинних та вторинних факторів формування організаційної культури вимагає використання певних прийомів, що дозволяють досягти успіху при свідомому формуванні та зміні організаційної культури. На стадії виконання стратегії значні зусилля спрямовуються на те, щоб привести організаційну культуру у відповідність до обраної стратегії. Однак слід підкреслити, що, якщо організаційна структура відносно легко може бути змінена, то зміна організаційної культури являє собою дуже складне, а іноді й нездійсненне завдання. Тому на етапі визначення стратегії, що передує стадії її виконання, необхідно максимально враховувати те, які труднощі зі зміною організаційної культури можуть виникнути при виконанні стратегії, і намагатися вибрати таку стратегію, яка не вимагатиме реалізації явно нездійснимих дій щодо зміни організаційної культури» [36].

З нашої точки зору, ця класифікація факторів на сьогоднішній день не може розглядатися як реально працююча. Це пов'язано з тим, що в ній, в першу чергу, зовсім не враховані зовнішні фактори, які часто мають сильний вплив на «правила гри» всередині організації. По-друге, перераховані фактори включають самі елементи організаційної культури (міфи, легенди, дизайн, оформлення приміщень), що дозволяє говорити про формування організаційною культурою самої себе (що логічно невірно, якщо говорити про вплив факторів на об'єкт). По-третє, на наш погляд, у переліку факторів ураховані не всі внутрішні суб'єкти організації, які можуть «розхитувати» організаційну культуру, підтримувати її, змінювати. По-четверте, в запропонованій класифікації представлені як фактори окремі характеристики процедур (відбору, просування, призначення, оцінки персоналу тощо). Однак, на нашу думку, ці характеристики процедур самі вибудовуються, виходячи з положень та принципів організаційної культури, а не навпаки.

Проте ми вважаємо, що запропонована Е. Шейном класифіка-

ція чинників формування організаційної культури містить важливі маркери, які можна враховувати при вивченні організаційної культури та її розвитку в організаціях.

Досить часто в науковій літературі можна зустріти іншу класифікацію факторів, що впливають на організаційну культуру [65; 152; 153]. Перш за все, говорять про зовнішні та внутрішні фактори. До перших відносять: конкурентів, інвесторів, законодавчі акти, міжнародну й внутрішню політичну, економічну, соціальну ситуацію, релігію та ін. Серед них найбільшу увагу привертають соціокультурні чинники. Адже будь-яка організація функціонує щонайменше в одному культурному середовищі. Тому соціокультурні фактори, серед яких домінують установки, життєві цінності та традиції, впливають на організацію.

Про їх варіативність щодо організаційної культури ми вже згадували в підрозділі 1.2. Проте зупинимося на них більш докладно.

Перш за все, до соціокультурних чинників відносять національну культуру. «Люди з різними, особливо в національному плані, культурами неоднаково сприймають реальність, оскільки розглядають усе навколишнє крізь їх призму» [65]. Культура будь-якої організації знаходиться під потужним впливом національного фактора, про що писав Г. Хофстеде. Запропоновані ним спочатку чотири, а потім доповнені параметри, за якими можна ідентифікувати організаційні культури, відображають саме специфіку національних культур.

Вплив національних культур на організаційну культуру визначається тим, що різні нації диференційовано сприймають різні аспекти життя. Як указує В. Соколинський, «для одних народів (які проживають переважно в південних країнах, наприклад, в Південній Європі, Африці, Індії) більш привабливим є радість самого життя, а час не сприймається як безумовно лімітований фактор. Сенс життя народів Центральної та Північної Європи, США й Канади, навпаки, полягає не стільки в отриманні радісних емоцій, скільки в досягненні нових результатів, у самій людській діяльності, а час є дефіцитним фактором» [цит. за 65].

Однак національна культура, на нашу думку, лише один з рівнів соціокультурного поля, яке впливає на організаційну культуру. На

наш погляд, слід говорити про вплив глобальних процесів, що сприяють формуванню глобальної культури, з одного боку, та породжують локалізацію окремих соціокультурних практик, з іншого. А значить, ще одним елементом соціокультурної детермінації організаційної культури є регіональна культура/ середовище.

Така диференціація соціокультурних факторів робить можливим більш адекватне розуміння (перш за все, через вимір) їх впливу на організаційну культуру сучасних організацій. Адже в континуумі «локальне – національне – глобальне» всі три складові мають сьогодні важливе значення.

Особливу увагу при аналізі зовнішніх факторів, що впливають на організаційну культуру, приділяють сьогодні розгляду правових чинників. У цьому контексті передбачається, що «закони та державні установи також впливають на організаційну культуру. В ринковій економіці взаємодія між покупцями й продавцями кожного введеного ресурсу та кожного результуючого продукту підпадає під дію численних правових обмежень. Кожна організація має певний правовий статус, будучи одноосібним власником, компанією, корпорацією або некомерційною корпорацією, і саме це визначає, як організація може вести свої справи» [65, с. 12]. А це означає і проголошення тих чи інших принципів діяльності, норм, які складають організаційну культуру.

До зовнішніх факторів, які впливають на організаційну культуру, також відносять: загальні економічні умови; особливості сфери, в якій організація здійснює свою діяльність; рівень інформаційно-технологічного розвитку суспільства; етнічні процеси в ньому та ін.

Однозначним є те, що зовнішні фактори в обов'язковому порядку повинні враховуватися при аналізі організаційної культури сучасних організацій.

Однак, поряд із зовнішніми, окремого аналізу заслуговують і внутрішні фактори, на які частково вказував Е. Шейн. У найбільш загальному вигляді їх можна розділити на три групи: загально-організаційні, фактори управління й фактори, які пов'язані з персоналом [152] (див. табл. 1.2).

Внутрішні фактори, що впливають на формування та розвиток організаційної культури

Загальноорганізаційні фактори	Фактори управління	Фактори, що пов'язані з персоналом
<ul style="list-style-type: none"> • Історія, власність та розмір компанії • Цілі та завдання компанії • Стратегія • Структура компанії • Рівень науково-технічного розвитку компанії • Характер та зміст роботи компанії <ul style="list-style-type: none"> • Швидке зростання компанії, перехід від сімейного бізнесу до професійного управління • Внутрішній та зовнішній дизайн приміщень компанії 	<ul style="list-style-type: none"> • Політика компанії в галузі інновацій • Засоби та методи, що використовуються для досягнення цілей • Контроль та встановлення критеріїв виміру досягнутих результатів • Система мотивації персоналу • Створення творчої атмосфери в колективі • Особистість керівника, його імідж • Стиль керівництва • Цілі та цінності вищого керівництва компанії, його ставлення до роботи та тип реакції на критичні ситуації. • Влада, статус та встановлення правил щодо отримання, підтримки й втрати влади, визначення та розподіл статусів у компанії 	<ul style="list-style-type: none"> • Формальні методи та системи комунікацій, спільна мова працівників та організаційні процеси • Кваліфікація, освіта та загальний рівень розвитку персоналу • Характер та зміст роботи <ul style="list-style-type: none"> • Межі соціальних груп та критерії входження та виходу з цих груп • Особисті погляди всіх членів компанії • Локальні культури підрозділів компанії

У цьому переліку явно простежується вплив типології Е. Шейна. Саме тому до неї частково ми можемо застосувати ті ж пункти критики, зокрема про включення елементів організаційної культури до переліку факторів її формування. При цьому слід зазначити, що в представленому переліку внутрішніх факторів відображені також ті з них, які не є універсальними для аналізу сучасних компаній (наприклад, перехід від сімейного бізнесу до професійного управління та ін.).

Не можна не відзначити, що до даної типології введені також фактори, які дійсно можуть бути значущими в розвитку організаційної культури. Зупинимось на них докладніше. Перш за все, це розмір організації. Як відзначають дослідники, «для малих, середніх і великих підприємств можуть відрізнитися

пріоритетні цілі (наприклад, завоювання ринку, розширення або утримання частки ринку). Свою специфіку мають зовнішні й внутрішні зв'язки та відносини. Для великих підприємств важливе місце займає питання об'єднання персоналу, ієрархії управління, культурної адаптації нових працівників тощо» [152].

Організації, що зайняті в різних сферах діяльності, будуть також мати різні культури, як за основними цілями, так і за цінностями, культурою організації трудового процесу, комунікаціями тощо. В зв'язку з цим дослідники констатують, що «для сфери послуг (торгівля, транспорт, консалтинг), а також для паливно-енергетичного комплексу характерний акцент на особистому авторитеті та довірі, на високому рівні вузькоспеціалізованого професіоналізму. Промисловість і фінансова сфера вимагають, крім цього, вміння працювати в команді, делегувати повноваження, відповідальність. У сфері відпочинку та туризму переважає вимога універсальності й можливості співробітників працювати в різних сферах. Для зв'язку та будівництва особистий авторитет і довіра незначні» [152].

Принципово важливим фактором виступають характеристики персоналу. «Вплив рівня освіти та кваліфікації працівників на організаційну культуру проявляється в тому, які цінності зможуть сприйняти працівники, наскільки можливий прояв творчого підходу та ініціативності з їх боку, які і в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротатії, підвищення кваліфікації працівників тощо» [152].

Технологія виробництва (надання послуг) також є внутрішнім фактором, що знаходиться в тісному взаємозв'язку з організаційною культурою. Так, «якщо в організації застосовується сучасна технологія, можна говорити про організаційну культуру, 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 щодо екологічної безпеки та т. п.» [152].

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що внутрішні фактори, що позначені Е. Шейном і доповнені вітчизняними

дослідниками, дійсно представляють потужний блок впливу на формування та розвиток організаційної культури. Однак у сучасних умовах, на наш погляд, актуалізується ряд додаткових факторів внутрішнього характеру, що вимагають дослідницької уваги. Серед них: комунікативна система, ресурси та неформальне лідерство. Так, у деяких організаційних культурах «керівництво часто не володіє інформацією про те, що відбувається в організації. Інформаційний обмін ускладнений – керівництво не отримує інформацію з місць, а рядові співробітники дізнаються про нововведення випадково (наприклад, від своїх клієнтів)» [65]. Система комунікації може бути багаторівневою, з швидким зворотним зв'язком і навпаки. Все це впливає на організаційну культуру, її функціонування та розвиток.

Неформальне лідерство в організації здається нам значним внутрішнім фактором формування та розвитку організаційної культури. «Для формування організаційної культури важливо, чи існує в організації неформальний лідер, яку спрямованість щодо керівництва він має – підтримує або критикує. Ситуація, якщо всі дії керівництва (навіть неправильні) беззастережно підтримуються неформальним лідером (або при його відсутності ключовими фігурами), сильно відрізняється від ситуації, коли керівник і неформальний лідер знаходяться в опозиції» [65, с. 25]. Неформальне лідерство може як сприяти формуванню та розвитку організаційної культури, так і ускладнювати цей процес. Саме тому врахування впливу даного фактора бачиться нам важливим.

І нарешті, ресурсна база організації. «Вплив наявних ресурсів на організаційну культуру полягає в тому, наскільки процес її формування та розвитку забезпечений необхідними ресурсами, наскільки вони відповідають вимогам щодо якості та кількості» [153].

Таким чином, фактори, що впливають на формування та розвиток організаційної культури, являють собою систему, в якій тісно переплетені первинні й вторинні, зовнішні і внутрішні фактори. В сучасних умовах не всі з них однаково впливають на організаційну культуру, а на особливу увагу заслуговують механізми їх дії, що сприяють формуванню та розвитку організаційної культури.

На думку Е. Шейна, існують такі найбільш потужні початкові механізми для вкорінення й закріплення культури:

- реакція керівників на важливі події і кризи;
- продумане моделювання ролей, навчання та інструктаж;
- застосування критеріїв для розподілу винагород і зміни статусу;
- застосування критеріїв для прийому на роботу, відбору, просування та отримання завдань;
- утвердження існуючих цінностей;
- введення цінностей у дію через сплановані акції, наприклад, впровадження програм сукупної якості та уваги до клієнта,
- надання фінансових і нефінансових нагород за бажану поведінку, підвищення продуктивності та винагорода за командну роботу, розвиток організації, що навчається;
- використання системи цінностей як основи для перегляду показників роботи окремих співробітників і команд, підкреслюючи при цьому, що передбачається, що працівники будуть підтримувати цінності організації;
- забезпечення того, щоб процедури знайомства з організацією охоплювали її ключові цінності та способи їх досягнення;
- закріплення увідного навчання на подальших курсах підвищення кваліфікації, що є частиною програми безперервного розвитку [201].

Наведені вище механізми, на нашу думку, доречно розглядати крізь призму функціонального підходу при управлінні сучасною організацією. Так, запропонований Е. Шейном список можна умовно поділити на ряд механізмів, що діють при формуванні організаційної культури, та ряд механізмів, що реалізуються в ході її підтримки та розвитку.

На наш погляд, до групи формування організаційної культури можна віднести такі механізми, як продумане моделювання ролей, навчання та інструктаж, критерії для розподілу винагород і зміни статусу, критерії для прийому на роботу, відбору, просування та отримання завдань, утвердження існуючих цінностей.

До групи розвитку організаційної культури включимо наступні механізми: реакція керівників на важливі події та кризи; введення

цінностей у дію через сплановані акції, наприклад, впровадження програм сукупної якості та уваги до клієнта, надання фінансових і нефінансових нагород за бажану поведінку; підвищення продуктивності та винагорода за хорошу командну роботу; розвиток організації, що навчається; використання системи цінностей як основи для перегляду показників роботи окремих співробітників і команд, підкреслюючи при цьому, що працівники будуть підтримувати цінності організації; забезпечення того, щоб процедури знайомства з організацією охоплювали її ключові цінності та способи їх досягнення; закріплення вхідного навчання на подальших курсах підвищення кваліфікації, що є частиною програми сталого розвитку.

Можна відзначити, що перша група механізмів носить методологічний характер обґрунтування процесу формування організаційної культури, а друга більше орієнтована на методику «відбиття» в процесі розвитку організаційної культури.

На наш погляд, можна також говорити про те, що формування культури організації відбувається шляхом зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції [24, с. 130–131]. Процес зовнішньої адаптації пов'язаний із знаходженням своєї ніші та пристосуванням до мінливого зовнішнього оточення шляхом:

- визначення місії, цілей і стратегії організації;
- вибору методів їх досягнення, в тому числі формування організаційної структури та системи стимулювання;
- формування критеріїв виміру досягнутих індивідом і групою результатів.

Внутрішня інтеграція – це процес знаходження способів спільної роботи та співіснування в організації шляхом:

- вибору методів комунікації;
- встановлення критеріїв членства в організації та її групах;
- визначення та розподілу статусів в організації, встановлення правил з отримання, підтримки та втрати влади;
- визначення бажаної і небажаної поведінки;
- встановлення правил про рівень і характер соціальних відносин в організації.

Е. Шейн припускав, що при формуванні та розвитку організа-

ційної культури існують два шляхи навчання цій культурі суб'єктів, що входять до неї. По-перше, шокова модель, при якій члени організації вчаться справлятися з деякою загрозою, мобілізуючи механізм захисту. По-друге, модель позитивного закріплення – процеси, які, як здається, спрацьовують, запам'ятовуються і вкорінюються.

«Навчання відбувається, коли люди адаптуються до зовнішнього тиску й справляються з ним, у міру того, як вони виробляють успішні підходи та механізми для вирішення складних завдань і управління процесами всередині організації. Там, де культура вироблялася протягом тривалого часу й міцно закріпилася, їй важко, якщо взагалі можливо, швидко змінити, якщо не відбудеться якоїсь травмуючої події» [170].

Тобто адаптаційні процеси в системі управління персоналом організації, з одного боку, допомагають суб'єктам організаційної культури в закріпленні певних норм, правил, положень та форм поведінки, а з іншого боку, можуть стати якимсь бар'єром на шляху до гегемонії будь-якого одного суб'єкта в розвитку організаційної культури.

Особливу роль при цьому, на наш погляд, відіграє механізм організаційної ідентифікації. Як окремий концептуальний напрямок він розглядає організаційну культуру крізь призму організаційної ідентичності (С. Альберт [179; 180], Дж. Барні [184; 185], Д. Веттен [179], Е. Дженкінс [99], А. Кошарний [73], С. Ліпатов [81; 82; 83], Т. Мелевар [99], Р. Пессеї [189; 190], Д. Холл [194], М. Едвардс [189; 190], Б. Ешфорт [175; 181] та ін.).

Даний напрямок досліджень є принципово важливим в аналізі організаційної культури сучасних організацій. Адже організаційна ідентичність, як і ідентичність у цілому, феномен, що виходить за рамки формальних факторів, формується через цілу сукупність прогнозованих і непрогнозованих тенденцій.

Теорія організаційної ідентичності бере початок у символічному інтеракціонізмі (Дж. Мід) й розглядає, яким чином значення, мова та думки конституюють почуття приналежності до організації, яким чином постійний процес «оновлення» ідентичності сприяє розвитку моделей контролю в організаціях. Дослідження

в цьому руслі пояснюють ідентичність як процес і продукт інтеракції.

«Подібно до безлічі соціально-психологічних теорій, теорія починає з припущення, що люди здатні керувати відносинами й частково завданнями за допомогою створення моделей себе, світу та себе в світі. Зазвичай визначена як сума глибинних внутрішніх стійких характеристик, ідентичність включає в себе соціальні категорії групового членства. Ці категорії, як правило, використовуються людьми для створення значень того, ким люди є відносно до інших у певному оточенні. Ці категорії можуть належати до сфер усередині й поза межами організації... Належність до цих категорій може бути більш-менш очевидною (наприклад, раса та етнічна приналежність) і може знаходитися в зоні обізнаності колег або поза нею (сексуальна орієнтація)» [113].

Використання теорії організаційної ідентичності, яка розроблена в руслі соціологічного знання [напр., 177], дозволяє розглядати робоче місце не просто як місце, де виконуються доручення, а як місце участі в житті організації, за допомогою якого індивіди зміцнюють пріоритетні для них уявлення про себе та організацію. «Виявляється, що деякі організації функціонують як аддиктивна субстанція в житті багатьох людей. Місце роботи для цих людей стає центральним фокусом їх життя. У частини з них поступово втрачається зв'язок з іншими її аспектами, вони відмовляються від багатьох колишніх інтересів, мотивацій, захоплень, від усього, що не вписується в «ментальну» структуру організації. Цьому процесу сприяють обіцянки, які організація пропонує працюючим в її системі» [49, с. 163].

В таких умовах людина стає провідником організаційної культури, її транслятором, що відіграє важливу роль у підтримці та розвитку організаційної культури. Однак вона може наповнювати її образами та оцінками, які не є властивими їй, а в деякій мірі ілюзорними.

Важливо відзначити, що ідентичності соціально конституюються через інтеракцію. Саме тому комунікаційна система організації є важливим фактором, який впливає на формування організаційної ідентичності.

Як стверджують дослідники, наприклад, К. Скотт, «значення, що пов'язані з певними організаційними ідентичностями, ніколи не закріплені, але, навпаки, уразливі до змін, таким чином, усі ідентичності конструюються й реконструюються в дискурсі: зазвичай у відносинах з іншими, часто суперницькими ідентичностями» [цит. за 113], що означає можливість конструювання організаційної ідентичності через організаційну культуру. Однак тут явний, на наш погляд, і зворотний зв'язок: сформована організаційна ідентичність впливає на силу організаційної культури, її розвиток.

З процесуальної точки зору організаційна ідентичність розглядається через механізми організаційної ідентифікації [115; 114]. Відштовхуючись від загальної теорії ідентифікації, слідом за Дж. Чейні та Ф. Томпкінсом визначимо ідентифікацію як «привласнення ідентичності як індивідуумом і певним колективом, так і іншими» [цит. за 186]. На думку вчених, ідентифікація включає в себе: розвиток і підтримку «самототожності» або «сутності» індивіда або групи перед «обличчям» змін і «зовнішніх» елементів. При цьому важливі символічні зв'язки (які підтримуються за допомогою комунікації) мають особливе значення для ідентифікації, оскільки вона є процесом, і природа конкретної ідентифікації індивіда або групи з чимось постійно змінюється.

Відповідно до цього підходу ідентифікація – «це активний процес, за допомогою якого індивіди пов'язують себе з групами, що існують у соціумі». В той же час ідентифікації допомагають надати сенс навколишньому світу, нашим думкам, допомагають приймати рішення [цит. за 186]. Тут криється ще один важливий для нашого дослідження момент – можливість використання категорії ідентифікації стосовно до організації.

Одним з перших використав поняття «організаційна ідентифікація» Ф. Томпкінс. Після ряду досліджень Дж. Чейні та Ф. Томпкінс уточнили визначення поняття наступним чином: «Організаційна ідентифікація є однією з форм організаційного управління та відбувається, коли «особа, яка приймає рішення, ідентифікує себе з організацією і бажає вибрати альтернативу, яка найкраще представить інтереси організації» [цит. за 186]. Інші автори визначали організаційну ідентифікацію як збіг індиві-

дуальних і організаційних цінностей [82], як сприйняття єдності й причетності до організації [181]. Вона була досліджена як точка зору індивіда й класифікація особистості в рамках організаційного членства [99], а Дж. О'Рейлі та Дж. Четмен концептуалізували організаційну ідентифікацію в рамках емоційних і мотиваційних процесів. Вони стверджували, що організаційна ідентифікація виникає з тяжіння та бажання зберегти емоційне задоволення, самостійно визначаючи відносини з організацією.

Таким чином ми можемо зробити висновок, що організаційна ідентичність безпосередньо пов'язана з елементами організаційної культури й може на них значною мірою впливати. При цьому вчені зупиняються як на позитивних проявах цього впливу, так і на негативних. Так, незважаючи на те, що організаційна ідентичність є когнітивно заснованим явищем, чимало її наслідків відображаються на поведінці, тобто організаційна ідентичність веде до певних моделей поведінки та дій у відповідь на сприйняття єдності з організацією. Наприклад, Дж. О'Рейлі та Дж. Четмен (1986) виявили, що організаційна ідентичність позитивно пов'язана з наміром залишитися з організацією, зниженням плинності кадрів, стажем роботи й екстра-рольовими моделями поведінки, або «діями, які обумовлені не безпосередньо посадовими інструкціями, а тими діями, які приносять користь компанії». Крім того, Ван Дік, Грожин, Христ і Вайсек (2006) визначили, що причинно-наслідковий зв'язок між екстра-рольовими поведінками та організаційною ідентичністю розширений до рівня команди так, як оцінки клієнтів [напр., 31]. Бартельс, Пітерс, де Джоні, Прайн і ван дер Молен (2010) також виявили, що люди з високим рівнем організаційної ідентичності мають велику задоволеність роботою, кооперативною поведінкою [186].

Однак організаційна ідентичність також може негативно впливати на інші аспекти робочої поведінки. Наприклад, Амфресс, Бінгхем і Мітчелл (2010) стверджували, що люди, які мають високий рівень організаційної ідентичності, можуть діяти неетично від імені організації. Це явище набуло назви «неетична про-організаційна поведінка». Неетична поведінка може виявлятися, коли працівник перебільшує інформацію, або не діє, або

приховує інформацію. Така неетична поведінка може бути викликана тим, що співробітники «брали участь у діях, які схвальні для організації, вибравши при цьому неповажні особисті моральні норми» [201, с. 770]. Оскільки організаційна ідентичність може сприяти неетичній поведінці, неетична про-організаційна поведінка спостерігалася тільки у випадках, коли співробітники мали позитивні взаємні переконання відносно до організації (тобто вважали, що вони були в рівноправних відносинах з організацією).

В цілому, враховуючи, що організаційна ідентичність безпосередньо пов'язана з нормами, цінностями, символами, моделями поведінки членів організації, ми вважаємо за необхідне включити її в перелік внутрішніх факторів, що впливають на організаційну культуру, її формування та розвиток, а механізми організаційної ідентифікації розглядати як частину механізмів, що працюють на формування та підтримку організаційної культури.

Проте, на наш погляд, включення до цього переліку вимагає ще один феномен, який мало згадується в роботах з проблем організаційної культури та менеджменту, – організаційна пам'ять.

Одними з перших цей феномен розглянули Д. Волш і Г. Унгсон, які визначили його як метод, за допомогою якого можна утримувати, придбавати та здійснювати пошук інформації в організації. Їхнє завдання полягало в тому, щоб зробити цей феномен придатним для прийняття рішень у менеджменті. Для цього вони використали значну кількість дослідницьких конструктів і даних з опорою на розуміння інформації та знань. Позиція Д. Волш і Г. Унгсон свідчить, що організаційна пам'ять є і колективним, і індивідуальним феноменом [201, с. 61]. З цим важко погодитися, адже пам'ять, що належить суб'єкту, є його пам'яттю. Істосується це як колективних суб'єктів, так і індивідуальних. Так, їх конструювання може використовувати потенціал один одного, але на рівні визначень вони вимагають чіткого розведення. Саме тому, на наш погляд, теоретичне обґрунтування феномена організаційної пам'яті потребує вдосконалення.

У процесі свого функціонування та розвитку будь-яка організація проходить шлях накопичення й перерозподілу сукупного знання персоналу. Даний процес фактично зароджується вже

в організаційно-юридичній формі формальної реєстрації підприємства та визначення його основних цілей, становленні статутного капіталу й формуванні ключових управителів. Далі він постійно вдосконалюється, від процесу розробки філософії організації до конкретного введення в процес управління персоналом з урахуванням його специфіки в той чи інший момент часу. В результаті субстанції «знання» й «досвід» проходять шлях постійного вдосконалення своєї змістовної і структурної складових.

Знання, вміння, навички та компетенції окремих працівників з часом переходять в активну фазу становлення людського капіталу організації, тим самим визначаючи динамічну детермінанту соціального досвіду всієї організації.

Розглядаючи дані процеси в часі, ми можемо констатувати той факт, що одна й та ж сукупність загальноорганізаційних знань, процесів і явищ може носити в собі різне смислове навантаження, а отже, відповідати різним системним вимогам і мати різний номінальний категоріальний ряд. Так, якщо аналізувати дані процеси як сучасні, то ми, перш за все, будемо мати на увазі таке явище, як людський капітал організації та її соціальний досвід. При розгляді цих процесів у розрізі минулого часу ми будемо говорити про такий феномен, як організаційна пам'ять.

Під організаційною пам'яттю ми розуміємо історично сформовану сукупність загальноорганізаційних цінностей, знань, інформації щодо процесів і явищ, які здатні актуалізуватися при певних умовах, а також бути ідентифікованими всім персоналом організації в залежності від процесів локалізації спогадів будь-яким організаційним суб'єктом [183].

Методологічною основою даного явища може виступати вчення Е. Дюркгейма, який розглядав такі явища, як колективна свідомість і колективна пам'ять, а також концепція М. Хальбвакса.

«Основне завдання, яке ставив Е. Дюркгейм, підкреслюючи принципово іншу основу колективних уявлень, ніж уявлень індивідуальних, полягала в тому, щоб виділити колективні уявлення, в яких, на його думку, немов сконцентрувалася своєрідне розумове життя, нескінченно багатше й складніше, ніж розумове життя

індивіда. Індивід змушений використовувати колективні уявлення, сукупність же таких колективних уявлень («колективна свідомість»), обумовлюючи зміст свідомості індивіда, виступає основою його мислення та дії» [51].

М. Хальбвакс же підкреслював, що жодне суспільство не змогло б жити без колективного фонду спогадів, тому що всі соціальні інститути утримуються разом нічим іншим, як колективними спогадами.

На думку М. Хальбвакса, події, перероблені колективною пам'яттю, набувають вічного значення й в силу цього згадуються частіше та довше, ніж особисті спогади конкретного суб'єкта.

Запроваджуючи даний методологічний підхід у розглянуту нами проблематику організаційної пам'яті, ми можемо констатувати, що процеси та явища, які мають характер колективних і загальноорганізаційних, існують в історії організації довше та мають більш системний характер у загальному функціонуванні організації, ніж аналогічні процеси персонального формату.

На нашу думку, в такому контексті актуалізація організаційної єдності та пошук загальної корпоративної ідеї починається саме з первинних процесів локалізації організаційних спогадів. І тут виникає питання про рамки організаційної пам'яті.

Згідно з М. Хальбваксом, «під рамками пам'яті ми розуміємо не тільки сукупність понять, які ми можемо побачити в будь-який момент, тому що вони більш-менш існують у полі нашої свідомості, але й усі ті, до яких можна прийти, вирушаючи від перших шляхом розумової операції, аналогічної простим роздумам» [156, с. 168]. Однак М. Хальбвакс не тільки уточнює природу процесу локалізації пам'яті як внутрішнього процесу, а й наводить дедуктивну думку про залежність цього факту від соціальної природи, а саме: «Рамки, які, на нашу думку, дозволяють нам реконструювати свої спогади після їх зникнення, не є, як уже сказано, чисто індивідуальними: вони загальні для членів однієї групи. Якщо вони поширюються на всі недавні події, включаючи їх повністю, так що можна будь-яке з них навмання взяти за орієнтир, якщо вони всі знаходяться в одній площині, значить група як ціле пам'ятає їх усі, значить усі недавні факти мають для

неї приблизно рівну цінність» [156, с.169]. Це означає, що організаційна пам'ять виступає деяким єдиним змістовним полем, завдяки якому вибудовується логіка організаційного розвитку, в тому числі впливає на формування та розвиток організаційної культури.

Аналізуючи висловлювання М. Хальбвакса, можна помітити, що його особистий авторський аналіз цієї проблематики складався з таких понять, як «час», «події», «спогади», «логіка», «роздуми». Саме ці категорії є найбільш важливими в його структурованому аналізі пам'яті.

Як і соціологи-функціоналісти, він системно підходить до аналізу функціональної спрямованості кожного періоду в житті спільноти й відображає його в контексті основного колективного почуття – колективної пам'яті.

Ми вважаємо, що колективна пам'ять в організації носить не тільки описане вище функціональне навантаження, але й відображає систему змістовних культурно-ціннісних детермінант, що відповідні всій організації і розділяються всім персоналом, незалежно від приналежності до тієї чи іншої групи етносу, ментальності, національності та ін. [183]. Тому дуже важливо, на нашу думку, говорити саме про феномен організаційної пам'яті, адже вона не тільки включає в себе все колективне від кожної окремої групи, а й сама є безпосереднім елементом функціонування та розвитку конкретної організації.

При цьому важливо враховувати не тільки внутрішньоорганізаційний аспект, а й соціальний у широкому значенні слова – соціальну пам'ять суспільства [див., напр. 140], яка специфічним чином впливатиме на міжнародні компанії, які виявляються одночасно в матриці кількох соціальних просторів.

З іншого боку, аналізуючи будь-які соціальні явища або факти, які відбулися в організації, ми починаємо своє занурення в аналітичний процес актуалізації спогадів з постановки таких питань, як: коли це було? що відбувалося в цей час ще в організації?

Іншими словами, ми по можливості деталізуємо аналіз часового проміжку, що дозволяє нам знаходити потрібні рішення стосовно того чи іншого підрозділу або співробітника. Занурення

починається з повним «кисневим балоном», і ми систематизуємо як особистий час працівника, так і «суспільний» час організації. Ми згадуємо окремі деталі життєвого циклу організації/ підрозділу/працівника, осмислюємо й співвідносимо з іншими циклами, які можна якимось чином співвіднести з потрібним нам періодом або датою в житті всієї організації.

Відповідно до теорії Е. Дюркгейма, колективна свідомість організації включає широку доктринальну соціально детерміновану систему ознак єдності часу для організації. Цей пласт літопису минулого включає в себе всі соціальні факти, організаційні процеси та явища. Потім за допомогою реверсних дій виокремлення інформації з колективної свідомості ми співвідносимо отримані факти з особистими спогадами конкретного працівника, після чого й відбувається рефлексія щодо шуканої нами дати.

Але сам по собі час – це тільки координати по одній осі. Для того, щоб зробити процес актуалізації спогадів логічним і послідовним, треба розкрити його дієвий сенс. Дієвий сенс, на думку того ж М. Хальбвакса, розкривається з позиції раціонального та ірраціонального образів і безпосередньо з «події», яка має відбуватися з суб'єктом. «До того ж цілком ймовірно, що з того часу я не раз думав про все це, і серед безлічі точних спогадів, які могли в мене залишатися відтоді, тільки два виділяються з такою силою, оскільки завдяки роздумам вони виявилися краще за інших пов'язані з загальними умовами мого життя того часу: тому треба було згадати ці загальні умови, щоб на пам'ять прийшли й дані спогади» [156, с. 167].

Для реалізації цієї мети доцільно використовувати елементи структури організаційної пам'яті, які запропоновані Д. Волш і Г. Унгсон [201, с. 64]. Ці елементи можна використовувати як точки опори для актуалізації колективних спогадів. Так, Д. Волш і Г. Унгсон припускають, що структуру організаційної пам'яті можна класифікувати по 6 інформаційним «скриньках зберігання» (storage bins): люди (Individuals), культура (Culture) (історії, розумові моделі), перетворення (Transformations) (різні процеси та процедури), структури (Structures) (полі в межах організації),

екологія (Ecology) (фізичне середовище організації) і зовнішні архіви (External archives) (документація). Саме тому, з їх точки зору, організаційна пам'ять відноситься до поняття інформації, що зберігається в організації, яку можна використовувати для прийняття рішень з поточних питань. Вона не зберігається централізовано, а розподіляється по різних об'єктах, де вона утримується.

Аналізуючи цей парадигмально-концептуальний контент у контексті організаційної культури, на нашу думку, дієвим буде й аналіз використання можливостей функціонального напрямку соціологічного знання.

Як відомо, функціоналісти вважали, що, крім безпосередньо змістовно-функціонального контенту процесів, явищ і фактів у соціумі, функціональний зміст тих самих явищ може бути проінтерпретований ще з позиції дисфункції або нефункції. При цьому сама сутність соціального явища залишиться незмінною. Крім того, дисфункціональність процесу, на думку вчених цього напрямку, може еволюційно розвивати всю соціальну структуру, тому що сама структура є адаптованою під можливі внутрішні або зовнішні загрози. Прямим завданням таких видів функцій, як і в нашому випадку з актуалізацією спогадів, є організація можливості всебічного аналізу всіх елементів у системі взаємозв'язку між ними або вичленення необхідних елементів із сукупності соціальних явищ і розгляд їх як системи інших елементів з іншої сукупності.

На нашу думку, організаційна культура може розглядатися з цієї точки зору як феномен, який, з одного боку, формується й підтримується завдяки колективним спогадам і організаційній пам'яті в цілому, а з іншого – розвивається завдяки йому. Однак механізми, що сприяють цьому, можуть бути різні. Серед них – «логічні роздуми» суб'єкта управління. У зв'язку з цим М. Хальб-вакс зазначає, що «для локалізації спогадів немає іншого засобу, як змусити знову пройти перед собою весь хронологічний ряд спогадів, в який воно включене» [156, с.161]. «Такі стани свідомості повинні більш-менш тривалий час виділятися з маси інших: а раз так, то чому б не припустити, що всі вони разом утворюють свого роду систему стійких відносин і ми переходимо від одного

з них до іншого не з волі випадку, а в ході досить логічної операції, такої, як міркування» [156, с.164]. У цьому контексті саме логіка в прийнятті управлінських рішень на основі феномена організаційної пам'яті надає колективній свідомості потрібну структурованість і системність аналізу. І можливі міркування, й інші колективні механізми комунікації не лише спираються на раціональні ствердження, але й мають під собою обґрунтовані результати необхідної соціальної діяльності.

Роздуми та аналіз колективною свідомістю того чи іншого соціального факту, що має організаційну природу, відчуває на собі вплив не тільки організаційних елементів, але й макросоціальних явищ. Наприклад, занурюючись у спогади щодо переходу організації на іншу систему управлінського обліку, ми переходимо на роздуми щодо всіх існуючих систем обліку в конкретний проміжок часу відповідно до існуючих тоді правил законодавчого регулювання даного питання. Ми аналізуємо цей процес і розмірковуємо про різні можливі моделі обліку, при цьому зовсім не обов'язково, що в цей час ми дотримувалися саме тієї або іншої моделі, це вже не так важливо для процесу актуалізації спогадів. Адже в цілому ми потихеньку чіпляємо різні нитки фактів і обов'язково пов'язуємо їх не тільки з процесами та явищами, а й із суб'єктами, які були включені в них у той час.

При цьому в даному контексті можливі також і концепти, яких насправді не було, але які могли б бути, або нам би дуже хотілося, щоб вони були. Тим самим ми розкриваємо рамки організаційної пам'яті, перебираючи моделі можливої поведінки й критичного ставлення до цієї поведінки всіх задіяних суб'єктів.

Окремим питанням при розгляді організаційної пам'яті виступає емоційна складова даного явища, при якій працівник як монособ'єкт і організація як полісуб'єкт пережили в минулому якість емоційне навантаження. У зв'язку з цим М. Хальбвакс пише: «Звичайно, слід враховувати й відгомін, який ці факти викликають у кожного з нас. Буває навіть, що на перший план нашої пам'яті виходять суто внутрішні події, залишаючись у наших очах яскравими або темними знаками, які відзначають головні розділові лінії і різкі повороти в нашому житті» [156, с. 164–165].

Іншими словами, автор говорить про те, що ідентифікація спогадів і їхня локалізація в часі буде проходити швидше в тому випадку, якщо ці спогади засновані на певних сильних емоційних фактах, відбувалися безпосередньо одночасно з працівником і організацією в один і той же час.

У зв'язку з цим також важливо, що впроваджені в організації технології управління персоналом, такі, як підбір нових співробітників і їх адаптація, професійне навчання персоналу, оцінка, мотивація та інші, також безпосередньо впливають на процес становлення й розвитку загальноорганізаційної сукупності знань, процесів і явищ, які визначають конкретний соціальний досвід будь-якої організації та її організаційну пам'ять. Крім того, в своїй життєдіяльності організація постійно стикається і з іншими факторами, фактами та явищами, які безпосередньо впливають на її формування та розвиток.

Таким чином, ми пропонуємо розглядати організаційну пам'ять як фактор підтримки, розвитку, зміни організаційної культури, а механізми її функціонування стають у такому випадку механізмами зазначених процесів.

У цілому аналіз факторів і механізмів формування та розвитку організаційної культури показав, що можна говорити про цілу систему таких факторів зовнішнього й внутрішнього плану, які носять первинний і вторинний характер. Їх аналіз дає можливість припускати, що сила їх впливу варіюється для тих чи інших організацій сучасності.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

2.1. Сучасні міжнародні компанії: методологія аналізу, особливості управління та організаційні моделі

Як ми зазначали вище, організаційна культура – системний феномен, в якому відображені цінності, норми та базові уявлення про компанії, який задає індивідуальну поведінку членів організації. Однак самі організації і управління в них являють собою складну ієрархічну систему динамічного взаємозв'язку елементів, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Безумовно, розгляд управлінських нюансів усіх організацій як окремих субінституціональних соціальних структур у рамках однієї роботи не представляється можливим. Саме тому, спираючись на теоретико-методологічні концепти й парадигми управління, використовуючи існуючі класифікації і типології організацій, зупинимося на такому виді організацій, як міжнародні компанії.

Слід відзначити, що в науково-популярному обігу та в періодичній літературі соціально-економічного характеру термін «міжнародна компанія» часто використовується в широкому значенні (із врахуванням лише «походження» організації і охоплення її діяльності) і, як правило, ототожнюється з міжнародними організаціями. При цьому не враховуються особливості цільових установок організації та інші параметри. В такій інтерпретації прикладами даного типу організацій можуть виступати й такі компанії, як «Мак Дональдс», і такі суб'єкти, як Міжнародна організація охорони здоров'я, і Організація Об'єднаних Націй та інші організації. Однак специфіка їх діяльності останніх, особливості управління ними, в тому числі й людськими ресурсами, не є типовими в сучасному середовищі міжнародних організацій у широкому значенні.

Для встановлення термінологічної точності звернемося до

відповідного категоріального ряду. Так, організація в цілому – «це група людей, що діють спільно для досягнення загальних цілей» [117; 134; 160; 162]. Міжнародна організація – «інституціональна форма міжнародної кооперації» [95]. Компанія – «об'єднання юридичних і фізичних осіб, підприємців для здійснення спільної виробничої, торгової, фінансової або іншої економічної діяльності» [66; 76; 96]. Міжнародні компанії – «великі або найбільші організації країн світу, виробничо-комерційна діяльність яких переростає національні кордони й прямує з єдиного центру» [98]. Міжнародні компанії є юридичними особами, які створені на території іноземної юрисдикції і діють відповідно до законодавства країни реєстрації» [96].

Очевидно, що значення поняття «компанія» частіше відображає економічний, комерційний характер її діяльності, в той час як організації можуть переслідувати й некомерційні цілі. При цьому й ті, й інші, здійснюючи свою діяльність у різних країнах, набувають статусу міжнародності. Це наводить на думку про те, що компанії можуть розглядатися як різновид організації в тому сенсі, що їм притаманні всі властивості та характеристики класичного розуміння організації. У результаті, при використанні термінів «корпорація», «компанія» та інших змістовно мається на увазі саме «організація» як суб'єкт здійснення економічних, управлінських та інших функцій. У своїй роботі ми будемо дотримуватися такого ж підходу й аналізувати діяльність різних міжнародних компаній і корпорацій з позиції їх організаційної сутності. Тому в подальшому ми будемо використовувати поняття «міжнародна компанія» і «міжнародна організація» як синоніми, маючи на увазі під ними ті, які мають комерційний характер цілепокладання.

Розгляд та аналіз міжнародної компанії як організації умовно можна розділити на кілька етапів, одним з яких є визначення сутнісних характеристик організацій цього типу. Перш за все, це їх міжнародність. Крім зазначених вище в даному відношенні характеристик, можна відзначити, що в міжнародних компаніях «міжнародність» означає діяльність підприємств, що мають загальну цільову спрямованість на території декількох держав.

Також необхідно відзначити, що, на думку ряду дослідників, «міжнародність» організації визначається й такою характеристикою, як крос-культурність. При цьому слід розуміти цей термін не відокремлено з культурологічної точки зору, а в контексті системи управління всієї компанії. У цьому аспекті актуальним є крос-культурний менеджмент [32; 107; 109; 161].

Крос-культурний менеджмент, за визначенням С. Мясоєдова, це менеджмент на стику національних культур [107]. Н. Холден розглядає крос-культурний менеджмент не як менеджмент між-культурних відмінностей у їх традиційному розумінні, а як управлінську діяльність нової геоeкономіки. Він пропонує крос-культурний підхід використовувати в якості складового елемента загальної ідеології когнітивного менеджменту, а національну культуру або знання, що мають відношення до даної культури, як організаційний ресурс [161].

З позицій крос-культурного аналізу міжнародного менеджменту міжнародні компанії є основними його суб'єктами.

Таким чином, дві базові характеристики міжнародних компаній – їхня мультикультурність (крос-культурність) і діяльність на території декількох держав.

Крім того, існує ще ряд параметрів, що відносяться до міжнародних компаній. Так, дані компанії засновані на основі цивільного або комерційного права, є юридичними особами, що регулюються державним або приватним правом, за винятком організацій, які не переслідують комерційні цілі [157, с. 552].

Слід ще раз відзначити, що в своїй роботі ми говоримо саме про комерційний характер міжнародних організацій, основною метою діяльності яких є отримання прибутку від своєї безпосередньої діяльності. Тобто здійснювана таким суб'єктом підприємницька діяльність передбачає прибутковість організації і відповідно забезпечення діяльності підсистем управління також з метою отримання прибутку. Даний акцент ми вбачаємо важливим з точки зору специфіки реалізації практик управління людськими ресурсами: в них мотиваційні, розвиваючі, оціночні та інші елементи будуть принципово відрізнятися від організацій некомерційного типу.

Детальний аналіз сутності міжнародних компаній дозволяє говорити, що в їхній ідентифікації, по-перше, йдеться про цивільний, корпоративний та комерційний напрямки юриспруденції. Тобто, іншими словами, ми маємо право говорити про те, що діяльність міжнародної компанії (в основному її зовнішня частина, яка не пов'язана безпосередньо з процесами управління) здійснюється на підставі цивільних правовідносин.

Йдеться про пріоритет рівних суб'єкт-суб'єктних відносин між усіма учасниками цивільного процесу, як фізичними, так і юридичними особами. В той час як некомерційний тип міжнародних організацій не тільки може не мати таких рівних відносин, а й часто первісно припускає їх патерналістський тип. Деякі з таких організацій в силу специфіки своєї діяльності взагалі мають імперативний суб'єкт-об'єктний характер відносин (наприклад, Міжнародний арбітраж та інші міжнародні судові органи).

Корпоративний характер юридичних відносин міжнародних компаній підкреслює здатність здійснення внутрішнього системного управління на основі майнових прав осіб-засновників таких організацій або осіб, які здійснюють пряме стратегічне управління даним міжнародним суб'єктом.

За своєю юридичною суттю діяльність міжнародної компанії відображає класичну капіталістичну модель, що базується на таких стовпах, як підприємницька рівність і непорушність майнових прав приватної системи.

Незважаючи на те, що географічно й структурно міжнародна компанія охоплює кілька країн і найчастіше має різноспрямовані структурні підрозділи в різних державах, у даного суб'єкта є «материнська» частина, яка розташована в конкретній державі й має конкретних засновників, власників, які є громадянами тієї чи іншої держави. Наприклад, компанія «Тойота Корпорейшнз» заснована в Японії, і, не дивлячись на те, що має представництва у всьому світі, генеральним відповідачем у міжнародній юридичній площині є саме головний офіс, який зареєстрований в Японії.

При цьому слід також розуміти, що така «міжнародність» і «транснаціональність» не повинна входити в конфлікт із законодавством тієї держави, на території якої здійснюється діяльність

тих чи інших структурних підрозділів міжнародної компанії. Тобто філії тієї ж компанії «Тойота», які здійснюють діяльність в Україні, функціонують на підставі національного законодавства нашої країни, при цьому з юридичної точки зору не має ніякого значення, в якій формі власності вони зареєстровані та яким складом здійснюють свою діяльність. Ця специфіка виходить саме з функції цілепокладання, абсолютним пріоритетом якої є отримання прибутку шляхом здійснення підприємницької діяльності.

У випадках із некомерційними міжнародними організаціями діяльність структурних підрозділів подібних організацій регламентується міжнародним правом, а внутрішнє законодавство має регулюючий і рекомендаційний характер.

На сучасному етапі характерним є розширення міжнародних компаній за розмірами їхньої діяльності до глобальних меж і, відповідно, застосування найдосконаліших організаційних форм, що створюються шляхом різноваріантного поєднання класичних видів організаційних структур з максимальним рівнем їхньої адаптації до галузевої та культурної специфіки діяльності окремих підрозділів міжнародних компаній.

Досліджуючи специфіку взаємодії організаційних культур в умовах мультикультурного середовища та культуру внутрішнього корпоративного управління взаємовідносинами з іноземними підрозділами в ході управління людськими ресурсами, на основі узагальнення підходів до вивчення міжнародних компаній, можна виділити два їх види – багатонаціональні й транснаціональні компанії, основним критерієм відмінності яких є структура їх власності.

Багатонаціональні компанії – «міжнародні корпорації, що об'єднують національні компанії ряду держав на виробничій і науково-технічній основі» [176]. Вважається, що «багатонаціональна компанія є однією з найбільш складних форм організації міжнародного бізнесу. Вона використовує міжнародний підхід у пошуку закордонних ринків збуту, розміщення виробничих потужностей, пошуку персоналу, ресурсів своєї діяльності тощо. Транснаціональні компанії – «національні монополії із зарубіжними активами, виробнича та торгівельно-збутова діяльність яких

виходить за рамки однієї держави. Правовий режим ТНК передбачає ділову активність, що здійснюється за допомогою утворення в них філій, дочірніх компаній, які можуть мати форму змішаних підприємств з переважно національною участю» [176].

Часто транснаціональні компанії здійснюють діяльність у межах транснаціональних корпорацій. Згідно з визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), транснаціональна корпорація – «це група компаній приватної, державної або змішаної форми власності, що знаходиться в різних країнах, при цьому одна або більше з цих компаній може істотно впливати на діяльність інших, особливо в сфері обміну знаннями й ресурсами» [176].

За визначенням, схваленим ЮНКТАД (Конференція ООН з торгівлі та розвитку), транснаціональна корпорація – «це підприємство, яке об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності в двох або більше країнах, веде координуючу політику й втілює в життя загальну стратегію через один або більше центрів прийняття рішень» [176].

Очевидно, що в основі управління міжнародними компаніями будь-якого виду знаходиться механізм прийняття рішень, який дозволяє здійснювати узгоджену політику, реалізовувати єдину стратегію, розподіляючи ресурси, технології і відповідальність для досягнення спільної мети. Саме це визначає наступний етап нашого розгляду сутності міжнародної компанії – аналіз наукових підходів до її управління.

Процеси управління подібними суб'єктами тісно пов'язані з особливим аналізом їх зовнішнього й внутрішнього середовища, а також самої системи управління, для чого значний потенціал, на наш погляд, має системний підхід.

Системний підхід, який розглядає суспільство як тип соціальної системи, сформувався в соціології під впливом загальної теорії систем, основоположниками якої були А. Богданов і Людвіг фон Берталанфі. Однак основні принципи системності зустрічаються в працях Платона, Аристотеля, Б. Спінози, Е. Канта, Ф. Шеллінга, Г. Гегеля, К. Маркса. Уявлення про систему також можна знайти й у роботах соціологів XIX – XX ст. – О. Конта, Г. Спенсера,

Е. Дюркгейма, П. Сорокіна, Т. Парсонса [120; 121], Н. Лумана [84; 85].

Як відомо, в найбільш загальному плані система складається з двох складових: 1) зовнішнє оточення, що включає в себе вхід, вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок; 2) внутрішня структура – сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу в вихід і досягнення цілей системи [151, с. 66]. Очевидно, що питання й проблеми управління в міжнародній компанії можуть розглядатися як система.

Тобто, аналізуючи управління міжнародною компанією з точки зору системного підходу, необхідно оперувати такими поняттями, як система, системний аналіз, структура системи, зв'язку, вхід системи, вихід, мета, зовнішнє середовище, зворотний зв'язок, організація системи, функціонування системи, розвиток системи та ін.

У науці прийнято виділяти чотири основних групи властивостей системи:

- властивості, що характеризують сутність і складність системи (первинність цілого, складність структури, жорсткість, вертикальна цілісність і горизонтальна відособленість системи, ієрархічність, множинність опису системи);
- властивості, що характеризують зв'язок системи із зовнішнім середовищем (взаємозалежність системи й зовнішнього середовища, ступінь самостійності системи, відкритість, сумісність);
- властивості, що характеризують методологію цілепокладання системи (цілеспрямованість, спадковість, пріоритет якості, пріоритет інтересів системи більш високого рівня, надійність, оптимальність);
- властивості, що характеризують параметри функціонування та розвитку системи (безперервність функціонування та розвитку, альтернативність, адаптивність, організованість, рівень стандартизації системи, інноваційний характер її розвитку) [151, с. 66].

Розглянемо визначені властивості системи в контексті діяльності міжнародних компаній.

При аналізі першої групи властивостей ми можемо констату-

вати, що сама міжнародна компанія як система має структури та позиції, які здійснюють діяльність, спрямовану на отримання прибутку. Складність даної системи відбивається, перш за все, в особливій формі ієрархічності управління міжнародної компанії, а відповідно, і її персоналом, тому що даний тип організацій в силу своєї специфіки (полінаціональної структури) розділений на безліч підсистем, які характеризуються складною системою відносин, що відповідно передбачає наявність вертикальної цілісності (жорстка ієрархічна структурованість, спрямована на досягнення результату) та деяку горизонтальну відособленість (відмінність та різнонаправленість у розв'язанні поточних завдань). Необхідно відзначити, що детальний аналіз управління міжнародною компанією може припускати також і множинність опису досліджуваного об'єкта, а відповідно, й самої системи управління ним. Наприклад, аналізуючи в цілому систему управління, ми підходимо до питань, що розглядаються, з різних боків: з точки зору процесу управління, об'єкта управління, факторів, що впливають на процес управління компанією як такої, і т.д.

Якщо аналізувати другу групу властивостей систем, то тут ми відзначаємо, що управління міжнародною компанією безпосередньо пов'язане із зовнішнім середовищем. Ми пропонуємо розглядати зовнішнє середовище міжнародної компанії з двох позицій у загальному зовнішньому середовищі: позиції суб'єктів входу для організації і позиції суб'єктів виходу для організації (див. рис. 2.1).

До складу суб'єктів входу для міжнародної компанії ми включаємо: держави-учасники безпосередньої діяльності (нормативне регулювання, економічне регулювання та ін.), конкурентів (конструктивні відносини та придбання ресурсів шляхом запозичення знань, умінь, навичок і технологій), постачальників (відносини передачі конкретних ресурсів для здійснення безпосередньої діяльності), людські ресурси (відносини залучення людських ресурсів для подальшої трудової діяльності в рамках міжнародної компанії) та інших партнерів, які реалізують «підживлення» загального процесу управління різними ресурсами. Іншими словами, до цієї групи належать всі суб'єкти зовнішнього середовища,



Рис. 2.1. Двохпозиційність факторів зовнішнього середовища для міжнародної компанії

з якими компанія підтримує відносини для залучення до себе різного роду ресурсів, що необхідні для успішного функціонування.

До складу суб'єктів виходу для міжнародної організації ми відносимо: держави (виконання державного замовлення, перерозподіл доходів і ін.), споживачів (реалізація продукції, що випускається, і погашення потреби в ній), конкурентів (конструктивна співпраця за допомогою обміну новими знаннями, вміннями, навичками та технологіями, які отримані внаслідок процесу прямої організації діяльності) та інших партнерів, з якими міжнародна компанія співпрацює з приводу результатів своєї діяльності.

В рамках нашого аналізу системи взаємодії міжнародної компанії з зовнішнім середовищем не можна не сказати про таку позицію, як диференціація. З точки зору соціологічної теорії систем Н. Лумана, основна властивість сучасного суспільства – зростаючий процес системної диференціації як спосіб взаємодії

зі складністю його зовнішнього середовища [84; 85]. Це означає, що в диференційованій системі наявні два види середовища: одне, загальне для всіх підсистем, і інше, відмінне від першого, внутрішнє середовище кожної підсистеми. Наприклад, така міжнародна компанія-виробник автомобілів, як «Тойота», розглядає інших виробників (наприклад, «Дженерал Моторс» і «Даймлер-Крайслер») як частину свого зовнішнього середовища. Відділ міжнародних відносин (підсистема) у компанії «Тойота» також бачить «Дженерал Моторс» і «Крайслер» частиною його зовнішнього середовища. Однак цей відділ бачить й інші підсистеми в рамках компанії «Тойота» (як, наприклад, відділ управління персоналом (підсистема)) – зовнішні відносно до підсистеми міжнародних відносин і, відповідно, такі, які є елементом її зовнішнього середовища. Інші підсистеми (такі, як відділ управління персоналом) мають внутрішній характер відносно до організаційної системи в цілому, але входять до зовнішнього середовища підсистеми міжнародних відносин, отже, й до внутрішнього середовища компанії. Аналогічно підсистема управління персоналом розглядає інших виробників як частину зовнішнього середовища, але, крім того, інші підсистеми (включаючи підсистему міжнародних відносин) розглядає як частину свого оточення. Отже, кожна з підсистем відрізняється різним баченням внутрішнього середовища системи. Це породжує вкрай складне й динамічне внутрішнє середовище міжнародної компанії.

Диференціація в системі є способом дії щодо змін до зовнішнього середовища. «Кожна система повинна підтримувати свої кордони із зовнішнім середовищем, інакше її поглине складність зовнішнього середовища, вона зруйнується й припинить своє існування» [132, с. 227–228]. Тому питання диференціації в міжнародній компанії зберігають свою актуальність.

Таким чином, ми можемо говорити про взаємозалежність системи управління міжнародною компанією і зовнішнього середовища, а також ступеня самостійності даної системи, її відкритості зовнішнім джерелам і сумісності з ними.

Аналізуючи третю групу властивостей системи, відзначимо, що методологія цілепокладання комерційної міжнародної

організації як системи була описана нами раніше. Відзначимо лише, що цілепокладання, крім усього іншого, являє собою наявність єдиних стратегічних цілей для всієї міжнародної компанії.

Погляд на четверту групу властивостей – властивостей, які характеризують параметри функціонування та розвитку системи (безперервність функціонування та розвитку, альтернативність, адаптивність, організованість, рівень стандартизації системи, інноваційний характер її розвитку), показує, що дані характеристики є атрибутивними для міжнародних компаній, що на прикладах буде продемонстровано нами далі.

Таким чином, розгляд і короткий аналіз управління міжнародною компанією з точки зору системного підходу дозволяє зробити висновок про те, що зазначені вище процеси є чітко вибудованою, ієрархічною, цілісною системою, яка має свою специфіку й складність; взаємопов'язана із зовнішнім середовищем, має свою методологію цілепокладання.

Одночасно з вивченням процесів управління міжнародною компанією з точки зору системного підходу останнім часом актуальнішим у науковій літературі стає опис управлінських аспектів у контексті ситуаційного та процесного підходів, які також володіють пізнавальним потенціалом для аналізу управління міжнародною компанією.

Загальна розробка ситуаційного підходу в управлінні почалася в 60-ті роки ХХ століття. В центрі уваги при такому виді досліджень – ситуація (тобто певний набір обставин), яка має великий вплив на організацію в даний конкретний час, а до набору якостей ефективного менеджменту до «системного мислення» додається здатність «ситуаційного мислення».

Ефективне управління, на думку представників ситуаційного підходу, має відповідати таким характеристикам, як мобільність і пристосованість до того середовища (ситуації), в якому працює конкретне підприємство. Головна теза прихильників ситуаційного підходу до менеджменту: не існує уніфікованого ефективного управління у всіх ситуаціях. При цьому представники даного підходу (Д. Вудворд, Ф. Лутанс, П. Лоуренс, Р. Моклер)

пропонують поділяти всі ситуаційні змінні на стратегічні, тактичні й оперативні [151, с. 67–68].

Застосовуючи дані положення до управління міжнародною компанією, необхідно відзначити, що для подібних організацій не існує якогось єдиного алгоритму роботи або відсутні певні однакові нормативи, соціальні закони, форми, методи та принципи роботи організації.

Безумовно, не говорити про відмінності здійснення зазначених вище процесів також буде неправильним, проте слід розуміти, чітко уявляти й співвідносити реально існуючі компоненти процесу функціонування компанії, впроваджені там ексклюзивні форми роботи з персоналом з характеристиками базисного теоретико-методологічного рівня процесів управління. В той же час ми розуміємо, що ситуація в такому контексті грає не методологічну, а методичну роль, адже перераховані вище характеристики (закони, форми, методи управління) і є уніфікованими для всіх підрозділів міжнародної компанії, що, в свою чергу, знаходить відображення у формуванні та функціонуванні особливої організаційної культури в такому міжнаціональному середовищі.

Яскравим прикладом цього «форматування» може служити корпоративний і організаційний формат культур компанії «МакДональдс», де цінності, норми й навіть дрес-код є окремим управлінським рішенням, уніфікованим для всіх філій.

У рамках запропонованого підходу ми можемо підтримати гіпотезу, яка передбачає, що управління міжнародною компанією докорінно буде відрізнятися в організаціях різного характеру діяльності. Тобто, наприклад, процеси управління в міжнародній виробничій компанії будуть методично відрізнятися від управління в міжнародній компанії напрямку рітейл.

Безумовно, специфіка міжнародної компанії, її спрямованість грають найважливішу роль у загальній організації роботи з персоналом, впровадженні та функціонуванні всіх технологій, однак загальні константи, закони, стереотипи для управління в міжнародних компаніях будуть подібними.

Ще одним популярним на сьогодні підходом до управління

організаціями є процесний підхід. Представниками даного підходу є М. Мескон, М. Хаммер, Д. Чампі та ін. Даний підхід розглядає управління як логічний процес, як взаємопов'язане виконання всіх функцій управління. Процесний підхід у системі управління являє собою ланцюг безперервних, взаємопов'язаних дій зі стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку та контролю. При цьому під стратегічним маркетингом розуміється «комплекс робіт з формування ринкової стратегії організації на основі стратегічної сегментації ринку, прогнозування стратегій підвищення якості товарів, ресурсозбереження та комплексного розвитку компанії, які спрямовані на збереження або досягнення конкурентних переваг організації та стабільне отримання прибутку» [108].

Звернення уваги на ситуаційний і процесний підходи в управлінні дозволяє зробити висновок про те, що вони не в повній мірі дозволяють широко й різнобічно аналізувати управління міжнародною компанією, тому що висвітлюють переважно лише його окремі сторони. Більший потенціал у цьому плані має структурно-функціональний підхід. Саме цей підхід, на нашу думку, найбільш повно і ємко здатний показати специфіку здійснюваної діяльності міжнародної компанії у відповідності до питання організаційної культури, яке нами розглядається.

Функціональний підхід у соціології розвивався в рамках теоретичного напрямку «структурного функціоналізму» (Р. Мертон, Т. Парсонс та ін. [100; 121; 122]). У центрі цього підходу поняття «функція». На думку Т. Парсонса, «функція є сукупністю дій, спрямованих на задоволення потреби або потреб системи». Спираючись на це визначення й розвиваючи його, Т. Парсонс визначає інваріантний набір чотирьох функцій, які необхідні (характерні) для всіх систем: адаптація (А), ціледосягнення (G), інтеграція (І) і латентність (L), або підтримання ціннісного зразка. Всі разом ці чотири функції відомі як схема AGIL. Система для того, щоб вижити, повинна виконувати всі ці функції, а їхній зміст коротко визначають таким чином.

1. Адаптація: система повинна справлятися з випадковим характером вимог зовнішнього середовища. Вона повинна

адаптуватися до зовнішнього середовища й пристосовувати середовище до своїх потреб.

2. Ціледосягнення: система повинна вміти визначати свої первинні цілі й досягати їх.

3. Інтеграція: система повинна координувати взаємини своїх елементів. Вона також повинна управляти відносинами трьох інших функціональних імперативів (A, G, L).

4. Латентна функція (підтримування ціннісного зразка): система повинна жити, підтримувати й відновлювати як мотивацію індивідів, так і культурні зразки, що створюють і підтримують мотивацію [132, с. 119].

Проектуючи дані теоретичні конструкції на управління міжнародними компаніями, можна сказати, що вихідні складові структурного функціоналізму Т. Парсонса цілком можуть бути застосовані до процесів управління в міжнародній компанії, а відповідно, й в цілому до розгляду та вивчення їх діяльності.

Чотири описані вище функції, на нашу думку, підлягають аналізу й у рамках досліджуваної проблематики роботи. Адже процеси управління завжди спрямовані на досягнення ключової мети міжнародної компанії.

Вище ми вже торкалися конкретного змісту перших двох функцій, тому докладніше зупинимося на функції інтеграції та латентній функції.

Функція інтеграції займає провідну позицію серед інших функцій для успішного функціонування міжнародної компанії. Адже процес регуляції усіх складових елементів організації неможливий без постійної інтеграції елементів один з одним. Неможливий настільки, наскільки неможлива відсутність дії функції координації описаних процесів і явищ усередині «материнської» частини міжнародної компанії відносно до її «дочірніх» структур.

Поряд з цим, важливе місце в управлінні міжнародними компаніями займають питання централізації і децентралізації, які в аспекті міжнародного бізнесу та діяльності міжнародних компаній розглядаються з точки зору прийняття управлінських рішень. Рішення, які прийняті на рівні закордонної філії,

вважаються децентралізованими, а на вищих рівнях – централізованими. На централізацію/децентралізацію впливають взаємовиключні чинники, тому політику стосовно організації компанії варто адаптувати до унікальних обставин її функціонування, в тому числі й культурних.

З іншого боку, функція інтеграції відповідає також за співвідношення трьох інших функціональних імперативів: адаптації, ціледосягнення, підтримання ціннісного зразка.

Аналіз латентної функції (підтримання ціннісного зразка) системи управління міжнародною компанією базується, на наш погляд, на мотиваційному рівні управління, а також на функціонуванні певної культури управління, яка, в свою чергу, розвивається з часом до такого явища, як організаційна культура. Іншими словами, суть латентної функції полягає в підтримуванні того ціннісного зразка, який необхідний для реалізації поставлених організацією цілей.

Звертаючись до потенціалу функціонального підходу, не можна не згадати про ще одного представника функціоналізму – Р. Мертона, який розробив поняття дисфункції і нефункції [101]. Так само, як і структури або інститути можуть сприяти збереженню інших частин соціальної системи, вони можуть мати для них і негативні наслідки – ось короткий опис дисфункції. Іншими словами, наприклад, збільшення числа фахівців допоміжного циклу в міжнародній клінінговій компанії при загальній константі наявного обладнання та нормі тривалості робочого дня може, з одного боку, привести до функціонального розподілу робочого часу й збільшення обсягу корисного виробітку, а з іншого боку, те ж саме явище може призвести до дисфункціональних наслідків економічного характеру (прискорене спрацювання обладнання, зростання витрат на оплату енергоресурсів та ін.); соціально-трудового характеру (зростання соціальної напруженості в колективі, збільшення кількості людей, які здійснюють контроль за процесами управління міжнародної компанії, такими, як адаптація, розвиток, оцінка та ін.).

Що ж стосується поняття нефункції, то тут Р. Мертон відзначає, що «нефункції – це соціальні форми, які залишилися

з попередніх історичних часів. Хоча в минулому вони могли мати позитивні або негативні наслідки, на сучасну систему вони істотно не впливають» [132, с. 121]. Прикладом нефункції для міжнародної компанії може служити зміна власності або зміна специфіки діяльності в тій чи іншій філії компанії.

На наш погляд, розглянуті теоретичні підходи до управління міжнародною компанією мають різний пізнавальний потенціал: якщо системний і структурно-функціональний підходи можуть використовуватися для аналізу внутрішніх і зовнішніх процесів управління життєдіяльністю міжнародною компанією, то ситуаційний і процесний – для аналізу технологічних рішень у сфері управління персоналом.

Відзначимо, що міжнародні компанії мають особливості й специфічні фактори, що детермінують їх роботу, в тому числі й у сфері управління людськими ресурсами [20]. Вони стикаються з проблемами, що викликані відмінностями у веденні господарської діяльності, з різницею законів, що регулюють роботу іноземного персоналу в тій чи іншій державі, особливою міграційною політикою та ін. А міжнародний менеджмент людських ресурсів включає такі питання, як дослідження специфіки трудових ресурсів у різних культурних середовищах, набір і відбір іноземних співробітників, визначення розмірів оплати праці, засобів мотивації працівників в умовах різних економічних середовищ, крос-культурна адаптація і регуляція трудових відносин.

Аналізуючи практику функціонування міжнародних компаній, учені виділяють чотири ідеально типові організаційні моделі: координована федерація, децентралізована федерація, централізована стратегія вузлового пункту та інтегровані мережі (транснаціональна модель), які розглядають різні варіації взаємовідносин у системі «штаб-квартира – іноземні підрозділи» [7, с. 120]:

1. Децентралізована федерація: кожний національний майданчик управляється як окреме підприємство, яке прагне оптимізувати показники своєї діяльності в місцевому оточенні – це традиційна багатонаціональна корпорація.

2. Скоординована федерація: центр організації розробляє складні системи управління, які дозволяють здійснювати

загальний контроль, а керівникам на місцях надано простір для застосування практичних заходів, орієнтованих на умови внутрішнього ринку.

3. Централізований вузол: увага зосереджується більшою мірою на глобальний ринок, ніж на внутрішні проблеми. Така модель управління, як правило, застосовується японськими фірмами, працює в умовах централізованого прийняття рішення й контролю.

4. Транснаціональна модель: корпорація розвиває багатовимірні стратегічні можливості, що спрямовані на глобальну конкуренцію, при цьому враховують вимоги місцевого ринку.

Ми вважаємо, що дані моделі формують не тільки загальні конструкції управлінських рішень, а й визначають специфіку найму на роботу, прийому та відбору персоналу, планування його кар'єри та підвищення кваліфікації, роботу з емігрантами та ін. Крім цього, описані вище моделі являють собою теоретичний конструкт, який досить добре асимілюється з основними положеннями структурно-функціонального підходу.

Практика міжнародного бізнесу довела існування в міжнародних компаніях різноманітних видів організаційних структур: функціональна, дивізійна (товарна, регіональна й змішана), міжнародна (міжнародний підрозділ, матрична, холдингова), віртуальна й глобально інтегрована (міжнародна матрична в поєднанні з віртуальною).

Таким чином, слід зазначити, що для сучасного етапу розвитку світової спільноти характерним є розширення мережі міжнародних компаній і, відповідно, застосування різноманітних організаційних форм, що створюються шляхом різноваріантного поєднання класичних видів організаційних структур з максимальним рівнем їх адаптації до галузевої та культурної специфіки діяльності окремих підрозділів міжнародних корпорацій.

Організація, форми, структурні особливості міжнародних компаній можуть бути різними, однак можна виділити деякі основні принципи, які лежать у їхній основі, а саме [176]:

– корпоративна цілісність, заснована на принципах акціонерної участі;

- орієнтація на досягнення єдиних для компанії стратегічних цілей і рішення загальних стратегічних завдань;
- наявність однієї управлінської вертикалі (з різним ступенем жорсткості) та єдиного центру контролю;
- безстроковий характер існування.

Ці та інші розглянуті особливості міжнародних компаній впливають на практики управління в них, одним з основних секторів якого є управління людськими ресурсами.

2.2. Система управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях

Сучасне наукове осмислення процесів, що відбуваються в організаціях, трансформує основний ракурс аналізу даних проблем – у його основу все частіше закладаються ті елементи, як точки опори в організації, які традиційно знаходилися на другому плані [14].

У такому контексті інтерес представляє концепція Дж. Барні та Р. Грант, які запропонували підхід до розвитку організації, що заснований на людських ресурсах (RBV – аббревіатура від перших літер англійської назви Resource-based view). Вони вважають, що найбільш важливими внутрішніми ресурсами компанії є інформація і люди, а також їхнє ставлення до інших ключових процесів і нематеріальних активів, таких, як збір і поширення інформації, формування брендів, створення й підтримка репутації компанії [184; 185; 192].

Аналогічні ідеї висловлюють і інші дослідники. Наприклад, на думку Ю. Красовського, «рушійною силою розвитку компанії на сучасному етапі є економіка знання, що базується на ланцюжку «знання – інформація – високі технології – людські ресурси»» [75, с. 26].

Таким чином, людські ресурси стають стрижнем сучасної організації, а механізми управління ними розглядаються як один з найважливіших напрямків наукового аналізу [13, с. 29].

У результаті система управління людськими ресурсами посідає одне з ключових місць в управлінні міжнародною компанією. В сучасних умовах персонал такої компанії постає як певний

«пазл», часом не завжди стабільний через міграції персоналу в міжнародному полі професійних можливостей. Відповідно, розуміння механізмів управління ним є окремою зоною дослідження.

Саме поняття «управління людськими ресурсами» виникло в західному менеджменті, відобразивши зміну ролі та місця людини в трудовому процесі, й увійшло в наукову західну термінологію в 70-і, а у вітчизняну – в 80-і роки ХХ століття. При цьому його поширення було пов'язане зі зміною уявлень про людину-працівника як про «індиферентний фактор виробництва» на уявлення про людину-працівника як його «центрально ланку» [17]. Розглянемо цю еволюцію детальніше, концентруючись на часових, змістовних і термінологічних аспектах.

Перш за все, звернемо увагу на різні підходи до періодизації розглянутої нами еволюції. Наприклад, О. Орлова пояснює різноманіття вживаних термінів «персонал», «людські ресурси», виходячи з концепцій управління, що характеризують роль кадрів на виробництві. Вона робить акцент на таких етапах:

1. Використання трудових ресурсів (з кінця ХІХ ст. до 60-х років ХХ ст.) – головне у виробництві не людина, а лише її функція – праця, яка вимірювалася витратами робочого часу й заробітною платою.

2. Управління персоналом – людина розглядається через формальну роль-посаду, а управління реалізується за допомогою адміністративного механізму.

3. Управління людськими ресурсами – людина розглядається як не поновлюваний ресурс, а як елемент соціальної організації в єдності трьох основних складових: трудових функцій, соціальних відносин і стану працівника.

4. Управління людиною – людина розглядається не як «ресурс», а як «унікальність», виходячи з якої будуються стратегії управління та структура організації [118].

Ми бачимо, що в такому підході теорія управління еволюціонувала від функціонального результату до сутнісних особливостей людини. Ця еволюція сьогодні досить яскраво відбивається в концепції управління талантами [див., наприклад, 133].

І. Макарова виділяє інші етапи розвитку концепції управління: «управління кадрами», «управління персоналом», «управління людськими ресурсами». При цьому вона відзначає, що концепція «управління кадрами» використовувалася в 1920–1940 роках, працівник компанії розглядався «як носій трудової функції, живий придатак машини»; концепція «управління персоналом» була найбільш популярна в 1950–1970 роках, працівник компанії розглядався як «суб'єкт трудових відносин, особистість»; у 1970–1980 роки з'являється поняття «людський капітал», в основі даної концепції лежить ставлення до працівника як до «капіталу, який можна використовувати для отримання прибутку організації»; концепція «управління людськими ресурсами» отримала розвиток у 1980–1990 роках, працівник розглядається як «ключовий, стратегічний ресурс організації» [89, с. 10].

На думку І. Макарової, «управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме людьми, які роблять свій внесок у досягнення фірми» [89, с. 9]. Погодимось з цією думкою і зупинимось на ній докладніше.

Школа «управління людськими ресурсами» сформувалася на Заході, а її представники – Дж. Дуглас, Д. Хант, С. Клейн, Е. Шейн – у своїх роботах аналізують зміни, що відбуваються в людських ресурсах під впливом мінливих зовнішніх умов. У зв'язку з цим учені виділяють сучасні вимоги до управління людськими ресурсами та пропонують нові підходи щодо вдосконалення теорії та практики управління.

Співвідношення понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» при цьому вказує на те, що управління персоналом – це мікроекономічне поняття, яке служить для позначення діяльності менеджменту організації щодо забезпечення функціонування персоналу згідно з організаційними цілями. Управління людськими ресурсами – поняття з галузі макроекономіки, воно розглядає «управління людськими ресурсами», тобто трудовими ресурсами певної території з урахуванням їх людського капіталу. Однак специфіка міжнародних компаній, на наш погляд, дає можливість використовувати обидва ці поняття

як ідентичні. Саме тому в своїй роботі ми будемо використовувати їх як синоніми.

Аналіз сучасних конструктивів щодо управління людськими ресурсами показує їх багатозначність. Так, у концепції управління людськими ресурсами, на думку М. Бурчакової, люди розглядаються як матеріальні, фінансові, технологічні ресурси і є складовою частиною виробничих ресурсів організації, і організація, керуючись стратегією свого розвитку, може збільшувати людський ресурс (екстенсивний шлях) або більш раціонально використовувати решту людського ресурсу (інтенсивний шлях) [29].

Р. Драфт вважає, що термін «управління людськими ресурсами» має відношення до діяльності організації щодо залучення, підготовки та збереження ефективної робочої сили» [97].

Х. Грехем і Р. Беннетт вважають, що «мета управління людськими ресурсами компанії полягає у використанні співробітників компанії, тобто її людських ресурсів таким чином, щоб наймач міг отримати максимально можливу вигоду від їх умінь і навичок, а працівники – максимально можливе матеріальне й психологічне задоволення від своєї праці» [97, с. 12]. В такому значенні цілі управління людськими ресурсами ідентичні цілям управління персоналом.

Очевидно, що уявлення про управління людськими ресурсами за останні 30–40 років пройшло своєрідну еволюцію. Сьогодні можна говорити, що «управління людськими ресурсами – це наука й галузь практичної діяльності, що спрямована на виявлення закономірностей і чинників, розробку методів і технологій, що дозволяють, організації максимально ефективно залучати й використовувати людські ресурси, формувати бажану виробничу поведінку у співробітників при найбільш повному та якісному досягненні організаційних і особистих цілей» [55, с. 20]. «Управління людськими ресурсами являє собою людський аспект управління підприємством і відносин працівників зі своїми компаніями. Управління людськими ресурсами ґрунтується на досягненнях психології праці й використовує технології і процедури, які сукупно називають «управління персоналом» і стосуються комплектування штату підприємства, виявлення та

задоволення потреб працівників та практичних правил і процедур, які керують взаємовідносинами між організацією і її працівником» [97, с. 10].

Таким чином, людські ресурси стають стрижнем сучасної організації, а механізми управління ними розглядаються як один з найважливіших напрямків наукового аналізу. При цьому процес управління людськими ресурсами в організації буде ефективний лише в тому випадку, коли є його стратегія, а також взаємозв'язок між стратегією, політикою та системою управління. Важливо, щоб система управління людськими ресурсами була побудована таким чином, щоб працювати на досягнення загальної організаційної мети.

Можна говорити про те, що диференціація організацій призводить до диференціації систем управління персоналом [41]. Очевидно, що дані управлінські рішення в міжнародних організаціях матимуть свою специфіку. Ця специфіка виявлятиметься в стратегічних і тактичних аспектах управління. Тому важливим бачиться систематизація основних стратегічних і тактичних аспектів управління людськими ресурсами.

На думку М. Армстронга, управління людськими ресурсами «являє собою стратегічний підхід до управління працюючими в організації людьми, які колективно й індивідуально роблять внесок у вирішення завдань організації» [8, с. 6]. На погляд ученого, основна мета управління людськими ресурсами – це забезпечити досягнення успіху організації за допомогою людей.

Стратегії управління людськими ресурсами, як уважають учені, можна розділити на такі [11]: стратегія мінімізації витрат; стратегія поліпшення якості; інноваційна стратегія.

В рамках першої стратегії одним із способів скорочення витрат є оптимізація чисельності персоналу, перш за все, через його скорочення. Негативними моментами при цьому є порушення нормального ритму роботи, ускладнення відносини в колективі, а сама програма скорочення персоналу вимагає додаткових коштів.

Орієнтація на стратегію поліпшення якості передбачає побудову системи стимулювання таким чином, щоб забезпечувати максимальну зацікавленість працівників у підвищенні якісних показників.

При інноваційній стратегії розвитку підприємства система управління людськими ресурсами формується таким чином, щоб забезпечити оптимальні умови для інноваційної діяльності працівників, безперервне оновлення знань і розвитку.

Міжнародні компанії, як показує наш аналіз їх практик, активніше використовують інноваційну стратегію та стратегію поліпшення якості. Стратегія мінімізації витрат використовується лише при введенні нових технологій.

Стратегічні рішення в сфері управління людськими ресурсами можуть представляти собою також сукупність стратегій, що спираються на ідеологічний і філософський фундамент. У зв'язку з цим Д. Сторі пропонує чотири аспекти, що характеризують управління людськими ресурсами:

1. Певний набір переконань і пропозицій;
2. Рішення з управління персоналом спираються на стратегічні потреби;
3. Провідна роль лінійних керівників;
4. Акцент на систему «важелів» при формуванні робочих відносин [8, с. 15].

Навіть перший погляд на такий підхід до стратегії управління людськими ресурсами дозволяє нам побачити особливе місце елементів організаційної культури, а також акцентування на суб'єктах, які включені нами до списку тих, хто має на неї вплив. Це дозволяє нам зробити висновок, що елементи організаційної культури природно інтегровані в систему управління людськими ресурсами.

При цьому Д. Сторі розрізняє два підходи управління людськими ресурсами: «жорсткий» і «м'який». При «жорсткому» підході люди є важливим ресурсом, завдяки якому організація добивається конкурентної переваги. При «жорсткому» підході акцент робиться на кількісних аспектах управління та таких, які піддаються розрахунку й пов'язані зі стратегією бізнесу.

При «м'якому» підході акцент переноситься на людські взаємини, до яких входять комунікації і мотивації, «поводження з працівниками як з цінним активом, джерелом конкурентної переваги в тому випадку, якщо вони віддані компанії, адаптивні

й володіють певними здібностями чи навичками або досягли певних результатів, високих показників і т.д.» [8, с. 18–20].

Очевидно, що в розглянутих підходах певною мірою відображена орієнтація на завдання та відносини, які представлені нами при аналізі типів організаційних культур у першому розділі, що підтверджує зв'язок організаційної культури зі стратегією управління.

Слід зазначити, що стратегічні аспекти управління людськими ресурсами в міжнародних організаціях реалізуються через об'єднання філософії людських ресурсів, яка описує загальні цінності та принципи, і конкретних напрямків і дій з управління персоналом.

Другий аспект, на думку Д. Сторі, представлений наступними видами діяльності [8, с. 16]:

1. Політика управління персоналом (директиви, що визначають, яким чином слід застосовувати й використовувати персонал на практиці й у яких конкретно сферах);

2. Процеси управління персоналом (формальні процедури та методи, які використовуються для здійснення стратегічних планів і політики управління персоналом);

3. Практика управління персоналом (неформальні підходи, які використовуються менеджерами);

4. Програми управління персоналом (дозволяють планомірно впроваджувати стратегії, політику й практику діяльності компанії).

Така позиція корелює з позицією вітчизняних учених. Так, згідно з І. Макаровою, управління людськими ресурсами здійснюється за допомогою системного підходу, який включає в себе: систему управління людськими ресурсами, що складається з таких блоків, як формування людських ресурсів; використання людських ресурсів; розвиток людських ресурсів [89, с. 11].

У цілому ми можемо зробити висновок, що концепції управління персоналом мають різні характеристики, але при цьому їх об'єднують стратегія, яка робить акцент на інтеграції; орієнтація на виконання зобов'язань; переконання керівництва компанії в тому, що до людей слід ставитися як до активу компанії; індивідуальний підхід до трудових відносин та ін.

Очевидно, що основою стратегії управління людськими ресурсами є інтеграція кадрової та організаційних стратегій компанії, які спрямовані на використання людських ресурсів; при цьому враховується отримання працівником максимально можливого матеріального та психологічного задоволення від своєї праці.

Однак у різних компаніях стратегії управління людськими ресурсами можуть відрізнятися. Вчені відзначають, що в системі міжнародного менеджменту виділяються п'ять підходів міжнародної компанії до формування культури:

1. Домінуючий стиль штаб-квартири й перенесення його елементів на філії (пристосування до умов країни перебування (домінують так звані «домашні» підходи));

2. «Сплав» (відбувається своєрідний синтез різних управлінських і культурних аспектів діяльності штаб-квартири та філій);

3. Універсалізм (установлюється якийсь усереднений нейтральний стиль, що приймається різними культурами);

4. Комбінований підхід (поєднання всіх перерахованих вище підходів стосовно до регіональних або глобальних умов діяльності міжнародної фірми) [91].

У міжнародному менеджменті питання управління людськими ресурсами виконують основну задачу щодо розвитку організації. Ключові управлінські рішення реалізуються за допомогою людських ресурсів і ефективної організаційної культури. При цьому «функції управління людськими ресурсами в багатонаціональних компаніях необхідно пристосовувати до відмінностей між країнами, в яких знаходяться філії компанії. Багатонаціональній міжнародній компанії необхідно врахувати відмінності в економічному розвитку й законодавчих системах країн при наймі, навчанні, звільненні та оплаті праці співробітників. Труднощі можуть виникати, коли культура та закони рідної країни компанії суперечать культурі та законам приймаючої країни. Так само міжнародні компанії стикаються з проблемами процесу навчання й розвитку співробітників» [29, с. 44].

Міжнародні компанії відрізняє в основному геоцентрична орієнтованість. Керівництво міжнародних компаній, як правило, прислухається тільки до свого персоналу в «батьківській країні»,

співробітники дочірніх закордонних підприємств є «анонімними витратами», які слід «оптимізувати» [29, с. 44]. Ставлення до людей тільки як до «ресурсів» посилює негативне ставлення їх до компанії. Ефективна кадрова політика в міжнародній компанії повинна ґрунтуватися на зіставленні ряду факторів, що забезпечують досягнення стратегічних бізнес-цілей і задоволення потреб співробітників.

Слід зазначити, що міжнародні компанії стикаються не тільки з проблемами, що викликані відмінностями у веденні господарської діяльності, а й з законами, що регулюють роботу іноземного персоналу в конкретній державі, особливою міграційною політикою. У багатьох країнах існують серйозні відмінності в цих аспектах. Особливо відрізняються закони, які стосуються взаємин між роботодавцями та найманими працівниками.

Відмінності законодавства відносяться до умов роботи персоналу, форм і систем оплати праці, надання соціального пакету й інших стимулюючих систем. У ряді держав законодавча система, яка регулює трудові відносини між роботодавцем і працівником, настільки бюрократизована, що взаємини компанії з іноземною робочою силою можуть бути серйозно ускладнені або практично неможливі. В зв'язку з цим трудове законодавство – це сфера, якій керівництво міжнародної організації має приділяти особливу увагу.

Великий вплив на управління персоналом міжнародної компанії мають культурні відмінності, оскільки кожна культура формувалася й розвивалася індивідуально та включає складний комплекс взаємопов'язаних цінностей. У свою чергу, цінності породжують переконання, очікування й практики. В кожній культурі формується своя система цінностей, яка в подальшому проявляється в стилі життя й трудовій діяльності працівників.

Робітники з різними системами цінностей працюють і взаємодіють у рамках однієї компанії. Однак самі вони часто не знають або не усвідомлюють, які цінності в більшості інших співіснуючих з ними в компанії культур. Тому ці цінності необхідно вивчати й урахувати в процесі управління людськими ресурсами міжнародної компанії.

Принципово важливою при цьому виступає і сама специфіка персоналу міжнародної компанії. На думку А. Діхтяр, наявність працівників різних національностей в одній організації дозволяє розділити персонал на групи за належністю до певної культури [47, с. 17]:

1. Група базової культури – це співробітники, які народилися, виховувалися, навчалися та прийняті на роботу в країні, в якій створена організація. Характеристики даної групи сформувалися під впливом національної культури країни, в якій функціонує організація. При цьому організація може бути створена в іншій країні, а в країні базової культури створювати дочірню фірму або філію. Як правило, це найчисельніша група людських ресурсів організації.

2. Група гостьової культури представлена співробітниками, котрі народилися, виховувалися, пройшли навчання й найняті з-за кордону. Національно-культурні особливості представників даної групи формувалися в інших культурних середовищах і можуть істотно відрізнитися від характеристик базового типу культури.

3. Група аналогової культури – це співробітники, культурний тип яких відповідає культурі країни, в якій створена організація, найняті з-за кордону. Особливості даної групи персоналу схожі з характеристиками базового типу культури, наприклад, можуть входити до однієї групи за певними класифікаціями культур. При цьому схожість не означає ідентичність, через що зберігаються досить сильні відмінності, які визначають можливість отримання організаціям переваг від використання персоналу даного культурного типу.

4. Група адаптованої культури – співробітники, які народилися за кордоном, можливо, навчалися й найняті за кордоном, але довгий час (більше трьох років) проживають у країні базової культури. У більшості ж випадків до цієї групи належать співробітники, які проходили навчання в країні базової культури й проживають у ній же.

Ці чотири групи персоналу, на нашу думку, визначають специфічні методи роботи з ними в організації. В результаті, управління людським ресурсами міжнародної компанії відрізняється великою

різноманітністю управління й диференційованим підходом до персоналу [20].

Також, на думку А. Діхтяр, персонал багатонаціональної компанії має наступні ознаки [47]: наявність співробітників різних національностей і їх взаємодію; наявність відмінностей у менталітеті та культурі взаємодії співробітників; особливості сприйняття інформації співробітниками різної національності.

Дані ознаки персоналу багатонаціональної компанії необхідно враховувати при розробці стратегії і тактики управління персоналом.

Отже, в процесі управління людськими ресурсами міжнародної компанії менеджерам по роботі з персоналом необхідно ретельно вивчати системи цінностей, які властиві як базовій групі співробітників, так і гостьовій, аналоговій і адаптованій. Необхідно враховувати національно-культурні відмінності в системі цінностей і вплив їх на трудову діяльність і взаємодію співробітників.

Важливою складовою культури, а також найважливішим засобом комунікації в компанії є мова. При наявності в міжнародній організації персоналу з різних країн, як правило, на перший план виходить проблема їх комунікативної взаємодії. В цьому аспекті дослідження показують, що близько 60% українців не володіють іноземною мовою (крім російської) на рівні, що необхідний для комунікації із зарубіжними партнерами.

Таким чином, управління людськими ресурсами міжнародної компанії істотно відрізняється від управління людськими ресурсами в окремо взятій компанії однієї країни.

Оскільки в багатонаціональному середовищі міжнародної компанії відбувається перетин кількох культур, то важливою характеристикою управління людськими ресурсами є поєднання різних управлінських технологій. Аналізуючи дані питання, доречним буде розглядати їх крізь призму конкретних напрямків і процесів в управлінні персоналом, які, в свою чергу, реалізуються через технології управління персоналом і утворюють систему. Адже питання політики та практики в сфері управління людськими ресурсами, що виникають в міжнародних компаніях,

стосуються: найму на роботу, прийому й відбору персоналу, його адаптації, планування кар'єри та підвищення кваліфікації, мотивації, оцінки, а також роботи з емігрантами.

Процеси управління формуванням персоналу організації включають в себе такі функції управління персоналом: управління процесом планування персоналу; управління підбором персоналу; облік і вибір необхідних моделей робочого місця; відбір персоналу.

Розглянемо детальніше кожен з цих функцій у контексті функціонування міжнародних компаній.

Виходячи з аналізу літератури, функція управління процесом планування персоналу полягає в наданні людям робочих місць у потрібний момент часу й у необхідній кількості відповідно до їх здібностей, схильностей і вимог організації. Іншими словами, організація для своїх потреб набирає персонал необхідного кількісного та якісного складу.

Якщо аналізувати ситуацію з кількістю персоналу, то вона більшою мірою носить конкретний характер і визначається здебільше об'єктивними для самої організації факторами. Прикладами таких факторів можуть бути масштаби організації, обсяги її діяльності, господарсько-правова форма, бюджет, цілі та місія організації, управлінська культура та інші фактори. Що ж стосується якісного складу й, відповідно, процесів управління даним показником, то тут для міжнародної компанії необхідно враховувати: попередній досвід роботи за кордоном; ступінь узгодженості цінностей найманого працівника з цінностями тієї культури, де йому належить працювати; сімейні обставини (наскільки швидко сім'я співробітника зможе адаптуватися до нових умов іншої країни) і т.д.

Наступним важливим етапом формування персоналу організації є підбір працівників. Даний етап, на нашу думку, можна аналізувати з різних сторін. Наприклад, модель робочого місця. Відомо, що вона створюється з урахуванням соціально-економічних, організаційно-культурних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії. Однак, на наш погляд, на перше місце при аналізі даних процесів у міжнародній компанії необхідно ставити саме фактор

організаційної культури. Отже, чільну роль при створенні моделі робочого місця в міжнародній компанії буде грати саме вплив культурних особливостей компанії і субкультурних особливостей професії. Останні, в свою чергу, крім ментальних, культурних та інших характеристик, обов'язково включають і чисто функціональне навантаження, яке є типовим для тієї чи іншої категорії персоналу. Ілюстрацією цього можуть бути варіанти розподілу функціонального навантаження в міжнародній компанії між представниками різних етносів і народів. Наприклад, «манірність» і «повільність», яка притаманна народам Скандинавії, функціонально відрізняється від «жвавості» й «розхлябаності» представників деяких арабських народів, що, в свою чергу, буде диктувати умови при підборі й розстановці персоналу на ті чи інші позиції.

Проведені нами кейс-стаді показали, що, наприклад, в круїзних міжнародних компаніях («Holland America», «Norwegian Cruise Line») використовують таку технологію підбору персоналу на вакансії в службі гостинності: аналіз резюме – первинне інтерв'ю – спеціальне інтерв'ю – тренінг і подальший вибір і набір персоналу. Дана технологія обумовлена багато в чому тим, що в середньому кількість тих, хто подає резюме, значно вище, ніж в інших групах вакансій. Однак і цей параметр варіюється за країнами. При цьому факторами, що визначають кількість аплікантив, виступають престижність того чи іншого виду діяльності в країні та наявність людських ресурсів, які можуть потенційно реалізовувати цей вид діяльності. Наприклад, у країнах Південно-Східної Азії велика кількість готелів і, відповідно, більше людей, які підготовлені для роботи в них. А в Молдові – навпаки. Відповідно, кількість кандидатів у першому випадку більше, а в другому – менше, що обумовлює і велику кількість, а також високу якість кандидатів у першому випадку й низьку – в другому. Це диференціює і методи пошуку, підбору та відбору персоналу у зазначених міжнародних компаніях.

Наші кейс-стаді показали, що українські круїзні компанії також займають активну позицію в пошуку персоналу через дефіцит претендентів на їх вакантні позиції, що визначає їх активну

роботу з ВНЗ, презентацію компаній, лекції, що покликані не тільки знайти персонал, а й зацікавити даним видом діяльності потенційних співробітників. Крім того, рекрутингова компанія супроводжує кандидата на всіх етапах відбору в компанії.

В ІТ-індустрії, як продемонстрували наші кейс-стаді на прикладі компаній «ТОА Technologies» і «ЕРАМ», складніше знайти кандидатів, тому їх пошук носить активний характер. При цьому рекрутери мають на меті не оцінку професійних якостей, а пошук кандидатів, які в подальшому оцінюються вже професіоналами в компанії (так звані «холодні продажі»), самі ж рекрутери виключені з подальшого процесу відбору персоналу. Ми вважаємо, що така ситуація породжує як позитивні, так і негативні ефекти. До перших можна віднести той факт, що професійні якості й навички оцінюються фахівцями, які на більш високому рівні можуть оцінити дані характеристики претендентів, ніж рекрутер. Однак при цьому технічні фахівці можуть не володіти відповідними комунікативними, «м'якими» навичками, що може негативно вплинути на враження кандидата про компанію й призвести до його відмови від запропонованої позиції при максимальній зацікавленості компанії в даному кандидаті. Також може виникнути ефект «когнітивного викривлення», в результаті якого сконструйоване сприятливе враження про кандидата буде не відповідати його реальним характеристикам. Серед методів відбору в таких компаніях використовують: технічне інтерв'ю, інтерв'ю щодо «м'яких» навичок, тестове завдання. На деякі вакансії завдання висилаються заздалегідь для економії часу технічних фахівців.

Часто в міжнародних ІТ-компаніях, як показують наші кейс-стаді в компаніях «ТОА Technologies» і «ЕРАМ», відбір персоналу здійснюється відповідно до моделі відбору за компетенціями. В ній компетенції розподілені за трьома рівнями: рівень А – фахівці, рівень В – менеджери і рівень С – топ-рівень. На кожному рівні виділено кілька наборів компетенцій.

Розглядаючи варіативні джерела залучення персоналу, відзначимо, що міжнародна компанія, як і будь-яка інша організація, в процесі підбору персоналу використовує два можливих способи залучення персоналу – зовнішній і внутрішній.

Під внутрішнім способом залучення персоналу розуміють розроблену систему заходів, що спрямовані на закриття вакантних посад організації шляхом пошуку потенційних співробітників усередині своєї організації. У свою чергу, під зовнішнім способом залучення персоналу ми будемо розуміти розроблену систему заходів, що спрямовані на закриття вакантних посад організації шляхом пошуку співробітників за межами своєї організації. Обидва способи мають свої переваги та недоліки (див. табл. 2.1), які специфічним чином проявляються в міжнародній компанії. Така специфіка буде визначатися більш широким «професійним полем» вибору претендентів.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки внутрішнього й зовнішнього способів залучення персоналу

	Переваги	Недоліки
Внутрішній спосіб	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низькі часові та фінансові витрати. 2. Гарне інформування один про одного – як претендентів, так і організації. 3. Швидке заповнення звільненої посади. 4. Рішення проблем зайнятості власних співробітників. 5. Поява шансів для службового зростання. 6. Можливість підвищення кваліфікації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмеження можливостей для вибору співробітників. 2. Напруженість і суперництво на зайняття посади кількох претендентів 3. Кількість переведень на нову посаду не задовольняє потреби в конкретних працівниках.
Зовнішній спосіб	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкі можливості вибору потенційних працівників. 2. Поява нових імпульсів для розвитку організації. 3. Менша загроза виникнення конфліктів усередині організації. 4. Прийом на роботу покриває абсолютну потребу в персоналі. 5. Формування резерву. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі витрати на прийом нових працівників, їх навчання, адаптацію. 2. Погіршення соціально-психологічного клімату в організації серед давно працюючих співробітників організації. 3. Погане знання організації. 4. Блокування службового зростання для працівників організації.

Аналіз кейсів, що описані в літературі, й проведені нами кейс-стаді дозволяють зробити висновок, що серед усього розмаїття

наявних методів залучення персоналу для міжнародної компанії характерними є: серед внутрішніх – ротація; серед зовнішніх – залучення персоналу за допомогою мережі Інтернет. При цьому при розгляді основного зовнішнього джерела залучення персоналу для міжнародної компанії – Інтернет – слід зазначити, що даний метод є змістовно ідентичним усій сутності міжнародної компанії, яка, в тому числі, проявляється в можливості абсолютного закриття всіх наявних вакансій шляхом пошуку претендентів з усього світу. В зв'язку з цим серед дослідників, які аналізують дані процеси, слід зазначити позицію Б. Шевченка. Автор виділяє три основних джерела залучення персоналу в міжнародній компанії [169]:

1. Піддані вихідної «батьківської» країни, де знаходиться штаб-квартира транснаціональної організації або громадяни цієї країни (parent country nationals – PCNs);

2. Піддані країни, в якій організовано дочірнє відділення компанії «країни-хазяйки», «приймаючої країни» або громадяни цієї країни (host country nationals – HCNs);

3. Піддані третіх країн (third country nationals – TCNs), які не є ні громадянами країни, в якій розташована штаб-квартира міжнародної компанії, ні громадянами країни, в якій розташоване відділення компанії.

Наступним етапом процесу формування персоналу міжнародної організації є механізм професійного відбору. Відбір кандидатів на вакантну посаду проводиться з числа претендентів за допомогою оцінки їх ділових і особистісних якостей.

Безумовно, весь наявний на сьогоднішній день арсенал методик професійного відбору буде відбиватися в кожній конкретній організації по-своєму через особливі характеристики процесу функціонування організації, її стратегічних, тактичних і оперативних цілей, особистісних і професійних якостей керівника апарату та багатьох інших факторів.

Сучасні фахівці в управлінні персоналом зазначають, що більшість керівників, які несуть відповідальність за відбір персоналу, як правило, відбирають людей, які, на їх погляд, будуть максимально необхідні для організації.

Представлена вище теза, на нашу думку, на сьогоднішній день

змістовно модернізувалася. В практиці управління персоналом існує амбівалентна інтерпретація одного й того ж процесу професійного відбору. Одні стверджують, що первинним і більш виправданим при виборі претендентів на вакантну посаду є орієнтація на особистісні характеристики претендента. Інші ж, навпаки, віддають перевагу професійним компетенціям претендента на вакантну посаду. Іншими словами, існує позиція вибору між «хорошою людиною», але не завжди хорошим фахівцем, і грамотним професіоналом, який не завжди є «хорошою людиною». Дану дилему суб'єктивно кожний керівник вирішує для себе сам, виходячи з різних факторів, вирішальним з яких у процесі прийняття рішення може виявитися навіть самий незначний. Однак для міжнародної організації, на нашу думку, цей процес має також і відбиття в потенційному зіткненні нового працівника з організаційною культурою.

В цілому можна зробити висновок, що для міжнародних компаній більш прийнятними у використанні при процедурі відбору є соціально-психологічні, колективно-когнітивні, емоційно-поведінкові, творчо-орієнтовані, мінімально-структуровані прийоми й методики відбору персоналу.

Продовжуючи аналіз системи управління персоналом в міжнародній компанії, необхідно зупинитися на адаптації персоналу. Дана технологія перетинається з AGIL Т. Парсонса, де функція адаптації розглядається як одна з провідних у системі. Ця функція передбачає, що будь-яка система повинна справлятися з вимогами зовнішнього середовища. Вона повинна адаптуватися до зовнішнього середовища й пристосовувати середовище до своїх потреб.

Як ми вже відзначали раніше, міжнародна компанія також є системою, а відповідно, й відповідає всьому набору необхідних будь-якій системі характеристик. Тому, аналізуючи процес адаптації персоналу в міжнародній компанії, відзначимо, що дана функція інтегрує два вектори й, відповідно, аналізуватися повинна також з двох позицій. Першим вектором є процес адаптації з позиції нового співробітника, а другим – процеси, що пов'язані з функціонуванням всього персоналу.

Під процесом адаптації нового співробітника в міжнародній

компанії ми розуміємо процеси його пристосування до самої організації, до виконання нових функціональних виробничих завдань, а також до колективу працівників організації.

Під процесами ж адаптації персоналу міжнародної компанії ми розуміємо пристосування всього персоналу організації до постійно змінюваних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

У сучасній літературі прийнято говорити про те, що в процесі адаптації працівник проходить стадії ознайомлення, пристосування, асиміляції та ідентифікації. На стадії ознайомлення новий співробітник знайомиться з організацією, її місією, цілями й завданнями. На стадії пристосування відбувається поступове звикання та засвоєння стереотипів, що властиві організації. Стадія асиміляції передбачає повне пристосування до середовища, коли відбувається поступова інтеграція працівника в організацію. На стадії ідентифікації працівник ототожнює особисті цілі з цілями організації [94, с. 28].

Дана класифікація стадій адаптаційного процесу повністю може бути застосована й до формату міжнародної компанії, а наявні в ній елементи, на наш погляд, відображають значну роль у цьому процесі організаційної культури.

Відзначимо, що прийнято виділяти первинну й вторинну адаптацію працівника. Під первинною адаптацією розуміється пристосування молодих працівників, які не мають досвіду професійної діяльності. Під вторинною – процес пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності.

На нашу думку, в міжнародних організаціях наявність і наповнення первинної адаптації носитиме більш складний характер у порівнянні з тими ж складовими при вторинній адаптації нового співробітника. Особливо дана теза справедлива з позиції впливу на дані типи адаптації політики реалізації організаційної культури. Це, як ми вважаємо, пов'язано з тим, що основне змістовне й функціональне навантаження в реалізації організаційної культури лежить у площині процесу засвоєння нових норм, цінностей, установок і т.д. Що, з одного боку, ускладнює процес первинної адаптації, а з іншого боку, уніфікує його та встановлює «ярлики» прийняття того чи іншого формату поведінки або реакції.

З іншого ж боку, вторинна адаптація теж може призводити до певних ризиків при проходженні асиміляції з організаційною культурою, які найчастіше виражаються в певному функціональному дисбалансі між загальноприйнятими нормами дії або реакції, з тими нормами, які прийняті в кожній конкретній міжнародній компанії.

Як було відзначено нами раніше, процеси управління персоналом у міжнародній компанії і її соціально-професійному середовищі носять комплексний характер і розглядаються з позиції взаємодії системи елементів. Тому наступним елементом управління людським ресурсами організації є процеси управління діловою кар'єрою персоналу.

Аналізуючи процеси управління діловою кар'єрою персоналу в міжнародних компаніях, ми б хотіли акцентувати увагу на функціональній стороні. Іншими словами, розгляд і аналіз процесів управління діловою кар'єрою персоналу в міжнародних організаціях буде відбиватися на категорії персоналу, за яким закріплені ті чи інші функції.

Однак перед цим необхідно визначитися з понятійним апаратом, який використовується нами.

Під діловою кар'єрою будемо розуміти «поступове просування особистості в будь-якій сфері діяльності, зміну навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, що пов'язані з діяльністю» [112, с. 407].

У своєму подальшому аналізі процесів ділової кар'єри ми зупинимося на внутрішньоорганізаційній кар'єрі, тому що саме цей вид кар'єри відображає особливості проходження працівником різних стадій розвитку в рамках конкретної організації, в нашому випадку – міжнародної організації. «Сутність управління внутрішньоорганізаційним видом кар'єри полягає у визначенні організацією цілей кар'єри для її працівників, забезпеченні відповідних кар'єрних можливостей для працівників, розробці й подальшій реалізації програм управління кар'єрою й оцінці їх результатів» [44, с. 46].

Аналіз наукових розробок і досліджень ділової внутрішньоорганізаційної кар'єри показує, що все різноманіття варіантів

програм кар'єрного зростання формується за рахунок поєднання чотирьох основних моделей, а саме: «трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя» [50]. Кар'єра «трамплін» передбачає, що шлях працівника в організації складається з тривалого службового підйому з поступовим зростанням його потенціалу, знань, досвіду й кваліфікації. Відповідно, обіймані посади змінюються на більш складні й краще оплачувані. На певному етапі працівник обіймає вищу для нього посаду й намагається втриматися на ній протягом тривалого часу. Після чого відбувається «стрибок з трампліну» через вихід на пенсію. Дана модель, на нашу думку, в міжнародних організаціях може бути поширена серед керівників і фахівців.

Модель кар'єри «сходи» передбачає, що кожна сходинка ділової внутрішньоорганізаційної кар'єри являє собою певну посаду, яку працівник обіймає фіксований час, в середньому не більше 5 років. Із зростанням кваліфікації, творчого потенціалу та досвіду працівник піднімається службовими сходами. Верхньої сходинки кар'єри він досягає в період максимального потенціалу, коли накопичений великий досвід і набуті висока кваліфікація, широта кругозору, професійні знання й вміння. Після зайняття верхньої посади починається планомірний спуск службовими сходами з виконанням меншого обсягу функцій. Ми вважаємо, що дана модель у міжнародних організаціях може бути поширена для категорії лінійних керівників і фахівців, чий рівень претензій відповідає рівню необхідних якостей для обіймання керівних посад. Відзначимо, що модель «сходи» є більш привабливою і прийнятною з позиції можливого вдосконалення практик управління персоналом у міжнародних компаніях внаслідок своєї більшої функціональної і часової варіативності.

Модель кар'єри «змія» також, на нашу думку, придатна для широкого кола категорій персоналу. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу з обійманням кожної нетривалий час – один-два роки. Це дає можливість співробітникові більш глибоко вивчити аспекти діяльності організації, які йому знадобляться на вищій посаді. Найбільшого поширення ця модель отримала в Японії у великих виробничих організаціях, які на даний час є великими міжнародними компаніями.

Модель «змія» є прийнятною для вдосконалення практик управління персоналом у міжнародних компаніях. Однак слід також відзначити, що дана модель передбачає постійне переміщення персоналу, наявність чіткої системи призначення й детальне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Відзначимо, що при недотриманні правил ротації персоналу «змія» втрачає значущість і може мати негативні наслідки у вигляді постійної внутрішньоорганізаційної мобільності, зміни організаційних структур, що в результаті може призвести до підміни функцій управління персоналом.

Модель ділової внутрішньоорганізаційної кар'єри «роздоріжжя» передбачає після закінчення певного фіксованого або змінного терміну роботи проходження працівником комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення про підвищення, переміщення або пониження в посаді. Дана модель кар'єри, як правило, застосовується в спільних підприємствах та в організаціях зі складною організаційною моделлю управління. Однак, на нашу думку, також можлива для всіх категорій персоналу.

Аналізуючи технології управління персоналом міжнародної компанії з позиції розгляду існуючих моделей кар'єри, їх реалізації в практиці компаній, що вивчені нами в рамках кейс-стаді («Holland America», «Norwegian Cruise Line», «TOA Technologies», «ЕРАМ»), відзначимо, що з чотирьох існуючих моделей найбільш пристосованими для міжнародної організації є кар'єри «змія» та «роздоріжжя».

Поряд з кар'єрними переміщеннями для міжнародної організації важлива технологія розвитку персоналу. Слід зазначити, що професійний розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації, у тому числі міжнародної. Це особливо справедливо в сучасних умовах, коли пришвидшується процес старіння професійних знань і навичок, які необхідні для ефективного управління. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам організації негативно позначається на результатах її діяльності.

Під професійним розвитком ми розуміємо процес підготовки

співробітника до виконання нових функцій, обіймання нових посад, вирішення нових завдань.

Відзначимо, що сьогодні у великих міжнародних корпораціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, які очолює керівник у ранзі директора або віце-президента, що підкреслює їх велике значення для організації.

Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком персоналу є визначення потреб організації у цій області. По суті мова йде про виявлення невідповідності між професійними знаннями, навичками та компетенціями, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей (сьогодні й у майбутньому), й тими знаннями та навичками, якими він володіє насправді.

Визначення потреб у професійному розвитку співробітника вимагає спільних зусиль відділу професійного розвитку, самого співробітника та його керівника. Кожна зі сторін вносить своє бачення цього питання, яке визначається її положенням в організації та роллю в процесі професійного розвитку. Для адекватного визначення потреб професійного розвитку кожна зі сторін-учасниць цього процесу повинна розуміти, під впливом яких факторів складаються потреби організації у розвитку свого персоналу. Цими факторами є: динаміка зовнішнього середовища (споживачі, конкуренти, постачальники, держави); розвиток техніки та технології, що веде до появи нової продукції, послуг і методів виробництва; зміна стратегії розвитку організації (вихід на нові ринки); створення нової організаційної структури (реорганізація); освоєння нових видів діяльності та ін.

Найважливішим засобом професійного розвитку персоналу є професійне навчання – процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співробітникам організації [50].

У сучасних міжнародних компаніях професійне навчання являє собою безперервний процес, що складається з кількох етапів, які утворюють єдиний алгоритм професійного навчання. Він складається з визначення потреб у навчанні, формування бюджету й визначення цілей навчання, змісту програм і вибору методів навчання. Особливо важливим процесом в алгоритмі є визначення критеріїв оцінки професійного навчання, від правильності

розробки яких залежить загальна оцінка ефективності професійного навчання персоналу. Слід зазначити, що для міжнародної компанії тут існує дилема: універсальні критерії або адаптація під персонал у тій чи іншій країні.

Аналіз механізмів розвитку людського капіталу в міжнародних компаніях [21] і аналіз системи управління персоналом, що проведений вище, не можуть не звернути увагу на ще один дуже важливий, на наш погляд, механізм – механізм мотивації і стимулювання персоналу, тому що саме процеси управління мотивацією і стимулюванням персоналу, на нашу думку, значною мірою є джерелами процесів розвитку всієї організації.

Саме мотивація як внутрішній стимул і стимулювання як зовнішній є штовхаючим механізмом для реалізації персоналом безпосереднього процесу свого професійного розвитку.

Питанням мотивації і стимулювання персоналу присвячено досить багато досліджень [57; 106; 111; 125; 127; 131; 143; 146]. Як відзначають дослідники, «внаслідок відчуження праці технікою людина, що працює в організації, не бачить результатів своєї праці в цілісному процесі й не може отримувати задоволення від безпосереднього результату виробництва. В даному випадку, як свідчать численні соціологічні дослідження, основним орієнтиром для людини виступає виключно винагорода» [159, с. 61]. Ця теза, на нашу думку, багато в чому задає тон у здійсненні процесів управління мотивацією і стимулюванням персоналу в міжнародних організаціях. Він також корелює з положенням про те, що в процесі здійснення своєї діяльності будь-яка організація, в тому числі й міжнародна, розраховує на отримання економічної вигоди, яка може бути виражена через категорію економічного ефекту.

З іншого боку, мотивація має і соціальний ефект. Під соціальним ефектом розуміють «задоволення як матеріальних, так і духовних потреб людей; на макрорівні соціальним ефектом є задоволення потреб більшості членів суспільства, на мікрорівні – задоволення потреб працівників підприємства» [72, с. 104].

Як зазначає Н. Косьмарова, рівні соціального й економічного ефекту залежать один від одного. Можливі два типи зв'язків між соціальними та економічними результатами: перший тип –

соціальні результати є метою, а економічні – засобами їх досягнення; другий тип – економічні результати є метою, а соціальні – засобами їх досягнення. Для сучасних ринкових відносин характерним є другий тип взаємозв'язку [72, с. 104]. Міжнародні компанії, що розглядаються нами, частіше виступають типовими суб'єктами ринкових відносин. Тому при розгляді міжнародних організацій необхідно співвіднести процеси, за якими запропоновані вище два типи ефекту будуть стикатися між собою в процесі функціонування персоналу.

На наш погляд, саме вдосконалення механізмів мотивації і стимулювання персоналу сприяє збільшенню сукупного ефекту функціонування організації.

Усі розглянуті напрямки управління людськими ресурсами в міжнародній компанії замикаються на оцінці персоналу.

Оцінка персоналу – це визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам до посади або робочого місця. Існує два основних способи оцінки персоналу: оцінка потенціалу працівника та оцінка індивідуального внеску працівника. Ми не будемо звертатися до оцінки потенціалу працівника, тому що ця частина оцінки персоналу була розглянута в процесі аналізу управління формуванням персоналу в міжнародній компанії. Більш докладніше ми б хотіли зупинитися на оцінці індивідуального внеску працівника.

Під оцінкою індивідуального вкладу працівника в міжнародній компанії ми будемо розуміти цілеспрямований процес установлення якості, складності та результативності праці конкретного працівника і його відповідність посаді, яку він обіймає. Повертаючись до попередніх аспектів аналізу, відзначимо, що цікавити нас також буде й вплив на цей процес організаційної культури, бо оцінювання результатів діяльності персоналу, на нашу думку, повинно включати критерії оцінки тих чи інших дій персоналу в контексті конкретних елементів організаційної культури, які впливали на вчинені дії і отримані результати.

Існує велике різноманіття теоретичних підходів до оцінки персоналу, що створює непросту ситуацію для керівників служб управління організацій, тому що від правильного вибору методу

оцінки залежать успішність системи управління персоналом, з одного боку, та ступінь задоволеності працівників, з іншого боку, й зрештою економічні показники ефективності роботи всієї міжнародної компанії. Однак найчастіше їх розподіл полягає у визначенні класичних (традиційних) методів оцінки та інноваційних методів.

Механізм застосування тієї чи іншої групи методів залежить від безлічі як системних, так і ситуативних факторів. Як показують різні дослідження, традиційні методи використовуються частіше в тих міжнародних компаніях, які належать до бюрократичних систем управління організацією. Друга ж група методик – інноваційна, навпаки, знаходить своє застосування в організаціях менш бюрократизованих. Має вплив і сфера діяльності організації. Так, сьогодні великі виробничі міжнародні компанії усе частіше використовують систему грейдів. Дана система базується на двох аспектах: аналізі роботи та її оцінці. Запропонований авторами даної методики уніфікований підхід на основі факторної системи оцінки посад дозволяє зрозуміти відносну цінність кожної роботи, кожної посади, що допомагає визначити «ринкову вартість» посади й вибудувати прозору, справедливу систему оплати праці, знизити плінність кадрів, оптимізувати чисельність персоналу.

При розробці такої системи спочатку формується список усіх передбачених структурою організації посад. Потім останні ранжуються – в залежності від їх важливості для компанії і складності роботи. Далі фахівці виділяють ключові фактори для оцінки посад, групують їх і оцінюють кожну з позицій у списку за цими групами факторів:

1. Сукупність знань, навичок і компетенцій, що необхідні працівникові для виконання посадових обов'язків.

2. Уміння розв'язувати робочі проблеми; рівень ініціативи співробітника; складність виконуваної ним роботи.

3. Відповідальність за дії та їх наслідки.

Експертна оцінка кожної посади проводиться за всіма факторами, при цьому експертами використовуються однакові правила виставлення оцінок за певним фактором. На основі отриманих даних посади групуються в грейди (розряди). Залежно

від розміру підприємства та специфіки організації може бути виділено від чотирьох до двадцяти чотирьох грейдів. Потім кожному грейду встановлюється певний рівень заробітної плати або обсяг соціального пакета. Завдяки структуруванню посад спрощується процедура призначення окладів, знижується вплив суб'єктивних факторів. Заключним етапом роботи є оцінка персоналу на відповідність вимогам певного грейду.

Ще одним досить поширеним методом оцінки персоналу, який застосовується для оцінки персоналу в міжнародних компаніях, є метод «360°». Найголовнішим механізмом у даному методі є механізм дотримання всіх правил, який спеціально розроблений для функціонування цього методу.

По-перше, для оцінювання працівника вибираються чотири групи респондентів: група «партнерів» оцінюваного співробітника, група «підлеглих» оцінюваного співробітника, група керівників (або один керівник) і самооцінка.

По-друге, всі сформульовані питання повинні зводитися до двох типів: що робить співробітник і як він виконує свої дії.

По-третє, співробітника, щодо знань, умінь, навичок якого проводиться оцінка, просять вибрати респондентів з груп партнерів і підлеглих.

По-четверте, результати оцінки доводяться до співробітника із залученням «фасилітатора» – фахівця, який буде поруч з оцінюваним співробітником і забезпечить мінімізацію стресу при прийнятті результатів зворотного зв'язку співробітником.

Крім цих правил, при застосуванні даного методу існує дві абсолютні й безумовні заборони. Перша постулює, що анкети в групах «підлегли» й «партнери» заповнюються анонімно. Друга заборона базується на тому, що питання анкет ніколи не зачіпають особистість, самоідентифікацію оцінюваного співробітника, а стосуються тільки знань, умінь, навичок, які співробітник використовує у процесі своєї повсякденної роботи.

Кейс-стаді, що проведені нами в компаніях «Holland America», «Norwegian Cruise Line», «TOA Technologies», «EPAM», показали, що оцінка найчастіше корелює з моделлю компетенцій, яка розроблена для відбору персоналу. В ІТ-сфері («TOA Technologies»,

«ЕРАМ») акцент робиться на оцінці технічних навичок і так званих «м'яких» навичок, які часто оцінюються в прив'язці до лідерських якостей різного рівня з використанням конкретних поведінкових прикладів. Параметри компетенцій технічних фахівців формуються фахівцями даного профілю. Однак уся система компетенцій, які оцінюються, ранжується за параметрами бажаних і реальних якостей та компетенцій через процедуру фасилітації. Крім того, в міжнародних компаніях практикується оцінка за цілями.

Одним з варіантів оцінки в ІТ-сфері, як показали наші кейс-стаді, є «оціночна кампанія», що проходить двічі на рік, головну роль в якій грають технічні фахівці з різних країн з використанням технологій Скайп. Однак оцінку ініціює сам співробітник, який хоче отримати більш високий статусний рівень. Стартовими в ній виступають об'єктивні характеристики (наприклад, досвід роботи, стаж), в рамках яких подаються результати за оцінюваний період.

Проведені нами кейс-стаді виявили, що однією з інновацій в оцінці персоналу міжнародних компаній є оцінка за принципом зворотного зв'язку («feedback campaign»), метою якої виступає оцінка потенційного зростання співробітника. Однією з особливостей такої оцінки є відсутність порівняння з іншими співробітниками. Технологія даного методу полягає в наступному: технічними фахівцями формуються пари співробітників (за принципом підпорядкованості); з урахуванням моделі компетенцій пишуться відгуки, з якими знайомиться тільки менеджер; менеджер консолідує відгуки на кожного співробітника з урахуванням того, що сам співробітник написав у відгуках на інших. Проблемою реалізації даного методу є суб'єктивізм при складанні пар (що безпосередньо може позначитися на результатах оцінки) і аналізі консолідованого матеріалу.

В круїзних компаніях («Holland America», «Norwegian Cruise Line») оцінка диференціюється в залежності від категорії персоналу: фахівці оцінюються раз на місяць за показниками даного місяця. Менеджери оцінюються за програмними цілями, які диференціюються залежно від позиції і тривалості контракту. В даному випадку не використовується оцінка 360°.

Кейс-стаді показали, що для оцінки персоналу міжнародні компанії використовують також сучасні інформаційні технології – HR information systems (інформаційні системи управління людськими ресурсами), наприклад, веб-бази, Zugata, BetterWorks, CornerStone та ін. При цьому існують норми позитивних і негативних оціночних коментарів, які корелюють з організаційною культурою компанії і базовою культурою країни компанії. Наприклад, в американських компаніях просять написати три позитивних характеристики та одну негативну.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що практики оцінки персоналом у міжнародних компаніях постійно знаходяться в процесі як змістовної, так і функціональної модернізації, що веде до інтеграції як традиційних, так і інноваційних методів оцінки персоналу міжнародної компанії.

Питання, що пов'язані з функціонуванням усіх елементів системи управління людськими ресурсами, їх розвитком, оцінюванням, вирішуються в процесі загального функціонування міжнародної компанії.

У цілому мінливі умови функціонування організацій (відкритість організаційних кордонів, орієнтація на різні типи споживачів) диктує нове ставлення до людських ресурсів. Зміна ставлення до співробітників як до цінності організації змушує змінювати практику управління людськими ресурсами.

Управління людськими ресурсами в міжнародній компанії є важливим засобом забезпечення її ефективного функціонування. Реалізація завдань у цьому напрямку, на нашу думку, повинна спиратися на управління факторами зовнішнього й внутрішнього середовища, врахування специфіки категорій персоналу в міжнародній компанії і, відповідно, підбір методів управління, що відповідають сучасному глобальному простору [20].

А. Діхтяр виділяє три ступеня розвитку організаційних практик управління персоналом у багатонаціональній міжнародній компанії: передінституціональний, напівінституціональний й завершений інституціональний. Якщо організаційні практики управління персоналом знаходяться на завершеній інституціональній стадії, то ступінь прийняття їх співробітниками може бути описано двома

характеристиками – імплементацією та інтерналізацією, в залежності від культури організації (базової, гостьової, аналогової або адаптованої).

Під імплементацією А. Діхтяр розуміє «прояв працівниками об'єктивної і доцільної поведінки, що спрямована на реалізацію методів і технологій конкретної практики управління персоналом, а також виконання всіх необхідних дій і заходів, які обумовлені впроваджуваною практикою управління» [47, с. 15]. Інтерналізація, на її думку, це «стан компанії або її окремого підрозділу, коли співробітники розглядають впроваджені організаційні практики управління персоналом як цінність, що є необхідною для успіху організації. Позитивне сприйняття даної практики необхідно для подальшого розвитку компанії» [47, с. 15].

Конструювання системи управління людськими ресурсами та забезпечення її функціональності у міжнародній компанії є тривалими за часом. Тут дуже важливо, щоб основні елементи змін, що проводяться в організації, були доведені до всіх працівників. Це створює базу для формування відповідної організаційної культури.

Отже, нематеріальні активи в багатьох відношеннях є результатом впливу організаційної культури й визначаються основними цінностями, установками, нормами поведінки, що створені працівниками компанії, у тому числі й у процесі конструювання стратегії управління людськими ресурсами.

2.3. Організаційна культура як фактор формування групової поведінки персоналу міжнародної компанії

Як було показано вище, елементи організаційної культури безпосередньо вплетені в процеси управління міжнародною компанією в цілому та її персоналом. Її роль у цих процесах оцінюється по-різному. Наприклад, Г. Трайс і Дж. Бейер відзначають, що роль організаційної культури в компанії полягає в тому, що вона «допомагає подолати співробітникам загальну невпевненість, сприяє кар'єрному й професійному зростанню, згуртуванню колективу та формуванню почуття колективної відповідальності, а також підтримує баланс у міжетнічних відносинах» [97, с. 12].

Важливим для нас висновком учених виступає те, що організаційна культура безпосередньо впливає на управління персоналом [11; 40; 47; 67; 93; 167]. На думку Н. Мартиненко, на управління людськими ресурсами сучасної організації впливають окремі компоненти організаційної культури, що пов'язані з діяльністю співробітників: основні умови діяльності, сприйняття персоналом цілей організації, причетність до прийнятих рішень, можливість і способи отримання потрібної інформації [93].

А. Діхтяр стверджує, що організаційна культура міжнародної компанії істотно впливає на кадрову політику й на весь процес управління персоналом, починаючи з розподілу функцій, організації системи взаємовідносин співробітників і закінчуючи функціональними системами управління персоналом. «Багато-національна міжнародна компанія функціонує у таких соціально-економічних умовах, як динамічне, неоднорідне конкурентне середовище, взаємодія співробітників, які є представниками різних культур і традицій» [47, с. 31]. Така культура, на думку вченої, впливає на управління персоналом під дією внутрішнього й зовнішнього середовища, з урахуванням історії розвитку компанії, її культури, потреб і інтересів її співробітників.

У цьому контексті важливими є висновки опитування щодо провідних трендів у сфері управління персоналом², які свідчать, що важливим для компанії є не просто певні цінності, а й поведінка, що підтверджує ефективність роботи цих цінностей.

Ми вважаємо, що на макрорівні організаційна культура міжнародної компанії розглядається не тільки як інструмент розвитку організації, а набуває значущості як фактор формування глобального культурного простору. Адже суспільство, що глобалізується, породжує нові принципи взаємовідносин між соціальними суб'єктами, які засновані на взаємодії різних культур; сприяє формуванню нових типів «гравців» на професійно-трудоному полі нового типу [20].

² Опитування HR-фахівців та керівників компаній (бізнес-лідерів) щодо тенденцій розвитку HR, проведене компанією Deloitte (2016 р., n= 7000 респондентів з 130 країн).

Для розуміння специфіки феномену організаційної культури міжнародної компанії використаємо конструкти мікс-культури та культурної мережі, введені нами до аналізу в першому розділі. Завдяки їх використанню та врахуванню особливостей міжнародних компаній вважаємо за доцільне розуміти під організаційною культурою міжнародної компанії сукупність різних елементів, що включають цінності, норми та правила поведінки, знаково-символічну систему, а також процес постановки та реалізації цілей, що базується на поєднанні трьох основних рівнів культурної взаємодії в організації – культура компанії, національна культура країни та культура персоналу – та формує приховану систему ролей, яка визначає характер взаємодії в компанії. Таке розуміння організаційної культури міжнародної компанії полегшує крос-культурний аналіз цього феномену в умовах глобалізації.

У контексті змінюваних виробничих, соціальних, управлінських відносин організаційна культура характеризується посиленням взаємозалежності організації та працівників, їх взаємною зацікавленістю. Людина, її активність, творча основа, система мотивації та цінностей стають важливим компонентом виробничого процесу, витрати компанії на інвестиції у людський капітал значно підвищують продуктивність праці [13].

Такі наукові висновки дають нам можливість сформулювати специфічні функції, які виконує організаційна культура міжнародних компаній. Серед них – адаптація до національно-державних особливостей країни, де вона здійснює свою діяльність та забезпечення «системної акультурації». Ці функції не розповсюджені у національних компаніях та компаніях регіонального рівня, але підкреслюють ту особливу місію, яку виконує організаційна культура міжнародних компаній.

Таким чином, ми можемо розглядати організаційну культуру в сучасних компаніях не тільки як елемент стратегічного управління, але й в якості одного з факторів управління людськими ресурсами. Організаційна культура впливає на управління, підбір і навчання персоналу, використовуючи при цьому потенціал людських ресурсів компанії.

Поведінка персоналу всередині організації визначає ефективність функціонування організаційної структури й впливає на діяльність організації. При цьому значення мають не стільки індивідуальні практики, скільки групові, тому що технології управління людськими ресурсами передбачають при збереженні можливостей індивідуалізованого підходу певну оптимальну уніфікацію даних технологій, що дозволяє приймати управлінські рішення щодо персоналу швидко та ефективно. Саме тому важливо розглядати вплив організаційної культури на поведінку персоналу в процесі реалізації тих чи інших технологій управління ним.

В основі організаційної культури знаходяться концепція, цінності, норми поведінки, стратегічні цілі, місія, бачення розвитку компанії. Відповідно, для здійснення поставлених стратегічних цілей необхідний персонал, який орієнтований на цінності й підтримує концепцію компанії.

Вплив організаційної культури як елемента загальної системи виявляється в однорідності характеру й глибині проникнення даного явища в процесі управління міжнародною компанією. При цьому в загальних процесах такого системного управління проявляється й сила цього впливу як на саму систему управління, так і на групову поведінку персоналу.

Іншими словами, ми говоримо про існування своєрідного «закону збереження енергії організаційної культури», в якому «енергія організаційної культури» будь-якої замкненої системи (компанії) при всіх процесах, що відбуваються в системі, залишається постійною (зберігається) та може виявлятися в різних формах, бути наявною в різних елементах з різним ступенем інтенсивності. При цьому вплив організаційної культури може розглядатися як «імпульс організаційної енергії», який приводить до руху усю систему.

Ефективність діяльності організації визначається результативністю спільної діяльності працівників. Рішення проблем, що стоять перед групою, вимагає спільних зусиль людей, що володіють різними знаннями, кваліфікацією, досвідом, професійною підготовкою. Для досягнення ефективних результатів спільної

діяльності необхідно правильно сформувати групу й навчити всіх її членів навичкам спільної роботи, а також умінно об'єднувати та концентрувати зусилля на вирішенні спільних завдань. Саме тому формування групової поведінки персоналу є одним із завдань організаційної культури компанії.

Поняття групи є одним з ключових у соціології та соціальній психології (див., наприклад, [26; 100]). Зокрема, Р. Мертон визначав групу як «сукупність людей, які певним чином взаємодіють один з одним, усвідомлюють свою приналежність до даної групи й вважаються її членами з точки зору інших людей» [100, с. 119].

У сучасних визначеннях група постає як «спільнота, що має причину об'єднання, спільну мету, яка є стрижнем, групоутворюючим елементом» [3, с. 24].

У такому розумінні організація може розглядатися як група людей, діяльність яких координується для досягнення спільних цілей.

Організація, на думку Т. Галкіної, це, з одного боку, соціальна категорія, а з іншого – засіб досягнення цілей. Організація складається з людей, які будують у ній певні відносини й взаємодіють. Тому в кожній формальній організації існує складне переплетення неформальних груп. Ці неформальні об'єднання часто мають сильний вплив на якість діяльності організації і загальну організаційну ефективність [38].

При цьому, відповідно до теорії близькості [79], люди об'єднуються в групи через просторову або географічну близькість. Наприклад, співробітники, що працюють в одному відділі, чиї робочі місця знаходяться в одному приміщенні (кімнаті), швидше створять групу, ніж співробітники, які розміщені в різних кімнатах. Крім того, за теорією формування груп Дж. Хоманса, люди в процесі виконання поставлених завдань взаємодіють один з одним, що сприяє появі почуттів, емоцій (як позитивних, так і негативних) один до одного й до керівництва. Чим більше спільних завдань вирішують співробітники, тим більше їх взаємодія один з одним [163].

Для використання групової поведінки персоналу в процесі управління важливо знати мотиви інтеграції в групи всередині

організації. В. Авдєєв виділяє такі основні причини-мотиви об'єднання людей у групи:

1. Мотив афіліації, який включає дві тенденції. Перша виявляється в прагненні до зближення, в надії на те, що відносини з іншими людьми будуть добрими. Друга, протилежна за спрямованістю, але глибоко внутрішньо пов'язана з першою, виявляється в почутті страху, побоюванні залишитися одному, бути знехтуваним.

2. Потреба в безпеці. Коли людина об'єднується з іншими людьми, в неї зменшується почуття страху й тривоги, яке тою чи іншою мірою притаманне кожному. Чим група, до якої належить людина, більше й сильніше, тим спокійніше й впевненіше вона себе почуває.

3. Потреба в порівнянні, досягненнях і самоповазі. Результати діяльності людини мають певний сенс, коли їм дають оцінку інші люди. Для людини важлива приналежність до референтної групи або обіймання статусної посади [2].

Зазначені типи мотивів можуть бути самостійним маркером для діагностики персоналу, однак, з точки зору управління, важливо співвідносити їх з характеристиками організаційної культури. Адже орієнтація на відносини притаманна мотиву афіліації, є одним з континуумів у типологіях організаційної культури, що розглянуті нами в першому розділі. Аналогічним чином в організаційну культуру може бути інтегрований і мотив досягнень.

Менеджеру по роботі з персоналом необхідно розуміти, які потреби людина прагне задовольнити, бажаючи стати членом колективу даної організації. Якщо в рамках діяльності організації якісь значущі потреби працівників не задовольняються, то вони будуть намагатися реалізувати їх, формуючи альтернативні, перш за все, неформальні групи, які можуть впливати на елементи організаційної культури, змінювати їх.

Методологічною основою такого ракурсу аналізу може виступати теорія «соціальної дії» М. Вебера. Соціологічне поняття «дія» вводиться ним через поняття «смісл». Як зазначає М. Вебер, «дією називається людська поведінка в тому випадку й остільки, якщо й оскільки діючий індивід чи діючі індивіди пов'язують

з ним суб'єктивний смисл» [33, с. 602–603]. Тобто соціологія, вважає він, повинна бути «розуміючою» остільки, оскільки дія індивіда осмислена. При цьому найбільш «розумною» є дія цілком осмислена, тобто дія, яка спрямована на досягнення ясно усвідомлених самим індивідом цілей і використаних для цих цілей засобів, що визнані за адекватні самим діючим індивідом. Описаний тип дії М. Вебер називає цілераціональним.

У цьому сенсі розуміння мети, її розкриття та виконання дозволяє усвідомити загальний процес управління більш глибоко, а відповідно, й більш ефективно підійти до вирішення завдань, реалізації принципів і методів досягнення зазначених цілей.

Важливе значення при аналізі можливостей впливу організаційної культури на групову поведінку персоналу має ступінь його згуртованості. Групова згуртованість – одна з найважливіших характеристик групи. Під згуртованістю розуміється «сила прагнень членів групи залишатися в ній та виконувати свої зобов'язання перед групою» [59, с. 46]. Відповідно, чим більш згуртованою є група, тим вище результати її роботи. Це означає, що групова згуртованість впливає на результати діяльності не тільки групи, але й усієї організації в цілому.

Таким чином, якщо групові цілі узгоджуються з цілями організації, а норми поведінки, що прийняті в групі, націлені на досягнення високих результатів роботи, то ефективна діяльність групи забезпечує і ефективність діяльності організації.

Формування групової поведінки персоналу є однією з функцій організаційної культури компанії. При цьому, на нашу думку, важливим виступає механізм формального й неформального лідерства. Лідерство, з точки зору Т. Галкіної, це здатність впливати на окремі особистості та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації... [38]. Тут, на наш погляд, активну роль починає грати культурна мережа організації, в основі якої лежить організаційна культура.

Дані процеси важливі для ефективного управління персоналом міжнародної компанії, яка враховує як інтегративні, так і дезінтегративні тенденції. Наприклад, розглядаючи інтегративні тенденції у міжгрупових відносинах, учені виділяють такі феномени, як

«міжгрупова афіліація та референтна» (В. Агєєв, А. Сиродєєва), «міжгрупова єдність» (А. Чернишов), «міжгрупова згуртованість» (А. Кузнєцов), «толерантність» (Н. Лебєдєва).

З точки зору А. Журавльова, поняття «міжгрупова інтеграція» характеризує не відсутність відмінностей у позиціях, думках, оцінках груп, у тому числі й по відношенню один до одного (в цьому випадку правильніше говорити про відсутність диференціації між групами, про їх недиференційованість). Воно характеризує наявність між групами таких зв'язків і залежностей, які сприяють їхньому об'єднанню, взаємодопомозі, більш успішній реалізації функцій як своєї групи, так і більш широкій спільноті, до якої включені взаємодіючі групи. Міжгрупову інтеграцію у жодному разі не слід розуміти як тенденцію до об'єднання та злиття представників різних соціальних груп у рамках більш широкій спільноті, як відмову від своєї групової приналежності, групової прихильності, міжгрупового розрізнення [54].

Поняття групової диференціації є одним з центральних у теорії міжгрупових відносин Г. Теджфела і Дж. Тернера, де воно використовується в зв'язку з поняттями соціальної категоризації, ідентифікації і порівняння. Сукупність зазначених когнітивних процесів, які пов'язані з усвідомленням людиною своєї приналежності до однієї з груп, що різняться від інших, на думку Г. Теджфела, і є мінімальною умовою встановлення позитивних відмінностей на користь іншої групи, тобто виникнення міжгрупової дискримінації у формі внутрішньогрупового фаворитизму й зовнішньогрупової ворожості [3].

А. Журавльов, В. Соснін, М. Красніков поняттям «міжгрупова диференціація» позначають соціально-психологічні процеси міжгрупового сприйняття, порівняння та оцінки, що пов'язані з установленням відмінностей між своєю та іншими групами [53].

В. Агєєв під «груповою диференціацією» розуміє такі процеси та явища, в яких виявляється тенденція до виділення власної групи в якості деякої самостійної цілісності, що має специфічні властивості [3].

Отже, ми можемо стверджувати, що терміном «міжгрупова диференціація» позначається, з одного боку, встановлення

відмінностей між своєю та іншою групою, з іншого – диференціацію психологічних відносин до своєї та іншої групи. При цьому зміст явища міжгрупової диференціації однозначно пов'язується з такими феноменами, як міжгруповий конфлікт, зовнішньогрупова ворожість, внутрішньогруповий фаворитизм та ін.

Процеси міжгрупової диференціації та внутрішньогрупової інтеграції тісно взаємопов'язані та взаємообумовлені. Без внутрішньогрупового відокремлення та внутрішньогрупової інтеграції неможливе існування групи як спільноти, а значить, і ефективна міжгрупова взаємодія та взаємовідносини. З іншого боку, саме відокремлення й виділення груп як цілісних утворень, суб'єктів спільної життєдіяльності й міжгрупової взаємодії відбувається в рамках спільноти більш високого порядку [54].

Таким чином, процеси міжгрупової диференціації і внутрішньогрупової інтеграції тісно взаємопов'язані й взаємообумовлені. Міжгрупова інтеграція неможлива без попередньої диференціації груп і внутрішньогрупової інтеграції.

У контексті нашого аналізу важливим є розгляд ролі організаційної культури в цих процесах, яка спирається, перш за все, на цінності, норми, зразки поведінки.

Ціннісно-нормативні та культурно-мотиваційні компоненти життя в сучасному суспільстві є об'єктом багатьох соціологічних досліджень, проте до недавнього часу існувало уявлення про дані компоненти як несуттєві й вторинні фактори, що впливають на ефективність виробництва. До початку 80-х років ХХ століття відтворення культурного середовища підприємств мало стихійний характер, без усвідомлення важливості цього процесу. В 80-х – 90-х роках сформувалася нова парадигма менеджменту, яка спричинила переструктурування розуміння ролі культури в формуванні успішної діяльності підприємства, створення його іміджу. Зміна технології менеджменту сприяла переходу організаційної культури з категорії другорядних факторів виробництва до категорії стратегічних ресурсів.

Співробітники організації – це в певній мірі невід'ємна частина організаційної культури, вони є носіями й трансляторами даної культури, тому одні правила та цінності в організації живуть довго,

а інші – з часом відмирають, тобто не «приживаються», не задовольняють потреби співробітників.

Т. Кабаченко розглядає організаційні культури як мікрокультури, які, в першу чергу, несуть на собі відбиток національної культури, хоча включають і інші цінності та норми, наприклад, професійні, що властиві різним групам професіоналів, які працюють в одній організації. Так, багатонаціональні корпорації, незалежно від країни перебування, подібні за культурними параметрами материнським компаніям, які мають значний вплив на норми та поведінку її дочірніх фірм в інших країнах. Це створює певні труднощі при взаємодії спільно працюючих фахівців, вихідців з різних країн [61, с. 215]. І в зв'язку з цим для міжнародних організацій актуалізується проблема акультурації.

Р. Редфілд, Р. Лінтон і М. Херсковіц визначили акультурацію як «результат безпосереднього, тривалого контакту груп з різними культурами, що виражається в зміні патернів культури однієї або обох груп» [139]. В умовах міжнародної компанії цей процес має своє особливе значення, оскільки ми пропонуємо вести мову не тільки про «симетричну акультурацію» (процес взаємообміну між носіями різних культур), а й «системну акультурацію» (зміна культурних патернів персоналу міжнародної компанії відповідно до організаційної культури).

Таким чином, актуального значення набуває вивчення міжкультурної адаптації, яка широко розуміється як складний процес, завдяки якому людина досягає відповідності (сумісності) до нового культурного середовища, а також результат цього процесу. В міжкультурній адаптації виділяють її внутрішню сторону, що виражається в почутті задоволеності, та її зовнішню сторону, яка виявляється в участі індивіда в соціальному й культурному житті компанії.

В основі процесу взаємодії особистості та організації знаходяться психологічний і економічний контракти, які визначають умови психологічного та економічного залучення співробітника до спільної діяльності [34]. Вони відображають істотні очікування особистості (цікава робота, гідна оплата, хороший психологічний клімат, повага особистості, задоволеність роботою, можливості

використання свого творчого потенціалу) й відповідні очікування організації (високі результати діяльності співробітника, відданість організації, сумлінна праця, організаційна культура).

З точки зору С. Мясоедова, національна ділова культура впливає на організаційну культуру й управління організацією, модель упроваджуваної в компанії ділової культури повинна корелювати з національною діловою культурою співробітників організації [107].

На наш погляд, важливою частиною національної культури є комунікативна поведінка індивіда. Під комунікативною поведінкою в організації ми розуміємо поведінку, яка здійснюється в ході взаємодії з колегами, детермінована сукупністю норм і традицій спілкування народу. В її основі лежить комунікація. За Н. Луманом, під комунікацією слід розуміти «певну історично-конкретну подію, таку, що протікає, залежить від контексту» як сукупність дій, які характерні тільки для соціальних систем, при здійсненні яких відбувається перерозподіл знання й незнання, а не зв'язок, передача інформації або перенесення «семантичних» змістів від однієї, що володіє ними, психічної системи до іншої [86, с. 77].

Комунікації – це одна з найбільш складних і неоднозначних проблем організаційної поведінки. Комунікації дозволяють людям спільно працювати, накопичувати й передавати величезний запас знань. Менеджерам через специфіку їх діяльності необхідно досконало володіти технологією і мистецтвом комунікації. Менеджерам організації необхідні знання особливостей національної культури та поведінки співробітників [107].

Оскільки в міжнародній компанії персонал виявляє різні культури, то мова йде про «міжкультурні комунікації».

Поняття «міжкультурна комунікація» вперше було сформульовано в 1954 році в роботі Г. Трейгера і Е. Холла «Культура та комунікація. Модель аналізу». В цій роботі міжкультурна комунікація визначається як «ідеальна мета, до якої повинна прагнути людина в своєму бажанні якомога краще й ефективніше адаптуватися до навколишнього світу» [137, с. 15].

У вузькому значенні термін «міжкультурна комунікація» з'явився в літературі в 1970-х роках, початок чому поклала робота

Л. Самовара і Р. Портера «Комунікація між культурами» (Communication between Cultures) [199]. У сучасній науці таке розуміння міжкультурної комунікації визначає особливий вплив специфіки національних культур, які стикаються між собою в процесі комунікативної взаємодії. Міжкультурну комунікацію традиційно прийнято трактувати як спілкування носіїв різних культур, а в підсумку – «носіїв різних національних свідомостей» [27, с. 37].

Сучасні міжкультурні комунікації визначаються цілою низкою характерних для них особливостей. Однак не можна стверджувати, що ці особливості однотипно впливають на процес комунікації. При безпосередній взаємодії партнерів міжкультурні бар'єри між ними виявляються на рівні змісту як нерозуміння партнерів, що, як правило, пов'язано з різним рівнем міжкультурної компетентності партнерів з комунікації. При цьому комунікативна компетентність тут передбачає не тільки граматичну правильність мови, а й прийнятність висловлювань і поведінки в процесі комунікації відповідно до прийнятої в даній культурі системи правил. Тому вважаємо за необхідне визначити основні маркери, за якими доцільно аналізувати міжкультурні комунікації, а, отже, відслідковувати їх у процесі управління персоналом міжнародної компанії.

Узагальнення та аналіз літератури дозволяє нам говорити, що існують такі види комунікативних бар'єрів, що виникають у процесі міжкультурної взаємодії [1; 27; 43; 68; 74; 123; 135; 137; 164; 193]:

1. Мовні бар'єри. Представники різних культур використовують різні моделі сприйняття соціальної дійсності за допомогою символічних систем, що знаходить відображення у використуваних мовних конструкціях, стилях усної та письмової комунікації. Як стверджують учені, проблеми лінгвістичного характеру часто стають першими (і внаслідок цього найбільш запам'ятовуються) труднощами при спілкуванні з представниками інших культур. Саме тому важливим є наявність загальної термінології в організації, яка дозволяє зменшити міжкультурні проблеми персоналу.

2. Стереотипи. Особливості національної і етнічної свідомості представників різних культур часто виступають бар'єрами між-

культурних взаємодій. Особливий інтерес у цьому контексті представляють наступні аспекти свідомості: тенденція до етноцентризму – «тенденція розглядати норми та цінності власної культури як основу для оцінки та вироблення суджень про інші культури» [1, с. 35]; стереотипізація етнічної свідомості, що виявляється у формуванні спрощених образів представників своєї та інших культур; забобони як результат селективних включень у процес міжкультурних контактів, у тому числі чуттєвого сприйняття, негативного минулого досвіду й т.п. Ці явища особливо важливі як потенційні бар'єри міжкультурних взаємодій на перших стадіях інтеракції у ситуації неповної інформації про особу партнерів [45, с. 138].

Стереотипізація часто зустрічається в крос-культурних комунікаціях, ускладнюючи їх побудовою абстрактних образів людей інших національностей [107]. Стереотипи діють на свідомому й несвідомому рівнях, тому несвідомо можуть впливати на професійну діяльність та управлінські рішення в міжнародних компаніях. І тут роль організаційної культури є принципово важливою: вона задає ціннісне поле в контексті функціональних параметрів організації, що мінімізує негативні прояви стереотипізації.

3. Відмінності в ціннісних орієнтаціях або етнокультурні бар'єри. В теорії міжкультурної комунікації аксіомним є твердження, що поведінка учасників міжкультурного спілкування визначається цінностями їх культур [43, с. 218]. Етнокультурні бар'єри комунікації ґрунтуються на соціальних, культурних, етнічних і релігійних відмінностях партнерів. Тут головною причиною є слабе володіння одним з комунікантів знаннями про культуру іншого. На думку вчених, «бар'єри цього типу обумовлені особливостями етнічної свідомості, пануючими цінностями та стереотипами, що виявляються в спілкуванні. Вони також породжуються соціальними факторами, що пов'язані з приналежністю учасників комунікації до різних соціокультурних груп» [68, с. 208].

4. Психологічні бар'єри. Вони являють собою психологічні реакції на ті чи інші прояви інших культур. Взаємодія з пред-

ставниками інших культур може супроводжуватися великим психологічним напруженням, переживаннями й страхом. Як відзначають дослідники, «при міжкультурному спілкуванні психологічна імовірність нерозуміння партнерів істотно зростає. Незвичні манери поведінки, логіка міркувань, порушення дистанції спілкування, стилі одягу й т. п. можуть викликати негативні емоції до партнера та всієї культури, яку він представляє, і приводити до невдачі весь процес спілкування» [56, с. 76].

5. Локус контролю. Основне положення теорії Д. Роттера про локус контролю свідчить: якщо людина сприймає себе відповідальною за все, що з нею відбувається, то позитивні наслідки її поведінки посилюють, а негативні – послаблюють можливість такої поведінки в подібних ситуаціях у майбутньому. Якщо вона сприймає наслідки поведінки як незалежні від її контролю, а від долі, випадку або інших людей, тоді попередній спосіб поведінки не отримує підкріплення взагалі. Локус контролю, без сумніву, є глибоко особистісною рисою, проте залежить від культури, до якої належить людина [74, с. 142].

6. Контекст. Американський антрополог Е. Холл [193] порівнює культури залежно від їх ставлення до контексту, під яким розуміє інформацію, що оточує і супроводжує подію, тобто те, що вплетено в значущість того, що відбувається. Велика частина інформації при висококонтекстуальному спілкуванні вже відома людині, та лише незначна її частина представлена в словах (закодованому, вираженому зовні способі комунікації). Низькоконтекстуальне спілкування є прямою протилежністю: велика частина інформації передається знаковим (звукобуквеним) кодом. Відповідно, всі культури за даним маркером можна поділити на високо- й низькоконтекстуальні.

Слід ураховувати, що шкала Е. Холла не пояснює всю поведінку: в рамках однієї і тієї ж культури можуть зустрічатися як високо-, так і низькоконтекстуальні повідомлення, люди або манера поведінки, мова йде лише про типовий або домінуючий тип взаємодії [137, с. 176].

7. Сприйняття простору. Різні культури мають своє уявлення про «комфортну індивідуальну зону», яке поєднується з відпо-

відною емоційною експресивністю або стриманістю. «Люди з різних культур по-різному розуміють мову тіла, так само, як і мову, усну або письмову. Незважаючи на очевидну відмінність невербальної поведінки представників різних культур, вона не завжди сприймається як серйозна» [39, с. 193].

8. Ставлення до часу. Як зазначають учені, «різне сприйняття часу часто призводить до непорозумінь, коли доводиться вести справи на міжкультурному рівні» [27, с. 169]. В цьому контексті Е. Холл розрізняє культури монохронні та поліхронні. В монохронних культурах у кожен певний проміжок часу людей об'єднує одна справа, вони дотримуються планів, розкладів і домовленостей, щоб уникнути втрати часу. Для них важлива пунктуальність, і запізнення вважається серйозним порушенням суспільних норм. У поліхронних культурах люди роблять одночасно кілька справ, стосунки між людьми для них важливіше планів і графіків [193, с. 283].

Р. Льюїс у своєму порівнянні культур також використовує подібні категорії. Він поділяє культури на три типи: моноактивні (або лінійно організовані), поліактивні й реактивні. Для моноактивної культури характерним є виконання в даний проміжок часу однієї справи, повне зосередження на ній і дотримання заздалегідь складеного графіка. Представники поліактивних культур легко перебудовуються і можуть робити одночасно кілька справ. І нарешті, реактивні культури, що характерні для азіатських країн, організовують діяльність не за суворим і незмінним планом, а в залежності від мінливого контексту, реагуючи на ці зміни. Р. Льюїс називає також реактивні культури такими, що «слухають», оскільки представники цих культур рідко ініціюють дії або дискусії, вважаючи за краще спочатку вислухати й з'ясувати позицію інших [87, с. 248].

9. Система релігійних переконань і уявлень. У всіх культурах дослідниками зафіксована боязнь надприродного, що відбивається в релігіях і релігійних віруваннях [46, с. 58]. Релігійні переконання знаходять своє відображення в манерах поведінки й спілкування суб'єктів комунікації. Незнання тих чи інших особливостей релігійних уявлень представників інших культур можуть стати причи-

ною непорозуміннь, конфліктів, розриву відносин, припинення комунікацій на тривалий час або назавжди.

Таким чином, пропонуємо говорити про дев'ять основних маркерів сучасних міжкультурних комунікацій. Їхній аналіз стосовно міжнародної організації дає можливість оптимізувати процеси управління персоналом.

У цілому для міжнародних організацій міжкультурна комунікація відіграє особливу роль: вона не тільки представляє комунікацію між співробітниками з різними культурами, а й із загальною організаційною культурою. Успішність останньої визначає в результаті ефективність діяльності в організації, а це ще раз підкреслює роль організаційної культури в формуванні групової поведінки персоналу організації.

С. Мясоедов, розглядаючи міжкультурні комунікації, виділяє таке поняття, як «крос-культурний шок», що пов'язаний зі станом розгубленості, втратою ціннісних орієнтирів і нездатністю дати відповіді на питання: де, коли і як вчинити правильно [107]. На наш погляд, вирішення цієї проблеми в міжнародній організації є одним із актуальних завдань.

Таким чином, урахування особливостей міжкультурної комунікації в організаційних управлінських практиках дозволяє запобігти конфліктам і мобінгу в організації, а дієвим інструментом у цьому може виступати міжкультурна компетентність персоналу.

Способи трансляції досвіду та процеси соціалізації, до яких долучаються члени групи, містять глибинні рівні культури. Ступінь взаємодії нових уявлень зі старими в групі також є одним із ракурсів розвитку організаційної культури. При існуючих культурних уявленнях культура зберігається шляхом передачі їх новим співробітникам, і значну роль тут відіграє організаційна пам'ять.

Окремим аспектом розгляду даної проблематики, на нашу думку, є актуалізація спогадів, яка стає все більш важливою й при вивченні та аналізі макросоціальних проблем етносів і держав, особливо в умовах глобалізації, які, в свою чергу, знаходять конкретне відбиття в управлінських процесах міжнародних компаній.

При розгляді даної тези з точки зору міжнародної компанії ми можемо говорити про певні сильні емоційні потрясіння, які переживали багато хто з працівників, що об'єднані між собою якоюсь детермінантою цілепокладання та специфікою організаційного життя. Яскравим прикладом такого аналізу можуть служити міжнародні круїзні компанії, в яких весь персонал і основна організаційна функція цілепокладання концентрується на конкретному судні в досить специфічних умовах обмеженого простору життєдіяльності.

Саме так, згідно з Хальбваксом, ідентифікується й співвідноситься загальна система національної пам'яті. Як ми вже відзначали раніше, без сукупної соціально-етнічної єдиної пам'яті неможливо відображення чіткої структурованої і одночасно зрозумілої для всіх соціальних суб'єктів національної ідеї.

Процеси локалізації спогадів можуть стати для міжнародної компанії одними з основних механізмів розвитку організаційної пам'яті. Ідентифікація ж спогадів як процес визначення приналежності до конкретного колективного мікросуб'єкта виступає важливим методичним інструментом дослідження глибин соціальної ідентифікації як самої етної групи, так і компанії у цілому. При цьому емоційна спрямованість соціального факту буде однаково важливою для ідентифікації як одним суб'єктом, так і соціальною групою або організацією в цілому.

В історії багатьох міжнародних компаній такими сильними емоційними сплесками були страйки, в ході яких відновлення організації відтворювалося з новою потужною силою. А особисті переживання або навіть драми ставали прикладом в обраній моделі поведінки для групи в цілому, а іноді навіть набували деякого героїчного або міфічного контексту й потім уже, коли спливав певний час, ставали закристалізованою громадською думкою, яка, в свою чергу, завдяки конкретним особистостям використовувалася для спроби актуалізації суспільної свідомості через призму локалізації громадських спогадів на етнічному або цивільному терені.

Таким чином, аналіз соціальних рамок організаційної пам'яті в контексті локалізації спогадів характеризується глибинним

змістом суміжної соціальної реальності й має актуальний характер в умовах сучасного функціонування міжнародної компанії.

У цілому, як показують дослідження, специфіка впливу організаційної культури в багатонаціональному середовищі міжнародної компанії пов'язана з декількома факторами. Наприклад, американські дослідники організаційної культури Р. Кірман, М. Сакстон, Р. Серпа виділяють три фактори організаційної культури: перший – напрямок впливу організаційної культури; другий – глибина та однорідність організаційної культури; третій – сила впливу.

Дані фактори, на нашу думку, добре зрозумілі з позиції системного підходу до управління міжнародною компанією, що описаний нами в підрозділі 2.1.

Для розуміння характеру впливу організаційної культури на поведінку персоналу важливим також є те, що специфіка взаємодії національної ділової культури з організаційною культурою і відповідна регламентація управління організацією накладають відбиток і на процеси формування та розвитку організаційної культури в тому випадку, якщо в міжнародній компанії наявна чітка материнська національно привілейована модель поведінки однієї з груп персоналу. Якщо ж такої моделі немає, то доречніше, на нашу думку, говорити про асиміляцію національних культур, при якій уся система управління міжнародною компанією, включаючи управління організаційною культурою, спеціальним способом підлягає уніфікації і нівелюванню гострих ортодоксальних рис, які притаманні тій чи іншій національності, в результаті чого досягається інтернаціональна бізнес-орієнтована мікс-модель організаційної поведінки та організаційної культури.

Таким чином, організаційна культура відіграє значну роль у формуванні групової поведінки персоналу. При цьому необхідне врахування як диференціації груп усередині нього за різними підставами, так і різного ступеня впливу організаційної культури на реалізацію технологій управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1. Методичні аспекти вивчення організаційної культури та її впливу на управління людськими ресурсами організації

Для ефективного впливу на розвиток і формування організаційної культури, яка б підтримувала вироблену керівництвом стратегію організаційного розвитку, необхідно розуміти можливості її вимірювання, діагностики. Метою діагностики організаційної культури є систематична інтерпретація існуючих «культурних симптомів» за допомогою певних інструментів, а результатом – візуалізація існуючої організаційної культури та можливість відстеження її основних маркерів у технологіях управління людськими ресурсами.

Аналіз літератури показує, що існує два основні підходи до діагностики й виміру організаційної культури [142; 144; 165; 166]:

1. Ідеографічний («розуміючий», «інтерпретативний»), в основі якого лежить використання якісних методів, у тому числі традиційний аналіз документів організації, включене спостереження, глибинні інтерв'ю.

2. Формалізований (кількісний), що характеризується використанням різних стандартизованих опитувальних методик. Серед використовуваних у даному підході формалізованих методів можна виділити, перш за все, соціологічні дослідження за допомогою анкетування та інтерв'ю. Як широко відомі приклади реалізації формалізованого підходу можна навести: вимір К. Камерона та Р. Куїнна; дослідження Г. Хофстеде; Ф. Тромпаанаарса; модель Д. Денісона та ін.

Окремим методичним напрямком у дослідженні організаційної культури виступають монографічні дослідження, які можуть інтегрувати як ідеографічні, так і формалізовані підходи. Монографічне

дослідження дозволяє вивчити історію організаційної культури компанії, її події, дізнатися про особистість, яка уособлювала культуру, й т. д., те, що дає початок ретроспективному аналізу культури [144]. Поряд з цим, на наш погляд, монографічне дослідження може звертатися до питань організаційної пам'яті й використовувати їх для розуміння організаційної культури та інтерпретації подій, що збереглися в ній.

К. Камерон та Р. Куїнн дають дещо іншу класифікацію підходів до вимірювання організаційної культури [62]:

1. Холістичний підхід. При цьому підході дослідник занурюється в культуру й діє як глибоко співпричетний співробітник, намагається стати повноцінним членом організації, бути складовою частиною «ядра» організації.

2. Метафоричний підхід, при якому дослідник використовує зразки документів, звітності, оповідань і бесід, фірмових анекдотів і легенд. Дослідник стає співпричетним спостерігачем.

3. Кількісний підхід. При цьому підході дослідник користується опитувальниками та/або проводить співбесіди для оцінки конкретних проявів культури.

Очевидно, що й перша, й друга класифікація підходів проводять свій вододіл на лінії «кількісне – якісне». У кожному з цих підходів зберігається свій пізнавальний потенціал, що враховує достатню кількість факторів впливу. Враховуючи збільшення кількості міжнародних організацій і їх якісну різноманітність, для виявлення загальних тенденцій функціонування організаційної культури в них і її впливу на управління людськими ресурсами вважаємо за доцільне використання кількісного (формалізованого) підходу з елементами холістичного підходу, перш за все, в формі кейс-стаді.

Поряд із загальними підходами інтерес викликають критерії, які виступають інструментальними основами вивчення організаційної культури. Частина з них лежить в основі класифікацій організаційної культури, що розглянуті нами в першому розділі. Тут же зупинимось на тих критеріях, які доповнюють або детально розкривають набір індикаторів вимірювання організаційної культури. Так, Г. Хофстеде вважає, що необхідно враховувати [196]:

- *владу (рівність проти нерівності)* (за Г. Хофстеде, «дистанційованість від влади – це міра, з якою наділені відносно меншою владою члени організацій та інститутів (наприклад, сім'ї) очікують і допускають нерівномірність розподілу влади» [196]. Низький індекс дистанційованості від влади означає, що культура очікує і приймає демократичні відносини з владою, а члени суспільства розглядаються як рівні. Високий індекс дистанційованості від влади означає, що наділені меншою владою члени суспільства приймають своє місце та усвідомлюють існування формальних ієрархічних структур);

- *колективізм (проти індивідуалізму)* (культури, для яких властивий індивідуалізм, надають більше значення досягненню особистих цілей. У суспільствах, для яких характерний колективізм, громадські цілі й добробут ставляться вище особистих);

- *унікнення невизначеності (проти толерантності до невизначеності)* (цей вимір характеризує реакцію суспільства на незнайомі ситуації, непередбачені події і тиск змін. Культури, для яких цей індекс високий, менш терпимі до змін і прагнуть уникати занепокоєння, яке несе в собі невідомість, шляхом встановлення суворих правил, норм і/або законів. Суспільства з низьким індексом більш відкриті до змін і використовують менше правил і законів, а їх звичай мають менш суворий характер);

- *«чоловічий» тип (проти «жіночого»)* (цей вимір характеризує рівень важливості для культури традиційно чоловічих цінностей, таких як напористість, амбіції, прагнення до влади та матеріалізм, і традиційно жіночих цінностей, таких як людські стосунки. Культури з більш вираженим «чоловічим» типом зазвичай характеризуються більш чіткими відмінностями між статями й схильні до суперництва й досягнення цілей. Менший індекс у цьому вимірі означає, що для культури характерні менш істотні відмінності між статями і більш висока цінність стосунків);

- *стратегічне мислення (проти короткострокового)* (цей вимір описує часовий горизонт. Культури, що орієнтовані на короткостроковий період, цінують традиційні методи, приділяють багато часу розвитку відносин і в цілому розглядають час як замкнуте коло. Протилежністю такого підходу є довгострокова

орієнтація на майбутнє, при якій час розглядається як вектор, а люди схильні дивитися в майбутнє більше, ніж цікавитися нинішнім або згадувати минуле. Така культура орієнтована на досягнення цілей і високо цінує результати);

- *потурання своїм бажанням (проти стриманості)* (цей вимір характеризує здатність культури задовольняти нагальні потреби та особисті бажання членів суспільства. В суспільствах, де стриманість є цінністю, переважають суворі соціальні правила та норми, в рамках яких задоволення особистих бажань стримується й не заохочується).

Таким чином, Г. Хофстеде підкреслює, що вимірювання культур є лише основою, яка допомагає оцінити конкретну культуру для полегшення прийняття рішень. Існують і інші фактори, які підлягають розгляду, наприклад, особисті якості, сімейна історія (а в нашому випадку, наприклад, організаційна пам'ять) і особистий добробут. Більшу частину відомостей про світові культурні цінності Хофстеде отримав з опитувань, що проведені компанією ІВМ, американською технологічною та консультативною корпорацією.

Модель організаційної культури Д. Денісона також дала можливість здійснити перехід до реальних і вимірюваних параметрів організаційної культури. Розглянуті в його моделі риси культури – здатність до адаптації, місія, узгодженість і залученість. Виходячи з даної моделі, організаційну культуру можна представити у вигляді кола (див. рис. 3.1).

Горизонтальний розріз поділяє організаційні параметри на внутрішній фокус (нижня частина рисунка) та зовнішній фокус (верхня частина рисунка). Залученість і узгодженість характеризують внутрішні процеси в організації, а здатність до адаптації і місія – зовнішні. Вертикальний розріз проводить межу між гнучкою організацією (ліва половина рисунка) та стабільною організацією (права половина рисунка). Залученість і здатність до адаптації мають визначальне значення для організаційної гнучкості й змін; навпаки, узгодженість і місія визначають здатність організації до стабільності й керованості.

У ході численних економетричних досліджень Д. Денісон

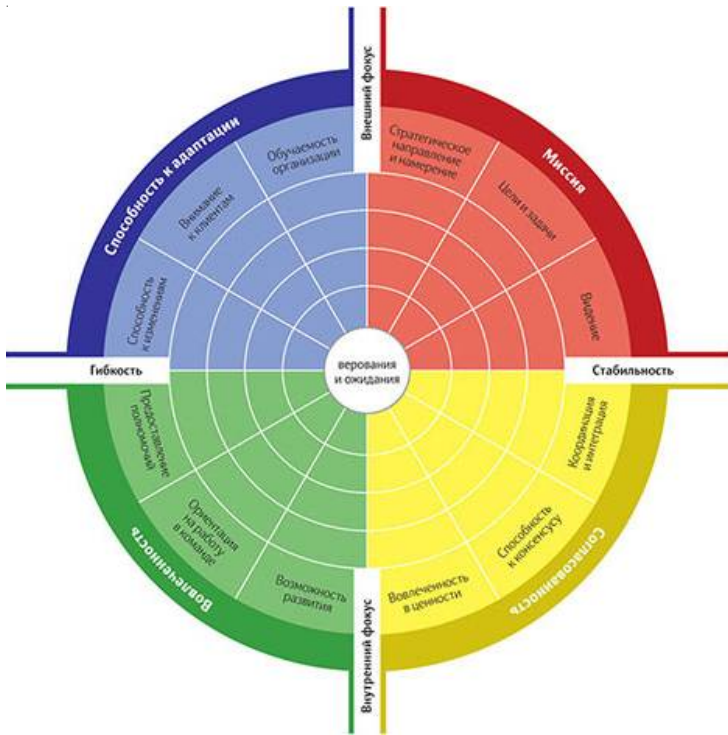


Рис. 3.1. Приклад графічного профілю організаційної культури компанії (за Д. Денісоном) [154; 188]

показав, що всі чотири риси організаційної культури мають позитивний вплив на діяльність компанії, але деякі з них можуть суперечити одна одній. Наприклад, культури з високим ступенем узгодженості можуть стати настільки «природженими», що їх стане важко змінити. Навпаки, високоадаптивні культури можуть зазнавати труднощів у досягненні високих професійних результатів і набутті спільного бачення мети організації, що легко досягається в сильно інтегрованих, узгоджених культурах. Аналогічним чином можуть увійти в суперечність місія і залученість. Значення і напрям, що встановлені місією організації, можуть обмежувати залученість у спільну справу деяких членів організації. Як виявилось в багатьох вивчених організаціях, просте

декларування нової місії фірми не обов'язково тягне за собою підтримку й прихильність усіх членів організації. Так само висока залученість співробітників до виробничого процесу не завжди означає чітке розуміння працівниками мети організації та напрямки її руху [28].

Ще одна версія вимірювання організаційної культури була запропонована Е. Шейном. На його думку, для діагностики організації недостатньо простого опису її структури, комунікації, норм і цінностей. Справжня організаційна парадигма, за Е. Шейном, визначається тим, яку позицію займають члени організації за наступними базовими припущеннями [170]:

1. Ставлення до природи: як члени організації розглядають відношення організації до оточуючого її середовища (як домінуюче, підлегле, гармонійне – або її завданням є знаходження відповідної ніші).

2. Природа реальності та правди: лінгвістичні та поведінкові правила, які визначають, що реально, а що ні, що таке «факт» і як визначається правда? Чи є правда виявленою? Які базові концепції часу та простору?

3. Природа людини: що значить бути людиною і що розглядається як внутрішньо властиве їй? Чи є людина за своєю природою доброю, злою або нейтральною? Чи досконале людське існування?

4. Природа людської активності: що значить для людини робити щось правильно? Що значить для неї бути активною, пасивною, саморозвиненою, фаталістом?

5. Природа людських взаємин: що розглядається як «правильне» у взаєминах між людьми. Чи є життя сферою співпраці або змагання – індивідуальною, груповою або общинною? На чому ґрунтуються взаємини – на традиційній лінійній владі, харизмі або ін.?

Розкрити ці неусвідомлювані припущення Е. Шейн пропонує шляхом вивчення історії організації, простеживши, якими методами вона справлялася з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. При цьому він вважає, що реальну організаційну культуру компанії неможливо описати тільки

формалізованими методами. Для нього розкриття організаційної парадигми – це спільне з членами організації дослідження через повторювані індивідуальні та групові інтерв'ю [170, с. 62–63].

Ще один вимір організаційної культури, запропонований західними вченими, – через культурні орієнтації. Ф. Клакхон і Ф. Штротбек, а потім Г. Лейн, Дж. Дістефано, Н. Адлер вивчали культурні орієнтації керівників і співробітників фірм різних країн і їх значення для менеджменту [7]. Наприклад, для вимірювання культурних відмінностей співробітників організації Ф. Клакхон і Ф. Штротбек використовували шість параметрів: 1) особистісні якості людей; 2) їхнє ставлення до природи й до світу; 3) їхнє ставлення до інших людей; 4) орієнтацію в просторі; 5) орієнтацію в часі; 6) провідний тип діяльності [7]. Н. Адлер провела порівняльний аналіз особливостей американської організаційної культури та культурної орієнтації представників інших країн за кількома континуумами: ставлення до добра й зла; індивідуалізм – колективізм; активність – пасивність; ставлення до часу. За результатами досліджень Н. Адлер, американці традиційно розглядають людину як сукупність добра й зла. Вони впевнені, що здатні змінити себе та інших, упевнені в можливості поліпшення через зміни. Інші культури розглядають людину або як джерело зла (пуританська культурна орієнтація), або як спочатку добру істоту (утопічні теорії суспільства). Суспільства, які вважають людину доброю, мають тенденцію занадто довіряти їй. Суспільства, які вважають людину злою, не довіряють їй узагалі. Суспільства й організації розрізняються тією мірою, в якій вони впевнені, що дорослі люди можуть змінюватися, ставати краще. Американці – індивідуалісти. Вони орієнтуються на особистісні характеристики й досягнення людей, цінують особистий добробут вище групового. На противагу цьому представники групоорієнтованих суспільств вважають благополуччя групи важливішим, ніж особистий добробут. Домінуючий спосіб діяльності американців – дія. Для них важливо отримання результату, робота відповідно до вимірних стандартів, отримання винагороди. Представники культури, яка орієнтована на результат діяльності, більш активні, вони намагаються досягти в житті більшого. Представники культури, яка

орієнтована на існування, більш пасивні, вони очікують, що станеться в житті, отримуючи новий досвід. Суспільства та культури неоднаково використовують час. Одні орієнтуються на минуле, інші – на сьогодення або майбутнє. Орієнтовані на минуле культури вважають, що плани повинні розроблятися відповідно до звичаїв і традицій суспільства, що інновації та зміни виправдані, тільки якщо вони відповідають минулому досвіду. На противагу цьому орієнтовані на майбутнє культури вважають, що вони повинні розглядати плани відповідно до проєктованої майбутньої користі, прибутку, й менше враховують минулі соціальні або організаційні звичаї і традиції. На відміну від більшості північних американців багато європейців орієнтовані на минуле. Вони вважають, що збереження історії та продовження минулих традицій дуже важливо.

Таким чином, культури різних країн і організацій істотно розрізняються. Способи мислення, думки та поведінки людей не є випадковими й визначаються глибокою культурною спадщиною. «Поки ми живемо на одному місці, ми не звертаємо уваги на особливості нашої культури. Коли ми встановлюємо контакт з людьми інших культур, ми усвідомлюємо нашу унікальність і починаємо помічати наші відмінності» [цит. за 38]. У міжнародних компаніях цей аспект набуває особливої актуальності в контексті зазначених нами в другому розділі феноменів мікс-культури і «симетричної асиміляції».

Сьогодні очевиднішим стає те, що культура багатогранно впливає на діяльність організації. Культурні аспекти все частіше розглядаються як важливий засіб, за допомогою якого компанії можуть забезпечити собі стабільність і процвітання й залишитися конкурентоспроможними навіть у період кризи. Ще Т. Пітерс і Р. Уотерман [126] виявили в своїх дослідженнях зв'язок між культурою і успіхом у роботі підприємства, описавши управлінську практику успішних фірм і виявивши ряд вірувань і цінностей культури, які привели підприємства до успіху.

Загалом зв'язок між культурою і результатами діяльності організації був представлений і в моделі американського соціолога Т. Парсонса. Дана ідея була розвинена й конкретизована Р. Квін

і Дж. Рорбахом у їхній моделі «Конкуруючі цінності та організаційна ефективність», що пояснює вплив тих чи інших цінностей на ефективність діяльності компанії. Як відзначають учені, «для розробників корпоративної культури важким є пошук доказів того, що ефективна корпоративна культура призведе до зростання економічних показників. Відсутність чітких методик розрахунку ефективності від запропонованих заходів і витрат на їх здійснення і є тим фактором, який ускладнює свідоме формування корпоративної культури та розуміння того, що при однаковій якості витрати робочої сили, обладнання, матеріалів, енергії і т. д. можуть бути найрізноманітнішими. Рівень цих витрат у результаті й буде характеризувати ефективність виробництва» [9].

Перші дослідження взаємозв'язку організаційної культури та ефективності належать американському вченому Д. Мейстеру. Йому вдалося оцінити взаємозв'язок: «організаційна культура – прибутковість підприємства». Д. Мейстер виділив елементи організаційної культури, які визначають фінансову успішність компанії: самовдосконалення; лідерство, психологічний клімат у колективі; високі стандарти, під якими він розумів особистісні якості співробітників, їхню лояльність, високу продуктивність; орієнтацію на довгострокові цілі; делегування повноважень; справедливу винагороду; задоволеність співробітників [90].

Про організаційну культуру як про фактор підвищення ефективності управління підприємством у своїх роботах говорять і багато сучасних авторів. Наприклад, О. Корчагіна підкреслює безпосередній вплив організаційної культури на стійкість компанії. У своїх працях автор виходить з того, що гнучка культура дозволяє компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також пропонує модель вимірювання внеску організаційної культури в розвиток компанії [71].

О. Арапов стверджує, що організаційна культура створюється систематично, продумано, цілеспрямовано й тільки в інтересах компанії. При її плануванні керівництво компанії займається формуванням організаційної ідентичності. Після того, як людина вливається в колектив, вона починає відігравати певну роль і стає частиною даної компанії. Також учений надає значення тому, що

при формуванні організаційної культури використовується авторитет трьох видів: авторитет керівника (погляди керівних працівників), авторитет експерта (погляди внутрішніх експертів), авторитет об'єктивності (погляд ззовні). В результаті використання всіх трьох видів авторитету досягається високий ступінь інтегрованості співробітника в компанію і встановлюється міцний зв'язок з нею. Дослідник спирається на те, що даний вплив відбувається шляхом створення середовища, що базується на індивідуальній автономії, неформальному спілкуванні й мінімальному позначенні відмінності в статусі співробітників компанії, тим самим підвищуючи ефективність управління підприємством [6]. Отже, організаційні культури можуть вимірюватися за ступенем сформованості організаційної ідентичності.

Певним потенціалом у цьому аспекті є вивчення цінностей. Так, з точки зору А. Гоголевої, сучасні організації включають у себе різні цінності, уявлення, що існують у суспільстві, тому їх вивчення сприяє більш повному розумінню процесів, які відбуваються в організації. Особливості організаційної культури демонструють цінності та норми конкретної організації [42]. Деякі дослідники вважають за необхідне вимірювати організаційну культуру за ступенем її відповідності корпоративній культурі. При цьому критеріями виступають: зміст переважаючих цінностей співробітників, рівень розподілу цінностей усередині колективу, відповідність цілей і цінностей співробітників і підприємства, тип трудової мотивації, характер взаємин у колективі й соціальна напруженість, рівень задоволеності працею, захищеність інтересів і прав працівників [30]. Даний підхід якоюсь мірою перетинається з розглянутими вище підходами Н. Адлер та ін.

У науці склався також підхід, де організаційна культура вивчається через організаційні процеси (Р. Бекхард, У. Бурк і Х. Хорстейн, П. Вейл, У. Френч і С. Белл).

Таким чином, різні методичні підходи до вимірювання організаційної культури компанії створили основу для її вивчення в конкретній організації. Дослідження теоретичної та методологічної бази даного аспекту, яке здійснене в першому розділі, а також методичних аспектів вимірювання організаційної культури

дає можливість зробити висновок, що вимір організаційної культури в міжнародних організаціях на емпіричному рівні не має усталених методичних моделей.

Спираючись на запропоновану нами методологічну позицію, відповідно до якої актуальним є маркування організаційної культури не просто як того чи іншого типу культури, а як мікс-культури, ми вважаємо методично правильним використовувати комбінування шкал при дослідженні організаційної культури сучасних міжнародних організацій. З цієї точки зору нам убагацьється актуальним і принципово важливим провести діагностику організаційної культури міжнародних організацій з використанням наступних вимірювань:

1. *Індивідуалізм – колективізм.* Цей вимір є одним з найбільш популярних в існуючих класифікаціях організаційної культури. Він представлений у дослідницьких підходах Г. Хофстеде, Т. Діла, А. Кеннеді, Ф. Тромпенаарса, Н. Адлер та ін. Даний вимір розділяє організаційні культури за орієнтованістю на думку групи або індивіда, на досягнення індивідуальних цілей співробітників і задоволення їхніх потреб або домінування колективних інтересів і підтримання їхньої пріоритетності в функціонуванні організації. У такому ракурсі аналізу організаційної культури стає важлива або неважлива реакція первинного колективу на ті чи інші дії співробітників, урахування її у трудових практиках.

У міжнародних компаніях у рамках мікс-культур цей критерій стає важливою детермінантою поведінки персоналу, тобто підтримка зразків колективізму або індивідуалізму визначає форми та способи мотивації персоналу, його розвитку, оцінки, однак може вступати в протиріччя з базовими культурними моделями співробітників.

2. *Універсалізм – партикуляризм.* Універсалізм організаційної культури передбачає однакові правила для всіх співробітників, формалізацію і стандартизацію всіх аспектів трудових відносин. На противагу універсалізму культури, що орієнтовані на партикуляризм, використовують диференціацію правил і норм поведінки для різних співробітників, відштовхуючись від їх неоднакового досвіду, внеску в розвиток організації, особистих

симпатій і антипатій і т.д. Цей критерій можна зустріти, наприклад, у Ф. Тромпенаарса.

Для міжнародних організацій даний аспект має значення саме через значну диференціацію характеристик персоналу.

3. *Дистанція влади, ступінь залучення людей до постановки цілей і засобів їх досягнення.* Описується за шкалою: «висока – низька». Представлена в інструментах вимірювання організаційної культури таких вчених, як Р. Акофф, Майєр, Г. Хофстеде, Д. Денісон та ін. Характеризується ступенем участі рядових співробітників в управлінні. В цьому аспекті важливим є також образ лідерів в організації, очікування від них і реальні ролі.

Має значення для міжнародних організацій з точки зору лідерських процесів при різних культурних патернах.

4. *Орієнтація організації усередину – орієнтація зовні.* Внутрішні орієнтації пов'язані з етикою взаємодії, а зовнішні – з прагматизмом. Організаційні культури з орієнтацією усередину зосереджуються на потенціалі розвитку й використанні потенціалу внутрішніх ресурсів. Культури, що орієнтовані зовні, в якості пріоритетних бачать вирішення питань із зовнішнім середовищем і пристосування до них організаційних процесів у разі потреби. Використовувалося у вимірах Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, Р. Куїнна.

Це актуалізований для міжнародних організацій континуум внаслідок глобалізаційних та інтернаціональних процесів в економіці, культурі, політиці, науці, освіті, а також можливостей використання декількох національних ринків праці.

5. *Мультизадачність – послідовність виконання завдань.* Цей критерій часто пов'язують з категорією часу, коли організаційна культура наповнює його залежно від своїх пріоритетів. Наприклад, поліактивні культури допускають виконання кількох справ одночасно, гнучкість у призначенні та реалізації тих чи інших подій, перенесення часу залежно від обставин. На противагу їм моноактивні культури схвалюють чіткий рух від минулого до майбутнього, зосередження на одній справі в даний момент часу, обов'язкове планування і чіткість її реалізації у часі. Використаний, наприклад, в емпіричних вимірах Ф. Тромпенаарса, Н. Адлер та ін.

Для міжнародних організацій актуально внаслідок розширення поля соціальних суб'єктів, що функціонують у спільному з організацією соціальному просторі, представляють розмаїття організаційних і функціональних конструкцій.

6. *Характер планування.* Представлений у вимірах Д. Майєра, Г. Хофстеде, Н. Адлер та ін. Як зазначалося вище, даний континуум визначає роль минулого й сьогодення в майбутньому, ступінь «заглядання» вперед і т.д.

Для міжнародних компаній грає одну з провідних ролей, ураховуючи значно більшу варіантність сприятливих і несприятливих факторів, специфічність організаційної пам'яті й т.д.

7. *Монументалізм, стабільність – адаптивність, гнучкість.* Являє собою протиставлення готовності пристосовуватися до обставин або відстоювати власні принципи та цінності, незважаючи ні на що. Якоюсь мірою відображає ступінь контролю, порядку, регламентованості, динамізму. Використаний у вимірах Г. Хофстеде, К. Куїнна, Д. Денісона та ін.

8. *Орієнтація на співробітників, персонал, відносини – орієнтація на роботу, завдання* (представлено в дослідженнях Е. Шейна, Г. Хофстеде та ін.). Відображає потенційне протиріччя між емоціями й розумом, ірраціональним і раціональним. Для міжнародних компаній може становити ризик внутрішніх конфліктів або зниження ефективності діяльності персоналу.

9. *Орієнтація на результат – орієнтація на процес* (представлено, наприклад, у вимірах Н. Адлер). Даний континуум має значення для міжнародних компаній з точки зору ефективного використання людських ресурсів, коли персоналу ставлять завдання, а способи їх досягнення залишаються в зоні персональної відповідальності співробітників. Однак слід мати на увазі, що частина компаній, з огляду на можливі варіації потенційних виборів персоналу в даній ситуації, активно використовує стандарти діяльності, дотримання яких цінується вище, ніж просто досягнення результату. Це пов'язано з нормами організаційної культури та місією компанії.

10. *Характер відповідальності та довіри.* Дані показники можуть розглядатися як системоутворюючі в організаційній

культури, перш за все, з точки зору можливостей використання людського ресурсу як основного в досягненні цілей компанії. Використовувався, наприклад, Д. Майером. Складовими даного блоку виступають також показники організаційної ідентифікації, про яку ми писали в підрозділі 1.3. Може вимірюватися через співучасть, прихильність, довіру організації.

11. *Характер комунікації* (швидкість зворотного зв'язку, багаторівневість комунікації, спосіб передачі інформації). Дані показники відбивають аспект взаємозв'язку між різними структурними елементами організації, можуть впливати на швидкість виконання завдань і т.д. Для міжнародних організацій відображає специфіку комунікації у контексті крос-культурного менеджменту.

У цілому, запропонований нами набір континуумів для діагностики організаційної культури міжнародних компаній являє собою сукупність класичних критеріїв, тих, що актуалізовані для міжнародних організацій процесами глобалізації, і інструментальних, які, на наш погляд, мають свою специфіку прояву в міжнародних компаніях з огляду на їх сутність.

Крім того, на нашу думку, всі представлені виміри організаційної культури безпосередньо визначають характер діяльності персоналу й тому відображаються в технологіях управління ним.

3.2. Особливості організаційної культури сучасних міжнародних компаній як фактору впливу на управління їхніми людськими ресурсами

Як було показано в підрозділі 1.3, організаційна культура формується й розвивається під впливом ряду факторів. Їхній аналіз убачається нам важливим для розуміння особливостей організаційної культури міжнародних компаній.

Сучасний емпіричний вимір факторів, що впливають на організаційну культуру, який проведений нами [16], показав, що основними серед них виступають: поведінка й цінності вищого керівництва (середній бал 3,87 за 5-ти бальною шкалою), стратегія розвитку організації (3,81), сфера діяльності організації (3,68), загальні економічні умови (3,60), характер комунікації в організації (3,57), правові чинники (3,55) (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Розподіл експертних оцінок рівня впливу факторів
на формування організаційної культури**

Фактори впливу	Експертна оцінка (середній бал)
Соціокультурні фактори регіонального рівня	2,53
Особливості організації у той чи інший проміжок часу	3,21
Поведінка та цінності вищого керівництва	3,87
Поведінка та цінності керівництва середньої ланки	3,26
Характеристики персоналу організації	3,45
Глобалізаційні процеси	3,06
Соціокультурні фактори національного рівня	2,74
Політичні фактори	2,95
Загальні економічні умови	3,60
Сфера діяльності організації	3,68
Правові фактори	3,55
Неформальні лідери в організації	3,44
Розмір організації	3,49
Стратегія розвитку організації	3,81
Стейкхолдери організації	3,25
Локальні культури підрозділів організації	2,92
Характер комунікації в організації	3,57

Очевидно, що в лідируючій групі представлені й фактори зовнішнього середовища, й фактори внутрішнього середовища, хоча другі дещо переважають.

Другу групу утворюють такі фактори, як розмір організації (3,49), характеристики персоналу організації (3,45), неформальні лідери в організації (3,44), поведінка та цінності керівників середньої ланки (3,26), стейкхолдери організації (3,25), особливості самої організації у той чи інший період часу (3,21), глобалізаційні процеси (3,06). У даній групі повторюється ситуація з поєднанням зовнішніх і внутрішніх факторів при значному домінуванні останніх.

Третю групу факторів (що мають незначний вплив) утворюють такі, як політичні фактори (2,95), локальні культури підрозділів організації (2,92), соціокультурні фактори національного рівня (2,74) й соціокультурні фактори регіонального рівня (2,53). У цій групі також поєднуються зовнішні та внутрішні фактори, але домінують уже зовнішні.

Отримані дані дозволяють нам стверджувати, що в системі факторів, що формують організаційну культуру сучасних організацій, переважають внутрішні фактори. Їхнє загальне співвідношення із зовнішніми факторами можна представити як 1:0,89.

У такій ситуації можна припустити, що дана особливість буде впливати на сприйняття факторів формування організаційних культур міжнародних компаній. Наше дослідження показало³, що в таких компаніях найважливішу роль відіграють: стратегія розвитку організації (середній бал 4,06 за 5-ти бальною шкалою), неформальні лідери в організації (3,84), поведінка та цінності вищого керівництва (3,81), поведінка та цінності керівників середньої ланки (3,76), характер комунікації в організації (3,67), стейкхолдери організації (3,52), сфера діяльності та розмір організації (по 3,51) (див. табл. 3.2).

Очевидно, що в лідируючій групі домінують чинники внутрішнього середовища, явно визначаючи пріоритети організаційної культури. І це одна зі значних відмінностей міжнародних організацій від загальної сукупності організацій у сучасному суспільстві.

Другу групу утворюють такі фактори, як загальні економічні умови (3,44), правові чинники (3,42), глобалізаційні процеси та особливості самої організації у той чи інший проміжок часу (по 3,31), характеристики персоналу організації (3,28), локальні культури підрозділів організації (3,01).

У даній групі рівнозначно поєднуються зовнішні та внутрішні фактори при деякому лідерстві перших.

³ У рамках авторського дослідження «Організаційна культура сучасних міжнародних організацій та її вплив на технології управління персоналом» (грудень 2016 – січень 2017 р.), опитано 243 експерти – топ- і міدل- менеджери, спеціалісти по роботі з персоналом 197 міжнародних компаній.

Таблиця 3.2

**Розподіл експертних оцінок рівня впливу факторів
на формування організаційної культури міжнародних компаній**

Фактори впливу	Експертна оцінка (середній бал)
Соціокультурні фактори регіонального рівня	2,66
Особливості організації у той чи інший проміжок часу	3,31
Поведінка та цінності вищого керівництва	3,81
Поведінка та цінності керівництва середньої ланки	3,76
Характеристики персоналу організації	3,28
Глобалізаційні процеси	3,31
Соціокультурні фактори національного рівня	2,61
Політичні фактори	2,65
Загальні економічні умови	3,44
Сфера діяльності організації	3,51
Правові фактори	3,42
Неформальні лідери в організації	3,84
Розмір організації	3,51
Стратегія розвитку організації	4,06
Стейкхолдери організації	3,52
Локальні культури підрозділів організації	3,01
Характер комунікації в організації	3,67

Третю групу факторів (що мають незначний вплив) утворюють такі, як соціокультурні фактори регіонального рівня (2,66), політичні фактори (2,65), соціокультурні фактори національного рівня (2,61).

У цій групі наявні виключно зовнішні фактори, що також відображає специфіку міжнародних компаній.

Отримані дані дозволяють нам стверджувати, що в системі факторів, що формують організаційну культуру сучасних міжнародних організацій, переважають внутрішні чинники. Їхнє загальне співвідношення з зовнішніми факторами можна представити як 1:0,87.

Очевидно, що, в порівнянні з організаціями в цілому, дія внутрішніх факторів на формування організаційної культури значно сильніше.

Більш детальне порівняння факторів, що впливають на формування організаційної культури міжнародних компаній, показало, що вони достатньо відрізняються не тільки від загальної картини організацій у цілому, але й від національних компаній (див. рис. 3.2).

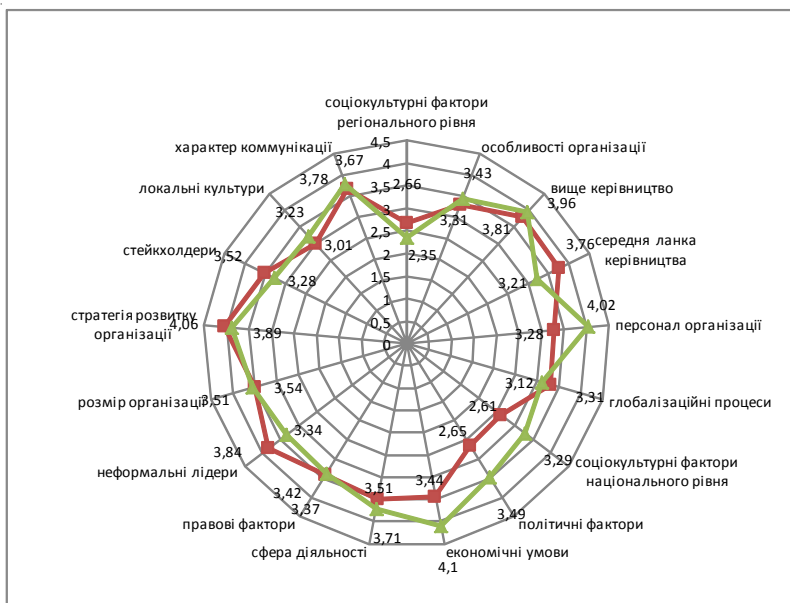


Рис. 3.2. Відмінності в ступені впливу факторів на формування організаційної культури міжнародних (бордова лінія) і національних (зелена лінія) компаній (середня оцінка за 5-бальною шкалою)

Так, більш значущими факторами для міжнародних компаній у формуванні організаційної культури виступають: неформальні лідери (середній бал 3,84 при 3,34 в національних компаніях) і цінності, зразки поведінки керівників середньої ланки (3,76 при 3,21 відповідно).

Менш значущими факторами, в порівнянні з національними компаніями, є: економічна ситуація (3,44 в міжнародних компаніях при 4,1 в національних), персонал компанії (3,28 при 4,02), політичні фактори (2,65 при 3,49) і соціокультурні фактори національного рівня (2,61 при 3,29).

Дані відмінності ще раз підкреслюють велику значущість внутрішніх факторів формування організаційної культури міжнародних компаній у порівнянні з національними.

Цікавим постає і питання про існування в Україні специфіки формування організаційної культури, в тому числі й у міжнародних компаніях.

Наше дослідження⁴ показало, що в Україні основними серед факторів формування організаційної культури компаній виступають: поведінка й цінності вищого керівництва (середній бал 4,02 за 5-ти бальною шкалою), загальні економічні умови (3,88), сфера діяльності організації (3,81), стратегія розвитку організації (3,52), розмір організації (3,42) (див. табл. 3.3).

Другу групу факторів утворюють такі, як: особливості самої організації у той чи інший проміжок часу (3,35), характеристики персоналу організації (3,33), поведінка та цінності керівників середньої ланки (3,30), характер комунікації в організації (3,28), правові фактори (3,17) та стейкхолдери організації (3,09).

Третю групу факторів (що мають незначний вплив) утворюють такі фактори, як глобалізаційні процеси (2,98), неформальні лідери в організації (2,95), соціокультурні фактори національного рівня й політичні (по 2,90), соціокультурні фактори регіонального рівня (2,56) й локальні культури підрозділів організації (2,33).

Отримані дані дозволяють нам стверджувати, що в системі факторів, що формують організаційну культуру організацій в Україні, переважають внутрішні фактори, перш за все, поведінка

⁴ У рамках авторського дослідження «Організаційна культура сучасних міжнародних організацій та її вплив на технології управління персоналом» (грудень 2016 – січень 2017 р.), опитано 352 експерти – топ- і міدل- менеджера, спеціалісти по роботі з персоналом 318 компаній, що функціонують в Україні.

Таблиця 3.3

**Розподіл експертних оцінок рівня впливу факторів
на формування організаційної культури сучасних компаній,
що функціонують в Україні**

Фактори впливу	Експертна оцінка
Соціокультурні фактори регіонального рівня	2,56
Особливості організації у той чи інший проміжок часу	3,35
Поведінка та цінності вищого керівництва	4,02
Поведінка та цінності керівництва середньої ланки	3,30
Характеристики персоналу організації	3,33
Глобалізаційні процеси	2,98
Соціокультурні фактори національного рівня	2,90
Політичні фактори	2,90
Загальні економічні умови	3,88
Сфера діяльності організації	3,81
Правові фактори	3,17
Неформальні лідери в організації	2,95
Розмір організації	3,42
Стратегія розвитку організації	3,52
Стейкхолдери організації	3,09
Локальні культури підрозділів організації	2,33
Характер комунікації в організації	3,28

та цінності вищого керівництва. Це дозволяє нам звернутися до образу керівника як детермінанти організаційної культури.

Звернення до образів керівників показало, що найчастіше сучасний керівник у вітчизняній організації – це організатор і координатор діяльності співробітників (53,5%). Далі йдуть такі образи, як інноватор, творець нових ідей (39,5%), професіонал, майстер своєї справи (27,9%), посадова особа з певним набором обов’язків (27,8%) і людина з великим досвідом (25,6%). Меншою

мірою керівники асоціюються з фасилітаторами та наставниками (11,6%) (див. рис. 3.3).

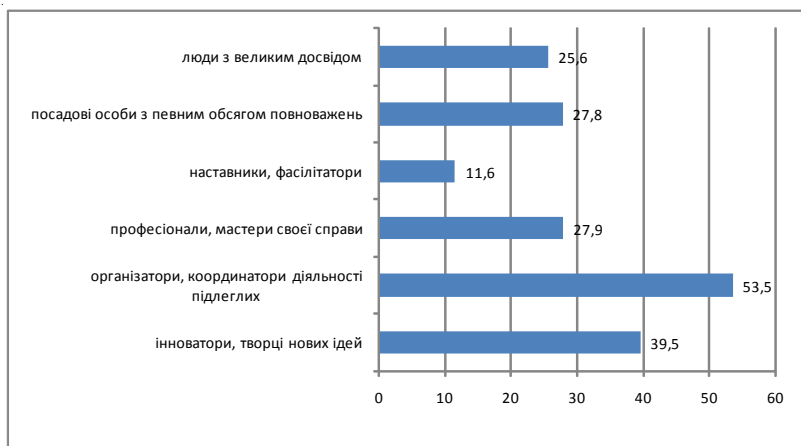


Рис. 3.3. Домінуючі образи керівників у вітчизняних організаціях (%)

Слід зазначити, що домінування таких образів керівників побічно вказує на ієрархічний тип організаційної культури, що поєднує стабільність і орієнтацію на внутрішні проблеми. Проте на іншій часті вагів у вітчизняних організаціях – адхократія з її гнучкістю та стабільністю.

Аналіз відповідей експертів у сфері управління, які працюють за кордоном⁵, показав, що тут є значні відмінності, що дозволяють говорити про особливості формування організаційної культури в Україні. Так, лідируючу групу факторів формування корпоративної культури за кордоном становлять: стратегія розвитку організації (4,01), неформальні лідери в організації (3,93), характер

⁵ У рамках авторського дослідження «Організаційна культура сучасних міжнародних організацій та її вплив на технології управління персоналом» (грудень 2016 – січень 2017 р.), опитано 176 експертів – топ- і міدل- менеджерів, спеціалістів по роботі з персоналом 132 компаній, що функціонують за кордоном.

комунікації в організації (3,87), поведінка та цінності вищого керівництва (3,73), локальні культури підрозділів організації (3,62), характеристики персоналу організації і розмір організації (по 3,57), сфера діяльності організації (3,56) (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розподіл експертних оцінок впливу факторів на формування організаційної культури в зарубіжних організаціях

Фактори впливу	Експертна оцінка
Соціокультурні фактори регіонального рівня	2,61
Особливості організації у той чи інший проміжок часу	3,07
Поведінка та цінності вищого керівництва	3,73
Поведінка та цінності керівництва середньої ланки	3,23
Характеристики персоналу організації	3,57
Глобалізаційні процеси	3,15
Соціокультурні фактори національного рівня	2,59
Політичні фактори	3,00
Загальні економічні умови	3,33
Сфера діяльності організації	3,56
Правові фактори	3,37
Неформальні лідери в організації	3,93
Розмір організації	3,57
Стратегія розвитку організації	4,10
Стейкхолдери організації	3,41
Локальні культури підрозділів організації	3,62
Характер комунікації в організації	3,87

Другу групу чинників, що впливають на формування корпоративної культури в організаціях за кордоном, складають: стейкхолдери організації (3,41), правові чинники (3,37), загальні економічні умови (3,33), поведінка та цінності керівників середньої ланки (3,23), глобалізаційні процеси (3,15), особливості самої організації у той чи інший проміжок часу (3,07), політичні фактори (3,00).

Третю групу утворюють такі фактори, як соціокультурні фактори регіонального рівня (2,61) й соціокультурні фактори національного рівня (2,59).

Очевидно, що значення внутрішніх факторів для зарубіжних організацій значно вище, ніж для тих, які працюють в Україні. А головні лінії відмінностей проходять за такими факторами, як загальні економічні умови (2 місце в Україні та 11 місце за кордоном), поведінка та цінності вищого керівництва (1 і 4 місця відповідно), поведінка та цінності керівників середньої ланки (8 і 12 місця), сфера діяльності організації (3 і 8 місця), неформальні лідери в організації (13 і 2 місця), локальні культури підрозділів організації (17 і 5 місця), особливості самої організації у той чи інший проміжок часу (6 місце в Україні та 13 за кордоном) і характер комунікації в організації (9 і 3 місця) (див. табл. 3.5).

Також слід зазначити, що деякі позиції даного питання ідентичні. Наприклад, такі фактори, як: характеристики персоналу (6–7 ранги), правові фактори (10 ранг), глобалізаційні процеси (12–13 ранги), політичні фактори (15 ранг), соціокультурні фактори регіонального рівня (16 ранг). Це дає нам підстави стверджувати про універсальність дії даних факторів на організаційну культуру сучасних організацій.

Таким чином, взагалі організаційні культури міжнародних компаній формуються переважно під впливом факторів внутрішнього середовища: стратегії розвитку організації (середній бал 4,06 за 5-бальною шкалою), неформальних лідерів в організації (3,84), поведінки та цінностей вищого керівництва (3,81), поведінки та цінностей керівників середньої ланки (3,76), характеру комунікації в організації (3,67), стейкхолдерів організації (3,52), сфери діяльності та розміру організації (по 3,51).

Поряд з цим, існує як мінімум дві лінії диференціації щодо формування організаційних культур сучасних компаній: між міжнародними й не міжнародними (зокрема, національними і можливо регіональними), а також тими, які функціонують в Україні та за її межами. При цьому ми маємо на увазі розбіжності між загальними характеристиками міжнародних компаній, а Україна обрана як кейс для перевірки зазначеної гіпотези.

Таблиця 3.5

Порівняння вітчизняних і зарубіжних експертних оцінок щодо факторів, які впливають на корпоративну культуру сучасних організацій

Фактори впливу	Експертна оцінка (середній бал)		Експертна оцінка (ранг)	
	Україна	За кордоном	Україна	За кордоном
Соціокультурні фактори регіонального рівня	2,56	2,61	16	16
Особливості самої організації у той чи інший проміжок часу	3,35	3,07	6	14
Поведінка та цінності вищого керівництва	4,02	3,73	1	4
Поведінка та цінності керівників середньої ланки	3,30	3,23	8	12
Характеристики персоналу організації	3,33	3,57	7	6-7
Глобалізаційні процеси	2,98	3,15	12	13
Соціокультурні фактори нац. рівня	2,90	2,59	14	17
Політичні фактори	2,90	3,00	15	15
Загальні економічні умови	3,88	3,33	2	11
Сфера діяльності організації	3,81	3,56	3	8
Правові фактори	3,17	3,37	10	10
Неформальні лідери в організації	2,95	3,93	13	2
Розмір організації	3,42	3,57	5	6-7
Стратегія розвитку організації	3,52	4,10	4	1
Стейкхолдери організації	3,09	3,41	11	9
Локальні культури підрозділів організації	2,33	3,62	17	5
Характер комунікації в організації	3,28	3,87	9	3

Для цього вибірка експертів була сформована таким чином, щоб в Україні були репрезентовані міжнародні, національні та регіональні компанії, а загальне порівняння міжнародних компаній в Україні та за кордоном дозволяло виокремити наявні розбіжності-особливості тих з них, що функціонують в Україні. Тому розгляд особливостей організаційної культури сучасних міжнародних компаній припускає розміщення їх у контексті національного

соціокультурного середовища, в якому вони здійснюють свою життєдіяльність.

Для вивчення особливостей організаційної культури міжнародних компаній в Україні ми включили їх у загальний організаційний контекст, відмінності від якого дозволять виділити цікаві для нас характеристики.

Наше дослідження⁶ показало, що найбільш значущими компонентами організаційної культури в українських організаціях виступають відносини між людьми (4,44 бали при максимальному балі 5,0), цінності та комунікаційна система (по 4,33). Далі йдуть: трудова етика й мотивація (4,23), місія (4,19), структурування часу й простору (4,02). Найменш значущу групу складають: норми (3,91), звичаї (3,81), зовнішні атрибути (3,70), легенди, міфи (3,30) (див. рис. 3.4).

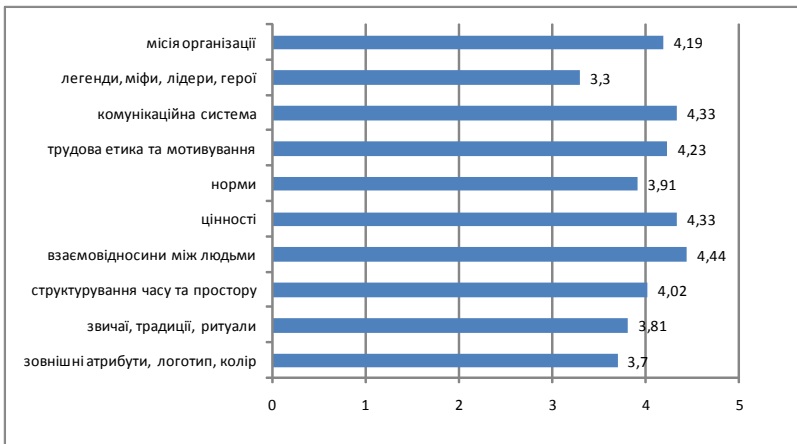


Рис. 3.4. Експертні оцінки значущості компонентів організаційної культури для її успішного функціонування в Україні (середній бал)

⁶ У рамках авторського дослідження «Організаційна культура сучасних міжнародних організацій та її вплив на технології управління персоналом» (грудень 2016 – січень 2017 р.), опитано 352 експерти – топ- і міدل- менеджери, спеціалісти по роботі з персоналом 318 компаній, що функціонують в Україні.

Очевидно, що ієрархія елементів корпоративної культури вибудовується від людей через інструменти регулювання їх взаємовідносин до атрибутів.

Звернення до оцінок елементів організаційної культури міжнародних компаній показало, що в них зазначені тенденції значущості в цілому зберігаються, проте дещо змінюються її показники. При цьому лідируюча група зберегла свої позиції з невеликими змінами, а середня й нижча продемонстрували деякі особливі тенденції. Так, для організаційних культур міжнародних компаній в Україні велике значення мають такі елементи, як норми (середньозважене 3,94 при 3,85 для національних компаній і 3,82 для регіональних компаній), легенди, міфи, герої, лідери (3,41 при 3,23 (національні), 3,09 (регіональні)). І очевидно, що їх значущість зростає у міру укрупнення масштабу діяльності організацій (див. рис. 3.5). Це означає, що управлінські практики, в тому числі й щодо персоналу, будуть більш акцентними відносно до норм і «міфології» компаній.

Ще одним важливим аспектом, на який ми звернули увагу в дослідженні, є сформованість тих чи інших складових організаційної культури. Експертні оцінки показали, що максимальні бали з цієї точки зору в організаціях України отримали такі компоненти організаційної культури, як взаємини між людьми (3,51), зовнішні атрибути, логотип, будівлі, колір, одяг (3,47), цінності (3,31), комунікаційна система (3,25), трудова етика та мотивування (3,23).

Середні показники сформованості мають: норми (3,16), структурування часу та простору (3,05), звичаї, традиції, ритуали (3,02). Найменше розвинені в організаційних культурах сучасних вітчизняних компаній такі елементи, як: місія (2,93), легенди, міфи (2,70) (див. табл. 3.6).

Використовуючи концепцію Е. Шейна, ми можемо констатувати, що у вітчизняних організаціях, за оцінками наших експертів, найбільш розвинений глибинний рівень організаційної культури (середній бал компонентів 3,28). Далі йде підповерхневий рівень (3,18), і слабкіше за все розвинений поверхневий рівень (3,06).

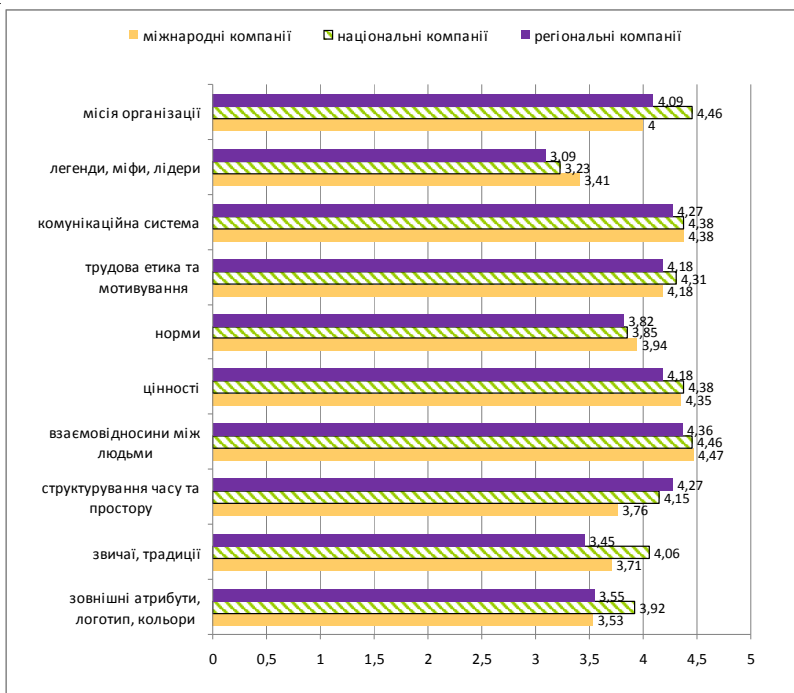


Рис. 3.5. Експертні оцінки значущості компонентів організаційної культури для її успішного функціонування в Україні в розрізі компаній різного типу (середній бал)

Звернення до питань сформованості елементів організаційної культури міжнародних компаній, що функціонують в Україні, показало, що відносно до них можна виділити деякі особливості. Так, у них значно сильніше сформована комунікаційна система та мова спілкування (в 47,1% випадків вони розвинені на високому й швидше високому рівні при 23,1% в національних компаніях України), принципи взаємин між людьми (47,0% при 38,5%). Меншою мірою, в порівнянні з національними компаніями, розвинені такі елементи організаційної культури, як звичаї, традиції, ритуали, церемонії (17,6% при 61,5% відповідно), структурування часу та простору (23,5% при 38,5%), норми (29,4%

при 46,1%), легенди, міфи, герої, лідери (17,6% при 38,5%), трудова етика та мотивація (29,4% при 46,1%), місія організації (29,5% при 46,1%) (див. рис. 3.6 і 3.7).

Таблиця 3.6

Експертні оцінки рівня розвитку компонентів організаційної культури в Україні (середньозважені)

Компонент організаційної культури	Середньозважене (має 5,0)	Ранг
Зовнішні атрибути, логотип, будівлі, кольори	3,47	2
Взаємини між людьми	3,51	1
Цінності	3,31	3
Трудова етика та мотивування	3,23	5
Комунікативна система та мова спілкування	3,25	4
Норми	3,16	6
Структурованість часу та простору	3,05	7
Звички та традиції, символи, ритуали, церемонії	3,02	8
Місія організації	2,93	9
Легенди, міфи, герої, лідери	2,70	10

Цікаво, що в системі рангів дані відмінності дещо нівелюються, проте зберігають свою значущість щодо таких компонентів організаційної культури, як комунікаційна система (1–2 рангові позиції у міжнародних компаніях і 8–9 – в національних), звичаї, традиції (9 і 2 позиції відповідно), структурування часу та простору (1–2 і 4–5 позиції).

Звернення до аналізу даних тенденцій у контексті структурування організаційної культури Е. Шейном дає можливість говорити про те, що її глибинний і підповерхневий рівні в міжнародних компаніях, що функціонують в Україні, розвинені приблизно рівномірно. А ось у національних компаніях поверхневий рівень організаційної культури виступає лідером (3,38 при 3,32 і 3,36).

Результати нашого дослідження звертають увагу на протиріччя між значущістю тих чи інших компонентів організаційної культури та рівнем їх розвиненості в організаціях. Відповідно до цього можна говорити про дві тенденції. По-перше, рівень розвитку компонентів значно нижче їх значущості, що відкриває перспек-

тиви для удосконалення організаційної культури. А по-друге, в цьому ряду є значущі розриви: місія організації (розрив в оцінках значущості й розвиненості – 1,26), комунікаційна система (1,08), цінності (1,02), трудова етика та мотивація (1,0) (див. рис. 3.8). Важливі лінії розривів утворюють також параметри: структурування часу та простору (0,97), взаємини між людьми (0,93).

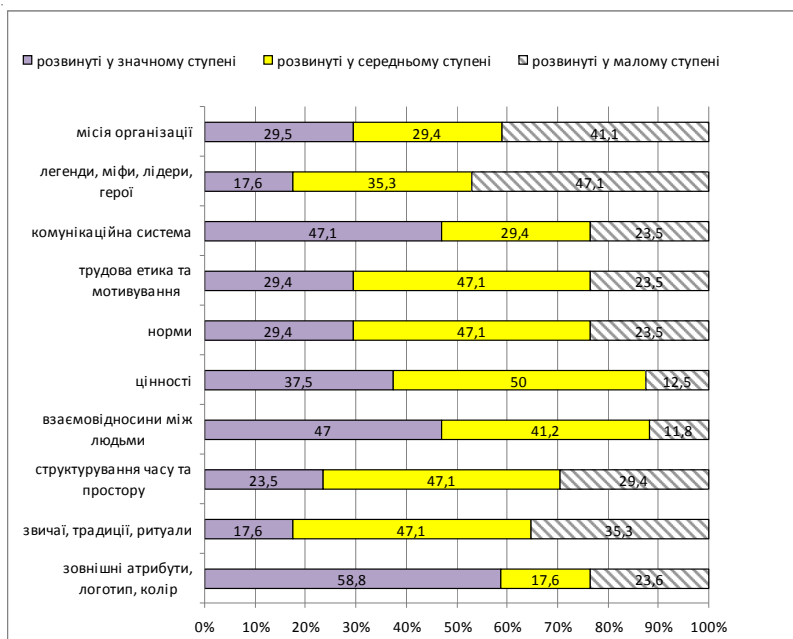


Рис. 3.6. Ступінь розвинутості компонентів організаційної культури в міжнародних компаніях, що функціонують в Україні (%)

Безумовно, виявлені розриви визначають напрямки роботи щодо вдосконалення корпоративної культури в сучасних організаціях. Однак наш аналіз показав також і той факт, що в міжнародних організаціях вони мають свою специфіку. Так, самі розриви в міжнародних організаціях у середньому значно більше, за оцінками експертів, і при загальному їх схожому наборі для всіх організацій в Україні розрив структурування часу та простору

дещо менше (0,78 при 0,97 у всіх організаціях, 0,77 – у національних і 1,45 – у регіональних), а розрив за звичаями, традиціями, ритуалами й церемоніями більше (1,0 при 0,79, 0,62 і 0,54, відповідно) (див. рис. 3.9).

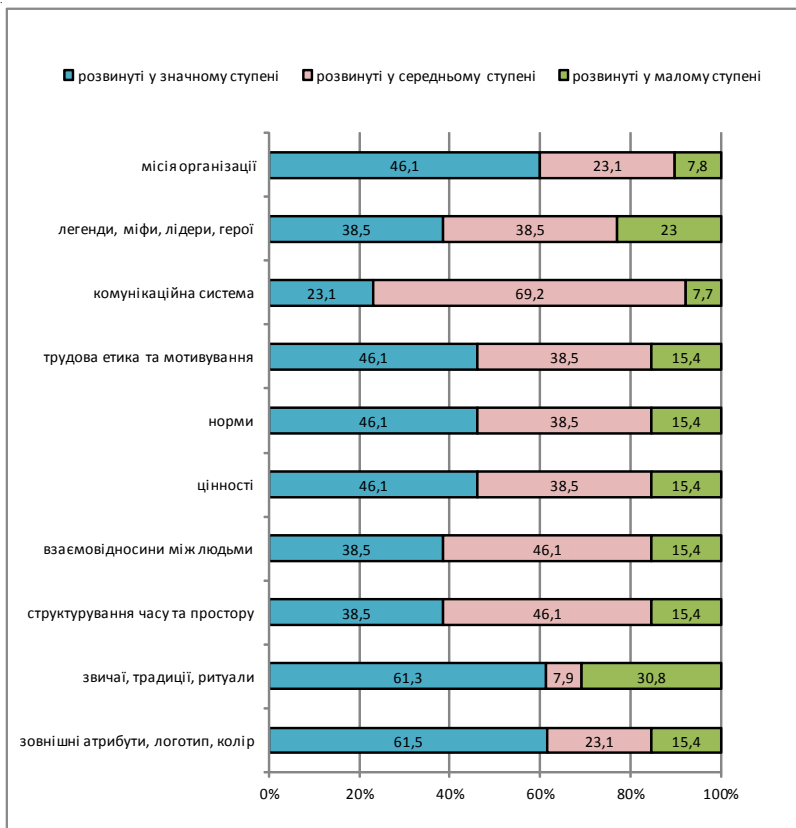


Рис. 3.7. Ступінь розвиненості компонентів організаційної культури в національних компаніях України (%)

Зберігають значущість розриви за місією організації (розрив в оцінках значущості й розвиненості – 1,18), трудовою етикою і мотивацією (1,0), взаєминами між людьми (1,0). Важливі лінії розривів утворюють також цінності (0,97) та комунікаційна система (0,91).

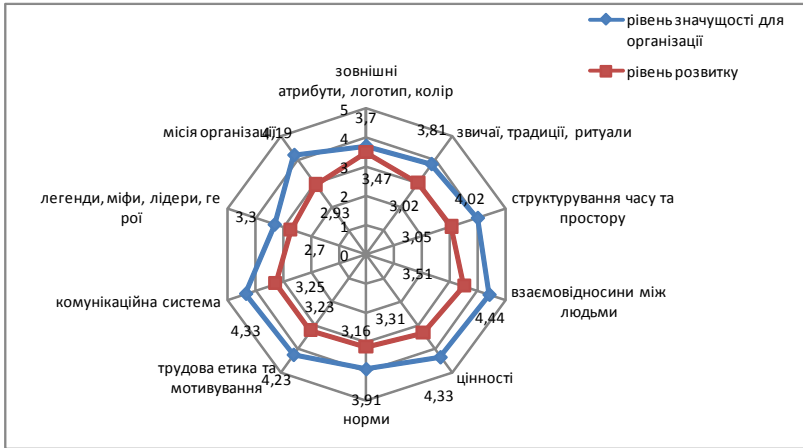


Рис. 3.8. Співвідношення експертних оцінок значущості компонентів організаційної культури та їх реальної розвиненості в організаціях України (середній бал)

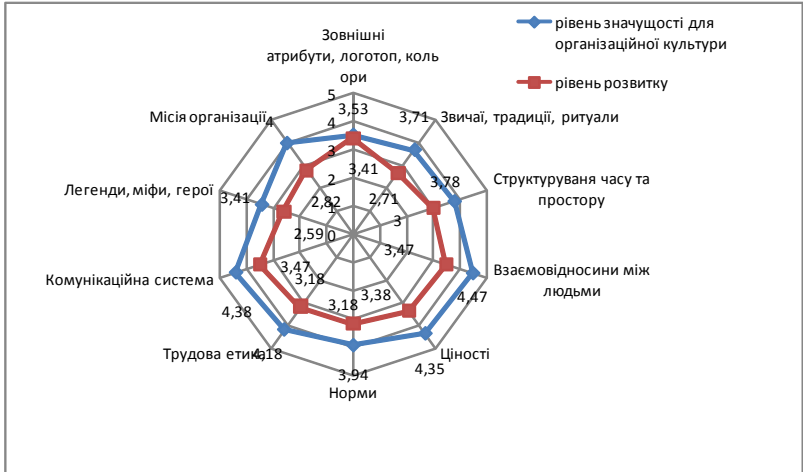


Рис. 3.9. Співвідношення експертних оцінок значущості компонентів організаційної культури та їхньої реальної розвиненості в міжнародних організаціях України

Таким чином, у цілому, як показали дослідження, організаційна культура в міжнародних компаніях в Україні має свої відмінності в порівнянні з культурами національних і регіональних компаній. Ці відмінності виявляються як в ступені розвиненості окремих компонентів, так і в розривах, що існують у сучасних організаціях щодо ідеалу й реальності, що визначає стратегію і тактику розвитку компаній.

Однак фіксація загальних відмінностей убачається нам недостатньою для досягнення поставленої нами мети. Тому ми звернемося до аналізу показників за шкалами, що виділені й обґрунтовані нами в підрозділі 3.1.

1. *Індивідуалізм – колективізм*. Дослідження показало, що загальний індекс колективізму в організаціях України становить 33,3 при індексі індивідуалізму 17,1. При цьому основними складовими, що підсилюють індекс колективізму, виступають: колективна робота як пріоритет організації (44,2% експертів відзначили цю характеристику); важливість досягнення загальних цілей організації (39,5%); культивування командних цінностей (25,6%); сприйняття успіху організації як результату колективної роботи, а не окремих працівників (39,5%); спільна робота – основний принцип діяльності організації (32,6%). Тільки 23,3% вітчизняних експертів відзначили, що в сучасних організаціях важливо, щоб кожен співробітник досягав своєї мети. Конкуренцію як принцип взаємовідносин в організації відзначили тільки 18,6% експертів, що також свідчить про колективістські орієнтації сучасних організаційних культур в Україні. Проте думка колективу як така при цьому не є значущою (тільки 18,6% відзначили цю характеристику в своїй організації), що побічно свідчить про прийняття рішень зверху. На підтримку індивідуалізму виступає й слабо виражена позиція про те, що для персоналу важлива власна думка, а не колективу (9,3%). Таким чином, колективізм – одна з рис сучасних компаній, що представлені в Україні. Однак слід зазначити, що близько половини компаній практикують поєднання принципів індивідуалізму та колективізму.

Звернення до особливостей міжнародних організацій за шкалою «індивідуалізм – колективізм» показало, що в них

максимально, порівняно з національними та регіональними організаціями, розвинені обидва полюси: й колективізму, й індивідуалізму. Так, індекс колективізму становить у міжнародних організаціях 43,6 при 23,1 – в національних і 27,4 – в регіональних компаніях (див. рис. 3.10).

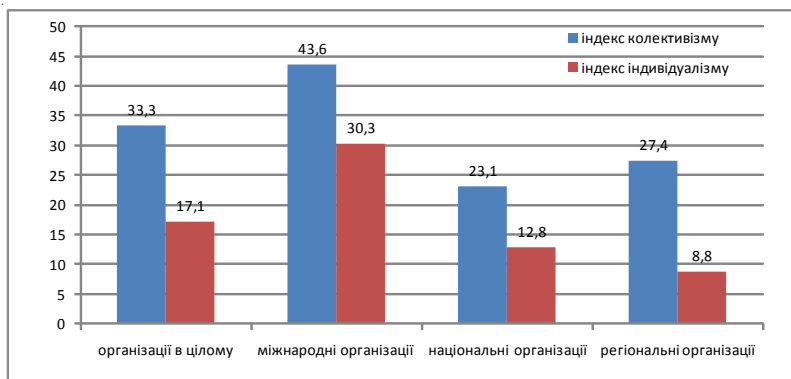


Рис. 3.10. Зіставлення індексів колективізму та індивідуалізму в сучасних організаціях України

Найбільш сильним вектором колективізму в міжнародних організаціях виступає пріоритетність колективної роботи (58,8% експертів при 30,8% в національних компаніях і 45,4% в регіональних), важливість досягнення загальних цілей (52,9% при 30,8%, 35% і 4% відповідно). Далі йдуть: спільна робота як основний принцип діяльності (44,4%), сприйняття успіху як результату колективної роботи (38,9%), культивування командних цінностей і важливість думки колективу (по 33,3%).

Основу індивідуалізму в міжнародних компаніях в Україні складають прагнення персоналу досягати своєї мети (35,3%), конкуренція між співробітниками організації (33,3%).

Слід зазначити, що для міжнародних компаній характерна менший ступінь невизначеності в пріоритетності індивідуальних чи колективних цінностей: лише 26,1% з них практикують їх змішування (при 64,1% національних компаній і 63,8% регіональних).

2. *Орієнтація на співробітників, відносини – орієнтація на роботу, завдання.* Ця шкала, як зазначалося в підрозділі 3.1, дозволяє виміряти «ступінь неформальності» в організаційній культурі. Наше дослідження показало, що орієнтація на завдання значно переважає в сучасних організаціях України (індекс 83,7). При цьому в середньому близько j з них культивують принципи неформальності (індекс 24,2), що свідчить про невизначеність у цьому відношенні, змішування практик, їх слабку диверсифікацію.

Опорою неформальних елементів в організаційній культурі вітчизняних компаній виступає той факт, що персональні проблеми співробітників беруться до уваги, незважаючи на те, що вони відволікають від роботи (39,5%). Крім того, на думку 27,9% експертів, інтереси кожного співробітника небайдужі організації; 23,3% відзначили, що основа відносин в організації – приємна робоча атмосфера. Добрі взаємини не є визначальними в організаційній культурі сучасних вітчизняних організацій – тільки 20,9% відзначили це як ту рису, яка найбільшою мірою характеризує їх організацію.

Звернення до ситуації у міжнародних організаціях показує, що в них також домінує завдання над відносинами (співвідношення індексів 94,1–32,4). Однак акцент на неформальності дещо більше, ніж в організаціях національного та регіонального рівнів. Основу цієї неформальності складають практики прийняття до уваги персональних проблем співробітників, незважаючи на те, що вони відволікають від роботи (44,4%), та приємна робоча атмосфера (41,2%).

3. *Дистанція влади, ступінь залучення людей до постановки цілей і засобів їх досягнення.* Вимірювання за шкалою дистанції влади показало, що вона в сучасних організаціях досить висока. Інтегрований індекс дистанційованості персоналу від управління у своїй компанії становить 39,5 при тому, що в 58,1% вітчизняних компаній дистанція влади висока, а в 20,9% – низька. Основними складовими дистанції влади виступає концентрація значної влади в руках ключової фігури в організації (72,1% організацій), а також той факт, що рішення в організації приймаються переважно топ-менеджерами (69,8%). Значущою складовою виступає також те,

що в 55,8% вітчизняних організацій співробітники тільки реалізують політику керівництва без обговорення з ним. Субординація також важлива для вітчизняних організацій, 34,9% заявили, що вона виступає важливим принципом діяльності організації.

Низька дистанція влади у вітчизняних організаціях виражається в дифузії влади (16,3%), в тому, що тільки в 30,2% вітчизняних організацій співробітники беруть активну участь у постановці цілей діяльності організації та виборі засобів їх досягнення, а беруть участь в обговоренні рішень тільки в 16,3% випадків.

Слід зазначити, що за цим показником спостерігаються незначні відмінності між міжнародними та національними організаціями: концентрація влади в них приблизно однакова (середній показник 55,5 у міжнародних організаціях при 55,8 – в національних), що може свідчити про певну універсальність управлінських практик у даному континуумі. Однак цікавим є той факт, що для регіональних компаній цей показник значно вищий – 66,7. І якщо для міжнародних і національних компаній основними складовими дистанції влади виступає концентрація влади в руках ключової фігури та прийняття рішень топ-менеджментом, то для регіональних компаній концентрація влади поєднується з функцією реалізації політики співробітниками.

Порівняння в континуумі дистанції влади дозволило виділити тенденцію її деякого зменшення від регіональних до міжнародних компаній, тобто максимальна дистанція влади характерна для регіональних компаній, а мінімальна – для міжнародних. Національні компанії займають проміжне місце в цьому континуумі (див. рис. 3.11).

4. Монументалізм, стабільність – адаптивність, гнучкість. Наше дослідження показало, що індекс монументалізму в сучасних організаціях України складає 35,9 при індексі гнучкості 41,4. Основу першого становлять такі вектори, як чітка регламентація діяльності підрозділів і співробітників, а також міцна організаційна структура (по 44,2%). У третини вітчизняних організацій існує чіткий поділ повноважень, організаційні структури стабільні, незалежно від того, хто в них працює. У чверті організацій (23,3%) базові принципи діяльності завжди зберігаються, незалежно від ситуації.

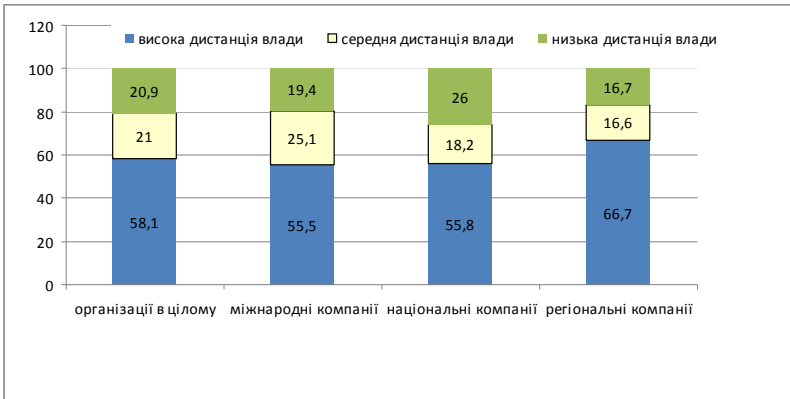


Рис. 3.11. Зіставлення середніх показників дистанції влади в сучасних організаціях України (%)

В основі гнучкості сучасних вітчизняних організацій лежить конструювання організаційної структури навколо унікальних особистостей (61,1%), динамічність організації (53,5%), а також зміна розподілів повноважень залежно від ситуації (49,0%). Наше дослідження показало, що в 33,9% організацій усе залежить від обставин і чіткої регламентації не існує; 37,2% організацій мають гнучку організаційну структуру; 27,9% – слабку організаційну структуру та високу динаміку розвитку.

Порівняння міжнародних та інших типів організацій показало, що відмінності в даному плані істотні. Так, для міжнародних організацій значно вище індекс гнучкості (43,6 при 34,6 – в національних компаніях і 36,9 – в регіональних) і нижчий індекс монументалізму (25,0 при 39,0 і 33,3 відповідно) (див. рис. 3.12).

Найбільш значною відмінністю міжнародних компаній виступає їх велика динамічність організаційної структури (66,7% при 46,1% – в національних компаніях і 41,7% – в регіональних), дещо більша залежність регламентації від обставин (44,4% при 23,1% і 33,3% відповідно), а також менша регламентація з розподілом повноважень (22,2% організацій при 41,6% в інших компаніях), менша стабільність організаційної структури (38,9% при 46,2%

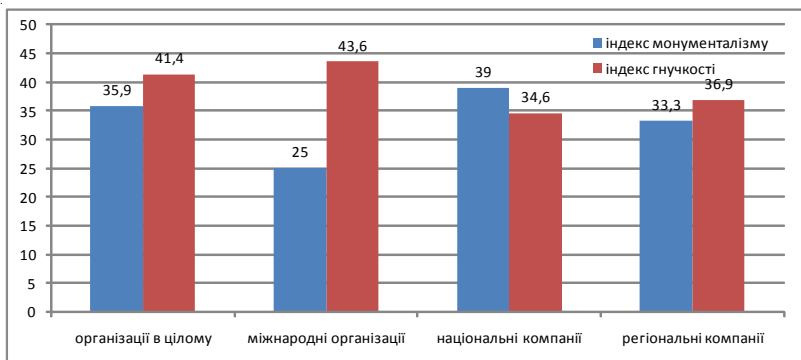


Рис. 3.12. Зіставлення індексів монументалізму та гнучкості в сучасних організаціях України

і 50,0% відповідно) й менше збереження базових принципів (11,1% при 30,8% і 33,3%).

Слід зазначити, що останні три параметри не тільки виступають особливостями міжнародних організацій, а й відображають тенденції зміни параметрів монументалізму в сучасних організаціях: вони зростають від міжнародного до регіонального рівня (див. рис. 3.13).

5. Орієнтація на результат – орієнтація на процес. Дослідження показують, що орієнтація на виконання поставлених завдань є однією з найяскравіших характеристик вітчизняних організацій. Такої позиції дотримується 83,7% опитаних експертів. Тільки 30,2% вітчизняних експертів упевнені, що в сучасних організаціях важлива участь у процесі виконання завдань, а не просто результат, оскільки це показує залученість співробітників.

Міжнародні організації не є винятком у цій тенденції: про орієнтованість на результат у них заявляють 94,1% експертів. При цьому дана орієнтованість знижується від міжнародних організацій до регіональних, а значущість залучення, навпаки, зростає з високим ступенем достовірності (див. рис. 3.14).

6. Мультизадачність – послідовність виконання завдань. Дослідження показало, що в сучасних організаціях України

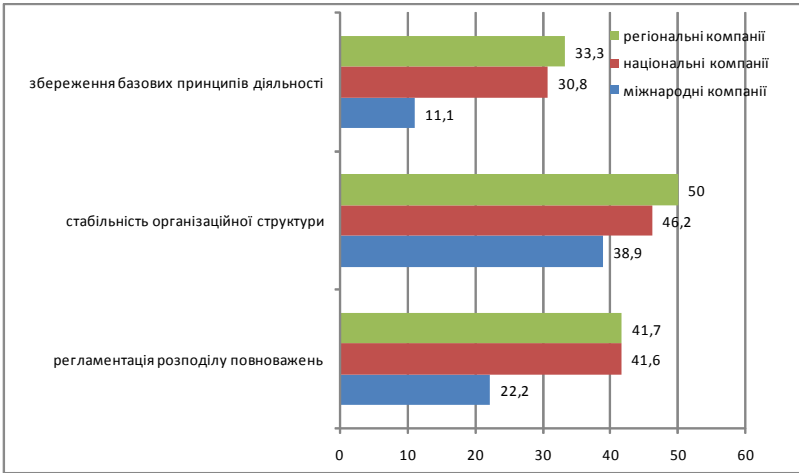


Рис. 3.13. Основні тенденції окремих маркерів монументалізму в сучасних організаціях України (%)

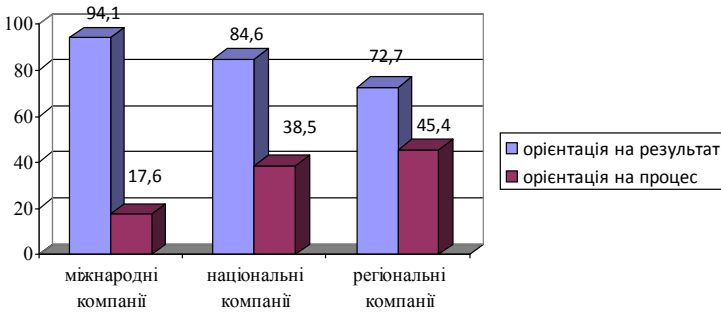


Рис. 3.14. Орієнтованість на результат і процес у сучасних організаціях України (загальний індекс)

прийнято виконувати одночасно кілька завдань (79,1%), і міжнародні організації не є в цьому аспекті винятком (82,3%).

7. *Орієнтація усередину – орієнтація зовні.* В ході дослідження нами були виміряні індекси орієнтованості на зовні й усередину, що означає пріоритетність у вирішенні завдань зовнішнього або внутрішнього середовища. Було виявлено, що значна частина організацій, що працюють в Україні, схильні до орієнтації зовні: індекс зовнішньої орієнтованості дорівнює 41,9, а індекс внутрішньої орієнтованості – 10,9.

Міжнародні організації і в цьому аспекті не є особливими: 38,9% з них активно реалізують принципи зовнішньої орієнтованості, і в середньому 13,0% – внутрішньої. При цьому основною складовою останньої тенденції виступає факт пріоритетності розвитку персоналу в діяльності організації (16,7% організацій).

8. *Універсалізм – партикуляризм.* Даний континуум представляє особливий інтерес, як було зазначено в 3.1. Результати вимірювання за ним показали, що в сучасних організаціях України переважає партикуляризм (індекс – 41,9 при 25,6 – універсалізм). Його основним вектором виступає застосування індивідуального підходу в управлінні до окремих співробітників (51,2% організацій). Значущою складовою виступає також той факт, що в організаціях співробітники явно відчують відмінності за статусом (32,6%).

Універсалізм представлений в організаціях, що функціонують в Україні, перш за все, через відсутність відчуття соціальних відмінностей усередині організації (32,6%), існування єдиних правил для всіх співробітників і дієвості принципу, що дотримання правил – запорука успіху організації (25,6%).

У сукупних індексах універсалізму та партикуляризму міжнародні організації не демонструють серйозних відмінностей: вони складають 41,6 та 25,0 відповідно. Однак можна відзначити, що змістовні акценти всередині цих векторів мають деяку специфіку. Так, принцип дотримання правил як запорука успіху організації культивується в них значно рідше, ніж в національних і регіональних компаніях (11,1% при 46,1% – в національних і 25,0% – в регіональних). Аналогічна ситуація склалася й з

відчуттям відмінностей співробітників за статусом: 22,2%, 53,8% і 33,3% відповідно. Зворотня ситуація характерна для вектора соціальних відмінностей: у міжнародних організаціях вони більшою мірою не відчуються (38,9% при 23,1% і 33,3%). Очевидно, що лінії відмінностей між співробітниками в міжнародних організаціях не проходять за статусними або соціальними критеріями, що побічно дає можливість стверджувати про важливість досягнутих, а не запропонованих характеристик персоналу в цих організаціях.

9. *Характер планування.* Як зазначалося нами в підрозділі 3.1, характер планування також може виступати одним з континуумів, що характеризують специфіку організаційної культури. Наше дослідження показало, що в ньому дещо переважають організації, які орієнтовані на чіткість і довготривалість планування (загальний індекс – 42,4 при 36,4, серед організацій, які орієнтовані на імпровізації і короткочасність планування).

Аналіз міжнародних організацій у цьому аспекті показав, що в них ситуація кардинально відрізняється: в середньому більше половини таких компаній багато імпровізують (52,9%) і здійснюють короткочасне планування (55,5%). Тільки 29,4% міжнародних організацій здійснюють чітке планування, а 27,8% – довгострокове, що визначає специфіку даного типу сучасних організацій (див. рис. 3.15).

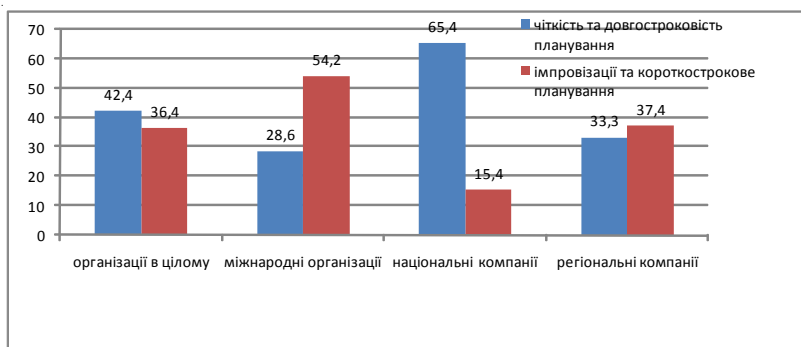


Рис. 3.15. Орієнтованість на чіткість і довготривалість планування в сучасних організаціях України (загальні індекси)

10. *Характер комунікації.* Комунікаційні практики в сучасних організаціях представляють особливий інтерес. Вони складають один з найважливіших елементів організаційної культури міжнародних організацій. Саме тому їх аналіз убачається нам особливо важливим.

За оцінками вітчизняних експертів комунікативні особливості вітчизняних організацій можуть бути описані через сукупність кількох ключових характеристик. Так, перш за все, комунікація в сучасних вітчизняних організаціях опосередкована технічними засобами, тобто носить знеособлений характер (65,1%). Тільки в 32,6% організацій перевага віддається безпосередньому спілкуванню. При цьому велика частина комунікації здійснюється в письмовому вигляді (41,9%). Усний тип комунікації характерний тільки для 30,2% організацій. У 37,2% випадках в організаціях склалася своя термінологія, що відображає її специфіку порівняно з іншими організаціями.

Якщо говорити про зворотний зв'язок, то дослідження показало, що в 37,2% випадках він досить швидкий. Однак у 34,9% випадків для вирішення будь-яких питань, навіть термінових, завжди необхідно подолати кілька комунікаційних етапів. Поступова комунікація характерна для 9,3% організацій.

Для вирішення завдань нашого дослідження важливо проаналізувати особливості комунікаційних практик у міжнародних організаціях. Наше дослідження показало, що тут можна виділити три ключові зони: опосередкованість комунікації, її швидкість і наявність специфічних елементів.

У першому аспекті дослідження виявлено, що в міжнародних організаціях комунікація опосередкована більшою мірою, ніж у інших: 64,7 – індекс опосередкованості комунікації у них при 57,6 у національних і 36,3 – в регіональних (див. рис. 3.16).

Цей факт може бути пояснений масштабами діяльності міжнародних компаній, які припускають відносно часті контакти співробітників, що перебувають у різних країнах і частинах світу. Саме тому, мабуть, у 88,2% таких компаній комунікація опосередкована технічними засобами (при 53,8% – в національних компаніях і 45,4% – в регіональних).

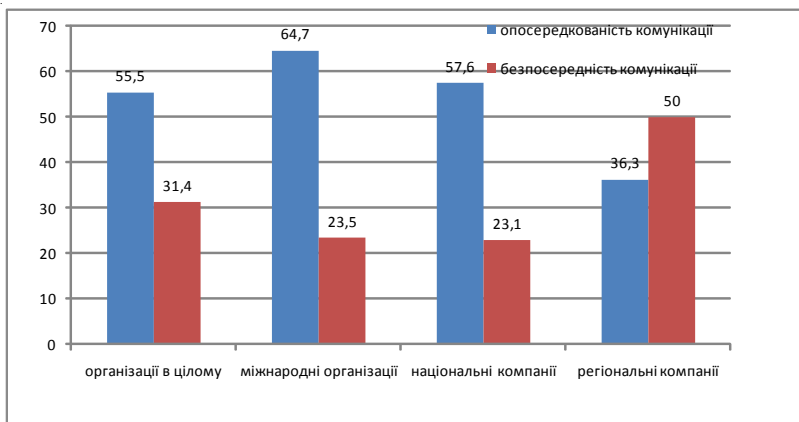


Рис. 3.16. Опосередкованість комунікації у сучасних організаціях України (загальні індекси)

Очевидно, що існує закономірність зменшення ступеня опосередкованості комунікації технічними засобами від міжнародного рівня до регіонального.

Другий аспект – швидкість комунікації – показав, що в міжнародних організаціях вона практично не відрізняється від інших організацій. Можливо, лінії відмінностей за даним критерієм лежать в інших площинах (наприклад, сфера діяльності, розмір організації та ін.).

Третій аспект показав, що міжнародні організації значно виділяються на тлі інших організацій: у 64,7% існує своя термінологія, яка відрізняє організацію (при 15,4% – в національних компаніях і 18,2% – в регіональних).

Таким чином, міжнародні організації мають свої особливості в плані комунікації.

11. *Характер відповідальності й довіри.* Дослідження показало, що в сучасних компаніях принципи співпраці й довіри дещо переважають над принципами конкуренції і недовіри. Так, більш, ніж у половині компаній (55,8%), співробітники емоційно прив'язані до компанії; у 32,6% організацій вважають, що основний принцип – спільна робота, й використовують займенник

«ми» в розмові про роботу частіше, ніж «я»; 25,6%, на думку експертів, дуже віддані компанії і т.д. При цьому слід зазначити, що відповідальність не перекладається на інших тільки в 16,3% сучасних організацій в Україні, принципи солідарності характерні для 4,6% компаній, а принцип конкуренції реалізується в 18,6% організацій.

Розгляд міжнародних організацій у даному аспекті показав, що в них ситуація носить також суперечливий характер і кілька сильніше виражена, ніж в інших типах організацій. Так, у них сильніше прихильність до компанії (характерна для 35,2% працівників), а також значущість принципу співпраці в роботі (47,1%). При цьому значно вище рівень упровадження принципу конкуренції (33,3%), а емоційна прив'язка та «ми»-ідентифікація зберігаються на середньому рівні (52,9% і 35,3%, відповідно).

Цікаво, що в цій площині також були виявлені тенденції, які відображають зміни деяких параметрів розглянутого континууму залежно від рівня діяльності організацій. Наприклад, принцип співробітництва як основний знижує свою значущість від міжнародних до регіональних компаній. Аналогічна ситуація характерна для ступеня прихильності персоналу компанії і ступеня розвитку принципу конкуренції у них (див. рис. 3.17).

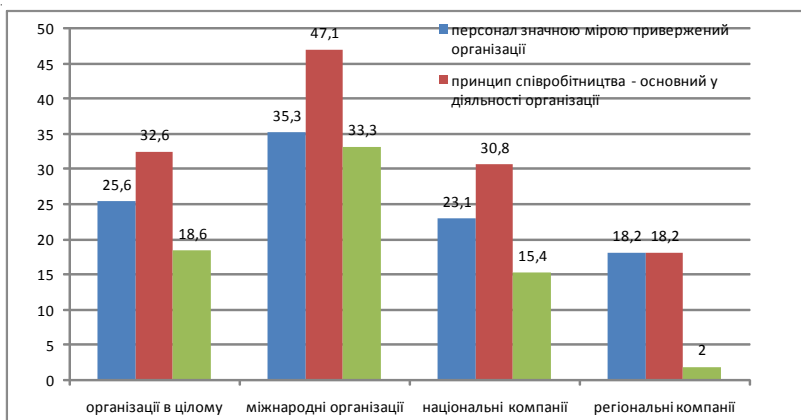


Рис. 3.17. Порівняння окремих характеристик сучасних організацій України (%)

В цілому проведений аналіз дозволяє говорити про те, що організаційна культура сучасних міжнародних організацій, що функціонують в Україні, має свою специфіку. Її можна представити трьома групами характеристик. Перша група – характеристики, які перевищують середні показники в Україні. До них належать: наявність організаційної термінології (+27,5); часті імпровізації і короткочасне планування (+17,8); висока значущість принципу конкуренції (+14,7); використання принципів індивідуалізму в роботі (+13,2); перевага орієнтації на результат (+10,4); орієнтованість на завдання (+10,4); пріоритетність принципів колективізму (+10,3); швидкий зворотний зв'язок (+9,9); високий ступінь прихильності персоналу (+9,7); опосередкованість комунікації (+9,2); орієнтація на відносини (+8,2).

Друга група характеристик несуттєво відрізняється від середніх показників в Україні. До цієї групи потрапили: мультизадачність (+3,25); гнучкість, адаптивність (+2,2); орієнтація на внутрішні питання (+2,1); поетапна комунікація (+1,4); партикуляризм (-0,3); універсалізм (-0,6); низька дистанція влади (-1,5); висока дистанція влади (-2,6); зовнішня орієнтованість (-3,0).

Третя група – характеристики, які мають показники значно нижчі, ніж в Україні в цілому. Серед них: використання безпосередньої комунікації (-7,9); монументалізм (-10,2); орієнтація на процес (-12,6); чіткість і довготривалість планування (-13,8).

Очевидно, що тільки чотири з розглянутих нами континуумів демонструють пряму кореляцію зміни параметрів організаційної культури міжнародних організацій порівняно з організаціями в цілому: орієнтація на результат – орієнтація на процес; швидкість планування та його чіткість; ступінь опосередкованості комунікації; монументалізм – адаптивність. Причому перші два континууми мають саму сильну кореляцію.

Окремі континууми допускають зміни обох полюсів в одній групі характеристик, що підтверджує нашу гіпотезу про необхідність використання поняття «мікс-культура» при описі організаційних культур міжнародних організацій. Адже виходячи з отриманих нами даних, можна говорити про те, що організаційна культура міжнародних компаній, що функціонують в Україні, гнучка

партикуляристська поліхромна культура зі своєю термінологією й середньою дистанцією влади, орієнтована на завдання й результат, що спирається на імпровізації і короткочасне планування, швидкий зворотний зв'язок і опосередковану комунікацію, використовує поєднання принципів колективізму й індивідуалізму із перевагою першого, сприяє формуванню високого ступеня цінності організації для персоналу.

У цьому контексті, якщо використовувати типології, що представлені нами в першому розділі, можна типологізувати організаційну культуру міжнародних організацій, що функціонують в Україні, як культуру завдання (С. Ханді, Р. Харрісон, Р. Уільямс), культуру дрібних успіхів (Т. Дейл, А. Кеннеді), культуру досягнень з елементами рольової культури (Е. Шейн), культуру «великих плантацій» і «косяка риб» (М. Бурке), ринкову, кланову, адхократичну культуру (Камерон), культуру, що має інтеграційний профіль (Дж. Мартін, Д. Мейерсон).

Вельми цінним є також співставлення отриманих результатів із тими, які характеризують ситуацію за кордоном. Звернення до оцінок⁷ елементів організаційної культури міжнародних компаній, що працюють за кордоном, показало, що в них (поряд з трудовою етикою, мотивацією (4,73) і цінностями (4,63)), особливу значущість, порівняно з загальними тенденціями, мають норми (4,25) (див. табл. 3.7).

Порівняння ж міжнародних компаній, що функціонують за кордоном і в Україні, показало, що тут теж існують відмінності, що вказує на вплив сукупності соціокультурних, економічних, політичних і правових факторів на організаційні культури міжнародних організацій.

Так, для міжнародних компаній, що працюють за кордоном, цілий ряд показників різниться за своєю значущістю. Менш

⁷ У рамках авторського дослідження «Організаційна культура сучасних міжнародних організацій та її вплив на технології управління персоналом» (грудень 2016 – січень 2017 р.), опитано 102 експерти – топ- і мідл- менеджери, спеціалісти по роботі з персоналом 70 міжнародних компаній, що функціонують за кордоном.

Таблиця 3.7

Експертні оцінки рівня значущості компонентів організаційної культури в міжнародних компаніях, що функціонують за кордоном (середньозважені)

Компонент організаційної культури	Середньозважене (маж 5,0)	Ранг
Зовнішні атрибути, логотип, будівлі, кольори	3,38	10
Взаємини між людьми	3,31	4
Цінності	4,63	2
Трудова етика та мотивування	4,73	1
Комунікативна система та мова спілкування	4,19	5
Норми	4,25	3
Структурованість часу та простору	4,06	7
Звички й традиції, символи, ритуали, церемонії	3,97	8
Місія організації	4,13	6
Легенди, міфи, герої, лідери	3,68	9

значущі, порівняно з Україною, такі компоненти організаційної культури, як трудова етика та мотивування (-0,55 бали), норми (-0,31), структурування часу та простору (-0,3) (див. рис. 3.18).

Звернення до питання сформованості тих чи інших складових організаційної культури показало, що максимальні бали з цієї точки зору в організаціях за кордоном отримали такі компоненти організаційної культури, як цінності (3,72), трудова етика та мотивування (3,23), місія (3,59). Досить розвинені норми, звичаї, традиції, ритуали, взаємини між людьми (по 3,41), структурування часу та простору (3,39), комунікаційна система (3,32) та зовнішні атрибути, логотип, будівлі, колір, одяг (3,31). Найменш розвинені в організаційних культурах сучасних міжнародних зарубіжних компаній такі елементи, як легенди, міфи (2,64).

Використовуючи концепцію Е. Шейна, ми можемо констатувати, що в зарубіжних організаціях, за оцінками експертів, найбільш розвинений підповерхневий рівень організаційної культури (середній бал компонентів 3,51). Далі йде глибинний



Рис. 3.18. Порівняння експертних оцінок значущості компонентів організаційної культури міжнародних організацій для її успішного функціонування в Україні та за кордоном (середній бал)

рівень (3,4), слабкіше за все розвинений поверхневий рівень (3,22). Цікаво, що ця ситуація дещо відрізняється від ситуації, яка описана нами щодо організацій, що функціонують в Україні: в них на першому місці за ступенем розвиненості – глибинний рівень організаційної культури.

Звернення до сформованості тих чи інших елементів організаційної культури міжнародних компаній за кордоном показало, що в їх організаційній культурі можна виділити деякі особливості, що визначаються двома площинами: територіальні й міжнародно-національні. У першому аспекті дослідження показало, що в міжнародних компаніях, що функціонують за кордоном, значно сильніше сформована місія організації (3 рангова позиція при 9 в Україні), але слабкіше розвинені зовнішні атрибути (9 місце при 2 в Україні), комунікаційна система (8 і 4 місця) та відносини між людьми (6 і 1 місця). При цьому стабільними залишаються

елементи структурування часу та простору (7 позиція), легенди, міфи, герої (10 позиція), а відносно стабільність демонструють традиції, ритуали (5 позиція – за кордоном і 8 – в Україні), цінності (1 і 3 позиції), норми (4 і 6 позиції), трудова етика та мотивація (2 і 5 позиції)

Результати нашого дослідження щодо зарубіжних міжнародних компаній також звертають увагу на протиріччя між значущістю тих чи інших компонентів організаційної культури та рівнем їх розвиненості в організаціях. У даному відношенні, як і у випадку з міжнародними компаніями, що працюють в Україні, можна говорити про дві тенденції. По-перше, оцінки рівня розвитку компонентів значно нижче їх значущості, що відкриває перспективи для удосконалення організаційної культури. А по-друге, в цьому ряду є дуже значущі розриви: взаємини між людьми (розрив в оцінках значущості та розвиненості 0,89), трудова етика та мотивація (0,84), цінності (0,71), місія організації (0,68), комунікаційна система (0,68) й структурування часу та простору (0,61) (див. рис. 3.19).

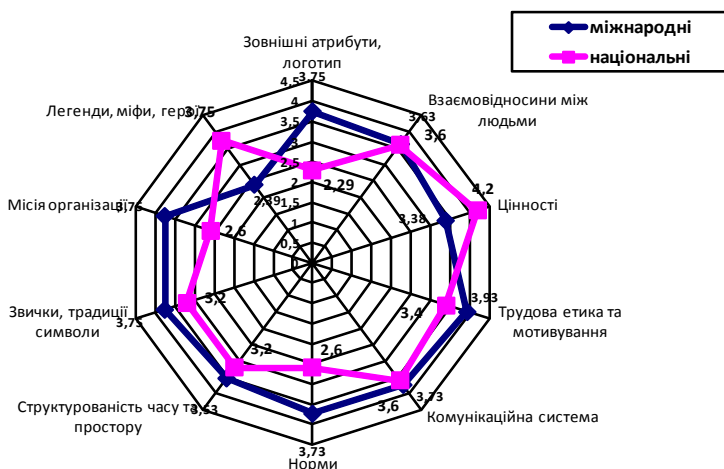


Рис. 3.19. Порівняння експертних оцінок розвиненості компонентів організаційної культури в міжнародних і національних компаніях за кордоном (середній бал)

Слід зазначити, що набір розривів практично однаковий для тих організацій, які працюють в Україні та за кордоном, що дозволяє говорити про універсальні тренди розвитку сучасної організаційної культури. При цьому сила розривів за кордоном у цілому менше, ніж в організаціях, що працюють в Україні.

Наш аналіз показав, що в міжнародних організаціях за кордоном, як і в Україні, розриви мають свою специфіку. Так, за оцінками експертів, найбільш значущим є розрив за легендами, міфами (1,29) й цінностями (1,25). Далі йдуть: взаємини між людьми (0,68), структурування часу та простору (0,53), традиції, ритуали, церемонії (0,52) (див. рис. 3.20).

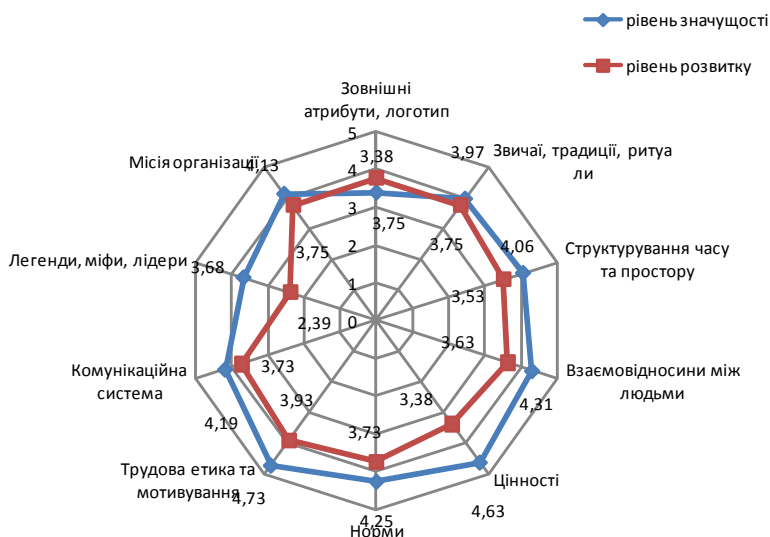


Рис. 3.20. Співвідношення експертних оцінок значущості компонентів організаційної культури та їх реальної розвиненості в міжнародних організаціях за кордоном

Дані розриви явно є відображенням самого характеру міжнародності, коли міфологія, легенди як елемент організаційної пам'яті стають недостатньо уніфікованими елементами через наявність різних груп персоналу, які занадто диференційовані для

створення та розвитку потужної системи, що працює на міжнародну компанію та її організаційну культуру.

Порівняння з міжнародними організаціями, що функціонують в Україні, показує, що за кордоном розриви значущості та розвиненості елементів організаційної культури в цілому менше, а найбільш універсальними векторами розривів можна розглядати міфологію та цінності (мають високе значення за кордоном і середній ступінь значущості в Україні).

Таким чином, організаційна культура в міжнародних компаніях за кордоном має свою специфіку, яка також дозволяє виділяти й специфічні риси міжнародних компаній у цілому.

Однак фіксація загальних відмінностей, як і у випадку з Україною, убачається нам недостатньою для досягнення поставленої в нас мети. Тому ми звернемося до аналізу показників за шкалами, що виділені й обґрунтовані нами у підрозділі 3.1.

1. Індивідуалізм – колективізм. Дослідження показало що загальний індекс колективізму в організаціях за кордоном становить 36,7 при індексі індивідуалізму 24,5. При цьому основними складовими, що підсилюють індекс колективізму, виступають: колективна робота як пріоритет організації (61,3% експертів відзначили цю характеристику); спільна робота – основний принцип діяльності організації (45,6%); важливість досягнення загальних цілей організацій (45,2%).

Дещо менше половини (41,9%) зарубіжних експертів відзначили, що в сучасних організаціях важливо, щоб кожен співробітник досягав своєї мети. Конкуренція як принцип взаємовідносин в організації відзначили тільки 9,4% експертів, що також свідчить про колективістську орієнтацію сучасних організаційних культур за кордоном. На підтримку індивідуалізму виступає досить виражена позиція про те, що для персоналу важлива власна думка, а не колективу (22,3%).

Очевидно, що колективізм – одна з рис сучасних компаній, що представлені як в Україні, так і за кордоном. Однак частка компаній, які орієнтуються в своїх організаційних культурах на індивідуалістичні принципи, за кордоном дещо більша (24,5% при 17,1% в Україні).

Звернення до особливостей зарубіжних міжнародних організацій за шкалою «індивідуалізм – колективізм» показало, що в них індекс колективізму практично не відрізняється від середнього в організаціях у цілому, а індекс індивідуалізму дещо нижчий (20,8 при 24,5). Значно нижчий він і порівняно з міжнародними організаціями, які здійснюють свою діяльність в Україні (див. рис. 3.21).

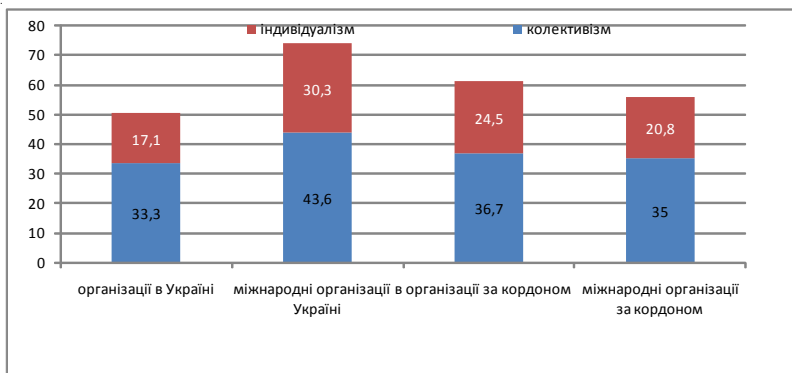


Рис. 3.21. Зіставлення індексів колективізму й індивідуалізму в сучасних організаціях

Очевидно, що діяльність міжнародних компаній в Україні супроводжується розривом між практиками колективізму й індивідуалізму, що відбивається в організаційній культурі.

Найбільш сильним вектором колективізму в міжнародних організаціях за кордоном виступає пріоритетність колективної роботи (52,5% експертів), спільна робота як основний принцип діяльності (43,8%), сприйняття успіху як результату колективної роботи (37,5%), важливість досягнення загальних цілей (37,6%).

Оснoву індивідуалізму в міжнародних компаніях за кордоном, як і в Україні, становить прагнення персоналу досягти своєї мети (37,5%).

2. *Орієнтація на співробітників, відносини – орієнтація на роботу, завдання.* Наше дослідження показало, що орієнтація на завдання дещо переважає в сучасних організаціях за кордоном –

індекс 38,7. При цьому в середньому близько 1/5 з них культивують принципи верховенства відносин (індекс – 20,3), що свідчить про невизначеність, змішування практик, їх слабку диверсифікацію.

Опорою неформальних (тих, що стосуються відносин) елементів в організаційній культурі зарубіжних компаній виступає той факт, що персональні проблеми співробітників беруться до уваги, незважаючи на те, що вони відволікають від роботи (30,0%). Крім того, на думку 23,3% експертів, інтереси кожного співробітника небайдужі організації; 22,6% відзначили, що основа відносин в організації – приємна робоча атмосфера.

У даному континуумі можна говорити про подібність організаційних культур в Україні та за кордоном, проте слід зазначити, що зарубіжні експерти, всупереч поширеному стереотипу, в два з половиною рази частіше заявляють, що в їхніх організаціях етика переважає над прагматикою (20,3% – за кордоном і 9,3% – в Україні).

Звернення до ситуації у зарубіжних міжнародних організаціях показує, що в них також домінує завдання над відносинами (співвідношення індексів 31,5–17,9). Однак загальні акценти дещо слабше за обома полюсами континууму. Основу неформальності при цьому складають практики прийняття до уваги персональних проблем співробітників, незважаючи на те, що вони відволікають від роботи (25,0%). Однак і цей аспект порівняно з міжнародними компаніями, що функціонують в Україні, виявляється слабше (в Україні – 44,4%).

3. Дистанція влади, ступінь залучення людей до постановки цілей і засобів їх досягнення. Вимірювання за шкалою дистанції влади показало, що вона в сучасних організаціях за кордоном досягає середніх показників. При цьому міжнародні компанії не відрізняються в цьому відношенні. Інтегрований індекс дистанційованості персоналу від управління в своїй компанії становить 35,4 (33,1 – у міжнародних) при тому, що в 37,9% зарубіжних компаній дистанція влади висока (36,2% – у міжнародних), а в 33,3% – низька (30,1% – у міжнародних). Основними складовими дистанції влади виступає той факт, що рішення в організації приймаються переважно топ-менеджерами (58,2%; 60,0% –

у міжнародних), а також те, що в 58,1% зарубіжних організацій співробітники тільки реалізують політику керівництва без обговорення з ним (60,0% – у міжнародних). Цікаво, що топ-позиція в організаціях в Україні, що пов'язана з концентрацією влади в руках ключової фігури, мінімально відображена в компаніях за кордоном (72,1% при 16,1%). Низька дистанція влади в зарубіжних організаціях виражається в її дифузії (51,6%; 43,7% – у міжнародних) і в тому, що персонал бере участь в обговоренні рішень 28,0% (26,7% – у міжнародних).

4. *Монументалізм, стабільність – адаптивність, гнучкість.* Наше дослідження показало, що індекс монументалізму в сучасних організаціях зарубіжжя становить 36,7 при індексі гнучкості 43,7. Основу першого становлять такі вектори, як сильна організаційна структура (58,1%), чіткий поділ повноважень (51,6%) і чітка регламентація діяльності підрозділів і співробітників (45,2%).

В основі гнучкості сучасних організацій за кордоном лежить динамічність організації (43,3%), конструювання організаційної структури навколо унікальних особистостей (41,9%), а також зміна розподілу повноважень залежно від ситуації (38,7%).

Порівняння міжнародних та інших типів організацій показало, що відмінності в даному плані існують. Так, для міжнародних організацій за кордоном дещо вищий індекс монументалізму (43,7 при 36,7 в середньому) й дещо нижчий індекс гнучкості (26,5 при 31,7 відповідно). В міжнародних організаціях в Україні ситуація протилежна (див. рис. 3.22).

5. *Орієнтація на результат – орієнтація на процес.* Дослідження показують, що орієнтація на виконання поставлених завдань не є досить значущою характеристикою зарубіжних організацій. Такої позиції дотримується лише 38,7% опитаних експертів. При цьому 33,3% зарубіжних експертів упевнені, що в сучасних організаціях важлива участь у процесі виконання завдань, а не просто результат, оскільки це показує залученість співробітників.

Міжнародні організації не є винятком у цій тенденції: про орієнтованість на результат у них заявляють 31,2% експертів. А ось

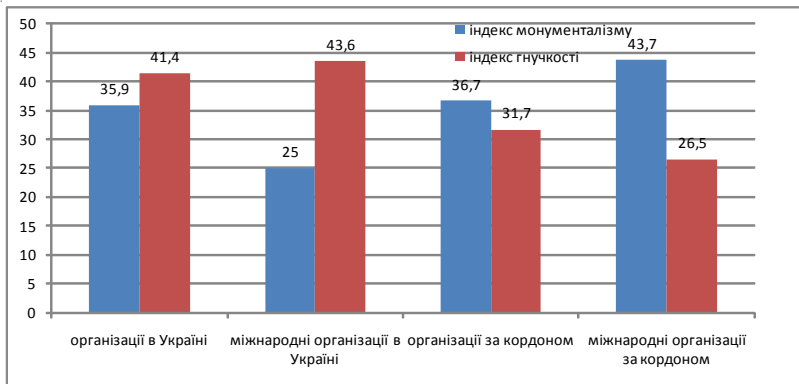


Рис. 3.22. Зіставлення індексів монументалізму й гнучкості в сучасних організаціях

орієнтація на процес дещо вища, ніж в середньому в закордонних організаціях і організаціях у цілому (43,7%).

6. Мультизадачність – послідовність виконання завдань. Дослідження показало, що в сучасних організаціях за кордоном, на відміну від українських організацій, скоріше не прийнято виконувати одночасно кілька завдань (36,7%), а міжнародні організації усе ж можуть розглядатися в цьому плані як деякий виняток (43,7%). Тобто можна говорити про те, що соціально-економічне, політичне, правове, культурне середовище в Україні стимулює мультизадачність діяльності організацій, що функціонують на її території.

7. Орієнтація усередину – орієнтація зовні. В даному відношенні було виявлено, що значна частина організацій, що працюють за кордоном, орієнтовані швидше на зовнішнє середовище (36,7 при 14,3). Міжнародні організації і в цьому аспекті не є особливими: 37,5% з них активно реалізують принципи зовнішньої орієнтованості, в середньому 21,2% – внутрішньої. При цьому основною складовою останньої тенденції виступає факт пріоритетності вирішення, перш за все, внутрішніх проблем (25,0% організацій).

Слід зазначити, що для міжнародних компаній, що функціо-

нують за кордоном, значущість внутрішньої орієнтованості дещо вище, ніж для міжнародних організацій, що працюють в Україні (21,2% при 13,0%).

8. *Універсалізм – партикуляризм.* Результати вимірювання в даному континуумі показали, що в сучасних організаціях зарубіжжя, на відміну від українських, рівномірно поєднуються партикуляризм і універсалізм (індекси – 25,0 при 27,6). Основним вектором першого виступає відчуття відмінності співробітників за статусом (30,0% організацій). Універсалізм представлений в організаціях, що функціонують за кордоном, перш за все, через дотримання правил, що призводить до успіху організації (30,0%).

У сукупних індексах універсалізму й партикуляризму міжнародні організації за кордоном демонструють деякі відмінності: вони складають 34,4 та 31,3 відповідно. В них також сильніше, ніж в інших організаціях, виражений акцент на дотриманні правил (43,7%), відсутність соціальних відмінностей (37,5%) при відчутності статусних відмінностей (37,6%). У таких організаціях менша частка застосування індивідуального підходу в управлінні (25,0%).

9. *Характер планування.* В даному континуумі наше дослідження показало, що за кордоном переважають організації, що орієнтовані на чіткість і довготривалість планування (загальний індекс – 48,5 при 28,0, серед організацій, що орієнтовані на імпровізації і короточасність планування).

Аналіз міжнародних організацій у цьому аспекті показав, що в них ситуація посилюється й кардинальним чином відрізняється від української: у середньому тільки 13,3% таких компаній багато імпровізують і здійснюють короточасне планування (20,0%). Більше половини (53,3%) міжнародних компаній здійснюють чітке планування, а 59,0% – довгострокове, що визначає специфіку даного типу сучасних організацій (див. рис. 3.23).

Очевидно, що зарубіжні компанії більшою мірою орієнтовані на чіткість і довготривалість, а міжнародні компанії в Україні опиняються в специфічних умовах, що визначають «імпровізаційність» їх діяльності.

10. *Характер комунікації.* За оцінками зарубіжних експертів комунікація в сучасних зарубіжних організаціях опосередкована

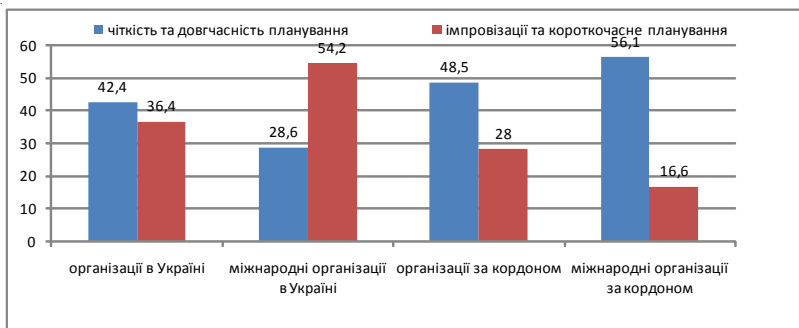


Рис. 3.23. Орієнтованість на чіткість і довготривалість планування в сучасних організаціях (загальні індекси)

технічними засобами, тобто носить знеособлений характер (60,0%). Тільки в 19,0% організацій перевага віддається безпосередньому спілкуванню. При цьому значна частина комунікації здійснюється в письмовому вигляді (43,3%). Усний тип комунікації характерний тільки для 20,0% організацій. У 23,3% випадках в організаціях склалася своя термінологія, що відображає її специфіку порівняно з іншими організаціями.

Якщо говорити про зворотний зв'язок, то дослідження показало, що в 33,3% випадках він досить швидкий і практично не відрізняється від всеукраїнського. Однак у 46,7% випадків для вирішення будь-яких питань, навіть термінових, завжди необхідно подолати кілька комунікаційних етапів. Поступова, зважена комунікація характерна для 23,3% організацій (що перевищує український рівень на 14%).

Для вирішення завдань нашого дослідження важливо проаналізувати особливості комунікаційних практик у міжнародних організаціях. Наше дослідження показало, що тут можна виділити такі особливості: опосередкованість комунікації у цілому вища, ніж в організаціях зарубіжжя в цілому (50,5% при 43,3%), безпосередність нижча (14,8% при 24,1% відповідно).

Даний факт можна пояснити масштабами діяльності міжнародних компаній, що припускають часті контакти співробітників, які перебувають у різних країнах і частинах світу. При цьому

ступінь опосередкованості в два рази вище, ніж у міжнародних організаціях, що функціонують в Україні (50,5% при 23,5%).

11. *Характер відповідальності й довіри.* Дослідження показало, що в сучасних зарубіжних компаніях принципи співпраці й довіри переважають над принципами конкуренції і недовіри. Так, більш, ніж у третини компаній (33,3%), співробітники емоційно прив'язані до них; у 32,3% організацій вважають, що основний принцип – спільна робота, й використовують займенник «ми» в розмові про роботу частіше, ніж «я» (26,7%); 31,0%, на думку експертів, сильно віддані компанії. Даний факт є принципово важливим і для розуміння організаційної культури міжнародних компаній [18].

Розгляд міжнародних організацій у даному аспекті показав, що в них ситуація має особливий характер. Так, у них сильніша значущість принципу співпраці в роботі (43,7% при 32,3% в компаніях за кордоном у цілому). При цьому значно нижчий рівень упровадження принципу конкуренції, а емоційна прив'язка і «ми»-ідентифікація зберігаються на низькому рівні (по 18,7%).

У цілому проведений аналіз дозволяє говорити про те, що організаційна культура сучасних міжнародних організацій, що функціонують за кордоном, має свою специфіку. Її можна представити трьома групами основних характеристик. Перша група – характеристики, які перевищують середні показники в зарубіжжі. До них належать: орієнтація на процес (+10,4); чіткість і довготривалість планування (+7,6); мультизадачність (+7,1); монументалізм (+7,0); орієнтація на внутрішні питання (+6,9); універсалізм (+6,8); партикуляризм (+6,3).

Друга група характеристик майже не відрізняється від середніх показників в організаціях зарубіжжя. До цієї групи потрапили: зовнішня орієнтованість (+0,8); висока дистанція влади (-1,7); індивідуалізм (-1,7); орієнтація на відносини (-2,4); низька дистанція влади (-2,9); довіра (-3,0); пріоритетність принципів колективізму (-3,7).

Третя група – характеристики, які значно нижче, ніж у закордонних організаціях у цілому. Серед них: гнучкість, адаптивність (-5,2); перевага орієнтації на результат (-7,5); висока значущість

принципу конкуренції (-9,4); часті імпровізації і короткочасне планування (-11,4).

Очевидно, що чотири з розглянутих нами континуумів демонструють пряму кореляцію зміни параметрів організаційної культури міжнародних організацій порівняно з організаціями в цілому: орієнтація на результат – орієнтація на процес; швидкість планування і його чіткість; ступінь опосередкованості комунікації; монументалізм – адаптивність. Ці ж континууми демонстрували кореляцію і в українських міжнародних організаціях.

Решта континуумів допускають зміни обох полюсів в одній групі характеристик, що ще раз підтверджує нашу гіпотезу про необхідність використання поняття «мікс-культура» при описі організаційних культур міжнародних компаній. У цьому контексті, якщо використовувати типології, які представлені нами в першому розділі, можна типологізувати організаційну культуру міжнародних організацій, що функціонують за кордоном, як рольову культуру (Ч. Ханді, Р. Харрісон, Р. Вільямс, Е. Шейн), культуру процесу (Т. Діл, А. Кеннеді), культуру «городу» й «французького саду» (М. Бурке), ієрархічну культуру (К. Камерон), корпоративну культуру (Р. Акофф).

Синхронізація характеристик міжнародних організацій в Україні та за кордоном дозволила виявити, що найсильнішими полюсами континуумів організаційної культури міжнародних компаній в цілому є багатозадачність (загальний індекс 63), орієнтація на завдання (62,8), орієнтація на результат (62,6) та опосередкованість комунікації (57,6).

Однак для реалізації наших дослідницьких завдань, на наш погляд, слід виділити специфіку організаційних культур міжнародних компаній в Україні та за кордоном. Порівняльний аналіз показав, що частина характеристик організаційних культур міжнародних компаній за кордоном перевищують рівень наявності даних характеристик в організаційних культурах міжнародних компаній в Україні, а частина – нижче.

Так, у зарубіжних міжнародних компаніях яскравіше проявляються такі характеристики, як: чіткість планування (+27,5%); опосередкованість комунікації (+27,0%); орієнтація на процес

(+26,1%); монументалізм (+18,7%); низька дистанція влади (+10,7%); універсалізм (+9,4%); внутрішня орієнтованість (+8,2%).

Ідентичною за ступенем прояву є тільки орієнтація зовні (-1,4%).

У міжнародних компаніях, що функціонують в Україні, яскравіше проявляються такі характеристики організаційної культури, як: орієнтація на завдання (+62,8%); своя термінологія (+45,9%); мультизадачність (+38,6%); імпровізації (+37,6%); висока дистанція влади (+19,3%); гнучкість (+17,1%); орієнтація на відносини (+14,5%); рівень довіри (+11,9%); партикуляризм (+10,3%); індивідуалізм (+9,5%); безпосередня комунікація (+8,7%); колективізм (+8,6%).

Цікавим виявився той факт, що загальних (близьких за ступенем прояву) характеристик у даних групах практично не виявилось на відміну від їх присутності при порівнянні в національно-державному ракурсі, що дозволяє зробити висновок про те, що організаційні культури міжнародних компаній ближче за своїми характеристиками до організаційних культур компаній тих країн, де вони здійснюють свою діяльність, ніж одна до одної. В даному випадку мова йде, перш за все, про інтенсивність властивостей організаційної культури. Ці особливості відображаються не тільки на ціннісно-нормативному кліматі організації, а й транслиуються на практики управління людськими ресурсами.

3.3. Прояви організаційної культури в практиках управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях

Нашим базовим припущенням є те, що особливості організаційної культури відбиваються на практиках управління персоналом. Саме така ситуація демонструвала б стрункість і послідовність реалізації принципів організаційної культури в компаніях, а також їх несуперечливість.

Безумовно, говорячи про управління персоналом у міжнародних компаніях, слід мати на увазі специфіку персоналу, що працює в них. На теоретичному рівні ми вже зупинилися на цьому питанні в другому розділі. В контексті ж емпіричного вимірювання у взаємозв'язку з розробленими нами континуумами дослідження

дозволяє констатувати те, що найтипівішими характеристиками персоналу міжнародних організацій в Україні наші респонденти назвали: старанність (58,8%), наявність частини співробітників, до яких застосовується індивідуальний підхід (54,7%), на яких базується успіх організації (54,9%), емоційну прихильність до компанії (52,9%). Другу групу характеристик утворюють такі риси, як прихильність до компанії (35,3%), знання посадових обов'язків (35,3%), ініціативність (29,1%), висока активність (28,1%). Групу характеристик-аутсайдерів персоналу міжнародних організацій в Україні становить важливість індивідуальної позиції на протизагу колективній (17,6%).

Цікаво, що в міжнародних організаціях за кордоном ситуація дещо інша: лідирує така характеристика персоналу, як знання своїх посадових обов'язків (50,0%). До другої групи входять: високий рівень активності (37,6%), прихильність компанії (31,2%), важливість власної позиції, а не колективу, старанність і наявність тих, до кого застосовується індивідуальний підхід (по 25,0%). До третьої групи увійшли такі характеристики, як емоційна прихильність до компанії, ініціативність, а також наявність тих, на кому базується успіх компанії (по 16,7%) (див. рис. 3.24).

Очевидно, що для персоналу міжнародних компаній у цілому типовою рисою є середній рівень прихильності до компанії, невисокий рівень активності й домінування власної позиції над колективною. А ось лінії значної диференціації – старанність, емоційна прихильність, а також наявність «специфічних» категорій персоналу.

Дані особливості можуть бути наслідком впливу організаційної культури, яка пронизує діяльність організації та її персоналу, а також виявлятися в різних технологічних рішеннях у даному напрямку. Тому зупинимосся на основних напрямках роботи з персоналом у міжнародних компаніях у контексті їх взаємозв'язку з організаційною культурою [12].

Формування персоналу. Звернення до даного напрямку роботи з персоналом у міжнародних компаніях в Україні показало, що для нього характерна деяка перевага перспективної позиції при підборі персоналу (47,1% при 35,3% – під потреби сьогодишнього



Рис. 3.24. Типові характеристики персоналу міжнародних організацій (%) (темний колір – закордонні компанії, світлий – вітчизняні)

дня). Процес відбору та підбору персоналу носить переважно гнучкий характер (52,9%) (сувора регламентація характерна для чверті організацій (23,5%)). Для процесу відбору персоналу характерна раціональність (64,7%) (емоційний характер дані процедури носять тільки в 23,5% організацій). Основним критерієм прийому на роботу виступають професійні якості, що підкреслює орієнтацію на завдання, а не на людину та відносини в вітчизняних організаціях (58,8%). На особистісні якості орієнтуються тільки 5,9% організацій. Однак, як показують останні дослідження, орієнтир на «класичний професіоналізм» при підборі персоналу поступово відходить на другий план. Менеджмент компаній орієнтується не на фактичний і статичний професійний рівень кандидата, а на його потенційний динамічний приріст у конкретних умовах тієї чи іншої організаційної культури. Тим більше ця теза, на нашу думку, є актуальною для міжнародних компаній, де організаційна культура полівалентна й апіорі динамічна.

У процесі формування персоналу чітко виявляється авторитарність організаційних культур в Україні. Так, у 64,7% організацій

рішення про прийом на роботу – прерогатива керівництва. У третини організацій (29,0%) це – результат колективного обговорення. При цьому очікується, що новий співробітник буде демонструвати навички роботи в команді (64,7%). Уміння працювати самостійно важливо для 11,8% організацій. Інтереси співробітника, з якими він приходить до організації, мають значення для 17,6% організацій на противагу інтересам організації при прийомі на роботу того чи іншого працівника (47,1%). Психологічний комфорт у спілкуванні при приході нового співробітника важливий для третини організацій (29,4%), а важливість уміння виконувати поставлені завдання – 41,0%. Фактор прихильності й довіри організації при прийомі на роботу не є однозначним. У 41,2% організацій важлива симпатія співробітника до компанії, а для 35,3% – не важлива.

Очевидно, що найбільш виявленими полюсами континууму в зоні формування персоналу є: колективізм, орієнтація на завдання, гнучкість, раціональність, перспективність, висока дистанція влади й прихильність організації.

Якщо говорити про міжнародні організації за кордоном, то для них процес формування персоналу може бути схарактеризований так: орієнтація на перспективу (56,2% при 25,0% орієнтованих на потреби сьогодення), чітка регламентація (50% при 25% гнучкості при підборі персоналу), раціональність (56,3%), деяке домінування орієнтації на професійні якості претендента при високій значущості його особистісних якостей (49,8% і 37,3% відповідно), авторитарність, незначущість симпатії претендента до компанії (по 50,0%), орієнтація на вміння виконувати поставлені завдання на противагу підтримці доброзичливих відносин (62,0% і 25,0% відповідно), помірне поєднання інтересів організації та інтересів співробітника з перевагою перших (43,7% і 35,5% відповідно), а також уміння працювати самостійно (62,5%).

У даних організаціях найбільш яскраво в процесі формування персоналу виявляються такі полюси континууму, як орієнтація на завдання, індивідуалізм, раціональність, регламентованість, висока дистанція влади. З'являються також елементи колективізму та орієнтації на відносини.

Мотивація. Аналіз інтеграції континуумів організаційної культури в систему мотивації міжнародних компаній в Україні показав, що для неї характерні такі риси, як відмінність прийомів мотивації для різних категорій персоналу (52,9%), ситуативність мотиваційних практик (47,1%), націленість на колективний результат (35,3%). Меншою мірою виявляються стихійний вибір мотиваційних практик для досягнення результату (29,4%), чітка регламентованість (23,5%), а також домінування топ-менеджменту в здійсненні мотивації персоналу (23,5%). Слабкіше за все виражені параметри індивідуалізації та універсалізації мотивації (по 17,6%), а також включеність до процесу мотивації персоналу (5,9%).

Непрямим показником, що характеризує систему мотивації у міжнародних організаціях, виступають детермінанти результатів трудової діяльності. Наше дослідження показало, що лідируючу позицію тут займає вдала розстановка персоналу (середнє значення 2,13 при 1 – вищий ранг, а 4 – нижчий). Далі йдуть: почуття комфорту (2,20), рівень оплати праці (2,85) й характер управління (3,08).

Очевидно, що значущими континуумами, що виявляються в мотивації персоналу міжнародних компаній в Україні, виступають короткочасність, партикуляризм, регламентованість, націленість на колектив і завдання, а також висока дистанція влади.

Якщо звернути увагу на мотиваційні системи міжнародних організацій за кордоном, то можна відзначити їх диференційованість для різних категорій персоналу (37,5%), націленість на результат (31,2%), орієнтацію на розвиток індивідуальних здібностей співробітників (31,2%). Середні показники мотивації визначають її регламентованість, універсальність і колективну спрямованість (по 25,1%), а мінімальні – ситуативність, включеність у її процес топ-менеджменту та колективу (по 18,7%), а також широкий набір практик без впевненості в їх результативності (12,6%).

Таким чином, у міжнародних організаціях за кордоном найбільш яскраво виявляються такі континууми організаційної культури, як партикуляризм, орієнтованість на завдання та індивідуалізм. Меншою мірою представлені регламентованість, універсалізм і колективний характер.

Звернення до факторів, що впливають на результати праці в даних організаціях, показало, що їх ієрархія збігається з ієрархією в міжнародних організаціях в Україні, однак відрізняється інтенсивністю прояву характеристик (див. рис. 3.25).

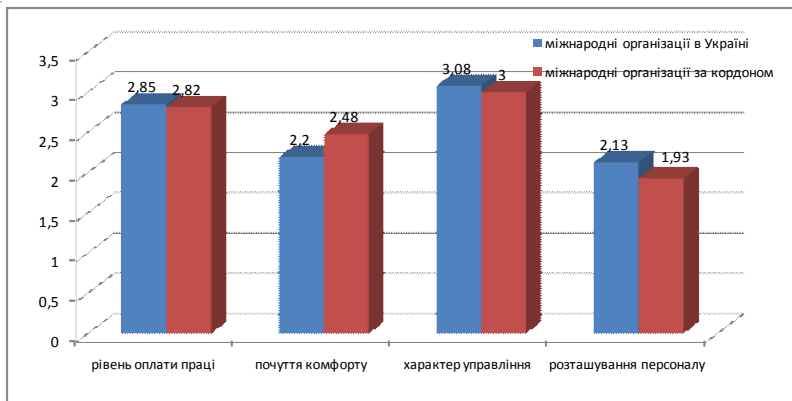


Рис. 3.25. Основні детермінанти трудової діяльності персоналу міжнародних організацій (ранг, де 1 – вищий, максимально значущий, а 4 – нижчий)

Розвиток персоналу. Звернення до аналізу технологій розвитку персоналу в контексті організаційної культури компаній показало, що для міжнародних компаній в Україні характерна наявність програми розвитку персоналу (47,1%), універсальних механізмів цього процесу (41,2%), а також його націленість на кожного співробітника (41,2%). Приблизно в третині організацій представлено такі характеристики, як пріоритетність топ-менеджменту в рішенні цього кола питань, рішення самими співробітниками в зоні їх розвитку, збереження добрих взаємин у рамках даного процесу, його стихійність, диференціація способів розвитку персоналу, участь у ньому всього колективу й націленість на розвиток колективу. Мінімально представлена орієнтація на результативність розвитку персоналу (22,1%).

Поєднання з континуумами організаційної культури показує, що в ході розвитку персоналу максимально використовуються континууми універсалізму, індивідуалізму й перспективності.

Аналіз розвитку персоналу в міжнародних компаніях, що функціонують за кордоном, показав, що для нього характерна наявність програми розвитку персоналу (50,0%), пріоритетність вирішення питань про розвиток самим персоналом (45,7%). Щонайменше виявляються: орієнтація на підвищення ефективності діяльності (37,5%), на особистісне та професійне зростання кожного співробітника (31,2%) та на розвиток колективу в цілому (31,3%). Мінімально представлено: диференціація механізмів розвитку персоналу, орієнтованість на результат (по 25,0%), а також орієнтація на збереження добрих взаємин між співробітниками (18,7%), на ключову роль топ-менеджменту в питаннях розвитку персоналу, універсальність механізмів розвитку та його стихійність (по 12,5%).

Очевидно, що максимально присутні в міжнародних організаціях у механізмах розвитку персоналу континууми орієнтованості на результат, перспективності, малої дистанції влади, а також поєднання індивідуалізму з колективізмом.

Оцінка. Оцінка, як зазначалося в підрозділі 2.2, виступає важливим елементом системи управління персоналом, який дозволяє виявити сильні та слабкі зони не тільки самого персоналу, але й усієї системи управління ним. І останнє значною мірою залежить від того, наскільки вона інтегрована з принципами організаційної культури.

Проведене нами дослідження показало, що для оцінки персоналу для міжнародних компаній, що здійснюють свою діяльність в Україні, характерна орієнтація на результат діяльності персоналу, а не його потенціал (58,8% при 23,5%), на досягнення як індивідуальних, так і колективних цілей (по 35,3%), ініціативність співробітника (47,1%). Вона достатньо регламентована (41,2%), емоційно нейтральна, ніж емоційно насичена (47,0% при 35,3%), використовує внутрішні ресурси для оцінки персоналу (94,1%). Оцінка персоналу в розглянутих організаціях більше орієнтована на результат діяльності, хоча враховує і залученість до процесу (41,2% при 35,3%), й здійснюється переважно керівництвом (52,9%). Не важливі в системі оцінювання персоналу вміння підтримувати добрі відносини в колективі (11,8%) та унікальність співробітника (5,8%).

Очевидно, що в системі розглянутих нами континуумів в оцінці персоналу міжнародних компаній акцентно виявляються орієнтованість на завдання, регламентованість, універсалізм, раціоналізм і короткостроковість.

Звернення уваги на міжнародні компанії, що функціонують за кордоном, дозволило виявити, що для їх системи оцінки персоналу значущими є наступні характеристики: орієнтованість на результати діяльності (62,5%), на досягнення індивідуальних цілей (50,0%), регламентованість, емоційна нейтральність (по 40,0%), значущість включеності персоналу в процес діяльності, вміння підтримувати добрі відносини й гнучкість (по 43,7%). Ініціативність і старанність рівнозначно важливі в розглянутих нами організаціях (29,2% при 31,3%). У них оцінка здійснюється топ-менеджментом (80,0%) з використанням переважно внутрішніх ресурсів (66,7%).

У такому контексті найбільш активними працюючими полюсами континуумів організаційної культури виступають: орієнтація на завдання, індивідуалізм, регламентованість, гнучкість, висока дистанція влади.

Таким чином, аналіз основних технологій управління персоналом у міжнародних компаніях показав, що значущими в системі управління персоналом виявляються такі полюси континуумів організаційної культури, як орієнтація на завдання, індивідуалізм у поєднанні з колективізмом, універсалізм і велика дистанція влади. Однак відокремлено дані полюси не мають значення в контексті нашого дослідницького завдання: важливо їх поєднання з домінуючими континуумами організаційних культур у цих організаціях. У даному випадку наш аналіз свідчить, що існують розриви, які не дозволяють організаційній культурі ефективно виконувати свої функції.

Для проведення такого аналізу ми використовували результати оцінок за запропонованими нами континуумами, умовно присвоївши три бали тим елементам, які розвинені на рівні 61% й вище, два бали – при рівні 31% – 60% й один бал – до 30%. Наприклад, орієнтація на завдання (на протигагу відносинам) і результат (на протигагу процесу) досить активно декларується як принцип

організаційних культур міжнародних компаній в Україні (3 бали). Однак у такому ступені він виявляється лише на етапі формування персоналу (2,5 бала), в інших технологіях його сила знижується (1–2 бали) (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Співвідношення загальних показників організаційної культури міжнародних компаній в Україні з технологіями управління людськими ресурсами

	Монументалізм		Гнучкість		Партикуляризм		Універсалізм		Висока дистанція влади		Низька дистанція влади		Орієнтованість на завдання		Орієнтованість на відносини		Орієнтованість на результат		Орієнтованість на процес		Довгостроковість		Короткостроковість		Колективізм		Індивідуалізм		
Загальні показники	1	2	1	2	2	1	3	2	3	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	
Формування	1	2	1	1	3	1	3	1	2	1	2	1	2	2	3	1	1	2	2	2	3	1	2	2	3	1	1	2	1
Мотивація	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1
Розвиток	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2
Оцінка	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2

Табличні дані показують, що максимальний збіг принципів управління людськими ресурсами та організаційної культури виявляється в слабких полюсах континуумів: монументалізм і низька дистанція влади, а також у деяких полюсах, що виявляються в оргкультурі в стані середнього ступеня, перш за все, короткостроковість. Іноді спостерігається ситуація, коли середній рівень принципів організаційної культури з того чи іншого континууму навпаки посилюється в технологіях управління персоналом (наприклад, колективізм і висока дистанція влади). Сильні ж сторони організаційної культури міжнародних організацій в Україні іноді значно пом'якшуються в технологічних рішеннях у сфері управління персоналом, що знижує ефективність управління такими компаніями.

Якщо розрахувати індекс відповідності принципів в управлінні персоналом принципам організаційної культури в міжнародних організаціях, прийнявши за ідеальний реальну ситуацію за характеристиками організаційної культури, то можна стверджувати, що він дорівнює 0,87. Хоча даний індекс урахує всі коливання принципів без їх спрямованості. З урахуванням же спрямованості показник відхилень дорівнюватиме 33 (при мінімальному 0).

Щодо технологій управління людськими ресурсами можна відзначити, що максимально наближені до організаційної культури в міжнародних компаніях в Україні такі технології, як формування та мотивація персоналу, а мінімально – розвиток персоналу та його оцінка. Саме ці розриви можуть ставати причинами зниження ефективності виконання завдань персоналом.

Якщо говорити про міжнародні компанії за кордоном, то в них максимальний збіг принципів організаційної культури та принципів управління людськими ресурсами характерний для орієнтації на завдання або стосунки короткостроковості в даному процесі (див. табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Співвідношення загальних показників організаційної культури міжнародних компаній за кордоном з технологіями управління людськими ресурсами

	Монументалізм	Гнучкість	Партикуляризм	Універсалізм	Висока дистанція влади	Низька дистанція влади	Орієнтація на завдання	Орієнтація на відносини	Орієнтація на результати	Орієнтація на процес	Довгостроковість	Короткостроковість	Колективізм	Індивідуалізм
Загальні показники	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1
Формування	1	2	2	1	3	1	2	1	1	1	2	1	3	1
Мотивація	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
Розвиток	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2
Оцінка	1	2	1	2	1	3	2	1	3	2	1	2	1	2

Загальний індекс відповідності технологій управління людськими ресурсами та характеристик організаційної культури дорівнює 0,90, що дещо вище, ніж у тих міжнародних компаніях, які працюють в Україні. Однак цікаво, що підрахунок показника відхилень показав повну ідентичність цих двох типів міжнародних компаній – 33. При цьому максимально ідентичною організаційній культурі є технологія розвитку персоналу (звернемо увагу, що в Україні ситуація з нею кардинально протилежна). А мінімально характеристики організаційної культури виявляються в оцінці персоналу.

Таким чином, можна говорити про те, що на сьогоднішній день значною мірою організаційна культура міжнародних компаній впливає на технологічні рішення в сфері управління їх людськими ресурсами. Однак у цьому плані існують розриви, що знижують ефективність діяльності персоналу цих організацій.

ПІДСУМКОВІ РОЗДУМИ

Важливим пунктом аналізу сутності організаційної культури та теоретичних підходів до її вивчення є той факт, що вона може бути розглянута як «репрезентативна культура» (Ф. Тенбрук), яка являє собою систему елементів, що функціонують з метою підвищення ефективності діяльності організації. Звернення до різних визначень цього феномену виявило, що є дуже вузькі (до яких можна віднести розуміння організаційної культури як переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати й поводитися люди в даній організації) й дуже широкі її тлумачення (організаційна культура як шаблонний унікальний образ думок, відчуттів і реакцій, що властиві організації та її внутрішнім підрозділам).

В більшості випадків автори посилаються на зразки базових припущень, яких дотримуються члени організації у своїй поведінці та діях (пов'язані з баченням оточуючого індивіда середовища й регулюючих його змінних), цінності або ціннісні орієнтації і «символіку», за допомогою якої ціннісні орієнтації «передаються» членам організації. Усе це конструє багаторівневу культурну мережу організації, що дозволяє уточнити визначення організаційної культури як сукупності різних елементів, що включають цінності, норми та правила поведінки, філософські переконання, знаково-символічну систему (міфи, ритуали, обряди, вірування), а також процес постановки та реалізації цілей, що відрізняють організацію від інших, роблять її унікальною.

Різноманітні концептуальні підходи до аналізу феномену організаційної культури (раціонально-прагматичний, феноменологічний, рефлексивний, інституційний, нормативно-ціннісний, діяльнісний, системний та ін.) надають поле для роздумів, оцінок їх можливостей. Сьогодні найбільш методологічно адекватним для досліджень організаційної культури є феноменологічний

підхід, оскільки він відображає первинний характер організаційної культури щодо ряду інших процесів в організації, у тому числі й управління персоналом. Також продуктивним є використання системного, нормативно-ціннісного й компаративістського підходів для аналізу організаційної культури та її впливу на процеси управління персоналом у міжнародних компаніях.

Організаційна культура виконує різноманітні функції: інтегруюча, регулююча, функція адаптації, охоронна, розвиваюча. І всі з них пов'язані з діяльністю людських ресурсів в організації. Міжнародні ж компанії мають специфічні функції своєї організаційної культури: адаптації до культури країни, де компанія здійснює свою діяльність, та аккультурації.

Проведений аналіз типологій організаційних культур показав, що підстави для класифікацій спираються на різні характеристики організаційних культур, які комбінуються та утворюють достатню кількість видів, що дозволяють описувати їх на різних етапах розвитку. Аналіз еволюції таких типологій дозволив визначити відмінності між ними й виділити три етапи в осмисленні типів організаційної культури: теоретичний, інструментальний і емпіричний, а також найбільш часто вживані параметри, що лежать в основі типологізації організаційних культур: особливості персоналу (орієнтація на нього, мотивація діяльності, залученість, характер діяльності), досяжні результати організації, характер і особливості реалізації влади, параметри взаємодії із зовнішнім середовищем (зворотний зв'язок, урахування факторів зовнішнього середовища) та ін.

Слід зазначити, що існує певна обмеженість існуючих типологій організаційних культур в умовах глобалізації. В сучасних умовах традиційне (горизонтальне) сприйняття типологій організаційних культур повинно доповнюватися типологією культур у вертикалі: «над племінна» (культура культур) – «племінна» (культура груп в організації). Також при аналізі організаційних культур необхідно використовувати категорію «мікс-культура», в якій відображено потенціал інтеграції елементів різних культур, що представлені в організації з точки зору її стратегічних завдань.

Формування та функціонування організаційної культури

проходять під впливом багатьох факторів, які можна поділити на первинні й вторинні, а також зовнішні (конкуренти, інвестори, законодавчі акти, міжнародна й внутрішня політична, економічна, соціальна ситуація, релігія та інші, в тому числі й соціокультурні фактори в континуумі «локальне – національне – глобальне») та внутрішні (загальноорганізаційні, фактори управління та фактори, які пов'язані з персоналом). Механізми забезпечення функціонування організаційної культури можна умовно розділити на механізми, які здійснюються при формуванні організаційної культури, і механізми, які реалізуються в ході її підтримки та розвитку. До першої групи можна віднести: продумане моделювання ролей, навчання та інструктаж, критерії для розподілу винагород і зміни статусу, критерії для прийому на роботу, відбору, просування й отримання завдань, утвердження існуючих цінностей. До другої групи – введення цінностей у дію через сплановані акції, наприклад, упровадження програм сукупної якості й уваги до клієнта, надання фінансових і нефінансових нагород за бажану поведінку, підвищення продуктивності та винагороду хорошої командної роботи, розвиток організації, що навчається, використання системи цінностей як основи для перегляду показників роботи окремих співробітників і команд, закріплення вступного навчання на подальших курсах підвищення кваліфікації, що є частиною програми сталого розвитку.

Як механізми формування та розвитку організаційних культур можна розглядати зовнішню адаптацію й внутрішню інтеграцію. Особлива увага в цих процесах приділяється організаційній ідентифікації та організаційній пам'яті. При цьому, ґрунтуючись на методології Е. Дюркгейма та М. Хальбвакса, під організаційною пам'яттю ми розуміємо історично сформовану сукупність загальноорганізаційних цінностей, знань, процесів і явищ, які здатні актуалізуватися при певних умовах, а також ідентифікуються всім персоналом організації залежно від процесів локалізації спогадів будь-яким організаційним суб'єктом.

Одним з актуальних суб'єктів сучасного світового соціально-економічного простору виступають міжнародні компанії. Вони виділяються з ряду міжнародних організацій, перш за все, комер-

ційними цільовими установками. Сутнісними характеристиками міжнародних компаній виступають також їх діяльність на території декількох держав і крос-культурність.

З точки зору управління міжнародні компанії являють собою чітко побудовану, ієрархічну, цілісну систему, яка має свою специфіку й складність; взаємопов'язана із зовнішнім середовищем, має свою методологію цілепокладання. Теоретичні підходи до аналізу управління міжнародною компанією мають різний пізнавальний потенціал: якщо системний і структурно-функціональний підходи можуть використовуватися для аналізу внутрішніх і зовнішніх процесів управління життєдіяльністю міжнародної компанії, то ситуаційний і процесний – для аналізу технологічних рішень у сфері управління персоналом. При цьому виділяють чотири типових організаційних моделі міжнародних компаній: координована федерація, децентралізована федерація, централізована стратегія вузлового пункту та інтегровані мережі (транснаціональна модель), які розглядають різні варіації взаємовідносин у системі «штаб-квартира – іноземні підрозділи». Дані моделі відбиваються на системі управління персоналом міжнародної компанії.

Система управління людськими ресурсами займає одне з ключових місць в управлінні міжнародною компанією, а управлінські рішення в цій сфері в міжнародних організаціях мають свою специфіку. Ця специфіка виявляється в стратегічних і тактичних аспектах управління. Стратегії управління людськими ресурсами поділяють на: стратегію мінімізації витрат; стратегію поліпшення якості; інноваційну стратегію. При цьому міжнародні компанії активніше використовують інноваційну стратегію й стратегію поліпшення якості.

Сам персонал міжнародних організацій також має свою специфіку. В ньому виділяють: групу базової культури, групу гостьової культури, групу аналогової культури, групу адаптованої культури, що відбивається на особливості управління людськими ресурсами в міжнародній компанії.

Звернення до процесів управління формуванням персоналу організації (управління процесом планування персоналу,

врахування й вибір необхідних моделей робочого місця, управління підбором персоналу, відбір персоналу) з використанням авторського дослідження методом кейс-стаді показало, що на дані процеси значно впливають сфера діяльності організації та особливості ринків праці, на яких вона здійснює свою діяльність.

Адаптація в міжнародній компанії має своєю специфікою кроскультурний характер, а значну роль у ній відіграє симетрична акультурація (процес взаємообміну між носіями різних культур) і системна акультурація (зміна патернів персоналу міжнародної компанії відповідно до організаційної культури).

Аналіз планування кар'єри як напрямку роботи з персоналом у міжнародній компанії показав, що з чотирьох існуючих моделей найбільш пристосовані для впровадження в міжнародній організації моделі кар'єри «змія» і «роздоріжжя».

В сучасних міжнародних компаніях цілі в сфері розвитку включаються в особисті плани вищих керівників: президентів, регіональних віце-президентів, директорів національних компаній, що визначає пріоритетність даного напрямку роботи з людськими ресурсами в міжнародних компаніях.

Оцінка персоналу як технологія роботи з людськими ресурсами в міжнародній компанії поєднує традиційні й інноваційні критерії. Кейс-стаді, які проведені нами, показали, що оцінка найчастіше корелює з моделлю компетенцій, що розроблена для відбору персоналу. Також використовуються такі методики, як оцінка за принципом зворотного зв'язку («feedback campaign»), оціночна кампанія («performance campaign»), вимір залученості, лояльності та мотивованості персоналу («engagement campaign»), HR information systems (інформаційні системи управління людськими ресурсами), аналітика талантів та людей (people and talent analytics) та ін.

Сам феномен організаційної культури міжнародної компанії можна розуміти як сукупність різних елементів, що включають цінності, норми та правила поведінки, знаково-символічну систему, а також процес постановки та реалізації цілей, що базується на поєднанні трьох основних рівнів культурної взаємодії в орга-

нізації – культура компанії, національна культура країни та культура персоналу – та формує приховану систему ролей, яка визначає характер взаємодії в компанії.

Організаційна культура як фактор формування групової поведінки персоналу міжнародної компанії є багатофункціональною. Її вплив на людські ресурси та їх поведінку пов'язаний із формуванням і підтриманням бажаних для організації моделей поведінки формального й неформального характеру. Для цього в системі управління використовується знання потреб і мотивів різних груп персоналу, яке синтезується з базовими елементами організаційної культури. Тому важливим завданням організаційної культури виступає узгодження групових цілей з цілями організації, а також забезпечення групової інтеграції та мінімізації групової диференціації. Базовим засобом у вирішенні цих завдань є комунікативна поведінка як поведінка, що здійснюється в ході взаємодії з колегами, детермінована сукупністю норм і традицій спілкування. Для міжнародної компанії вона носить міжкультурний характер, що дозволяє говорити про міжкультурні комунікації у ній. Основними бар'єрами такої комунікації можуть виступати: мовні бар'єри, стереотипи, відмінності в ціннісних орієнтаціях або етнокультурні бар'єри, психологічні бар'єри, локус контролю, контекст, сприйняття простору, ставлення до часу, система релігійних переконань і уявлень. Ці бар'єри можуть бути мінімізовані сильною організаційною культурою або посилені слабкою, і ці процеси будуть безпосередньо відобразитися на управлінні людськими ресурсами міжнародної компанії.

Поряд з теоретичними питаннями організаційної культури міжнародних компаній, актуальними є питання її виміру. Так, для виявлення загальних тенденцій функціонування організаційної культури в них і її впливу на управління людськими ресурсами доцільнішим буде використання кількісного (формалізованого) підходу з елементами холістичного підходу, перш за все, в формі кейс-стаді. Для вивчення процесів впливу організаційної культури на управління людськими ресурсами необхідно конструювання методичного інструментарію з урахуванням специфіки міжнародних організацій. Наш аналіз показав, що для міжнародних

компаній важливими виступають такі континууми, як індивідуалізм – колективізм; універсалізм – партикуляризм; дистанція влади, ступінь залучення людей до постановки цілей і засобів їх досягнення; орієнтація організації усередину – орієнтація зовні; мультизадачність – послідовність виконання завдань; характер планування; монументалізм, стабільність – адаптивність, гнучкість; орієнтація на співробітників, персонал, відносини – орієнтація на роботу, завдання; орієнтація на результат – орієнтація на процес; характер відповідальності та довіри; характер комунікації.

Цей набір континуумів для діагностики організаційної культури міжнародних компаній представляє сукупність класичних критеріїв, критеріїв, які актуалізовані для міжнародних організацій процесами глобалізації, і інструментальних критеріїв, які мають свою специфіку прояву в міжнародних компаніях відповідно до їх сутності.

Використання цих континуумів для діагностики організаційних культур міжнародних компаній і оцінки її впливу на управління персоналом показало, що основними факторами, що впливають на організаційну культуру міжнародних компаній, виступають: стратегія розвитку організації, неформальні лідери в організації, поведінка та цінності вищого керівництва, поведінка та цінності керівників середньої ланки, характер комунікації в організації, стейкхолдери організації, сфера діяльності та розмір організації. Таким чином, у системі факторів, що формують організаційну культуру сучасних міжнародних організацій, переважають внутрішні фактори.

Переміщення міжнародних компаній у контекст національних і регіональних в Україні показало, що більш значущими факторами для міжнародних компаній у формуванні організаційної культури виступають: неформальні лідери та цінності, зразки поведінки керівників середньої ланки. Менш значущими факторами (порівняно з національними компаніями) є економічна ситуація, персонал компанії, політичні фактори та соціокультурні фактори національного рівня.

Дослідження підтвердило гіпотезу про специфіку формування організаційної культури в Україні. Головні лінії відмінностей

проходять за такими факторами, як загальні економічні умови, поведінка та цінності вищого керівництва, поведінка та цінності керівників середньої ланки, сфера діяльності організації, неформальні лідери в організації, локальні культури підрозділів організації, особливості самої організації у той чи інший проміжок часу, характер комунікації в організації.

Вивчення особливостей організаційних культур міжнародних організацій в Україні показало, що для них велике значення мають такі елементи, як норми, легенди, міфи, герої, лідери, а їх значущість зростає у міру укрупнення масштабу діяльності організацій.

Звернення до аналізу даних тенденцій у контексті структурування організаційної культури Е. Шейном дає можливість говорити про те, що її глибинний і підповерхневий рівні в міжнародних компаніях, що функціонують в Україні, розвинені приблизно рівномірно. А ось у національних компаніях поверхневий рівень організаційної культури виступає лідером.

Сьогодні можна виділити розриви між значущістю й сформованістю в міжнародних організаціях тих чи інших елементів організаційної культури. Так, у міжнародних компаніях, що функціонують в Україні, таких розривів у середньому більше. При загальному їх подібному наборі для всіх організацій в Україні в міжнародних організаціях розрив структурування часу та простору дещо менший, а розрив за звичаями, традиціями, ритуалами й церемоніями – більший.

Використання континуумів, які запропоновані нами для вимірювання впливу організаційної культури на управління людськими ресурсами міжнародних компаній, показало, що організаційна культура сучасних міжнародних організацій, що функціонують в Україні, має свою специфіку. Її можна представити трьома групами характеристик. Перша група – характеристики, які перевищують середні показники в Україні (наявність організаційної термінології; часті імпровізації і короткочасне планування; висока значущість принципу конкуренції; використання принципів індивідуалізму в роботі; перевага орієнтації на результат; орієнтованість на завдання; пріоритетність принципів колективізму; швидкий зворотний зв'язок; високий ступінь

прихильності персоналу; опосередкованість комунікації; орієнтація на відносини). Друга група характеристик незначно відрізняється від середніх показників в Україні (мультизадачність; гнучкість, адаптивність; орієнтація на внутрішні питання; поетапна комунікація; партикуляризм; універсалізм; низька дистанція влади; висока дистанція влади; зовнішня орієнтованість). Третя група – характеристики, які мають показники значно нижче, ніж в Україні в цілому (використання безпосередньої комунікації; монументалізм; орієнтація на процес; чіткість і довготривалість планування). При цьому тільки чотири з розглянутих нами континуумів демонструють пряму кореляцію зміни параметрів організаційної культури міжнародних організацій порівняно з організаціями в цілому: орієнтація на результат – орієнтація на процес; швидкість планування та його чіткість; ступінь опосередкованості комунікації; монументалізм – адаптивність. Причому перші два континууми мають саму сильну кореляцію. Решта континуумів допускають зміни обох полюсів в одній групі характеристик, що підтверджує нашу гіпотезу про необхідність використання поняття «мікс-культура» при описі організаційних культур міжнародних організацій.

Виходячи з отриманих нами даних, можна говорити про те, що організаційна культура міжнародних компаній, що функціонують в Україні, гнучка партикуляристська поліхромна культура зі своєю термінологією і середньою дистанцією влади, орієнтована на завдання та результат, що спирається на імпровізації і короткочасне планування, швидкий зворотний зв'язок і опосередковану комунікацію, що використовує поєднання принципів колективізму й індивідуалізму із перевагою першого, сприяє формуванню високого ступеня цінності організації для персоналу.

Звернення до вивчення організаційної культури міжнародних компаній за кордоном показало, що в них, поряд з трудовою етикою, мотивацією і цінностями, особливу значущість (порівняно із загальними тенденціями) мають норми.

Визначення сформованості тих чи інших елементів організаційної культури міжнародних компаній за кордоном дозволило зробити висновок, що в їх організаційних культурах у даному

аспекті можна виділити деякі особливості, що визначаються двома площинами: територіальною і міжнародно-національною. У першому аспекті в міжнародних компаніях, які функціонують за кордоном, значно сильніше сформована місія організації, але слабкіше розвинені зовнішні атрибути, комунікаційна система та відносини між людьми. При цьому стабільними залишаються елементи структурування часу та простору, легенди, міфи, герої, а відносно стабільність демонструють традиції, ритуали, цінності, норми, трудова етика та мотивація.

Результати нашого дослідження щодо зарубіжних міжнародних компаній також звертають увагу на протиріччя між значущістю тих чи інших компонентів організаційної культури та рівнем їхньої розвиненості в організаціях. Отже, як і у випадку з міжнародними компаніями, що функціонують в Україні, можна говорити про дві тенденції. По-перше, оцінки рівня розвитку компонентів значно нижче їхньої значущості, що відкриває перспективи для удосконалення організаційної культури. По-друге, в цьому ряду є значущі розриви: взаємини між людьми, трудова етика та мотивація, цінності, місія організації, комунікаційна система й структурування часу та простору.

Використання теоретичних типологічних конструкцій дозволило визначити організаційну культуру міжнародних організацій, що функціонують за кордоном, як рольову культуру (С. Ханді, Р. Харрісон, Р. Вільямс, Е. Шейн), культуру процесу (Т. Дейл, А. Кеннеді), культуру «городу» й «французького саду» (М. Бурке), ієрархічну культуру (К. Камерон), корпоративну культуру (Р. Акофф).

Дослідження дозволили виділити специфіку організаційних культур міжнародних компаній в Україні. Порівняльний аналіз показав, що в міжнародних компаніях, що функціонують в Україні, більше виявляються такі характеристики організаційної культури, як орієнтація на завдання; своя термінологія; мультизадачність; імпровізації; висока дистанція влади; гнучкість; орієнтація на відносини; рівень довіри; партикуляризм; індивідуалізм; безпосередня комунікація; колективізм.

Цікаво, що організаційні культури міжнародних компаній

в Україні ближче за своїми характеристиками до організаційних культур національних компаній, ніж одна до одної. Дані особливості відображаються не тільки на ціннісно-нормативному кліматі організації, а й транслюються на практики управління людськими ресурсами.

Вплив організаційної культури на практики управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях пов'язаний з особливостями персоналу міжнародних компаній. Найбільш типовими характеристиками персоналу міжнародних організацій в Україні є: старанність, наявність частини співробітників, до яких застосовується індивідуальний підхід, тих, на яких базується успіх організації, емоційна прихильність до компанії. Другу групу характеристик утворюють такі риси, як прихильність компанії, знання посадових обов'язків, ініціативність, висока активність. Групу характеристик-аутсайдерів персоналу міжнародних організацій в Україні становить важливість індивідуальної позиції на протипагу колективної.

У міжнародних організаціях за кордоном ситуація дещо інша: лідирує така характеристика персоналу, як знання своїх посадових обов'язків. До другої групи входять: високий рівень активності, прихильність компанії, важливість власної позиції, а не колективу, старанність і наявність тих, до кого застосовується індивідуальний підхід. До третьої групи увійшли такі характеристики, як емоційна прихильність до компанії, ініціативність, а також наявність тих, на кому базується успіх компанії.

Очевидно, що для персоналу міжнародних компаній у цілому типовою рисою є середній рівень прихильності компанії, невисокий рівень активності й домінування власної позиції над колективною. А ось лініями значної диференціації між українськими та зарубіжними міжнародними компаніями є старанність, емоційна прихильність, а також наявність «специфічних» категорій персоналу.

В Україні максимальний збіг принципів управління людськими ресурсами та організаційної культури виявляється в слабких полюсах континуумів: монументалізм і низька дистанція влади, а також у деяких полюсах, що виявляються в оргкультури й мають

середній ступінь, перш за все, короткостроковість. Дослідження показали, що спостерігається ситуація, коли середній рівень принципів організаційної культури з того чи іншого континууму навпаки посилюється в технологіях управління персоналом (наприклад, колективізм і висока дистанція влади). Сильні ж сторони організаційної культури міжнародних організацій в Україні можуть пом'якшуватися в технологічних рішеннях у сфері управління персоналом, що знижує ефективність управління такими компаніями.

Щодо технологій управління людськими ресурсами можна відзначити, що максимально наближені до організаційної культури в міжнародних компаніях в Україні такі технології, як формування та мотивація персоналу, а мінімально – розвиток персоналу та його оцінка. Саме ці розриви можуть бути причинами зниження ефективності виконання завдань персоналом.

Якщо говорити про міжнародні компанії за кордоном, то в них максимальний збіг принципів організаційної культури та принципів управління людськими ресурсами характерний для орієнтації на завдання або стосунки короткостроковості в даному процесі. При цьому максимально ідентичною організаційній культурі є технологія розвитку персоналу. А мінімально характеристики організаційної культури виявляються в оцінці персоналу.

Таким чином, організаційна культура міжнародних компаній є важливим фактором, що визначає специфіку роботи з персоналом у них. А це, у свою чергу, впливає на якість людського капіталу суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аберкромби Н., Хилл С., Тернер Б. Социологический словарь : пер. с англ. / под ред. С. А. Ерофеева. М. : Экономика, 1999. 489 с.
2. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды. М. : Финансы и статистика, 2003. 544 с.
3. Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. М. : Изд-во Моск. ун-та, 1990. 240 с.
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации : пер. с англ. М. : Прогресс, 1985. 327 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер-Ком, 1999. 416 с.
6. Арапов А. В. Формирование корпоративной культуры и ее значение для управления компанией // Экономика, предпринимательство и право. 2013. №1(18). С. 26–30.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : учеб. : пер. с англ. 8-е изд. СПб. : Питер, 2005. 831 с. URL: http://www.e-reading.club/chapter.php/1025785/92/Armstrong_-_Praktika_upravleniya_cheloveches-kimi_resursami.html (дата обращения: 25.03.2017).
8. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М. : ИНФРА-М, 2002. 328 с.
9. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. СПб. : Гуманистика, 2006. URL: http://www.aup.ru/books/m12/2_3.htm#_ftn54 (дата обращения: 20.03.2017).
10. Базаров Т. Ю. Культура организации // Бюллетень финансовой информации. 1996. № 11 (18) нояб. С. 19–22.
11. Банникова Е. Б. Организационная культура как инструмент управления персоналом организации // Вчені зап. Харків. гуманітар. ун-ту «Нар. укр. акад.». Харків, 2012. Т.18., кн. 2. С. 56–64.

12. Банникова Е. Б. Влияние организационной культуры на практики управления человеческими ресурсами в международных компаниях // Актуальные научные исследования в современном мире: XXV Междунар. научн. конф., 26–27 мая 2017 г., Переяслав-Хмельницкий. // Сб. научных трудов. Переяслав-Хмельницкий, 2017. Вып. 5(25), ч. 10. С. 43–49.

13. Банникова Е. Б. Влияние организационной культуры на стратегию управления человеческими ресурсами в компании // Соціальні технології. Актуальні проблеми теорії та практики / Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2016. Вип. 72. С. 29–35.

14. Банникова Е. Б., Михайлева Е. Г., Митина А. Н. Возможности использования теоретических конструктов управления в осмыслении человеческого капитала современной организации // Проблемы развития человеческого капитала в современном социальном поле Украины: организационный аспект : монография / Нар. укр. акад. Харьков, 2016. Разд. 2.1. С. 89–110.

15. Банникова Е. Б. Инновации и организационная культура // Наука в современном обществе: инновационные подходы и решения : программа и материалы науч.-теорет. конф. молодых ученых, 13–14 апр. 2012 г. / Департамент науки и образования Харьк. обл. гос. администрации, Совет ректоров Харьк. вуз. центра, Нар. укр. акад. [и др. ; редкол.: В. И. Астахова и др.]. Харьков, 2012. С. 33–38.

16. Банникова Е. Б., Михайлева Е. Г. Факторы формирования организационной культуры современных международных компаний // Topical problems of modern science ; Proceedings of the International Scientific Conference June, 16, 2017, Warsaw, Poland. Vol. 3. p. 31–37.

17. Банникова Е. Б. Модели и типы организационной культуры в контексте современных социальных трансформаций // Соціологічні студії : наук.-практ. журн. / Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк, 2015. №1 (6). С. 11–16.

18. Банникова Е. Б. Организационная культура как фактор формирования лояльности персонала // Вчені зап. Харк. гуманіт. ун-ту «Нар. укр. акад.». Харьков, 2013. – Т. 19. С. 455–463.

19. Банникова Е. Б. Организационная культура: сущность

и основные характеристики в условиях глобализации // Грані : наук.-теорет. і громад.-політ. альм. / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпропетровськ, 2015. №10/1 (126). С. 118–124.

20. Банникова Е. Б. Особенности управления человеческими ресурсами в многонациональной среде международной компании // Соціологічні студії : наук.-практ. журн. / Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк, 2016. №1 (8). С. 6–10.

21. Банникова Е. Б. Роль организационной культуры в развитии человеческого капитала организации // Проблемы развития человеческого капитала в современном социальном поле Украины: организационный аспект : монография / Нар. укр. акад. ; под общ. ред. Е. Г. Михайлевой. Харьков, 2016. Разд. 2.4. С. 146–155.

22. Банникова Е. Б. Роль университета в формировании стратегически важных компетенций его выпускников // Академическая карьера в высшей школе: мотивация и демотивация : программа и материалы науч.-теорет. конф. молодых ученых, 8 апр. 2017 г. / Департамент науки и образования Харьк. обл. гос. администрации, Совет ректоров Харьк. вуз. центра, Нар. укр. акад. [и др. ; редкол. : В. И. Астахова и др.]. Харьков, 2017. С. 41–45.

23. Банникова Е. Б. Управление организационной культурой университета как способ формирования стратегически важных компетенций его выпускников // Университет в условиях современности : сила традиций перед вызовами будущего : монография / Нар. укр. акад. ; под общ. ред. Е. Г. Михайлевой. Харьков, 2014. С. 202–212.

24. Банникова Е. Б. Формирование компетенций выпускников через управление организационной культурой университета // Современный университет перед вызовами будущего : сб. ст. / под ред. Екатерины Михайлевой. – Saarbrücken, 2014. С. 128–139.

25. Берии Д. В., Пуртинга А. Х., Сигалл М. Х., Дасен П. Р. Кросс-культурная психология. Исследования и применения. СПб. : Гуманитар. Центр, 2007. 160 с.

26. Берн Э. Лидер и группа: о структуре и динамике организаций и групп / пер. с англ. А. Грузберга. М. : Эксмо, 2009. 512 с.

27. Бирюков Н. И. Взаимопонимание и взаимное непонимание в условиях глобализации // Межкультурная коммуникация:

современная теория и практика : материалы VII Конвента Рос. акад. наук. 28–29 сент. 2012 г. / МГИМО-Университет. М., 2013. С. 35–41.

28. Богатырев В. Д. Основы теории и практики управления экономическими системами // Проблемы теории и практики упр. 2005. № 1. С. 104–111.

29. Бурчакова М. А. Управление человеческими ресурсами в международном бизнесе // Упр. персоналом. 2009. № 23. С. 43–45.

30. Бусыгин О. В. Организационная и корпоративная культура промышленного предприятия: проблема диагностики в процессе управления : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Нижегород. гос. ун-т им. Н. И. Лобачевского. Нижний Новгород. 2011. 29 с.

31. Ван Дик Р. Преданность и идентификация с организацией : пер. с нем. Харьков : Гуманитар. центр., 2006. 142 с.

32. Васильев С. В. Модели кросс-культурного менеджмента. Великий Новгород, 2002. 262 с.

33. Вебер М. Избранные произведения : пер. с нем. / сост., общ. ред. и предисл. Ю. Н. Давыдова ; предисл. П. П. Гайденко. М. : Прогресс, 1990. 805 с.

34. Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. М. : Гуманитар. Центр, 2012. 280 с.

35. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учеб. 3-е изд. М. : Экономист, 2003. 532 с.

36. Виханский О. С. Стратегическое управление : учеб. для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Гардарики, 2003. 292 с.

37. Волкова М. А. Методика выбора оптимальной организационной культуры на промышленном предприятии при переходе к менеджменту знаний // Сибир. финан. шк. : журн. 2012. Вып. 4. С. 57–61.

38. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде : учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, 2001. С. 59–93.

39. Гестеланд Р. Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. 268 с.

40. Гладкий Н. А. Роль корпоративной культуры в обеспечении эффективного управления и перехода к устойчивому развитию компании. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer27/485.pdf> (дата обращения: 23.05.2016).

41. Глухенькая Н. М. Исследование систем управления персоналом: интеграционный подход // Фундаментал. исслед. 2015. № 2, ч. 14. С. 3019–3022. URL: <http://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37682> (дата обращения: 17.03.2017).

42. Гоголева А. С. Нормативно-ролевые требования к работнику как элемент организационной культуры российских бизнес-организаций : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.03 / Нац. исслед. ун-т «Высш. шк. экономики». М., 2012. 26 с.

43. Горелов И. Н. Невербальные компоненты коммуникации. М. : ЛИБРОКОМ, 2009. 112 с.

44. Грішнова О., Левицький М. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності // Україна : аспекти праці. 2005. № 4. С. 45–49.

45. Гудков Д. Б. Теория и практика межкультурной коммуникации. М. : ИТДГК Гнозис, 2003. 288 с.

46. Гуревич Т. М. Непрямая коммуникация в межкультурных контактах // Межкультурная коммуникация: современная теория и практика : материалы VII Конвента Рос. акад. наук. 28–29 сент. 2012 г. / МГИМО-Университет. М., 2013. С. 57–59.

47. Дихтярь А. Б. Организационно-методические аспекты управления персоналом в многонациональной организации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Гос. ун-т упр. М., 2014. 243 с.

48. Дмитриева Н. В., Короленко Ц. П., Перевозкина Ю. М. // Сибир. пед. журн. 2012. Вып. 3. С. 162–166. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-identichnost-kak-additivnaya-fiksatsiya#ixzz4Xgr5wo9I> (дата обращения 23.09.2015)

49. Доклад о мировых инвестициях 2016 «Гражданство инвесторов»: вызовы политики. Нью-Йорк и Женева, 2016. 63 с. URL: chrome-extension://ilhapdfjlmhfdgdbefpinebijmhjijpn/http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_Overview_ru.pdf – дата обращения 29.06.17.

50. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие. 3-е изд. М. : Инфра-М, 2013. 150 с.

51. Емельянова Т. П. Коллективная память в контексте обычного политического сознания // Информ. гуманитар. портал «Знание. Понимание. Умение». 2011. № 4. URL: http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2012/4/Emelianova_Collective-Memory/ (дата обращения: 10.04.2017).

52. Еропкин А. М. Организационное поведение : конспект лекций. М : Приор, 1998. 89 с.

53. Журавлев А. Л., Соснин В. А., Красников М. А. Социальная психология : учеб. пособие. М. : Форум ; Инфра-М, 2008. 416 с.

54. Журавлев А. Л. Социально-психологические факторы обмена знаниями в организации // Знание. Понимание. Умение. 2010. №1 С. 51–54. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-psihologicheskie-factory-obmena-znaniyami-v-organizatsii> (дата обращения: 10.04.2016)

55. Зайцева Т. В. Система управления человеческими ресурсами. М. : Изд-во Моск. ун-та, 2012. 160 с.

56. Зинченко В. Г., Зусман В. Г., Кирнозе Э. И., Рябов Г. П. Словарь по межкультурной коммуникации: понятия и персоналии. М. : Флинта, 2010. 136 с.

57. Иванова С. В. Мотивация на 100 процентов. А где же у него кнопка? М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 287 с.

58. Иванычева Т. А. Организационная культура – социальный ресурс развития организации в современных социокультурных : монография / Тюмен. гос. акад. мировой экономики. Тюмень : Изд-во ТГАМЭУП, 2010. 228 с.

59. Ивасенко А. Я., Никонова Я. И., Цевелев В. В. Теория менеджмента. Организационное поведение. М. : Флинта, 2011. 296 с.

60. Ионин Л. Г. Социология культуры: путь в новое тысячелетие. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Логос, 2000. 431 с.

61. Кабатченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами : учеб. пособие. СПб. : Питер, 2003. 400 с.

62. Камерон К. С., Куин Р. Э. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. А. Токарев. – СПб. ; М. ; Харьков ; Минск : Питер, 2001. 311 с.

63. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учеб. 2-е изд. М. : Инфра-М, 2014. 180 с.

64. Клименко А. А. Организационная и корпоративная культура: концептуальные различия // Молодой ученый. 2010. №11, т. 2. С. 173–179.

65. Козак Н. Н. Формирование коллектива организации. Изд. решения, 2016. 70 с.

66. Компания // Экон. слов. URL: <http://enc-dic.com/economic/Kompanija-6311.html> (дата обращения: 01.02.2017).

67. Конакова О. В. К вопросу влияния организационной культуры на деятельность компании // Вестн. Челябинск. гос. ун-та. Челябинск. 2015. №1(356). С. 62–67.

68. Конечкая В. П. Социология коммуникаций : учеб. для вузов / М. : Междунар. ун-т бизнеса и упр., 1997. 304 с.

69. Кони́на Н. Ю. Менеджмент в международных компаниях. Как побеждать в конкурентной борьбе. М. : ТК Велби, 2008. 560 с.

70. Коновалова В. Г. Управление организационной культурой : учеб.-практ. пособие. М. : Проспект, 2014. 302 с.

71. Корчагина Е. В. Роль корпоративной культуры в обеспечении эффективного управления и перехода к устойчивому развитию компании // Евразийск. междунар. науч.-аналит. журн. «Проблемы современной экономики». 2009. №1 (29). С. 255–260.

72. Космарова Н. А. Управління соціальним розвитком колективів промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Крим. екон. ін-т. Сімферополь, 2006. 176 с.

73. Кошарный А. Проблема организационной идентичности работников. URL: <http://www.e-xecutive.ru/management/practices/955809-что-skryvaetsya-za-privyazannostu-k-kompanii> (дата обращения: 23.04.2017).

74. Красных В. В. «Свой» среди «чужих»: миф или реальность? М. : Гнозис, 2003. 375 с.

75. Красовский Ю. Д. Организационная диагностика социокультурных процессов в фирме. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 250 с.

76. Краткий глоссарий маркетинга. Основные термины организации производства и сбыта продукции. URL: <http://vocabulary.ru/slovari/glossarii-po-marketingu-proekt-hidirneri-lucman-kentron-.html> (дата обращения: 05.10.2016).

77. Крюкова Е. Что такое корпоративная культура // Обучение за рубежом. 2002. № 2. С. 54–56.

78. Ларичева Е. А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. №5. С. 25–32.

79. Лебедев А. Теория близости. URL: <https://www.artlebedev.ru/kovodstvo/sections/136/> (дата обращения: 01.09.2016).

80. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вест. Моск. гос. ун-та. Сер.14: Психология. М., 1997. Вып. 4. С. 55–65.

81. Липатов С. А., Ловаков А. В. Современные исследования организационной идентификации в зарубежной психологии // Нац. психол. журн. 2010. № 1. С. 70–75.

82. Липатов С. А. Идентификация и приверженность персонала организации // Современные проблемы организационной психологии : Материалы Всерос. науч.-практ. конф. Екатеринбург, 2007. С. 122–125.

83. Липатов, С.А., Жилкина О.В. Процессы социальной идентификации в организациях // Журн. практ. психолога. 2005. № 2. С. 25–40.

84. Луман Н. Введение в системную теорию / под ред. Беккера Д. ; пер. с нем. Тимофеевой К. М. : Логос, 2007. 360 с.

85. Луман Н. Общество как социальная система / пер. с нем. А. Антоновского. М : Логос, 2004. 232 с.

86. Луман Н. Невероятность коммуникации : пер. с нем. / под ред. Н. А. Головина // Проблемы теоретической социологии. 2000. Вып 3. С. 76–85.

87. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию : пер. с англ. 2-е изд. М. : Дело, 2001. 448 с.

88. Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. И. Магура. // Упр. персоналом. 2002. №1. С. 24–29.

89. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. М. : Дело, 2007. 232 с.

90. Максименко А. А. Организационная культура: системно-психологические описания : учеб. пособ. // HR-Portal сообщество

HR-менеджеров. URL: <http://www.hr-portal.ru/node/721> (дата обращения: 10.11.2016).

91. Максимова С. М. Особенности управления человеческими ресурсами в международной компании // *Наукovedenie : Интернет-журн.* 2014. Вып. 2: Март–апрель. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/108EVN214.pdf> (дата обращения: 12.12.2016).

92. Марков Д. А. Организационная культура как фактор повышения эффективности управления персоналом. Молодой ученый. 2013. № 10. С. 356–357.

93. Мартыненко Н. В. Организационная культура как фактор управления человеческими ресурсами : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Волгоград. акад. гос. службы. Волгоград, 2009. 19 с.

94. Маусов Н. К., Ламскова О. М. Адаптация персонала в организации // *Упр. персоналом.* 2004. № 13. С. 26–30.

95. Международная организация. URL: <http://knigi.news/nalogi/mejdunarodnaya-organizatsiya-25910.html> (дата обращения: 10.12.2016).

96. Международные компании // *Нац. экон. энцикл.* URL: <http://vocable.ru/termin/mezhdunarodnye-kompanii.html> (дата обращения: 10.01.2017).

97. *Международный менеджмент* / под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. 2-е изд., испр. и доп. СПб. : Питер, 2001. 576 с.

98. Международные компании // *Краткий глоссарий маркетинга. Основные термины организации производства и сбыта продукции.* URL: <http://vocable.ru/slovari/glossarii-po-marketingu-proekt-hidirneri-lucman-kentron-.html> (дата обращения: 25.01.2016).

99. Мелевар Т. С., Дженкинс Э. Определяя концепцию корпоративной идентичности // *Corporate Reputation Review.* 2002. Vol. 5, № 1. URL: <http://ired.ru/index.php/biznesinfo/2131-2012-02-26-15-56-26> (дата обращения: 23.03.2017).

100. Мертон Р. К. Социальная теория и социальная структура // *Социол. исслед.* 1992. № 2–4. С. 118–124.

101. Мертон Р. Явные и латентные функции. URL: <http://www.socioline.ru/node/824> (дата обращения: 26.12.2016).

102. Михельсон-Ткач В. Л., Скляр Е. Н. Соотношение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура». URL: <http://leanoffice.ru/analizculture/culturevs.html> (дата обращения: 26.10.2016).

103. Могутнова Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социол. исслед. 2005. № 4. С. 130–136.

104. Молл Е. Г. Организационное поведение. М. : Финансы и статистика, 1999. 160 с.

105. Монастирський Г Л Теорія організації : навч. посіб. URL: https://uchebnikionline.com/menedgment/teoriya_organizatsiyi_-_monastirskiy_gl/organizatsiyuna_kultura.htm (дата звернення: 25.02.2017).

106. Мотивация сотрудников – цифры и эмоции // Companion. 2015. № 1–24. С. 941–944. URL: <http://www.companion.ua/articles/content?id=302118> (дата обращения: 03.09.2016).

107. Мясоедов С. П. Основы кросскультурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур : учеб. пособие для вузов. М. : Дело, 2003. 232 с.

108. Научные подходы к управлению. URL: http://studbooks.net/1510603/menedzhment/nauchnye_podhody_upravleniyu (дата обращения: 13.05.2016).

109. Нестик Т. А. Кросс-культурный менеджмент. М. : РАНХиГС при президенте РФ, 2011. 59 с.

110. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение : пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2000. 448 с.

111. Огнев А. С. Мотивация как инструмент управления персоналом // Упр. персоналом. 2003. №6. С. 20.

112. Одегов Ю. Г., Журавлев Ю. Г. Управление персоналом : учеб. для студентов экон. специальностей / Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. М. : Финстатинформ, 1997. 877 с.

113. Организационная идентичность. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C (дата обращения: 25.08.2016).

114. Организационная идентификация. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F (дата обращения: 25.08.2016).

115. Организационная идентичность: сотрудник и организация. URL: <http://psycoaching.ru/stati/organizatsionnaya-identichnost-sotrudnik-i-organizatsiya/> (дата обращения: 25.08.2016).

116. Организационная культура / под ред. Н. И. Шаталовой. М. : Экзамен, 2006. 653 с.

117. Организация: понятия и условия функционирования. URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizaciya.html> (дата обращения: 25.08.2016).

118. Орлова О. С. Управление персоналом современной организации : учеб. пособие. М. : Экзамен, 2010. 260 с.

119. Пак В. Д., Нужина Н. И. Основные типологии организационной культуры // Социол. науки. 2014. Вып. 8 (27), ч. 3. С. 50–53.

120. Парсонс Т. Система координат и общая теория систем действия: культура, личность и место социальных систем // Американская социологическая мысль : тексты / Междунар. ун-т бизнеса и упр. ; под общ. ред. В. И. Добренькова. М., 1996. С.462–478.

121. Парсонс Т. Система современных обществ : пер. с англ. М. : Аспект пресс, 1998. 266 с.

122. Парсонс Т. Функциональная теория изменения // Американская социологическая мысль : тексты / Междунар. ун-т бизнеса и упр. ; под общ. ред. В. И. Добренькова. М., 1996. С. 478–496.

123. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М. : Логос, 2011. 327 с.

124. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учеб. пособие для вузов. М. : Логос, 2002. 224 с.

125. Пилипенко В. Є. Соціальна регуляція трудової поведінки : дис. ... д-ра соціол. наук : 22.00.03. / Акад. наук України, Ін-т соціології. Київ, 1994. 273 с.

126. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М. : Прогресс, 1986. 424 с.
127. Пономарёв И. П. Мотивация работой в организации. М. : ЛКИ, 2007. 224 с.
128. Почему компании теряют свою идентичность? URL: <http://archive.li/6trki> (дата обращения: 25.01.2017).
129. Пригожин А. А. Проблемы синергии организационных культур в российско-американских совместных предприятиях // Менеджмент. 1988. № 1. С. 60–77.
130. Пригожин А. А. Организационная культура и ее преобразование // Обществ. науки и современность. 2003. № 5. С. 12–22.
131. Репта О. В. Состояние мотивации персонала в Украине. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/508> (дата обращения: 15.03.2017.).
132. Ритцер Д. Современные социологические теории. 5-е изд. СПб. : Питер, 2002. 686 с.
133. Робертсон А., Эбби Г. Управление талантами. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. 200 с.
134. Рымарева А. С. Организационные системы: теория и практика управления // Евразийск. междунар. науч.-аналит. журн. «Проблемы современной экономики». 2009. №1 (29). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2441> (дата обращения: 17.04.2017).
135. Самохина Т. С. Эффективное деловое общение в контекстах разных культур и обстоятельств. М. : Р. Валент, 2005. 216 с.
136. Сила организационной культуры и методы ее поддержания URL: <https://www.kazedu.kz/referat/122983/3> (дата обращения: 23.08.2016).
137. Силантьева М. В., Шестопал А. В. Межкультурная коммуникация в свете современных модернизационных процессов // Межкультурная коммуникация: современная теория и практика : материалы VII Конвента Рос. акад. наук. 28–29 сент. 2012 г. / МГИМО-Университет. М., 2013. С. 10–17.
138. Слабко Я. Я. Функціонування організаційної культури сучасних промислових підприємств : дис. ... канд.. соціол. наук : 22.00.04 / Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2010. 228 арк.

139. Смолина Т. Л. Адаптация к инокультурной среде: анализ родственных понятий // Психология человека: интегративный подход : сб. ст. СПб., 2007. URL: <http://humanpsy.ru/smolina/adaptation> (дата обращения: 30.03.2017).

140. Соколов А. В. Структура социальной памяти общества. URL: http://business.polbu.ru/sokolov_communi/ch18_xiv.html (дата обращения: 29.03.2017).

141. Социология управления: от группы к команде : учеб. для вузов / под ред. Галкиной Т. П. URL: <http://www.bibliotekar.ru/uvravlennie-5/38.htm> (дата обращения: 25.02.2016).

142. Станкин М. И. Организационная культура руководителя // Упр. персоналом. 2002. № 5. С. 70–73.

143. Стахів О. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства, його моніторинг і застосування в контексті реалізації вимог стандарту ISO 9001 // Україна : аспекти праці. 2007. № 8. С. 42–48.

144. Субочев Н. С. О понятии организационной культуры // Социология. 2005. № 1. С. 156–157.

145. Сурикова Д. А., Юрова О. В. Общее и частное в эволюции походов к понятию «организационная культура» // Экономика, управление, финансы : материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, дек. 2012 г.). Пермь, 2012. С. 137–141.

146. Талайло Е. А. Особенности процесса мотивации на предприятиях Украины и за рубежом. URL: http://www.rusnauka.com/36_PWMN_2010/Economics/77127.doc.htm (17.06.2016).

147. Теплова Л. Е. Теория и методология управления развитием организационной культуры потребительской организации : дис. ... д-ра экон. наук. : 08.00.05 / Белгород. ун-т потребител. кооперации. Белгород, 2005. 504 с.

148. Тощенко Ж. Т., Могутнова Н. Н. Новый взгляд на понятие «корпоративная культура» // Социол. исслед. 2005. №4. С.130–136.

149. Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. Минск : Попурри, 2004. 526 с.

150. Урмина И. А. Социокультурные аспекты анализа современной организации // Культурологический журнал : электрон.

период. науч. изд. 2012. №4 (10). С. 1-20. URL: http://cr-journal.ru/rus/journals/172.html&j_id=12 (дата обращения: 17.04.2017).

151. Фатхутдинов Р. Системный подход к управлению // Упр. персоналом. 1999. № 12. С. 63–78.

152. Факторы, влияющие на организационную культуру. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/5251863/page:73/> (дата обращения: 23.12.2016).

153. Факторы, влияющие на современную организационную культуру. URL: <https://www.inventech.ru/lib/strateg/strateg0078/> (дата обращения: 25.12.2016).

154. Фей К. Ф., Денисон Д. Д. Организационная культура и эффективность: пример изучения иностранных компаний в России. URL: <http://www.cfin.ru/press/pmix/2001-2/20.shtml> (дата обращения: 17.11.2016).

155. Фролов С. С. Социология организаций : учеб. М. : Гардарики, 2001. 384 с.

156. Хальбвакс М. Социальные рамки памяти / пер. с фр. и вступ. ст. С.Н. Зенкина. М. : Новое изд-во, 2007. 348 с.

157. Хартли Т. К. Основы права Европейского Сообщества. М., 1998. 552 с.

158. Харчишина О. В. Формування теорії організаційної культури в процесі еволюції наукових шкіл менеджменту // Актуальні наукові розробки - 2011: міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 17–25 січ. 2011 р. : тези доп. Софія, Болгарія. Софія, 2011. URL: http://www.rusnauka.com/3_ANR_2011/Economics/6_78895.doc.htm (дата обращения: 13.07.2016).

159. Хижняк Л. М. Роль міжнародних організацій у національній консолідації // Наук. пр. : наук.-метод. журн. Миколаїв, 2007. Т. 69, вип. 56 : Політичні науки. С 68–72.

160. Хижняк Л. М. Перетворення організацій в умовах соціально-економічних змін. Харків : Основа, 1999. 271 с.

161. Холден Дж. Найджел Кросс-культурний менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента / пер. с англ. под ред. Б. Л. Еремина. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 384 с.

162. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб. : Питер, 2001. 385 с.

163. Хоманс Дж. Социальное поведение как обмен // Современная зарубежная социальная психология / под. ред. Г. М. Андреевой и др. М., 1984. С. 82–91.

164. Хохлова И. Н. Межкультурная коммуникация. Понятие, уровни, стратегии // Актуальные проблемы филологии : материалы Междунар. науч. конф. (г. Пермь, окт. 2012 г.). Пермь, 2012. С. 98–101.

165. Чанг То Тху Интегральная методика исследования организационной культуры // Науковедение : Интернет-журн. 2015. № 1 , т. 7 (январь-февраль). URL: <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-1> (дата обращения: 25.02.2016).

166. Чернов С. С. Оценка результативности и эффективности деятельности управляющей компании // Проблемы современ. экономики. 2009. № 1. С. 43–52.

167. Черных Е. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений. Упр. персоналом. 2004. №3. С. 6–69.

168. Шаталова Н. И., Галкин А. Г. Управление персоналом на производстве : учеб. Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2013. 557 с.

169. Шевченко Б. И. Международный менеджмент. Управление международной компанией. М. : Изд. центр РГГУ, 2010. 140 с.

170. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство : пер. с англ. СПб. : Питер, 2002. 336 с.

171. Шольц К. Организационная культура: между иллюзией и реальностью // Проблемы теории и практики упр. 1995. № 3. С. 111–114.

172. Щербина С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Социол. исслед. 1996. № 7. С. 47–55.

173. Элвессон М. Организационная культура. Харьков : Гуманитар. центр, 2005. 460 с.

174. Энциклопедический социологический словарь / под общ. ред. Г. В. Осипова. М. : ИСПИ РАН, 1995. 939 с.

175. Эшфорт Б., Маил Ф. Теория социальной идентичности

в контексте организации / Б. Эшфорт, Ф. Маил // Организационная психология. 2012. Т. 2. №1. С. 4–27.

176. Юхименко П. И. Международный менеджмент. URL: https://uchebnikonline.com/menedgmt/mizhnarodniy_menedzhment_-_yuhimenko_pi/mizhnarodni_kompaniyi_rol_suchasnomu_mizhnarodnomu_biznesi.htm (дата обращения: 10.10.2016).

177. Ядов В. А. Социальные и социально-психологические механизмы формирования социальной идентичности личности // Мир России. 1995. Т. 4., № 3-4. С.158–182.

178. Якимова З. В., Николаева В. И. Организационная и корпоративная культура : хрестоматия. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2012. 172 с.

179. Albert S., Whetten D.. Organizational Identity // Research in Organizational Behavior. 1985. Vol. 7. P. 263–295.

180. Albert S., Ashforth B, Dutton J. Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges // Academy of Management Review. 2000. Vol. 25, № 1. P. 13–17.

181. Ashforth B E. Harrison S. H., Corley K. G. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions // Journal of Management. 2008. Vol. 34, Issue 3. P. 325–374.

182. Bannikova K. Management of Organizational Culture of the University as a Method of Forming the Strategic Competencies of its Graduates // Modern University: to Meet the Challenges of Future / ed. Yekaterina Mykhaylyova. Saarbrücken, 2015. P. 165–176.

183. Bannikova K., Mykhaylyova K. Organizational Memory as a Mechanism of Formation and Development of Organizational Culture // IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS). 2017. Vol. 22, Issue 4, Ver. II (April, 2017). – P. 9–15.

184. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. №17. P. 99–120.

185. Barney J. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy // Management Science. 1986. № 32. P. 1231–1241.

186. Bartels J., Peters O., Jong M. de, Pruyn Ad., Molen M. van der. Horizontal and Vertical Communication as Determinants of Professional and Organizational Identification // Personnel Review. 2010. Vol. 3, Issue 2. P. 210–226.

187. Burke M. A chacun son style d'entreprise. Inter-Éditions, 1987. URL: <https://www.abebooks.com/servlet/BookDetailsPL?bi=6489514455> (access date: 17.01.2017).

188. Denison D. , Hooijberg R., Lane N., Lief C. Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy Hardcover. June 26, 2012.

189. Edwards M.R., Peccei R. Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes: Testing a Simultaneous Multifoci Model // Journal of Personnel Psychology. 2010. Vol. 9. P. 17–26.

190. Edwards M. R., Peccei R. Organizational Identification: Development and Testing of a Conceptually Grounded Measure // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2007. Vol. 16, № 1. P. 25–57.

191. Getting to Yes Across Cultures // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/video/4443548302001/where-the-digital-economy-is-moving-the-fastest> (дата звернення: 17.10.2016).

192. Grant R. M. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration // Organization Science. 1996. №7. P. 375–387.

193. Hall E. T. Beyond Culture. New York ; London et al. : Anchor Books ; Doubleday, 1976. 316 p.

194. Hall D. T., Schneider B., Nygren H. T. Personal Factors in Organizational Identification // Administrative Science Quarterly. 1970. Vol. 15, № 2. P. 176–190.

195. Hofstede G. Cultural Dimensions. URL: <https://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html> (access date: 24.06.2016).

196. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context // Online Readings in Psychology and Culture. 2011. Unit 2: Theoretical and Methodological Issues, Subunit 1: Conceptual Issues in Psychology and Culture. URL: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8> (access date: 25.06.2016).

197. Logan D., King J., Fischer-Wright H. Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization. New York : Harper Collins, 2008. 320 p.

198. Mayer A. Cultural Map // Harvard Business Review. 2014 : June-July. P. 97–101.

199. Samovar L., Porter R. E., McDaniel E. R. A. Intercultural Communication: A Reader. Boston : Wadsworth, 2005. 658 p.

200. Shein E. Organizational Culture and Leadership. URL: <https://thehypertextual.com/2013/01/17/edgar-schein-organizational-culture-and-leadership/> (access date: 23.08.2016).

201. Walsh J. P., Ungson G. R. Organizational Memory // The Academy of Management Review. 1991. Vol. 16, № 1. P. 57–91.

Наукове видання

Катерина БАННІКОВА
Катерина МИХАЙЛЬОВА

**ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ**

Монографія

В авторській редакції
Комп'ютерна верстка *І. С. Кордюк*
Художник *В. С. Рилова*

Підписано до друку 27.09.2019. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».
Ум. друк. арк. 13,48. Обл.-вид. арк. 12,21.
Тираж 300 пр. Зам. № 130/19.

Видавництво
Народної української академії
Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002.

Надруковано у видавництві
Народної української академії

Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Лермонтовська, 27.