

УДК 005.941:33

Шимановська-Діанич Л.М.,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедру менеджменту,
Полтавський університет економіки і торгівлі

Shymanovska-Dianych Ludmyla,
Doctor of Sciences (Economics), Professor,
Chief of Management Department,
Poltava University of Economics and Trade

КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ: КРОС-КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Шимановська-Діанич Л.М. Концепція організаційної культури: крос-культурні аспекти управління персоналом. Проведено дослідження концепції організаційної культури через призму крос-культурних аспектів управління персоналом. У результаті визначено, що організаційна культура являє собою складну композицію компонентів, які можна спостерігати і які бездоказово приймаються і поділяються членами групи або організації. Організаційну культуру пропонується аналізувати шляхом дослідження усіх її рівнів: поверхневого рівня, підповерхневого рівня, «глибинного» рівня. Визначено характеристики організаційної культури, які є основою створення концепції організаційної культури. Визначено практичну значущість класифікацій організаційних культур, розроблених Ф. Тромпенаарсом та Ч. Хампден-Тернером, Г. Хостеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим, яка полягає у врахуванні впливу національної культури на особливості управління персоналом організації в крос-культурному середовищі.

Ключові слова: організаційна культура, крос-культурний менеджмент, управління персоналом, рівні організаційної культури, крос-культурне середовище.

Шимановская-Дианич Л.М. Концепция организационной культуры: кросс-культурные аспекты управления персоналом. Проведено дослідження концепції організаційної культури через призму кросс-культурних аспектів управління персоналом. В результаті встановлено, що організаційна культура представляє собою складну композицію компонентів, які можна спостерігати і які бездоказательно приймаються і розділяються членами групи або організації. Організаційну культуру пропонується аналізувати шляхом дослідження всіх її рівнів: поверхневий рівень, підповерхневий рівень, «глибинний» рівень. Визначено характеристики організаційної культури, які є основою для створення концепції організаційної культури. Виявлено практичну значимість класифікацій організаційних культур, розроблених Ф. Тромпенаарсом і Ч. Хампден-Тернером, Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде і М. Минковим, яка включається в урахування національної культури на особливості управління персоналом в кросс-культурній середовищі.

Ключевые слова: організаційна культура, кросс-культурний менеджмент, управління персоналом, рівні організаційної культури, кросс-культурна середовище.

Shymanovska-Dianych Ludmyla. Organizational culture concept: cross-cultural aspects of personnel management. In of management theory, the definition of «organizational culture» is used only from the late 70's of the twentieth century, but as a phenomenon of personnel management, organizational culture concept was researched by scientists from the 1930's to 40's during the study of interpersonal and ethical interactions individuals in industrial organizations. In modern management theory there is a significant number of definitions of the essence of «organizational culture» definition. However, most approaches to the interpretation of the essence of «organizational culture» definition and related studies of this concept through the cross-cultural aspects of personnel management are not over. The purpose of this article is to study organizational culture concept through the cross-cultural aspects of personnel management. In the context of the organizational-cultural approach to personnel management, which is the background of cross-cultural management, organizational culture is a complex composition of components that can be observed (values, norms, beliefs, behaviors) and which are unequivocally accepted and shared by members of a group or organization. Organizational culture is the result of multiple interaction of employees, their individual values, beliefs, finding acceptable standards of behavior, distribution of roles, the development of techniques and methods of interaction. In this study, in the context of the cross-cultural aspects of personnel management, it is proposed to survey organizational culture by analyzing its levels: surface level (artifacts); subsurface level (proclaimed values shared by all members of the organization); "Deep" level (basic ideas). Characteristics that are the basis of the creation of organizational culture concept (integrity and systemicity, historical certainty, connection with the objects of anthropology study, social formation, unobtrusive, softness of influence, severity of change) are defined. Organizational cultures classifications developed by F. Trompenaars and C. Hampden-Turner and G. Hofstede, G. J. Hofstede and M. Minkov which are taking into account the influence of national culture on personnel management are analyzed.

Key words: organizational culture, cross-cultural management, personnel management, levels of organizational culture, cross-cultural environment.

Постановка проблеми. У теорії управління дефініція «організаційна культура» почала використовуватися лише з кінця 70-х років ХХ століття, однак як феномен управління персоналом ця дефініція досліджувалася вченими ще з 30-40-х років ХХ століття під час дослідження міжособистих та етичних проблем взаємодії індивідів у промислових організаціях. Однією з перших концепцій, у межах яких була досліджена організаційна культура, була концепція «людських відносин», розроблена під керівництвом Г. Мейо. Також у роботах К. Левіна, який створив теорію організаційних змін, що дала поштовх дослідженням мотивації і лідерства, значна увага була приділена феномену «організаційної культури». Однак аж до кінця 60-х років ХХ століття «організаційна культура» визначалася лише як засіб посилення внутрішньої інтеграції і координації організації. Під час розроблення теорії соціальних систем Т. Парсоном було визначено значущість організаційної культури в процесі взаємодії та адаптації до мінливого зовнішнього середовища організації. І вже з середини 70-х років ХХ століття організаційна культура стала розглядатися як засіб впливу й управління економічною ефективністю організації з метою підвищення конкурентоспроможності, стали вивчатися процеси її

формування, підтримки і зміни. А в умовах глобалізації концепція організаційної культури набула нового значення, оскільки стала одним з інструментів управління персоналом організацій, які взаємодіють у кросс-культурному середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням концепції організаційної культури присвячено роботи багатьох вітчизняних та закордонних учених, які розглядають її, ґрунтуючись на різних підходах. Тому в сучасній теорії управління є значна кількість визначень сутності дефініції «організаційна культура». Так, М. Магура [5] відзначає, що це «система формальних та неформальних правил, норм, звичаїв, традицій», а Е. Жак [13, с. 251] розглядає організаційну культуру як «спосіб мислення і спосіб дії, той, який увійшов у звичку, став традицією», Х. Шварц та С. Девіс [18] – як «комплекс переконань і очікувань, що розділяються членами компанії», К. Голд [11] – як «унікальні характеристики особливостей компанії». К. Камерон та Р. Куїні [3, с. 45] зазначають, що «організаційна культура проявляється в тому, що є для неї цінним», як стиль її лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, а для М. Пагановські та Н. О'Доннел-Тружилло [16] «це не просто одна зі

складових частин проблеми, це сама проблема загалом, це не те, що організація має, а те, чим вона є». Л. Смірнич [19] під організаційною культурою розуміє «придбані смислові системи, які передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів», Т. Діл та А. Кеннеді [10] – «спосіб ведення справ членами компанії», Б. Мільнер [7] – «уявлення і підходи до постановки справи, форми відносин», М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі [6] – «атмосферу (чи клімат) організації, яка відображає домінуючі звичаї, вдачі та відображення», Т. Базаров [1, с. 39] – «соціальний механізм відтворення досвіду», а А. Кібанов [9, с. 515] – «потужний стратегічний інструмент».

При цьому такі дослідники, як Д. Гібсон, Р. Гріффін та М. Пастей, Р. Дафт, Д. Іванцевич та Х. Джеймс, К. Камерон та Р. Куїнн, Д. Мацумото, Ф. Лютенс, Д. Ньюстром та К. Девіс, У. Оучі, Х. Шварц та С. Девіс, Е. Шейн, Д. Хемптон та інші, відзначають важливу роль організаційної культури в регулюванні поведінки персоналу для ефективного функціонування організації. Однак більшість підходів до трактування сутності дефініції «організаційна культура» [1-7; 9-11; 13-16; 19] та відповідних досліджень цієї концепції розглядає крос-культурні аспекти управління персоналом не в повному обсязі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження концепції організаційної культури через призму крос-культурних аспектів управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті організаційно-культурного підходу до управління персоналом, який є підґрунтям для крос-культурного менеджменту, низка вчених, таких як К. Камерон та Р. Куїнн [3], Г. Хаєт, О. Єськов та Л. Хаєт, [4], М. Магура [5], Е. Жак [13], Д. Мартін та К. Сіл [14], С. Мішон та П. Штерн [15], Е. Шейн [17], Х. Шварц та С. Девіс [18], зазначають, що організаційна культура являє собою складну композицію компонентів, які можна спостерігати (цінності, норми, переконання, поведінка) і які бездоказово приймаються і поділяються членами групи або організації. Тобто організаційна культура є результатом багатократної

взаємодії працівників, їхніх індивідуальних цінностей, переконань, пошуку прийнятних норм поведінки, розподілу ролей, вироблення прийомів і методів взаємодії. При цьому, з одного боку, організаційна культура є продуктом людських відносин персоналу організації, пов'язаного спільною метою, а з іншого боку, культура знаходиться над персоналом – спрямовує і коригує поведінку людей відповідно до загальноприйнятих норм і цінностей. Також у контексті організаційно-культурного підходу до управління персоналом під час дослідження концепції організаційної культури ключовим є визначення важливості однієї з важливих складових частин організаційної культури – цінностей (ціннісних орієнтацій), яких може дотримуватися особистість та які визначають, яка поведінка є допустимою або неприпустимою.

Саме тому в цьому дослідженні в контексті саме крос-культурних аспектів управління персоналом пропонується розглядати організаційну культуру на основі концепції Е. Шейна [17]. Так, згідно з думкою Е. Шейна [17], організаційну культуру можна аналізувати на декількох рівнях, причому термін «рівень» характеризує саме ступінь, у якому це культурне явище є видимим для спостерігача, а організаційна культура має три рівні, які наведені на рис. 1:

1) поверхневий рівень (артефакти), який включає в себе все розмаїття видимих зовнішніх фактів та явищ організації: архітектуру її фізичного середовища, її мову, технології або товари, художні твори і її стиль, втілений в одязі, манері поведінки, емоційних проявах, міфах і історіях, які розповсюджуються про організацію, оприлюднених переліках цінностей, ритуалах і церемоніях організації тощо;

2) підповерхневий рівень (проголошені цінності, які поділяються всіма членами організації), який включає філософію і декларовані принципи роботи, цілі організації, які вона перед собою ставить (для внутрішнього користування) та стратегії досягнення поставлених цілей. Так, О. Віханський та А. в [2, с. 419] зазначають, що, хоча носіями організаційної культури є люди, в організаціях з усталеною організаційною культурою

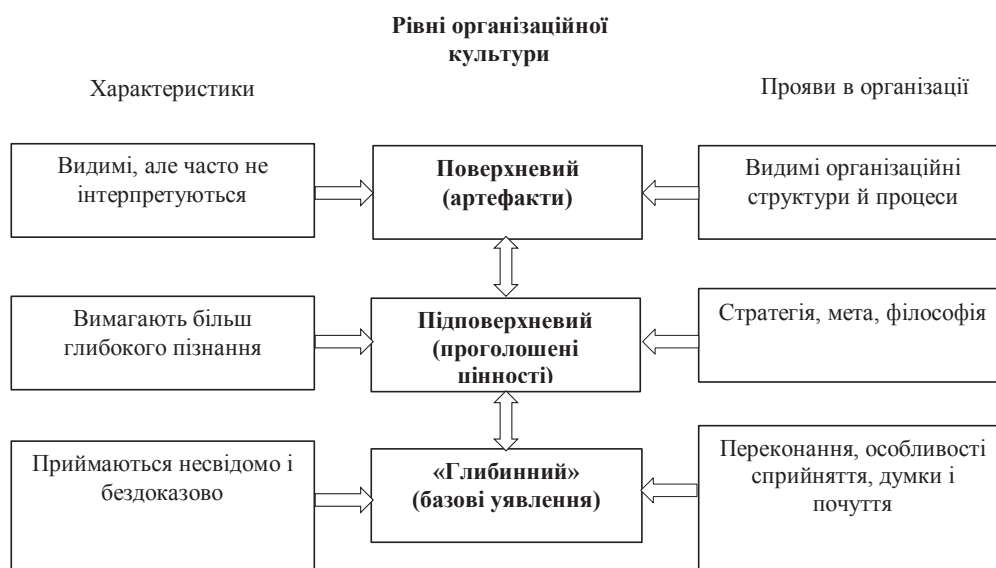


Рис. 1. Рівні організаційної культури

Джерело: сформовано згідно з концепцією Е. Шейна [17]

вона як би відділяється від людей і стає атрибутом організації, її частиною, що чинить активний вплив на членів організації, модифікує їхню поведінку у відповідності з тими нормами і цінностями, які становлять її основу;

3) «глибинний» рівень, який виключає базові уявлення, які часто складно усвідомити навіть самим членам організації. Ці уявлення мають прихований характер і спрямовують поведінку персоналу, допомагаючи сприймати атрибути, що характеризують організаційну культуру [2, с. 424].

Г. Хофстеде [12] у своєму дослідженні організаційної культури зазначає, що хоча немає єдиної думки щодо визначення сутності дефініції «організаційна культура», однак більшість учених згодна з тим, що організаційній культурі притаманні такі характеристики, які є основою створення концепції організаційної культури:

1. Цілісність, системність – організаційна культура описується як єдине ціле та є чимось більшим, ніж просте сукупність усіх складників.

2. Історична визначеність – організаційна культура відображає історичний розвиток організації.

3. Пов'язаність з об'єктами дослідження антропології (ритуали, символи тощо).

4. Сформованість на соціальній основі – організаційна культура створюється і підтримується групою людей, які разом формують організацію.

5. Ненав'язливість, м'якість впливу.

6. Важкість змін, однак немає одного погляду, наскільки це важко.

Одними з перших дослідників, які проаналізували особливості організаційної культури в контексті саме крос-культурного менеджменту, є Ф. Тромпенаарс та Ч. Хампден-Тернер [8], які визначили, що типи організаційних культур можна дослідити за трьома параметрами:

1) ступінь централізації управління;

2) ступінь формалізації управління;

3) об'єкт, на який насамперед спрямований процес управління.

У результаті дослідження Ф. Тромпенаарс та Ч. Хампден-Тернер [8] визначили, що співвідношення рівня централізації та формалізації у практиці управління різних країн значно коливається, а об'єкт спрямування управління – змінюється. Саме на основі цих параметрів ученими було виділено чотири типи організаційної культури, які враховують національні особливості культури:

1) «Сім'я» – організаційна культура, яка зорієнтована на виконання вказівок згори, структура управління має яскраво виражений ієрархічний характер, при цьому функції нижчих рівнів чітко не формалізовані. Система управління загалом базується на патерналізмі: ініціатива і зусилля підлеглих повинні відповідати побажанням і наказам керівника.

2) «Ейфелева вежа» – організаційна культура, яка базується на розподілі функцій та службових завдань таким чином, що кожен вищий рівень концентрує в собі і координує весь набір функцій, який виконується на нижчих рівнях, при цьому характерним є також ретельний контроль за виконанням детально прописаних функціональних обов'язків. При цьому влада безпосередньо пов'язана з посадою, тому керівник має стільки влади, скільки йому визначено посадовими обов'язками.

3) «Керована ракета» – організаційна культура, яка зорієнтована на вирішення конкретного завдання або досягнення конкретного результату. Мобільність та адаптивність цієї культури є результатом постійного корегування шляхів і способів досягнення цілей, а орієнтація на завдання здійснюється завдяки сигналам зворотного зв'язку і має циклічний характер. Мобільність культури проявляється в постійному налаштуванні на нові завдання і проекти шляхом переформування команд та постійної ротації персоналу, тому лояльність до проєктів є більш значущою, ніж до компанії.

4) «Інкубатор» – організаційна культура, яка зорієнтована на досягнення та особисту самореалізацію персоналу та ґрунтується на уявленні про те, що організація як вторинний елемент повинна відігравати щодо особистості роль інкубатора шляхом сприяння розвитку її фахових навичок і творчих здібностей.

Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінков [12] у процесі дослідження впливу національних культурних відмінностей на організаційну культуру визначили, що ключовими аспектами, які впливають на формування організаційної культури організації, є такі фактори розробленої ними моделі культурних факторів, як «дистанція влади» та «уникнення невизначеності». Інші культурні фактори цієї моделі, такі як «співвідношення індивідуалізму і колективізму» та «співвідношення мужності і жіночності», в основному впливають на взаємодію персоналу всередині організації, а культурний фактор «часова орієнтація» впливає на економічні досягнення організації. Прояв культурних факторів «дистанції влади» та «уникнення невизначеності» визначають рівень неформального, суб'єктивного програмування мислення людей у межах однієї країни [12]. Саме тому особливості організаційної культури організації в контексті крос-культурного менеджменту залежать від відповідей на два ключових запитання:

1) Хто приймає рішення про цілі діяльності організації, хто визначає виробничі завдання? Відповідь на це питання тісно пов'язана з індексом дистанції влади.

2) Згідно з якими правилами і процедурами слід діяти, щоб досягти вирішення поставлених завдань. Відповідь на це питання тісно пов'язана з індексом уникнення невизначеності.

На основі зазначених культурних факторів «дистанції влади» та «уникнення невизначеності» Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінков [12] визначають відповідні типи організаційної культури:

1) «традиційна бюрократична піраміда людей» – організаційна культура, яка характеризується одночасно великою дистанцією влади і високим рівнем уникнення невизначеності;

2) «добре змащена машина» – організаційна культура, яка характеризується малою дистанцією влади та максимальною централізованістю (високий рівень уникнення невизначеності);

3) «сім'я або плем'я» – організаційна культура, яка характеризується великою дистанцією влади й ієрархічністю та низьким рівнем уникнення невизначеності;

4) «сільський ринок» – організаційна культура, яка характеризується малою дистанцією влади та низьким рівнем уникнення невизначеності.

Саме проаналізовані класифікації організаційних культур, які були розроблені Ф. Тромпенаарсом та Ч. Хампден-Тернером, Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та

М. Мінковим, враховують крос-культурні особливості управління персоналом, оскільки базуються на врахуванні впливу національної культури персоналу на організаційну культуру організації.

Висновки. На основі результатів проведеного дослідження концепції організаційної культури через призму крос-культурних аспектів управління персоналом визначено, що організаційна культура являє собою складну композицію компонентів (цінності, норми, переконання, поведінка), які можна спостерігати і які бездоказово приймаються і поділяються членами групи або організації. Саме тому організаційну культуру слід аналізувати шляхом дослідження усіх її рівнів: поверхневого рівня, який містить артефакти та включає в себе все розмаїття видимих зовнішніх фактів та явищ організації; підповерхневого рівня, який містить проголошені цінності, що поділяються всіма членами організації; «глибин-

ного» рівня, який виключає базові уявлення, які часто складно усвідомити навіть самим членам організації. Також визначено характеристики організаційної культури, які є основою створення концепції організаційної культури: цілісність і системність; історична визначеність; пов'язаність з об'єктами дослідження антропології; сформованість на соціальній основі; ненав'язливість та м'якість впливу; важкість змін. Також визначено, що практична значущість класифікацій організаційних культур, розроблених Ф. Тромпенаарсом та Ч. Хампден-Тернером, Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим, полягає в можливості врахування впливу національної культури на особливості управління персоналом організації в крос-культурному середовищі.

Подальшим напрямом досліджень є розроблення практичних рекомендацій щодо управління організаційною культурою в умовах крос-культурного середовища.

Список використаних джерел:

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М. : ИПК ГС, 2002. 465 с.
2. Виханский О., в. А. Менеджмент. М. : Гардарики, 2003. 420 с.
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. И. В. Андреевой. СПб : Питер, 2001. 320 с.
4. Корпоративна культура: навч. посіб. / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт та ін. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
5. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений. *Управление персоналом*. 2002. № 1. URL: <http://www.top-personal.ru> (дата звернення 1.04.2019).
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 2001. 702 с.
7. Мильнер Б.З. Теория организации. М. : ИНФРА-М, 2001. 475 с.
8. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Терен Ч. 4 типа корпоративной культуры. Минск : Поппури, 2012. 528 с.
9. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 1998. 638 с.
10. Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. N.Y. : Addison-Wesley, 1982. 232 p.
11. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*. 1982. Nov.-Dec. P. 568-575.
12. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software for the Mind. N.Y. : McGraw-Hill, 2010. 560 p.
13. Jaques E. The changing culture of a factory. New York : Dryden Press, 1952. 332 p.
14. Martin J., Siehl C. Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*. 1983. Autumn. P. 52-64.
15. Michon C., Stern. P. La dynamisation sociale. Paris : Ed. d'organisation, 1985. 360 p.
16. Pacanowsky M.E., O'Donnell-Trujillo N. Communication and Organizational Cultures. *Western Journal of Speech Communication*. 1982. 46 (Spring 1982). P. 115-130.
17. Schein E.H. Organizational culture and leadership San Francisco : Wiley & Sons, Inc., 2004. 430 p.
18. Schwartz H., Davis S.M. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*. 1981. № 10. P. 30-48. URL: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3). (дата звернення 2.04.2019).
19. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1983. № 28. P. 339-358.