

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ДЕРЖАВНА ФІНАНСОВА АКАДЕМІЯ**

К.В. КОМАРОВА

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

**Навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів**

Дніпропетровськ - 2011

УДК 331.101.3
ББК65.291.212

Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів (лист № 1/11-6340 від 19.07.11)

Комарова К.В.

К63 Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К.В. Комарова. - Дніпропетровськ, ДДФА, 2011 - 166 с.

ISBN 978-966-8866-56-2

Проблеми організаційної культури є важливим фактором конкурентної переваги і посідають центральне місце в теорії та практиці управління діяльністю сучасних організацій. У навчальному посібнику розглядаються сучасні концепції організаційної культури, процес формування та розвитку організаційної культури, а також інструменти та методи дослідження організаційної культури.

Призначено для студентів і викладачів вищих навчальних закладів, а також усіх тих, хто цікавиться питаннями формування культури організацій.

Рецензенти:

І.В. Багрова – доктор економічних наук, професор Національного гірничого університету

І.Д. Падерін – доктор економічних наук, завідувач кафедри економіки підприємств Дніпропетровської державної фінансової академії

Затверджено вченою радою
Дніпропетровської державної фінансової академії
Протокол № 7 від 26.04.2010

ISBN78-966-8866-56-2

© Комарова К.В., 2011

© ДДФА, 2011

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
Розділ 1. Концепція організаційної культури.....	6
1.1. Поняття організаційної культури.....	6
1.2. Основні елементи і структура організаційної культури	14
1.3. Зміст організаційної культури.....	26
Розділ 2. Типологія організаційних культур.....	37
2.1. Класифікація та основні типи організаційних культур	37
2.2. Адаптивні та неадаптивні організаційні культури.....	46
2.3. Модель конкуруючих цінностей.....	49
Розділ 3. Формування та розвиток організаційної культури.....	60
3.1. Формування організаційної культури.....	60
3.2. Підтримання організаційної культури.....	67
3.3. Зміни організаційної культури.....	74
Розділ 4. ОСАІ як інструмент оцінки організаційної культури.....	87
4.1. ОСАІ як інструмент оцінки організаційної культури	87
4.2. Побудування профілю організаційної культури.....	97
4.3. Методи планування та реалізації змін організаційної культури.....	107
Розділ 5. Вплив культури на організаційну ефективність	114
5.1. Моделі впливу культури на організаційну ефективність.....	114
5.2. Організаційна культура і стратегія.....	121
Розділ 6. Національна культура.....	126
6.1. Елементи національної культури.....	126
6.2. Підходи до вивчення національної культури.....	135
6.3. Міжнародний менеджмент та культурні розходження	157
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ ОПИС.....	165

ПЕРЕДМОВА

Організаційна культура розглядається як потужний фактор конкурентної переваги сучасних організацій. Для українських організацій, що домоглися успіху на ринку, усе більшої актуальності набувають проблеми підвищення результативності, ефективності та якості трудової діяльності. Фундаментальним критерієм трудової діяльності є розуміння людських та інтелектуальних ресурсів як джерел створення цінностей. Удосконалювання виробничих, інформаційних й управлінських технологій, а також глобальна переоцінка індивідуальних і загальнолюдських цінностей змушують шукати шляхи вирішення центральної проблеми - подолання протиріччя між людиною й організацією. Одним із таких шляхів є формування й розвиток організаційної культури як «соціального клею» життя організацій. Організаційна культура пропонує загальну для членів організації систему цінностей, норм і правил, які є основою комунікацій і взаєморозуміння. Якщо у членів організації таке взаєморозуміння в процесі їхньої спільної діяльності відсутнє, то протиріччя між людиною й організацією мають тенденцію до посилення. Однак одного усвідомлення значення організаційної культури недостатньо. Необхідно володіти відповідною компетентністю у сфері теорії й практики організаційної культури. Вивчення навчальної дисципліни «Організаційна культура» сприяє формуванню й розвитку навичок управління організаційної культури.

Програмний матеріал навчального посібника поділено на шість розділів.

Перший розділ - *«Концепція організаційної культури»* - розглядає сутність і зміст поняття «організаційна культура», її основні елементи, структуру, характеристики й функції.

Другий розділ - *«Типологія організаційних культур»* - розглядає основні типи організаційних культур, які виділили найбільш відомі вчені у сфері менеджменту: Харрісон, Хенді, Шейн, Акофф та ін. Значну увагу приділено розгляду залежності культури організації від зовнішнього середовища, типів адаптивних і неадаптивних культур. У цьому ж розділі представлено модель конкуруючих цінностей, вивчення якої засноване

на роботі Кіма С. Камерона і Роберта Е. Куїнна «Діагностика і зміна організаційної культури».

Третій розділ - «*Формування й розвиток організаційної культури*» - включає вивчення принципів, етапів і джерел формування культури організації, прийомів і методів підтримання і зміни організаційної культури.

Четвертий розділ - «*ОСАІ як інструмент оцінки організаційної культури*» - спрямований на формування професійних навичок діагностики, побудови профілю, планування й реалізації змін організаційної культури.

П'ятий розділ - «*Вплив культури на організаційну ефективність*» - розглядає моделі Сате, Пітерса-Уотермана, Парсонса й Квіна-Рорбаха, а також питання, пов'язані з оцінкою сумісності організаційної культури і стратегії розвитку організації.

І, нарешті, останній розділ - «*Національна культура*» - включає вивчення елементів національної культури, підходів до вивчення національної культури (контекстуальний підхід Холлу, принцип культурних груп, модель ціннісної орієнтації Клухона й Стродтбека, модель Хофстеда), а також прийоми й методи адаптації до міжнародної культури.

Навчальний посібник може бути корисним як для студентів, які навчаються на економічних й управлінських спеціальностях, так і для професійних менеджерів, які хотіли б поглибити свої знання у сфері управління сучасними організаціями.

Розділ 1. КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

План

- 1.1. Поняття організаційної культури.
- 1.2. Основні елементи й структура організаційної культури.
- 1.3. Зміст організаційної культури.

Вивчивши тему, студенти повинні вміти:

- Дати визначення організаційної культури і розкрити її значення.
- Охарактеризувати різні елементи культури і навести приклади їхнього впливу на організацію.
- Дати характеристику структури організаційної культури.
- Проаналізувати зміст і функції організаційної культури.

1.1. Поняття організаційної культури

Поняття «організаційна культура» посідає центральне місце в теорії і практиці менеджменту. Інтерес до концепції організаційної культури виник на початку 80-х років ХХ ст., коли постало питання, чому американські корпорації поступаються своїм японським конкурентам. Дослідження показали, що причина цього відставання пов'язана з організаційною й національною культурою. Безсумнівний успіх японських організацій у конкурентній боротьбі в 60-70-х роках привів до загального визнання значимості організаційної й національної культури (*Ouchi, 1981; Pascale and Athos, 1981*). Організаційна культура з цього часу розглядається як важливий фактор конкурентної переваги.

У широкому розумінні **культура** (від лат. *cultura* – оброблення, виховання, освіта, розвиток, повага) – це історично визначений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здатностей людини, виражений у типах і формах організації життя і діяльності людей, у їхніх взаємовідносинах, а також у створених ними матеріальних і духовних цінностях. Поняття «культура» вживається для характеристики певних історичних епох, конкретних суспільств, народностей і націй, а також

специфічних сфер діяльності або життя (культура праці, політична культура, художня культура). У більш вузькому розумінні культура є сферою духовного життя людей.

Духовна культура являє собою традиції, норми, правила, звичаї, які впливають на поведінку працівників організації. Для позначення явищ духовної культури більш адекватним можна вважати поняття «етика». **Етика** (грецьк. *ethika*, від *ethos* – звичай, вдача, характер) як філософська дисципліна вивчає мораль і моральність. **Мораль** (від лат. *moralis* – моральний) має два значення – моральність і моральні настанови, мораль (наприклад, мораль байки й т.п.). **Моральність** – особлива форма суспільної свідомості й вид суспільних відносин (моральні відносини), один з основних способів регулювання дій людини за допомогою норм. На відміну від простого звичаю або традиції, моральні норми одержують ідейне обґрунтування у вигляді ідеалів добра й зла, належного, справедливого й т.п. Поряд із загальнолюдськими елементами мораль включає історично вироблені норми, принципи, ідеали. З поняттям «етика» тісно пов'язані такі поняття, як «етикет», «етика ділового спілкування». **Етикет** (франц. *etiquette*) – це встановлений порядок поведінки де-небудь (у певних соціальних колах, наприклад, у дипломатичних і т.п.). **Етика ділового спілкування** – прикладна наука, що вивчає фактори формування й прояву у діловій сфері якихось моральних критеріїв, моральних норм у відносинах між виробниками й споживачами, керівниками й співробітниками організації, організаціями й суспільством.

При вивченні дисципліни ми будемо розглядати всі аспекти організаційної культури, тобто використовувати поняття «організаційна культура» у широкому розумінні (матеріальна й духовна культура).

Матеріальна культура – фізичні об'єкти, створені людськими руками, їх називають артефактами. **Артефакт** (від лат. *artefactum* – штучно зроблене) має два поняття:

- 1) предмет, виготовлений, зроблений людиною;
- 2) процес або утворення, не властиві досліджуваному об'єкту за нормальних умов, які виникають зазвичай у ході його дослідження.

Артефакти несуть у собі певне символічне значення, виконують певну функцію і являють собою цінність для групи дослідників або суспільства. Артефакти можна чути, бачити, сприймати на дотик.

Духовна культура – це норми, правила, зразки поведінки, закони, цінності, церемонії, ритуали, символи, міфи, знання, ідеї, звичаї, традиції. Вони також є результатом діяльності людей, але створені не руками, а розумом і почуттями. Елементи духовної культури не можна побачити, почути, сприймати на дотик. Визначальною стороною духовної культури є мислення, свідомість, воля, почуття, уява, інтуїція й т.п.

Духовна культура є основою організаційної культури, інструментом регулювання вчинків, дій і поведінки людей у будь-якій соціальній структурі суспільства (індивід, родина, група). На думку Г. Хофстеда (*Hofstede, 1991*), культура визначається як колективне програмування думок, що відрізняє одну групу людей від іншої.

Існує багато видів і рівнів культури, які впливають на поведінку індивідів і груп. До них належить:

- *глобальна культура* (наприклад, система цінностей, норм і правил поведінки представників країн Сходу, культура світових релігій і т.п.);

- *національна культура* (наприклад, система цінностей, норм і правил поведінки представників якої-небудь країни - Японії, США, Франції, України й т.п.);

- *регіональна культура* (наприклад, особливі цінності, норми й правила поведінки представників даної місцевості);

- *організаційна культура* (наприклад, система цінностей, норм і правил поведінки організації в цілому);

- *субкультура* (наприклад, система цінностей, норм і правил поведінки формальних і неформальних груп організації, ієрархічних рівнів, продукції, що випускається й т.п.);

- *групова культура* (наприклад, система цінностей, норм і правил поведінки у родині або в інших соціальних групах);

- *індивідуальна культура* (система цінностей, норм і правил поведінки, що формується у процесі індивідуального розвитку й соціалізації людини);

- *професійна культура* (особливі вимоги, що висуваються носіям певної професії);

- *жіноча й чоловіча культура, культура вікових груп, расова культура та інші.*

Однак використання терміна «культура» для всіх цих категорій не означає їхньої тотожності. У різних видах соціальних систем природа цих культур може бути зовсім

різною. Культура організації як соціальної системи (об'єднання людей, які разом реалізують цілі і діють на основі певних правил і процедур) формується в процесі спільної діяльності цих людей при виробництві товарів і послуг, необхідних суспільству. Культура кожної організації є унікальною й проявляється у різних базових цінностях, унікальності мови, символах, традиціях, переконаннях, уявленнях, нормах поведінки, предметах матеріальної культури (артефактах) тощо.

Незважаючи на те, що поняття організаційної культури посідає центральне місце в теорії менеджменту, його зміст залишається нез'ясованим, суперечливим і тлумачиться по-різному. У сучасній літературі існує досить багато визначень поняття організаційної культури. Наведемо кілька з них:

- Культура організації – це унікальна система норм, цінностей, переконань і способів поведінки, що характеризує те, як люди й групи людей об'єднуються для того, щоб щось зробити (*Eldridge and Crombie, 1974*).

- Культура – це система неофіційних правил, які роз'яснюють, як люди мають поводитися (*Deal and Kennedy, 1982*).

- Культура – це широко підтримувані переконання, установки й цінності, які існують у якій-небудь організації (*Furnham and Gunter, 1993*).

- Культура – це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей по мірі того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою адаптацією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними. Отже, нових членів групи варто навчати цим правилам як єдино правильному способу осягати що-небудь, думати й відчувати в ситуаціях, пов'язаних з вирішенням подібних проблем (*Schein, 1991*).

Більшість авторів погоджуються з тим, що культура організації являє собою складну композицію важливих припущень (часто таких, що не підлягають формулюванню), які бездоказово прийняті і поділяються членами групи або організації. Часто організаційна культура розглядається як ідеологія й філософія управління, припущення, цінності, вірування, очікування, прихильність до чогось і як норми, що лежать в основі

відносин і взаємодій як усередині організації, так і за її межами.

Таким чином, організаційна культура являє собою модель ключових цінностей, переконань, уявлень і норм, спільних для членів організації і які новим членам передаються як істинні або єдино правильні

У будь-якій організації існують певні системи цінностей, переконань, уявлень, норм, символів, ритуалів, традицій, які сформувалися протягом певного періоду часу і являють собою культуру організації. Організаційна культура є унікальною для кожної організації, свого роду «характером» й «особистістю». Культура формується на основі сприйняття системи цінностей і норм з огляду на те, що люди бачать, чують, сприймають на дотик або відчують у своїй організації. Люди схильні описувати культуру організації однаково. У цьому й полягає загальний аспект культури, який поділяється всіма членами організації. Люди, які поділяють систему цінностей, сприймають свою організацію такою, якою вона є, поведуться відповідно до культури організації, а не оцінюють її, подобається вона їм чи ні. Отже, культура організації припускає:

- формування системи цінностей, переконань, уявлень і норм, спільних для всіх членів організації;
- сприйняття системи цінностей і норм (а не оцінка - подобається чи ні);
- організаційна поведінка відповідає системі цінностей організації;

Узагальнюючи різні визначення організаційної культури, Фенхам і Гюнтер вказали такі сфери, з яких відносно даного поняття досягнуто згоду:

- культуру важко визначити;
- вона багатомірна;
- вона не дуже динамічна і може не підлягати змінам протягом певних часових періодів;
- для формування й зміни організаційної культури потрібен час.

З поняттям культури пов'язані, на думку цих же вчених, ряд проблем:

- Як класифікувати культуру?

- Коли, чому і як варто змінювати організаційну культуру?

- Що являє собою найбільш здорова, оптимальна й бажана культура?

Організаційна культура тісно пов'язана з такими поняттями, як корпоративна культура, ідеологія організації, філософія організації і організаційний клімат. Термін «**корпоративна культура**» у контексті менеджменту використовується як синонім терміна «організаційна культура», оскільки корпорація є однією з форм ведення бізнесу й одним з видів організації як об'єкта управління.

Близькими за змістом є поняття «ідеологія» і «філософія» організації.

Ідеологія організації – це система політичних, правових, моральних, релігійних, естетичних і філософських поглядів та ідей, в яких усвідомлюються і оцінюються ставлення людей до дійсності.

Філософія організації – це основа світогляду, колективної свідомості організації, фундаментальні визначальні ідеї, принципові погляди на навколишній світ і себе в ньому, що є регулятором поведінки і критерієм її оцінки. Філософія організації включає три складових елементи: бачення, місію й стратегічні цілі.

Необхідно розрізняти терміни «організаційна культура» і «організаційний клімат». Денісон (*Denison, 1996*) передбачив, що **культура** належить до глибинної структури організації, засновано на цінностях, переконаннях і припущеннях, властивих членам організації. **Клімат**, навпаки, пов'язаний з тими аспектами навколишнього середовища, які усвідомлено сприймаються членами даної організації. Руссо (*Rousseau, 1988*) стверджував, що клімат – це якість сприйняття, описове поняття. Сприйняття – це відчуття, що переживає окрема людина. Опис – це те, що людина повідомляє про свої відчуття. Тому доцільніше розглядати клімат організації як сприйняття людьми культури своєї організації. Відповідно до визначення Френча та ін. (*French et al, 1985*), клімат – це «відносно стійкий набір відчуттів, пережитих членами організації з приводу характеристик і якості культури організації». Розпізнавальні характеристики організаційної культури й організаційного клімату наведені в табл. 1.1.

*Визначальні характеристики
організаційної культури й організаційного клімату*

Організаційна культура	Організаційний клімат
Довгостроковий, стрижневий атрибут організації, який повільно міняється	Клімат, в основі якого лежать відчуття, сприйняття, стосунки, може змінюватися швидко й кардинально
Аспекти життя організації слабко виражені й менш помітні	Аспекти життя організації більш очевидні й доступні спостереженню
Наявність стрижневих цінностей і погодженої інтерпретації порядку речей	Індивідуальне сприйняття порядку речей, що найчастіше змінюється залежно від ситуації й появи нової інформації

Як уже зазначалося, організаційна культура є найважливішим інструментом конкурентоспроможності. У цьому і полягає її основне значення.

Згідно з Фенхамом і Гюнтером (*Furnham and Gunter, 1993*), культура являє собою «соціальний клей»: «Організаційна культура пропонує загальну для співробітників систему понять, що є основою комунікації і взаєморозуміння. Якщо ці функції виконуються незадовільно, культура може серйозно знизити значення організації».

Організаційна культура сприяє (див.: *H. Trise and I. Beyer, 1993*):

- зменшенню ступеня колективної невизначеності (тобто спрощенню загальної для всіх співробітників системи інтерпретації);
- створенню громадського порядку (тобто внесенню ясності в очікування членів організації);
- забезпеченню цілісності (за рахунок ключових цінностей і норм, що сприймаються і поділяються всіма членами організації);
- формуванню почуття причетності до організації й відданості спільній справі (шляхом пов'язування членів групи в одне ціле);

• формуванню й розумінню бачення майбутнього організації, даючи тим самим заряд енергії для руху вперед.

Особливо впливає організаційна культура на трудовий потенціал. Управління організацією здійснюється людьми. Культура - категорія виключно людська, вона формується у свідомості людей. Люди є носіями й розповсюджувачами культури, тому вплив культури спрямований на людину, а через неї - на виробничий процес.

Нижче наведені приклади ідеології управління відомих компаній.

Приклад 1.1

Ідеологія управління Minnesota Mining and Manufacturing Company (3M) (2000 р.)

Ідеологія управління американської компанії Minnesota Mining and Manufacturing Company, що займається виробництвом понад 60 тисяч найменувань товарів у різних галузях у всьому світі, спирається на історію США. Компанія була створена на початку ХХ століття в досить холодному штаті Міннесота, де основним заняттям населення було фермерство. Найважливішим фактором успіху й виживання були ініціативність, працьовитість, командний дух, концентрація зусиль на життєво важливих аспектах. Компанія перейняла цю систему духовних цінностей і будує свою ідеологію управління за аналогією з фермерами: проводить постійні науково-дослідні й дослідно-конструкторські розробки (щорічні вкладення в НДДКР перевищують 1 млрд. доларів), заохочує ініціативність працівників і творчий підхід. Прибуток компанії реінвестується в новий цикл «дослідження - розробка - виробництво».

Ідеологія управління визначає і структуру фірми: у її складі 40 відділів, що займаються різними напрямками НДДКР і виробництва. Кожен відділ має повноваження в прийнятті самостійних рішень: визначення напрямів досліджень, обсягу інвестицій, чисельності персоналу, формування системи оплати, робота з постачальниками й споживачами. Одночасно з повноваженнями відділам делегується й відповідальність за результат.

Будучи лідером у виробництві нових, тільки-но розроблених товарів, ЗМ мінімізує ризики фінансових втрат у результаті скорочення життєвого циклу багатьох товарів за рахунок розробки технологій, що дозволяють підготувати кілька товарних позицій. Якщо який-небудь товар не приносить прибутку, що дозволяє покрити витрати на його розробку й виробництво, компанія може швидко переорієнтуватися в рамках тієї ж технології на виробництво іншого товару.

Чіткість, доступність для розуміння основних положень ідеології співробітниками всіх рівнів у будь-якій країні, де ЗМ має свої представництва, дозволяє досягти єдиної організаційної культури і як наслідок, - високої керованості підрозділів компанії при мінімумі контролю.

1.2. Основні елементи і структура організаційної культури

Основними ознаками організації, що має високий рівень культури, є:

- Сучасна організація, що має матеріальні й духовні цінності.
- Гармонійна організація, що вирізняється співмірністю своїх окремих частин та їх злиттям в єдине органічне ціле.
- Організація, діяльність якої заснована на дотриманні законодавства.
- Інноваційна організація, що спирається на сучасні досягнення науки і практики.
- Організація, головною цінністю якої є людина.
- Організація, що постійно розвивається відповідно до вимог зовнішнього і внутрішнього середовища.

Як розпізнати ознаки культури? Пізнання культури здійснюється шляхом вивчення її елементів.

Основними елементами організаційної культури є цінності, норми, матеріальні символи (артефакти), мова, перекази, герої, девізи, церемонії.

Цінності організації – це позитивне або негативне сприйняття певних об'єктів матеріального світу, дій або явищ для організації в цілому та її співробітників. Цінності є орієнтиром організаційної поведінки. Основними цінностями організаційної культури можуть бути співпраця, справедливість, соціальна рівність, відповідальність та ін. Набір базових цінностей

організації залежить від зовнішнього середовища, стратегії розвитку, типу організаційної культури й інших факторів.

Цінності мають як позитивні, так і негативні сторони (наприклад, добро/зло, справедливість/несправедливість, відповідальність/безвідповідальність і т.п.).

Необхідно відрізнити цінності окремих людей від цінностей організації. Оскільки базисні цінності людини закріплюються в ранньому періоді життя (до 10 років), більшість із них не усвідомлюється їхніми носіями. Отже, цінності окремої людини не можна ні вивчати, ні безпосередньо спостерігати. Ми можемо робити тільки припущення щодо їхньої наявності, аналізуючи вчинки й поведінку людей у різних обставинах. Цінності знов прийнятих на роботу співробітників важко змінити. Організаційні цінності формуються поступово в процесі соціалізації на робочому місці, куди приходять більшість людей похилого віку, тобто із системою своїх вже закріплених цінностей. Співробітники, як правило, повністю не адаптують свої особисті цінності до вимог організації. Організаційні цінності визначають щоденну практику поведінки всіх членів організації.

Набір цінностей організації може бути просто формально проголошений керівництвом або поділятися членами організації. Проголошені цінності, які залишаються ідеальними і не знаходять втілення в поведінці менеджерів, можуть не впливати на поведінку співробітників. Цінності, які глибоко вкоренилися в культурі даної організації і закріплюються поведінкою керівництва, як правило, впливають на поведінку людей.

Цінності можуть прямо або побічно відбиватися на таких сферах діяльності, як:

- показники роботи;
- компетентність;
- конкурентоспроможність;
- інновації;
- якість;
- обслуговування клієнтів;
- робота в команді;
- турбота про людей.

Цінності втілюються в реальності через норми й артефакти. Вони можуть бути також виражені засобами мови, символів, переказів, героїв, девізів, церемоній.

Норми – це історично сформовані або встановлені стандарти поведінки і діяльності, дотримання яких є

необхідною умовою для включення індивіда або групи в певне соціальне ціле.

Норми засвоюються разом із цінностями в процесі соціалізації, адаптації організації до вимог зовнішнього середовища та інтеграції співробітників, але мають менш сталий характер, ніж цінності. Норми регламентують організаційну поведінку (поведінку окремих людей, груп і менеджерів) та сприяють координації спільної діяльності. Вони являють собою динамічний аспект організаційної культури й мають тенденцію до зміни під впливом певних факторів. Норми можуть бути сформульовані в писемній формі, можуть передаватися усно або через поведінку і закріплюватися реакцією навколишніх на їх порушення. Завдяки цьому вони мають значний вплив на організаційну поведінку. Норми поширюються на такі аспекти поведінки:

- **стиль лідерства** (ставлення менеджерів до членів організації/ ставлення членів організації до менеджерів);
- **домінуюча трудова етика** (наприклад, «старанність у роботі», «чесне поводження», «надання допомоги іншим», «повага до інших» і т.п.);
- **статус членів групи** (важливість, наявність або відсутність очевидних символів статусу);
- **амбіції** (схвалення або несхвалення неприкритих проявів амбіцій);
- **показники роботи** (високі стандарти виконання роботи, похвала, «професіонал високого класу» тощо);
- **влада** (формальна або неформальна влада, централізація або децентралізація влади тощо);
- **політика** (сформульована й поширена/не сформульована й не поширена в організації, що сприймається/не сприймається як припустима поведінка);
- **лояльність** (передбачається у якості опори для просування по службових щаблях; не береться до уваги; акцент робиться на короткострокових результатах і внеску);
- **роздратування** (виражається відкрито; приховується, але виражається іншими, можливо, політичними засобами);
- **доступність** (менеджери доступні/не доступні для членів організації; рішення приймаються за зачиненими дверима або із залученням членів організації);

• **офіційність** (холодний офіційний підхід вважається нормою; звертання на ім'я прийнято/не прийнято на всіх рівнях; існують неписані, але чіткі правила щодо одягу).

Одним із аспектів організаційної культури є артефакти.

Артефакти – це видимі й відчутні аспекти організаційної культури. Люди їх бачать, чують або відчують. Артефакти містять у собі архітектуру будівель, дизайн офісів, робоче середовище, логотип організації, використовувані технології, продукти й послуги, стиль одягу, стиль спілкування, мову, обряди, міфи, історії, церемонії.

Цінності й норми організаційної культури виражаються в різних матеріальних (видимих і відчутних органами чуттів) образах (мові, символах, переказах, героях, девізах і церемоніях), за допомогою яких люди можуть інтерпретувати культуру будь-якої організації.

Мова – система звуків, письмових знаків і прийомів невербального спілкування (міміка, візуальний контакт, інтонація голосу, пози, жести, міжособистісний простір). Мова використовується членами організації як засіб міжособистісного спілкування, у ході якого люди обмінюються між собою різними уявленнями, ідеями, інтересами, почуттями та установками. Організації в цілому і їх підрозділи окремо використовують власну, характерну для них мову як спосіб ідентифікації членів певної культури або субкультури. Засвоївши цю мову, люди підкреслюють свою приналежність до відповідної культури і в такий спосіб зберігають і підтримують її. Організації нерідко виробляють власні терміни, які описують обладнання, офіси, ключових керівників, фахівців, постачальників, клієнтів або продукти, що мають відношення до їхнього бізнесу. У результаті в організації з'являються мало зрозумілі стороннім людям аббревіатури, жаргонні слівця, метафори, прислів'я, сленги й жести, які поступово стають невід'ємною складовою їхньої власної мови. Після засвоєння мова відіграє роль загального знаменника, що поєднує всіх членів певної культури або субкультури.

Символ – це об'єкт, дія або подія, що має зміст для оточення. Символи, пов'язані з організаційною культурою, доносять до людей найважливіші цінності організації. Наприклад, менеджери нью-йоркської фірми WorldNow, що пропонує Інтернет-рішення для телестанцій, вирішили

створити символ неофіційного слогану компанії, що у вільному перекладі звучить так: «Якою б товстою не була стіна, за якою приховується рішення, у ній завжди можна проробити отвір». Вони купили старий дріль за 2 дол. і назвали його «Перехідним командним дрилем», що щорічно вручається найкращому працівникові компанії.

Співробітники каліфорнійської компанії Siebel Systems буквально оточені символічними нагадуваннями про те, що клієнт завжди правий. Кожна кімната переговорів названа на честь одного з великих покупців Siebel. Стіни офісу прикрашені рекламними оголошеннями й річними звітами фірм-замовників. «В основу нашої культури, - говорить глава компанії Том Сібел, - покладено ідею про те, що ми повинні зробити все можливе для успіху кожного нашого покупця».

Перекази – це засновані на реальних подіях, що відбувалися в компанії, часто повторювані оповіді, відомі всім співробітникам організації. Зазвичай вони в неявній формі виражають основні цінності корпоративної культури. Подібні історії дуже поширені в торговельній компанії Nordstorm. Тут ви можете почути розповідь про продавця відділу чоловічого одягу Ваню Менса. Одного разу він одержав від покупця лист із розповіддю про те, що у клієнта-невдахи «сіли» всі 12 щойно придбаних у Nordstorm сорочок, помилково випраних у гарячій воді. Що може зробити в цій ситуації продавець? В. Менса негайно зателефонував покупцеві (а той перебував у Швеції) й повідомив, що клієнтові у найближчий час буде надіслано дюжину нових сорочок тих же моделей, кольорів і розміру. У компанії UPS популярною є історія про те, як один зі співробітників самостійно замовив додатковий «Boeing 737» для доставки партії посилок з різдвяними подарунками, що у передсвятковій метушні забули завантажити на літак. Як свідчить оповідь, працівник не тільки не був покараний, але й одержав якусь винагороду. Переказуючи цю історію, співробітники UPS переконують один одного і самих себе в тому, що в їхній компанії заохочується самостійність і відданість інтересам клієнтів.

Герой – персонаж, який втілює собою справи, подвиги, характер або атрибути корпоративної культури, модель, взірець особистості, наслідувати яку прагне більшість співробітників організації. Іноді мова йде про реальних людей (Лі Якокка справою довів свої переконання - його перша річна зарплата в компанії Chrysler склала

1 дол.). Але найчастіше ми маємо справу із символічними персонажами, такими як вигаданий торговий представник компанії Robinson Jewelers, який нібито доставив занадто пізно замовлені молодятами обручки прямо в церкву. Вчинки виходять за рамки звичайних, але не настільки, щоб прості працівники не могли їх повторити. У компаніях із дуже розвинутою культурою багато досягнень стають основою для появи героїчних персонажів і тим самим - для підтримування корпоративних цінностей на належному рівні.

У компанії Minnesota Mining and Manufacturing (3M) керівництво не забуває і про невизнаних героїв (які розробили проекти, згодом відхилені вищими менеджерами). Одним із них був віце-президент фірми, звільнений на самому початку своєї кар'єри за те, що наполягав на новому продукті навіть після одержання «резолюції» свого керівника: «Це дурна витівка. Зупинися!». Співробітник одержав повідомлення про звільнення, але продовжив роботу над продуктом в одному з вільних приміщень лабораторного корпусу. Зрештою його поновили на посаді, а пропонований продукт виявився настільки успішним, що згодом співробітник обійняв посаду віце-президента компанії. Цей урок є найважливішим елементом культури 3M: наполягай на тому, у що віриш.

Девіз (він же **слоган**, він же **гасло**) – це пропозиція, у якій коротко формулюється основна цінність корпоративної культури. Так, Росс Перо з Electronic Data Systems прагне наймати на роботу в компанію кращих працівників, але оскільки знайти їх не просто, компанія керується гаслом: «Орли не літають зграями. Більше одного за раз не впіймати». Компанія Sequins International, 80% працівників якої - латиноамериканці, обрала девізом цитату з У. Едвардса Демінга: «Не треба догоджати босові; догоджайте покупцеві». Ви знайдете її (у перекладі з іспанської) на кишнях фірмових піджаків усіх співробітників. Культурні цінності можуть виражатися й у формі декларації про місії організації. Так, компанія Hollmark Cards, наприклад, заявляє про те, що вона орієнтується на такі цінності, як перевага, етична й моральна поведінка у всіх ситуаціях, інновації в бізнесі та соціальній відповідальності.

Корпоративні церемонії – це особливі планові заходи, проведені заради всіх присутніх. Церемонії

проводяться для того, щоб навести тим, хто зібрався, найбільш яскраві приклади вираження корпоративних цінностей. Вони покликані зміцнити віру працівників у цінності компанії, сприяти їхньому об'єднанню, надати співробітникам можливість взяти участь у важливій події, привітати корпоративних героїв.

Церемонія може являти собою вручення премії або нагороди. В компанії Mary Kay Cosmetics такі заходи мають ретельно продуманий і складний характер: видатним торговим консультантам, як їх тут називають, вручають золоті й діамантові шпильки, хутра і головну винагороду – престижний автомобіль. Церемонія нагородження проводиться у великому залі, на неї збирається безліч співробітників у вечірньому вбранні. Представлення кращих працівників відбувається у формі демонстрації відеороликів (згадайте церемонію презентації претендентів на «Оскар» Американської кіноакадемії). Головне – на таких церемоніях підкреслюється думка, що за хорошу роботу людина отримує гідну винагороду. Втім, нагородження можна провести й по-іншому: відправити подарунок (або банківський чек) співробітнику додому. Але в цьому випадку не може бути й мови про суспільну значущість події як для нагороджуваного працівника, так і для інших працівників.

Отже, до елементів корпоративної культури відносяться спільні для співробітників компанії цінності, переконання й норми, які виражаються у формі символів, переказів, девізів і церемоній на честь героїв фірми. Які саме образи і об'єкти будуть персоніфікувати культуру компанії, визначають менеджери.

Таким чином, елементи організаційної культури пронизують усю діяльність організації як відкритої соціально-економічної системи, що містить у собі:

- ресурси, що вводяться;
- процес перетворення ресурсів;
- вихід готової продукції (товарів чи послуг).

Центральне місце в організаційній культурі займає **управління людськими ресурсами** як фундаментальний критерій економічного розвитку. Баклі і Кессон (*Buckley and Casson, 1994*) стверджують, що культура може розглядатися як основна складова людського капіталу.

Сфера управління людськими ресурсами охоплює:

- Стратегічне управління людськими ресурсами.
- Управління інтелектуальним капіталом, що сприяє:

- розвитку у співробітників знань, навичок і здібностей (тобто людського капіталу);
- поліпшенню взаємодії в робочих групах і обміну знаннями (тобто соціального капіталу);
- збереженню знань в організаційних системах, режимах і культурах (тобто організаційного капіталу).
- Практику управління людськими ресурсами (служби управління персоналом).
- Організаційну поведінку (поведінка окремих людей, груп, лідерів; мотивація персоналу; стратегія прихильності; організаційні процеси; організаційна культура).
- Трудові відносини як взаємовідносини роботодавців і працівників на робочому місці (довіра, справедливість і т. ін.).
- Розвиток, зміну і трансформацію організації, проектування робочих місць і ролей.
- Забезпечення організації трудовими ресурсами (підбір, відбір, введення в організацію, вихід з організації).
- Управління показниками праці.
- Розвиток людських ресурсів.
- Управління винагородою.
- Відносини з працівниками.
- Охорону праці, безпеку й соціальне забезпечення.

Сучасна модель управління людськими ресурсами повинна бути спрямована на формування у співробітників організації цінностей, норм і правил, тобто такої організаційної культури, що сприяє як більш високим показникам діяльності, так і розвитку персоналу.

Організаційна культура має певну **структуру**, що визначається:

- рівнями організаційної культури;
- об'єктивною й суб'єктивною культурою;
- домінуючою культурою й субкультурами;
- силою культури.

Е. Шейн (*Schein, 1992*) виділяє три рівні вивчення організаційної культури:

1. Поверхневий.
2. Підповерхневий.
3. Глибинний.

Рівні організаційної культури наведені на рис. 1.1.

1. Поверхневий (видимий) рівень

Видимі й відчутні, але які часто не інтерпретуються

Артефакти
(архітектура будівель, дизайн офісу, робоче середовище, логотип організації, технології, продукти, послуги, стиль одягу, стиль спілкування, мова, обряди, символи та ін.)

Вивчення організаційної культури починається з поверхні

2. Підповерхневий (невидимий) рівень

Менш помітні, вимагають більш глибокого вивчення, сприймаються свідомо

Проголошені норми, цінності, переконання, норми поведінки, етичні правила

... а потім зачіпає більш глибокі цінності

3. Глибинний (невидимий) рівень

Приймаються підсвідомо та бездоказово

Базові уявлення та переконання:

- Судження
- Вірування
- Настанови

... та приховані уявлення й переконання

Рис. 1.1. Три рівні вивчення організаційної культури (за Е. Шейном)

Як показано на рис. 1.1, чим нижчий рівень культури, тим менш помітними стають її прояви. Пізнання організаційної культури починається з **поверхневого рівня**, що включає артефакти, які на цьому рівні легко виявити, але не завжди правильно інтерпретувати. Е. Шейн (*Schein, 1991*) відзначає, що «артефакти досить легко помітити, але складно розпізнати їхнє правдиве значення без більш глибокого аналізу». Тому робити висновки про ефективність організаційної культури, спостерігаючи тільки її видиму частину, не можна, оскільки вони можуть виявитися поверхневими.

Для глибшого вивчення культури необхідно розпізнати її більш глибокий рівень – підповерхневий. **Підповерхневий рівень** представляє цінності, норми, переконання, які не піддаються безпосередньому спостереженню, але відображаються в мові й різних символах. Вони проголошуються, тобто доводяться до відома членів організації, сприймаються й поділяються ними. Сприйняття цінностей носить свідомий характер. Вони менш помітні, але про них можна судити по поведінці людей. Вони виражаються в артефактах і культивуються членами організації. Так, наприклад, співробітники постійно пам'ятають, що високо цінується професіоналізм, ретельність, творчий підхід у роботі, уважне ставлення до клієнтів, першокласний сервіс і т.п.

Глибинний рівень створюють базові уявлення, припущення й переконання, під якими розуміється загальна духовна налаштованість співробітників, сукупність їхніх думок, вірувань, установок, що створюють загальну картину культури самої організації й поведінку, що їх регулює. Ці базові уявлення й переконання настільки глибоко вкорінюються в культурі членів організації, що сприймаються ними на підсвідомому рівні й не підлягають сумніву. Е. Шейн вводить поняття «культурного ядра», під яким розуміє колективну свідомість організації. «Культурне ядро» і складає сутність організаційної культури, воно є тим первинним, що визначає всю культурну систему організації, оскільки виявляється дуже стійким. Саме базові уявлення й переконання визначають ставлення співробітників один до одного й до самої роботи. Так, наприклад, працівники банку можуть мати наступні фундаментальні переконання:

- банк піклується про своїх співробітників і очікує, що ті також будуть піклуватися про своїх клієнтів;

- співробітники повинні працювати й мислити самостійно, щоб надати клієнтам першокласний сервіс;
- я з великим задоволенням надаю допомогу своєму колезі.

У деяких організаціях як базисне виступає припущення про вроджену ворожість людей до праці, з якого випливає висновок про те, що працівники будуть при кожній можливості ухилятися від виконання своїх обов'язків. Менеджмент такої організації жорстко контролює дії працівників, обмежує ступінь їхньої свободи, а колеги підозріливо ставляться один до одного.

Культура більш «освічених» організацій ґрунтується на припущенні про те, що кожен індивід прагне на високому рівні виконувати доручені йому обов'язки. У таких компаніях співробітники мають більшу свободу й відповідальність, колеги довіряють один одному й працюють спільно. Базові припущення найчастіше виникають із основних переконань засновника фірми або її топ-менеджерів.

Залежно від рівнів вивчення культури існує розподіл культури організації на об'єктивну й суб'єктивну. **Об'єктивна** організаційна культура зазвичай пов'язується з фізичним оточенням: дизайн будівлі, місце розташування, устаткування, меблі, кольори й обсяг простору, комфорт, кафетерій, кімнати прийому, стоянки для автомобілів. Все це так або інакше відображає цінності, яких дотримується дана організація.

Суб'єктивна організаційна культура походить з певних припущень, віри й очікувань, які поділяють працівники, а також із групового сприйняття організаційного оточення цінностей, норм, ролей, що існують поза особистістю: герої організації, міфи, історії, організаційні табу, обряди й ритуали, сприйняття мови спілкування, гасла.

Більшості великих організацій властива домінуюча культура і певна сукупність субкультур. **Домінуюча культура** відображає базові цінності, поділювані більшістю співробітників даної організації. Саме домінуюча культура надає організації її особливий, неповторний характер. **Субкультури**, як правило, формуються у великих організаціях і включають базові цінності домінуючої культури, а також додаткові цінності, які поділяють тільки співробітники даного підрозділу (бухгалтерія, відділ маркетингу, виробничий відділ й ін.),

рівня управління (менеджери вищої ланки, менеджери середньої ланки, менеджери низової ланки) або підрозділу, географічно віддаленого від головного офісу організації.

Однак необхідно мати на увазі, що надмірні відмінності субкультур у межах однієї організації можуть призвести до дисфункціональних наслідків – відчуження, зіткнення культур, виникнення конфліктів. Необхідно уникати формування **контркультур**, які є джерелами негативних цінностей. Саме тому наявність домінуючої культури є стрижневим елементом і робить організаційну культуру ефективним механізмом формування поведінки співробітників.

Ефективність культури залежить від **сили культури**: наскільки глибоко вона пустила коріння в організації й який вона має вплив на індивідуальну та групову поведінку. Сила культури визначається трьома моментами: «товщина» культури, ступінь підтримки культури членами організації, ясність пріоритетів культури.

Сильні (потужні, повноцінні, насичені, «товсті») культури містять цінності, які поділяє більшість членів організації (Geertz, 1973). Ці цінності мають значний вплив на поведінку індивідів і груп, що входять до складу організації. **Слабкі** (неповноцінні, порожні, убогі, «тонкі») культури не мають чітко визначеної системи цінностей, тому не мають серйозного впливу на організаційну поведінку. Наявність тільки зовнішніх проявів культури (артефактів) не означає, що люди послідовно дотримуються її цінностей. Одним із найчастіше згадуваних прикладів у фірмі IBM є міф про диких качок. «Дикими качками» називають тих співробітників, які діють відповідно до своїх, відмітних від загальноприйнятих, принципів. Присутність таких співробітників вважається необхідною для підтримки творчого духу організації. Однак існує безліч свідчень того, що багато працівників IBM вважає за правильне «відстріл» «диких качок» і ставиться до цього міфу з презирством (Martin and Powers, 1983).

Одним з конкретних результатів наявності в організації сильної культури є низька плинність кадрів. Сильна культура сприяє погодженості між співробітниками, високій згуртованості, лояльності й відданості їх своїй організації.

Культура може бути перешкодою, якщо її базові цінності, які поділяє більшість співробітників, вступають у протиріччя із цінностями, що підвищують ефективність організації. Така ситуація зустрічається найчастіше в динамічній сфері. Культура, що сформувалася й укоренилася в організації, може перестати відповідати вимогам часу й зовнішнього середовища.

Дослідження показали, що не існує моделі універсальної ідеальної культури. Може бути так звана **відповідна культура**, тобто культура, що відповідає вимогам зовнішнього середовища і стратегії розвитку організації. Всі культури з часом розвиваються.

1.3. Зміст організаційної культури

Зміст організаційної культури можна ідентифікувати за допомогою характеристик, властивих тій або іншій організації, а також функцій організаційної культури.

Існує кілька підходів до визначення характеристик організаційної культури. Розглянемо деякі з них.

Результати досліджень дозволили зробити висновок про те, що сутність будь-якої організаційної культури відображають сім основних характеристик (С.А. O'Reilly, I. Chatman, D.F. Caldwell, 1991; I. Chatman and K. Jehn, 1994):

1. **Інновації і готовність до ризику.** Ступінь заохочення організацією новаторства і готовності до ризику.

2. **Увага до деталей.** Ступінь очікування організацією від своїх працівників точності виконання завдань, прояву аналітичних здібностей і уваги до деталей.

3. **Орієнтація на кінцевий** результат. Ступінь уваги керівництва кінцевому результату, а не методам і процесам виконання завдань.

4. **Орієнтація на людей.** Ступінь уваги, яку приділяє керівництво наслідкам прийнятих рішень на людей.

5. **Орієнтація на команди.** Ступінь надання керівництвом переваги командній, а не індивідуальній організації роботи.

6. **Агресивність.** Ступінь налаштованості працівників на агресію і конкуренцію, а не на приязнь і співробітництво.

7. Стабільність. Ступінь підтримання керівництвом статус-кво (певного становища), а не прагнення до досягнення більш високих результатів.

Кожна з названих характеристик має досить широкий діапазон значень - від найвищих до найнижчих. Разом вони дозволяють скласти цілісну картину культури організації. Організаційна культура носить описовий характер, а не оцінний (на відміну від концепції задоволеності роботою).

Ф. Харріс і Р. Моран (*Harris P. R., Moran R.T., 1991*) пропонують розглядати конкретну організаційну культуру на основі десяти характеристик:

- **Усвідомлення себе і свого місця в організації** (одні культури цінують стримування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші – заохочують їх зовнішній прояв; в одних випадках незалежність і творчість проявляються через співпрацю, в інших – через індивідуалізм).

- **Комунікаційна система і мова спілкування** (використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» і відкритості комунікації відрізняються в різних організаціях).

- **Зовнішній вигляд**, одяг і репрезентація себе на роботі (дрес-код, діловий стиль, охайність і т.п.).

- **Що і як їдять люди**, звички і традиції в цій сфері (організація харчування працівників).

- **Усвідомлення часу**, ставлення до нього і його використання (ступінь точності, дотримання тимчасового розпорядку, заохочення за це й т.п.).

- **Взаємовідносини між людьми** (за віком, статтю, статусом, владою, мудрістю та інтелектом, досвідом і знанням, рангом і протоколом тощо; ступінь формалізації відносин, одержувана підтримка, шляхи вирішення конфліктів).

- **Цінності й норми.**

- **Віра в щось або схильність до чогось** (віра в успіх, у керівництво, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість і т.п.; ставлення до колег, клієнтів, конкурентів, до зла й насильства, агресії й т.п.; вплив релігії і моралі).

- **Процес розвитку працівника і навчання** (бездумне або усвідомлене виконання роботи; покладання на інтелект або силу; ступінь інформованості; підходи до

пояснення причин; абстракція і концептуалізація в мисленні або навчанні).

- **Трудова етика і мотивування** (ставлення до роботи; поділ і заміщення роботи; чистота робочого місця; якість роботи; робочі звички; оцінка роботи й винагорода; відносини «людина-машина»; індивідуальна або групова робота; просування по кар'єрних щаблях).

С.П. Роббінс також виділяє десять характеристик організаційної культури:

- **Особиста ініціатива**, тобто ступінь відповідальності, волі й незалежності, які має людина в організації.

- **Ступінь ризику**, тобто готовність працівника піти на ризик.

- **Спрямованість дій**, тобто встановлення організацією чітких цілей та очікуваних результатів виконання.

- **Погодженість дій**, тобто здатність до взаємодії людей і підрозділів усередині організації за допомогою механізмів координації.

- **Управлінська підтримка**, тобто забезпечення вільної взаємодії, допомоги й підтримки з боку менеджерів.

- **Контроль**, тобто перелік правил та інструкцій, що застосовуються для контролю й спостереження за поведінкою співробітників.

- **Ідентичність**, тобто ступінь ототожнення кожного співробітника з організацією.

- **Система винагород**, тобто ступінь обліку виконання робіт, організація системи заохочень.

- **Конфліктність**, тобто готовність співробітника відкрито виражати свою думку і йти на конфлікт.

- **Моделі взаємодії**, тобто ступінь взаємодії всередині організації, за якого взаємодія виражена у формальній ієрархії й підпорядкованості.

Оцінюючи будь-яку організацію відповідно до цих десяти характеристик, можна одержати повну інформацію про зміст організаційної культури.

Дослідження, проведені Г. Хофстедом та іншими вченими Інституту досліджень міжкультурних корпорацій у Нідерландах (*Hofstede et al., 1993*), дозволили описати шість характеристик організаційної культури:

1. Орієнтація на процес - орієнтація на результат.

2. Орієнтація на роботу - орієнтація на співробітника.
 3. Професійна - цехова.
 4. Відкрита система - закрита система.
 5. Жорсткий контроль - слабкий контроль.
 6. Прагматична - нормативна.
- Ці шість характеристик описані в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристики організаційних культур на робочому місці

<p>1. Культура, орієнтована на процес Люди уникають ризику Люди витрачають менше зусиль Кожен день схожий на інший</p>	<p>Культура, орієнтована на результат Люди вільно почувають себе в незнайомій ситуації Люди витрачають на роботу максимум зусиль Кожен день кидає працівникам новий виклик</p>
<p>2. Культура, орієнтована на роботу Акцент на виконання роботи Важливі рішення приймаються окремими співробітниками Організація зацікавлена тільки в тому, щоб люди виконували свою роботу</p>	<p>Культура, орієнтована на співробітника Приділяється увага особистим проблемам Важливі рішення приймаються групами Організація зацікавлена в благополуччі своїх співробітників і їхніх родин</p>
<p>3. Професійна культура Люди дбають про майбутнє на багато років уперед Особисте життя співробітників - це їхні особисті проблеми Тільки компетенція відіграє роль при найманні на роботу</p>	<p>Цехова культура Люди не замислюються про далеке майбутнє Правила організації охоплюють поведінку на роботі й удома Родина, соціальний клас і школа відіграють роль при найманні на роботу</p>
<p>4. Відкрита система Організація і її співробітники прозорі для новачка й сторонньої людини Майже кожний підходить для роботи в організації Новим співробітникам потрібно тільки декілька днів, щоб відчути себе як удома</p>	<p>Закрита система Організація і її співробітники закриті й засекречені навіть для своїх членів Тільки люди, наділені особливими якостями, підходять для роботи в організації Новим співробітникам потрібно більше року, щоб відчути себе як удома</p>

<p>5. Суворий контроль Кожний усвідомлює значення собівартості Час зборів пунктуально дотримується Існує багато жартів з приводу роботи й організації</p>	<p>Слабкий контроль Ніхто не усвідомлює значення собівартості Час зборів дотримується приблизно Ставлення до роботи й організації завжди серйозне</p>
<p>6. Прагматична культура Акцент на задоволення споживчих потреб Результати більш важливі, ніж процедури Прагматичне, а не догматичне ставлення до питань етики</p>	<p>Нормативна культура Акцент на чітке виконання процедур Коректне виконання процедур більш важливе, ніж результати Високі стандарти з питань етики, навіть на шкоду результатам</p>

(1) Культури, орієнтовані на процес, у порівнянні з культурами, орієнтованими на результат. У перших з них переважає технічний і бюрократичний порядок, в останніх – загальна зацікавленість у результатах. Цей аспект пов'язаний зі ступенем культурної однорідності: у культурах, орієнтованих на результат, кожний сприймає свою повсякденну практику однаковою чином, у той час як у культурах, орієнтованих на процес, існує великий діапазон різного сприйняття на різних рівнях і в різних частинах бізнес-одиниці. Тобто ступінь культурної однорідності – це мірило її «сили»: дослідження підтвердило, що сильні культури більше орієнтовані на результат, ніж слабкі, і навпаки (*Peters and Waterman, 1982*).

(2) Культури, орієнтовані на роботу, в порівнянні з культурами, орієнтованими на співробітників. Перше передбачає відповідальність працівників тільки за виконання роботи. Культури, орієнтовані на співробітників, передбачають велику відповідальність за добробут працівника. На рівні окремих менеджерів відмінності між орієнтацією на роботу і орієнтацією на співробітника наведено в популярних «Управлінських ґратах» Р. Р. Блейка і Дж. С. Мутона (*Blake and Mouton, 1964*). Дослідження інституту IRIC показало, що орієнтація на роботу або на співробітника - це частина культури, а не тільки індивідуальний вибір менеджера. Очевидно, позиція бізнес-одиниці щодо цього аспекту в основному є результатом історичних факторів, наприклад філософії засновника(ів) і наявності або відсутності у її недавній історії економічних криз, що супроводжувалися масовими звільненнями.

(3) Професійні культури в порівнянні з цеховими культурами. У перших - члени організації (зазвичай

високоосвічені) ідентифікуються головним чином відповідно до їх професії, в останніх - устанавлюють свою ідентичність відповідно до організації, у якій працюють. У соціології цей аспект використовується досить давно і визначається як «локальне» в порівнянні з «космополітичним», як контраст між внутрішньою й зовнішньою формою зв'язків.

(4) Культури відкритих систем у порівнянні з культурами закритих систем. Цей аспект визначає загальний стиль внутрішніх і зовнішніх комунікацій і легкість, з якою приймається людина, яка не належить до даного кола, або новачок. Це показує, що організаційні культури також містять елементи, які відображають відмінності національних культур.

(5) Культури з жорстким контролем у порівнянні з культурами зі слабким контролем. Показник визначає ступінь формальності й пунктуальності, що існує в рамках організації. Це в деякій мірі визначається технологічною функцією організації: можна очікувати, що банківські й фармацевтичні компанії продемонструють жорсткий контроль, а дослідницькі лабораторії й рекламні агентства - слабкий. Однак, навіть маючи однакові технології, організації за цим показником все ж таки розрізняються.

(6) Прагматичні культури в порівнянні з нормативними культурами. Останній показник описує основний спосіб поведінки (гнучкий або ригідний) стосовно зовнішнього середовища, особливо до споживачів. Бізнес-одиниці, що надають послуги, ймовірно, будуть більш прагматичними (гнучкими). Бізнес-одиниці, пов'язані з необхідністю виконання узаконених правил, будуть більш нормативними (ригідними). Цей аспект оцінює ступінь «орієнтації на споживача», що є популярною темою в літературі з менеджменту.

Різні люди, працюючи разом, по-різному сприймають культуру організації. Г. Хофстед, М.Х. Бонд і К.Л. Люк (*G. Hofstede, M.H. Bond and C.L. Luk, 1993*) переглянули дані дослідження організаційної культури, проведеного Г. Хофстедом і його колегами. Було з'ясовано, що люди в межах організації виявляють більші відмінності в цінностях, але менші - у сприйнятті організаційної практики. Така ситуація протилежна тій, що була виявлена на міжорганізаційному рівні. Це очевидно, оскільки відмінність у цінностях є результатом відмінностей в індивідуальних особливостях, у той час як сприйняття організаційної повсякденної практики все ще засноване на самій практиці.

Подальший аналіз показав, що вони змінюються відносно шести аспектів:

1. Інтеграція (в організацію).
2. Активна залученість.
3. Акуратність, порядок.
4. Потреба в успіху.
5. Мужність.
6. Авторитаризм.

Зміст організаційної культури можна більш глибоко зрозуміти за допомогою моделі відносин між змістом організаційної культури, її проявом та інтерпретацією (модель В. Сате). Модель Сате представлена на рис. 1.2.

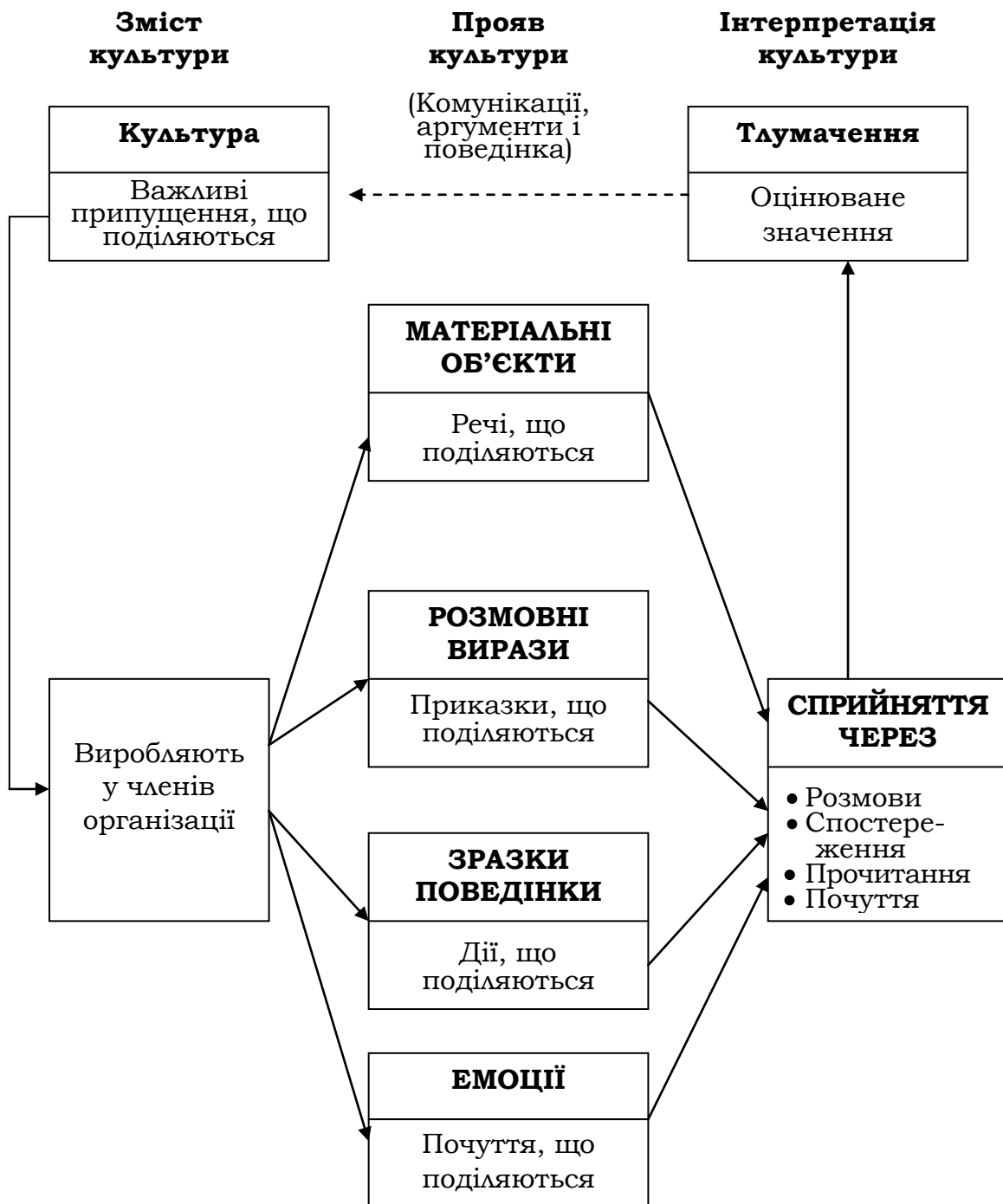


Рис. 1.2. Зміст організаційної культури (В. Сате)

Члени організації, поділяючи припущення, цінності, віру, очікування (тобто організаційну культуру), створюють відповідні цій культурі матеріальні об'єкти, виробляють мову спілкування, роблять певні дії і виявляють почуття та емоції, які всі розуміють. Все це сприймається членами організації й допомагає їм зрозуміти та інтерпретувати культуру організації (тобто додати певну значимість матеріальним об'єктам, подіям і діям) і зробити осмисленим своє робоче оточення.

Зміст організаційної культури впливає на спрямованість поведінки й визначається не простою сумою припущень, а їхнім взаємозв'язком і здатністю формувати певні зразки поведінки.

Зміст організаційної культури також виявляється в її функціях.

Згідно з С. Роббінсом (*S. Robbins, 1991*), культура виконує в організації наступні функції:

1. Відіграє роль ідентифікатора, що вказує на схожість і відмінність даної організації від інших.

2. Створює у співробітників відчуття «особливості», унікальності їхньої організації, її несхожості на інші організації, тобто відчуття їхньої ідентичності.

3. Формує відданість працівників своїй організації і змушує їх прагнути до чогось більшого, ніж досягнення особистих цілей.

4. Підвищує стабільність соціальної системи. Культура - це той соціальний сполучний матеріал, що скріплює організацію: вона задає співробітникам певні стандарти, на які вони повинні орієнтуватися у своїх словах і вчинках.

5. Служить механізмом, що формує уявлення й поведінку людей. Саме культура визначає «правила гри».

Згідно з Л.В. Карташовою та іншими (див. підручник «Організаційна поведінка». - М.: ІНФРА – М., 2003), організаційна культура виконує такі функції:

- по-перше, вона формує певний імідж організації, що відрізняє її від будь-якої іншої;

- по-друге, вона виражається в почутті спільності всіх членів організації;

- по-третє, вона підсилює залученість у справи організації й відданість їй;

- по-четверте, вона підсилює систему соціальної стабільності в організації;

- по-п'яте, вона є засобом, за допомогою якого формуються й контролюються форми поведінки і сприйняття, доцільні з погляду даної організації.

Ряд інших авторів (В.А. Співак, 2001; О.Г. Тихомирова, 2008) вважають, що основними функціями організаційної культури є:

1. Формування, нагромадження, передача і збереження цінностей.

2. Оцінка й регулювання поведінки індивідів і груп відповідно до цінностей, правил і норм організаційної культури.

3. Формування системи знань організації. Дана функція має на меті створення умов для забезпечення:

- постійної розробки і впровадження інновацій, проведення наукових досліджень і розробок;

- професійного зростання співробітників, підвищення їхньої кваліфікації;

- творчої активності співробітників.

4. Формування культури внутрішніх комунікацій (вертикальних, горизонтальних та ін.).

5. Формування культури зовнішніх комунікацій (зв'язок із громадськістю, державними органами й органами місцевого самоврядування, зацікавленими сторонами та ін.; формування позитивного іміджу; розробка фірмового стилю; реалізація соціальної місії).

6. Цілепокладання (формування бачення, місії й цілей організації).

7. Формування культури трудового, виробничого та інших матеріальних процесів:

- формування культури праці співробітників;

- формування культури організації трудового процесу;

- забезпечення сумісності організаційної культури і культури працівників;

- формування культури виробництва товарів і послуг.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність поняття «організаційна культура»?

2. Яке значення має культура?

3. Як можна пізнати організаційну культуру?

4. Що собою являють елементи організаційної культури?

5. Який вплив чинить культура на менеджмент?

6. Які рівні вивчення організаційної культури ви знаєте і які їхні характеристики?

7. У чому полягає зміст організаційної культури?

8. Які функції виконує організаційна культура?

Питання для обговорення

1. Як ви думаєте, чому організаційну культуру вважають ключовим фактором конкурентної переваги?

2. На думку Гірта Хофстеда, культура визначається як колективне програмування думок, що відрізняє одну групу від іншої. Як ви можете інтерпретувати це твердження?

3. Оцініть культуру вашого навчального закладу. Визначте фізичні артефакти, ключові цінності й переконання цієї культури. Про що вони свідчать?

Ситуація для аналізу

Спільнота рівних

Тед Шелбі зазвичай не робить подібних помилок, але...

- Агов, Стенлі, - сказав Тед Шелбі, просунувши голову у двері, - у тебе є хвилинка? Я отут свій офіс перебудував. Зайди, подивися. Я там вигадав дещо.

Стенлі завжди цікавили нові ідеї Теда. Якщо й існувала людина, на яку він хотів бути схожим, так це Тед Шелбі. Стенлі відправився слідом за Тедом у його офіс і, дійшовши до порога, остовпів.

Перебудував - не те слово! Куди поділися облицьовані горіховим деревом меблі Теда, де його телефонний столик? Кімната, по суті, була порожньою, якщо не враховувати великого круглого і, як здавалося, без будь-яких ознак життя навколо нього, столу, взятого з кафетерію, та півдюжини розташованих довкола обертових стільців.

- Ну хіба не краса? Наскільки я знаю, я - перший менеджер вищої ланки на нашому заводі, який придумав таке. Тут головне - форма: немає ні передніх місць, ні задніх. Ніяких тобі проблем зі статусом. Ми всі отут помістимося й зможемо спілкуватися більш ефективно.

Ми? Спілкуватися? Ефективно? Так, схоже, Тед відвідує семінари доктора Фауста з розвитку керівників. Основна ідея цих семінарів - ви вгадали - «керувати, беручи участь». Едвард У. Шелбі IV завжди вважав себе щирим демократом.

- Бачиш, Стенлі, проникливо звернувся Тед до колеги, - у сучасному менеджменті є один великий недолік: основний комунікативний канал є однобічним, і спрямований він зверху вниз. Звідси, зверху, ми просто віддаємо накази підлеглим, анітрохи не піклуючись про зворотний зв'язок. Але те, що менеджер має більш високий статус і широкі повноваження, не обов'язково (Стенлі відзначив про себе це «не обов'язково») означає, що ми кращі за своїх

співробітників. Тому мені здається, що нам потрібний двосторонній обмін думками: зверху вниз і знизу наверх.

- І тому тут стіл з кафетерію?

- Саме тому. Ми, менеджери, не можемо знайти відповіді на всі питання. Не знаю, чому я сам раніше цього не розумів. Чому... візьмемо крайній випадок... ну от хоча б хлопці, що управляють цими машинами там, унизу. Б'юся об заклад на що завгодно, що кожен з них знає щось, про що я ніколи навіть не замислювався. От тому я й перебудував свій офіс. Я зробив з нього вузол двосторонніх комунікацій.

- Авжеж, це дійсно вперше.

Через кілька днів, проходячи повз офіс Теда Шелбі, Стенлі з подивом відзначив, що його робочий стіл, меблі й телефонний столик повернулися на колишні місця.

Зацікавлений зворотним перетворенням, Стенлі звернувся до Бонні, секретаря колеги. - А де ж новий круглий стіл Теда?

- Це ти про той стіл, за яким ми повинні були поринати в колективні міркування? Наскільки мені відомо, через два дні після того, як він притяг його у свій офіс, туди зазирнув містер Дрейк. Знаєш, він просто йшов повз, але раптом зупинився, повернувся, заглянув усередину й довго так дивився на все це. Потім він підійшов до мене й ... Ну, ти знаєш, як у нього червоніє обличчя, коли він починає виходити з себе. Отож, на цей раз він розлютився настільки, що обличчя в нього стало білим, як крейда. І коли він почав говорити, то, по-моєму, навіть не відкривав рота, я його ледь чула. А сказав він от що: «Забрати. Зараз же. Меблі містера Шелбі назад в офіс. Запросити його до мене».

Ой-ой-Ой!.. Думаєте, Тед по-своєму мав рацію, так? Ну що ж, тепер ви точно знаєте, чому офіси мають такий вигляд, який вони мають.

Питання:

1. Як би ви охарактеризували культуру компанії? Які цінності в ній домінують?

2. Чому провалився експеримент Теда Шелбі? Як ви оцінюєте його конкретні кроки, мета яких полягала в підвищенні ролі працівників у комунікативному процесі?

3. Що б ви порекомендували Теду, щоб змінити його відносини з підлеглими? Чи може менеджер змінити культурні цінності, якщо його дії суперечать поглядам інших членів організації (насамперед її керівництва)?

Джерело: R. Richard Ritti and G. Ray Funkhouser, The Ropes to Skip & The Ropes to Know, 3rd ed., New York, Wiley, 1987, 176-177.

Розділ 2. ТИПОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КУЛЬТУР

План

2.1. Класифікація й основні типи організаційних культур.

2.2. Адаптивні й неадаптивні організаційні культури.

2.3. Модель конкуруючих цінностей.

Вивчивши тему, студенти повинні вміти:

- Визначити значення класифікації організаційних культур.

- Описати основні типи організаційних культур і дати їх коротку характеристику.

- Розкрити сутність адаптивних і неадаптивних культур.

- Порівняти адаптивні й неадаптивні культури.

- Описати модель конкуруючих цінностей.

- Провести порівняльну характеристику кланової, адхократичної, ринкової та ієрархічної культури.

- Розкрити значення моделі конкуруючих цінностей як інструмента діагностики організаційної культури.

2.1. Класифікація й основні типи організаційних культур

Класифікація організаційної культури є основою для аналізу і прийняття рішень щодо її формування, розвитку, підтримання або зміни. Вчені здійснили багато спроб класифікувати організаційну культуру. У наш час найбільш відомими є наступні типології:

- Типологія Харрісона.

- Типологія Хенді.

- Типологія Шейна.

- Типологія Вільямса, Добсона і Уолтера.

- Типологія Акоффа.

- Типологія Бурке.

- Адаптивні й неадаптивні типи культури.

- Модель конкуруючих цінностей.

Перші чотири типології культур (Харрісона, Хенді, Шейна, Вільямса та ін.) мають чотири виміри: влада, роль, завдання і людина.

Типологія Харрісона

Харрісон (*Harrison, 1972*) класифікував «ідеологію організацій» відповідно до чотирьох вимірів:

- **Орієнтований на владу** – конкурентний, що реагує скоріше на особисті якості, ніж на досвід.
- **Орієнтований на людину** – погоджений, що відкидає контроль з боку керівництва.
- **Орієнтовані на задачу** – увага акцентується на компетентності. Динамічні культури.
- **Орієнтований на ролі** – увага акцентується на суворому дотриманні букви закону, законності й бюрократії.

Типологія Хенді

Ч. Хенді (*H. Charles, 1976, 1979*) також виділяє чотири типи організаційної культури, кожний з яких може бути асоційований з конкретним давньогрецьким божеством: клубна (Зевс), рольова (Аполлон), цільова (Афіна) і екзистенціальна (Діоніс). Типологія культур Хенді представлена на рис. 2.1.

Культура	Символ	Божество
Клубна		Зевс
Рольова		Аполлон
Цільова		Афіна
Екзистенціальна		Діоніс

Рис. 2.1. Типологія культур за Хенді

Для пояснення основ організаційної культури Ч. Хенді використовує метафори, засновані на культурі Давньої Греції. Греки, вважає Ч. Хенді, вірили в богів, які мали людські характеристики. Давньогрецькі боги були фактично соціальними й індивідуальними архетипами. Звідси витікає, що до їхнього кола могли бути прийняті як індивіди, так і організації.

Клубна культура управляється домінуючою особистістю-засновником. Вся влада поширюється із центру по сіткових каналах впливу й комунікацій. Контроль здійснюється скоріше на персональному рівні, ніж за допомогою правил і процедур. Такі культури, стверджує Ч. Хенді, «пишаються лише силою», беруть до уваги результати роботи (а не використовувані засоби), терпляче ставляться до індивідів. Нерідко вони виявляються гнучкими й здатними до швидких реакцій. Однак проблема полягає в тому, що вони мають велику залежність від характеру панівного лідера. Ч. Хенді приписує цей архетип Зевсу, головному з богів, що сидить на своєму олімпійському троні і з власної примхи роздає милості й метає блискавиці.

Рольова культура є ієрархічною й бюрократизованою. Організація в цьому випадку прагне до чіткого поділу відповідно до виконуваних функцій (фінанси, маркетинг, виробництво й ін.). Ч. Хенді порівнює цю структуру з колонами давньогрецького храму – упорядковані, стійкі, що підтримують верхній рівень організації. Він приписує цей архетип Аполлону, богу логіки й розмірковування. Сила такої організації ґрунтується на суворих визначеннях типів виконуваних робіт, на владі, на чітко сформованих функціях. Координація ролей здійснюється вузькою групою керівників вищого рівня управління.

У цільовій культурі увага акцентується на виконанні роботи або проекту. Ч. Хенді символічно представляє її у вигляді мережі. Така культура вирізняється високою гнучкістю й адаптивністю. Групи й команди всередині організації в міру необхідності можуть формуватися й розформовуватися для вирішення конкретних завдань. Основна проблема цієї культури пов'язана з організацією контролю. Оскільки мережа не має вираженого центру, в організації такого типу важко знайти людей, які беруть на себе відповідальність за

вирішення таких питань, як, наприклад, розподіл ресурсів. Проте Ч. Хенді зазначає, що в наш час така модель є модною: «Ця культура суголосна сучасним ідеологіям зміни й адаптації, індивідуальної свободи і незначної відмінності статусів. Але...вона «виживає» тільки в сприятливих технологічних і «кліматичних» умовах. Якщо не всі організації приймають цю культуру, це може означати, що вони є застарілими й старомодними, але в той же час досить розумними» (Handy, 1976). Ч. Хенді приписує цей архетип богині Афіні в її ролі військового керівника.

Екзистенціальна культура «існує для обслуговування й допомоги індивідам, але тільки у певних межах» (Handy, 1976). Ч. Хенді описує її як гроно й використовує для її представлення сукупність розсіяних крапок. Такі організації поєднуються винятково на основі взаємного корисливого інтересу. Як приклад Ч. Хенді наводить корпорації адвокатів і об'єднання хіпі. Він приписує цей архетип егоїстичному богу Діонісу.

Основою типології, запропонованої Хенді в 1981 р., була класифікація Харрісона, хоча Хенді надавав перевагу не слову «ідеологія», а слову «культура», оскільки воно, на його думку, краще передає відчуття способу життя або набору норм. До типів культури він відносить культуру влади, ролі, завдання і особистості.

• **Культура влади** – це культура із владним центром, звідки здійснюється контроль. У цій культурі мало правил або процедур. Атмосфера орієнтована на конкуренцію, владу, політику.

• **Рольова культура** – це культура, за якої роботою управляють процедури і правила. У такій культурі посадова інструкція (роль) є більш важливою, ніж людина, яка виконує цю роль. Джерелом влади є посада, а не особисті якості людини.

• **Культура завдання** – це культура, в основі якої лежить командна робота й вирішення завдання. Вплив здебільшого базується на набутому досвіді, знаннях, ніж на посаді, яку людина обіймає, чи владі, яку вона має. Така культура адаптивна.

• **Культура особистості** – це культура, у центрі якої перебуває особистість. Організації існують тільки для того, щоб служити і допомагати своїм працівникам.

Типологія Шейна

Шейн (*Schein, 1985*) виділив також чотири типи культур:

- **Культура влади** – це культура, за якої влада зосереджена в руках декількох людей і заснована на їхніх здібностях. Така культура, як правило, має тенденцію до підприємництва.

- **Рольова культура** – це культура, при якій влада врівноважена між лідером і бюрократичною структурою. Навколишнє середовище, як правило, стабільне, тому ролі й правила чітко визначені.

- **Культура досягнень** – це культура, за якої акцентується увага на мотивації і прихильності. Високо цінуються дія, ентузіазм і порив.

- **Підтримуюча культура** – це культура, за якої люди роблять свій внесок у спільну справу з почуття прихильності і солідарності. Для взаємовідносин характерні довіра і взаємність.

Типологія Вільямса

Вільямс, Добсон та Уолтер (*Williams et al, 1989*) дали нові визначення тим чотирьом категоріям, які виділили Харрісон і Хенді:

- **Орієнтація на владу** – організації намагаються панувати над середовищем. Ті, хто наділений владою, прагнуть підтримувати абсолютний контроль над підлеглими.

- **Рольова орієнтація** – організації підкреслюють свою законослухняність, законність і бюрократичність. Важливе значення мають ієрархія і статус.

- **Орієнтація на завдання** – організації акцентують увагу на виконанні завдання. Основою авторитету є відповідні знання і компетентність.

- **Орієнтація на людей** – організація існує насамперед для того, щоб служити своїм співробітникам. Передбачається, що вони будуть впливати один на одного за допомогою прикладу і взаємодопомоги.

У табл. 2.1 представлені зазначені типи культур.

Класифікація організаційних культур

Типи культур	Характеристика
1	2
Типи культур за Харрісоном (Harrison, 1972)	
• Орієнтовані на владу	Акцент на особистих якостях, а не на досвіді. Конкурентні культури
• Орієнтовані на людину	Погоджені культури, що відкидають контроль керівництва
• Орієнтовані на завдання	Акцент на компетентності. Динамічні культури
• Орієнтовані на ролі	Акцентується на законслухняність, законність і бюрократичність
Типи культур за Хенді (Handy, 1981)	
• Культура влади	Культура із владним центром, звідки здійснюється контроль. Відсутність правил і процедур. Атмосфера конкурентна (орієнтована на владу) і політична
• Рольова культура	Управління за допомогою таких формальних інструментів, як процедури, правила, посадові інструкції. Роль більш важлива, ніж людина. Влада пов'язана із посадою
• Культура завдання	Культура, метою якої є підбір людей, здатних вирішити те або інше завдання. Вплив більше базується на досвіді й знаннях, ніж на посаді, яку обіймає людина, чи особистій владі. Заохочується командна робота. Адаптивна культура
• Культура особистості	Культура, за якою центральним пунктом є особистість. Організації існують тільки для того, щоб служити й допомагати своїм працівникам
Типи культур за Шейном (Schein, 1985)	
• Культура влади	Культура, за якої влада зосереджена в руках декількох людей і базується на їхніх здібностях. Має тенденцію до підприємництва

1	2
• Рольова культура	Культура, за якої влада збалансована між лідером і бюрократичною культурою. Навколишнє середовище, як правило, стабільне. Ролі й правила чітко визначені
• Культура досягнень	Культура, за якої в центрі уваги знаходяться мотивація й відданість. Високо цінуються активність, ентузіазм, запал
• Підтримуюча культура	Культура, за якої люди роблять свій внесок у спільну справу з почуття відданості й солідарності. Взаємовідносини характеризуються довірою й взаємністю
Типи культур за Вільямсом та ін. (Williams et al, 1989)	
• Орієнтація на владу	Контроль за середовищем. Особи, наділені владою, прагнуть підтримувати абсолютний контроль над підлеглими
• Рольова орієнтація	Організації підкреслюють свою законослухняність, законність і бюрократичність. Важливе значення мають ієрархія й статус
• Орієнтація на завдання	Організації акцентують увагу на виконанні завдання. Основою авторитету є відповідні знання й компетентність
• Орієнтація на людей	Організація існує насамперед для того, щоб служити своїм співробітникам. Передбачається, що вони будуть впливати один на одного за допомогою взірців і взаємодопомоги.

Типологія Р. Акоффа

Р. Акофф (Ackoff, Russel L., 1994) класифікував культуру за двома параметрами: ступеня залучення працівників до встановлення цілей у групі (організації) і ступеня залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. На підставі порівняння цих двох параметрів було виділено чотири типи організаційної культури: корпоративний, консультативний, «партизанський» і підприємницький.

• **Корпоративний тип культури.** Низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей, низький

ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини автократії (корпорація з традиційним управлінням та централізованою структурою).

- **Консультативний тип культури.** Високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей, низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини «доктор-пацієнт» (інститути соціальних та інших послуг, лікувальні й навчальні заклади).

- **«Партизанський» тип культури.** Низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей, високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини автономії (кооперативи, творчі союзи, клуби).

- **Підприємницький тип культури.** Високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей, високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини демократії (групи й організації, спрямовані «на певні цілі» або на «результати», компанії зі структурою «переверненої піраміди»).

Типологія М. Бурке

М. Бурке класифікував культуру за трьома напрямками: взаємодія із зовнішнім середовищем, розмір і структура організації, мотивація персоналу. Аналіз параметрів дозволив виділити вісім типів культур: «оранжереї», «збирачів колосків», «городу», «французького саду», «великих плантацій», «ліани», «косяка риби», «орхідеї, що кочує». Характеристика цих типів культур представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика типів культур за М. Бурке

Тип культури	Параметри культури			
	Взаємодія із зовнішнім середовищем	Розмір і структура організації	Мотивація персоналу	Примітки
1	2	3	4	5
1. Культура «оранжереї»	Не цікавиться змінами зовнішнього середовища	Бюрократична система	Персонал слабо мотивований	Характерна для державних підприємств, конформізм, анонімність відносин

1	2	3	4	5
2. Культура «збирачів колосків»	Стратегія залежить від випадку	Дрібні й середні підприємства, структура архаїчна. Функції розпилені	Персонал слабо мотивований	Повага до керівництва – основа системи цінностей
3. Культура «городу»	Прагнення зберегти домінуючі позиції на традиційному ринку	Пірамідальна структура	Низька	Використовують випробувані в минулому моделі із внесенням у них мінімуму змін
4. Культура «французького саду»	Так само	Великі підприємства, бюрократична система	До людей ставляться як до гвинтиків, які необхідні для функціонування системи	Трохи змінений варіант «городу» (наприклад, IBM)
5. Культура «великих плантацій»	Постійне пристосування до змін оточення	Великі підприємства, що мають 3-4 ієрархічних рівні	Ступінь мотивації досить високий	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 й поведінка організації змінюються відповідно до змін ринку	Висока	Особливі вимоги до інтелектуальної гнучкості персоналу
8. Культура «орхідеї, що кочує»	Вичерпавши можливості одного ринку, переходять до іншого	Неформальна, постійно мінлива структура. Обмежена кількість працівників	Відносно низька	Ціль – запропонувати єдиний у своєму роді товар (рекламні агентства, консультаційні фірми)

2.2. Адаптивні й неадаптивні організаційні культури

Вченими Гарвардської школи бізнесу було проведено дослідження діяльності 207 американських компаній, яке показало наявність критичного взаємозв'язку між корпоративною культурою й зовнішнім середовищем. Потужна культура сама по собі не забезпечує успіху всього бізнесу, якщо в ній не закладена здатність адаптації до зовнішніх умов, які швидко змінюються. Як показано в табл. 2.3, в адаптивній і неадаптивній корпоративних культурах прийняті різні цінності й норми поведінки. Менеджери фірми з адаптивною культурою орієнтовані на потреби покупців, працівників і внутрішні процеси, які забезпечують позитивні зміни. У неадаптивних культурах менеджмент орієнтується насамперед на власні інтереси, а корпоративні цінності, як правило, суперечать прийняттю ризикованих рішень, не приймають змін. Таким чином, сильна культура не повинна розглядатися як достатня умова успіху. У певних випадках вона веде організацію в хибному напрямі. Здорова культура, навпаки, допомагає компанії пристосуватись до зовнішнього середовища.

Таблиця 2.3

Порівняння адаптивних і неадаптивних до зовнішнього середовища корпоративних культур

Поведінка та цінності	Адаптивні корпоративні культури	Неадаптивні корпоративні культури
Видима поведінка	Менеджери орієнтовані на споживачів. У разі потреби виступають ініціаторами змін, навіть якщо вони пов'язані з деяким ризиком	Менеджери проявляють невпевненість у прийнятих рішеннях, що орієнтовані на політичні методи й бюрократію. Зміни стратегії компанії відбуваються повільно й не дозволяють їй вчасно пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі або скористатися новими можливостями

1	2	3
Виражені цінності	Менеджери орієнтовані на споживачів, акціонерів і працівників компанії, високо цінують людей і процеси, що сприяють позитивним змінам (наприклад, лідерство на різних рівнях службової ієрархії)	Менеджери орієнтуються насамперед на власні інтереси й потреби наближених до них осіб, робочих груп, які орієнтовані на пов'язані з ними окремі продукти (або технології). Упорядкований менеджмент і відсутність ризику цінуються набагато вище, ніж лідерство й ініціативність

Джерело: John P. Kotter and James L. Heskett, "Corporate Culture and Performance", (New York: The Free Press, 1992), 51

Таким чином, у процесі ідентифікації важливих для організації культурних цінностей менеджери повинні врахувати зовнішнє середовище, а також стратегію і цілі компанії. Відповідно до результатів досліджень, виявлено чотири типи культур з «правильним» сполученням цінностей, стратегії і зовнішнього середовища (рис. 2.2).

Вимоги зовнішнього середовища

	Зовнішній	
Стратегічний фокус	Гнучкість	Стабільність
	Адаптивна культура	Культура, орієнтована на досягнення
	Кланова культура	Бюрократична культура
	Внутрішній	

Рис. 2.2. Чотири типи корпоративних культур

Джерела: Daniel R. Denison and Anil K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science* 6, no 2. (March-April 1995): 204-223; Robert Hooijberg and Frank Petrock, "On Cultural Change: Using the Competitive Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy", *Human Resource Management* 32, no. 1 (1993): 29-50; and R. E. Quinn, "Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance" (San-Francisco: Jossey-Bass, 1998).

Вони розрізняються за двома показниками: (1) відповідності ступеня гнучкості або рівня стабільності, що задаються зовнішнім середовищем і (2) внутрішнім або зовнішнім стратегічним фокусом компанії. Відповідно ми одержуємо чотири типи корпоративних культур: адаптивну, орієнтовану на результат, кланову й бюрократичну.

Адаптивна культура виникає в середовищі, що вимагає від організації швидкої реакції й прийняття рішень у ситуаціях підвищеного ризику. У такій культурі розвиваються цінності, що сприяють найбільш швидкому виявленню, інтерпретації і трансляції сигналів зовнішнього середовища в нові поведінкові реакції компанії. Співробітники мають право самостійного прийняття рішень і дій відповідно до своїх потреб. Високо цінується чуйність і швидке реагування на побажання споживачів. Менеджери сприяють змінам, стимулюючи й заохочуючи творчість, експерименти, ризик. Як приклад адаптивної культури можна розглянути компанію ЗМ. Усі співробітники компанії відвідують заняття з експериментування й мають право використовувати до 15% свого робочого часу на розробку власних проєктів. Даний тип корпоративної культури зустрічається у більшості подібних комерційних компаній, а також у фірмах, що працюють у галузях електроніки, косметики і моди. Зовнішнє середовище тут надзвичайно мінливе, і компанії зобов'язані йому відповідати.

Культура, орієнтована на результат, підходить для організацій, діяльність яких полягає в обслуговуванні відомих покупців у середовищі, що не вимагає особливої гнучкості і швидких змін. Орієнтація на результат передбачає такі цінності, як конкурентоспроможність, особиста ініціатива, готовність відповідально працювати на результат, «Клеєм», на якому тримається така організація, є прагнення до перемоги, до досягнення заздалегідь поставлених амбіційних цілей.

Кланова культура має внутрішній фокус: основна увага в ній приділяється залученню працівників до процесу прискореної відповідності змінам у зовнішньому середовищі. Основні цінності такої культури - задоволення потреб працівників, а організація в цілому характеризується теплою атмосферою. Менеджери добре ставляться до кооперації, враховують інтереси покупців і

співробітників, вважають за краще не афішувати відмінності у статусі.

Бюрократична культура відрізняється внутрішнім фокусом й орієнтацією на стабільність зовнішнього середовища. Тут насамперед цінуються дотримання правил та ощадливість. Заохочується методичний, раціональний, упорядкований підхід до всього.

Кожний з розглянутих типів культури здатний принести успіх. Які саме культурні цінності формуються в організації і чи формуються взагалі, залежить від вимог середовища і фокусу організації, а також від дій менеджера.

2.3. Модель конкуруючих цінностей

К. Камерон і Р. Куїнн (*Kim S. Cameron and Robert E. Quinn*) запропонували класифікувати культуру за двома вимірами:

- Гнучкість і дискретність - стабільність і контроль.
- Зовнішній фокус і диференціація - внутрішній фокус і інтеграція.

Ключовими питаннями у процесі дослідження організацій були критерії ефективності. Перший вимір відокремлює критерії ефективності, що акцентують увагу на гнучкості, дискретності й динамізмі, від критеріїв, що акцентують увагу на стабільності, порядку та контролі. Одні організації вважають себе ефективними, якщо вони схильні до змін, відрізняються адаптивністю й органічною цілісністю (наприклад, Microsoft, Nike). Інші організації розглядаються як ефективні, якщо вони стабільні, передбачувані й механічно цілісні (наприклад, університети, урядові заклади й конгломерати (наприклад, Boeing)).

Другий вимір відокремлює критерії ефективності, які акцентують увагу на внутрішній орієнтації, інтеграції, єдності, від критеріїв, асоційованих із зовнішньою орієнтацією, диференціацією й конкуренцією.

Ці два виміри утворюють квадрант, кожний з яких являє собою набір індикаторів організаційної ефективності й визначає стрижневі цінності чотирьох типів культур: клан, адхократія, ринок і бюрократія (або ієрархія). Ці стрижневі цінності є протилежними або конкуруючими один з одним по діагоналі. Гнучкість протистоїть стабільності, внутрішній фокус - зовнішньому.

Модель конкуруючих цінностей отримала назву рамкової конструкції конкуруючих цінностей (рис. 2.3).

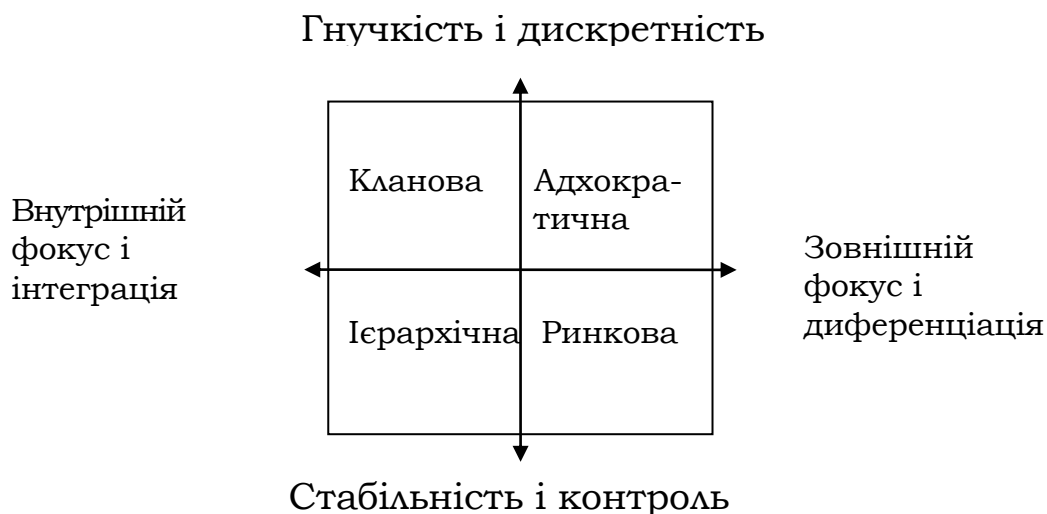


Рис. 2.3. Рамкова конструкція конкуруючих цінностей

Модель відповідає ключовим теоріям менеджменту - теорії організації, організаційного успіху, лідерства й професіоналізму менеджерів. Вона широко використовується для діагностики організаційної культури.

Ієрархічна культура. Концепція ієрархії базується на дослідженнях німецького соціолога Макса Вебера (*M. Weber, 1947*). Вебер запропонував сім характеристик ідеальної бюрократії (поділ праці; ієрархія влади; формальний відбір членів організації на основі кваліфікації, досвіду і підготовки; формальні правила й процедури; неупередженість, орієнтованість на кар'єру). Відповідність організації цим характеристикам гарантувала високу ефективність. Діапазон організацій, які володіють ієрархічною культурою, включає ресторани швидкого харчування (наприклад, McDonalds), конгломерати (наприклад, Ford Motor Company) і урядові заклади.

Ринкова культура стала набувати популярності наприкінці 1960-х рр. у зв'язку зі зростанням конкуренції. Концепція ринкової культури базувалася на дослідженнях О. Вільямсона й Б. Оучі (*O. Williamson, 1975; B. Ouchi, 1981*). Увага фокусується на операціях із зовнішніми клієнтами (постачальниками, споживачами, підрядниками, органами державного регулювання і т. ін.). Головний фокус ринкової культури налаштований на механізми ринкової економіки (прибутковість, частка ринку та ін.) з метою досягнення конкурентної переваги. Основними цінностями такої культури є конкурентоспроможність і продуктивність.

Кланова культура нагадує організацію сімейного типу. Клановий тип культури характеризується тим, що спільні цінності поділяють усі, окрім того, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю й відчуттям організації як «ми». Типовими характеристиками організацій кланового типу є командна робота, програми залучення найманих працівників до бізнесу, сприймання споживачів як партнерів, мінімальний рівень менеджменту, самоврядування, участь найманих працівників у прийнятті рішень, ротація працівників і т. ін.

Адхократична культура (від лат. *ad hoc* – «з нагоди») визначає якусь тимчасову, спеціалізовану й динамічну організаційну одиницю, яку можна швидко реорганізувати залежно від ситуації. Адхократія дозволяє забезпечити адаптивність, гнучкість і творчий підхід до справи в ситуаціях невизначеності, двозначності або перевантаження інформацією. Увага акцентується на індивідуальності, заохоченні ризику, передбаченні майбутнього, оскільки майже кожен працівник виявляється причетним до виробництва, спілкування з клієнтами, досліджень, новаторства, розвитку і т. ін. Адхократичні організації часто можна виявити в бізнесі, що функціонує в дуже динамічному зовнішньому середовищі (інформаційні технології, аерокосмічна індустрія, високопрофесійне консультування й т.п.).

Профіль кланової, адхократичної, ринкової і ієрархічної культур, розроблений К. Камероном і Р. Куінном, представлений на рис. 2.4.

Ієрархічна культура
 Дуже дружнє місце роботи. Надзвичайно формалізоване. Деякі люди багаті спільною організацією, схожою на великі родини. Лідери, або глави організації, сприймаються як батьки, що роблять люди. Лідери пишуться організація, тримається разом завдяки відданості й традиції. Висока обов'язковість організації. Акцент робиться на доорганізаторів, владі, вдосконаленні особистості, значення надважливим і соціальному згуртованості, коактиву й моральному клімату. Успіх визначається в термінах обертів, стафосна дія споживачів і турботи про людей. Організація заохочує припадку. Довгостроковий люди у бізнесі й згоді завдання організації.

Адхократична культура
 Динамічне підприємницьке організація підприємств. Організація творче місце роботи, на результаті, гнучкою схильність лідерів до новаторства. Сполучною виконання організації відданість. Люди експериментування. Лідери мають чітко визначені ділячки на передових рубежах. У довгостроковій перспективі організація робить ставку на зростання й пошуку нових ресурсів. Конкуренція. Організація успіх означає вироблена на параді. Унікальність і нових продуктів і/або послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу й конкурентні рішення поставлених завдань і

полягають у забезпеченні стабільності та рентабельності виконуваних операцій. Успіх визначається термінами надійності постачання, плавних календарних графіків і низьких витрат. Управління дбає про гарантії зайнятості найманих працівників та забезпечення передбачуваності на тривалі майбутнє.

досягнення вимірних цілей. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки й збільшення ринкової частки. Важливо конкурентне ціноутворення й лідерство на ринку. Стиль організації - жорстка лінія, спрямована на забезпечення конкурентоздатності.

Рис. 2.4. Профіль організаційної культури

Модель конкуруючих цінностей можна використовувати не тільки з метою діагностики організаційної культури, але й таких аспектів менеджменту, як лідерство, організаційна ефективність, менеджмент загальної якості, управління людськими ресурсами (рис. 2.5, 2.6, 2.7).

ГНУЧКІСТЬ І ІНДИВІДУАЛЬНІСТЬ

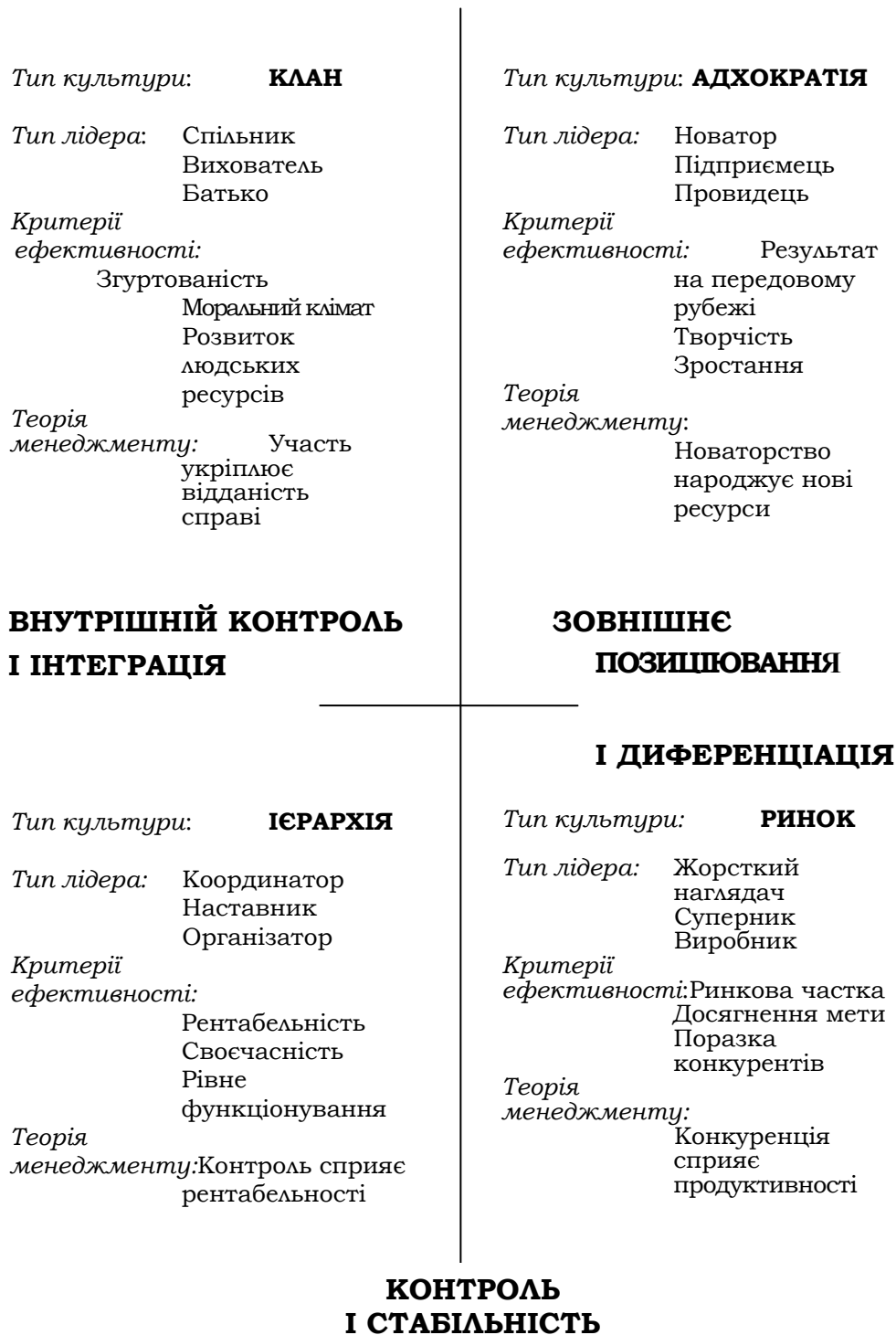


Рис. 2.5. Конкуруючі цінності лідерства,
ефективності та організаційної теорії

**ГНУЧКІСТЬ І
ІНДИВІДУАЛЬНІСТЬ**

КЛАН
СТРАТЕГІЇ ЯКОСТІ

Наділяти повноваженнями
Створювати бригади
Залучати найманих
працівників
Розвивати людські ресурси
Забезпечувати відвертість
спілкування

АДХОКРАТІЯ
СТРАТЕГІЇ ЯКОСТІ

Дивувати і захоплювати
Створювати нові
стандарти
Передбачати потреби
Продовжувати
вдосконалення

**ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ
І ІНТЕГРАЦІЯ**

ІЄРАРХІЯ
СТРАТЕГІЇ ЯКОСТІ

Виявляти помилки
Вимірювати
Контролювати процеси
Систематично
вирішувати проблеми
Застосовувати
інструменти якості
(наприклад, діаграми
Парето, діаграми
причинно-наслідкових
зв'язків, діаграми
схожості, діаграми
відхилень)

**ЗОВНІШНЄ
ПОЗИЦІЮВАННЯ І
ДИФЕРЕНЦІЮВАННЯ**

РИНОК
СТРАТЕГІЇ ЯКОСТІ

Вимірювати переваги
споживачів
Підвищувати
продуктивність
Здійснювати творче
партнерство
Підвищувати
конкуренто-
спроможність
Залучати споживачів і
постачальників

**КОНТРОЛЬ
І СТАБІЛЬНІСТЬ**

Рис. 2.6. Конкурентні цінності менеджменту
загальної якості

ГНУЧКІСТЬ

ПОБУДОВА КУЛЬТУРИ КЛАНУ

HR-роль:

Поборник найманих працівників

Засоби:

Відгук на потреби найманих працівників

Цілі:

Згуртованість, відданість справі, здібності

Компетентність:

Моральна оцінка; підвищення управлінської кваліфікації; вдосконалення систем

ПОБУДОВА КУЛЬТУРИ АДХОКРАТІЇ

HR-роль:

Агент по змінах

Засоби:

Сприяння перетворенням

Цілі:

Організаційне оновлення

Компетентність:

Аналіз систем; досвід організаційних змін; консультація і надання допомоги

ВНУТРІШНІЙ ФОКУС

ЗОВНІШНІЙ ФОКУС

ПОБУДОВА КУЛЬТУРИ ІЄРАРХІЇ

ПОБУДОВА КУЛЬТУРИ ІЄРАРХІЇ

HR-роль:

Фахівець-адміністратор

Засоби:

Реінжиніринг процесів

Цілі:

Раціональна інфраструктура

Компетентність:

Удосконалення процесів; зв'язки із споживачами; оцінка сервісних потреб

HR-роль:

Стратегічний бізнес-партнер

Засоби:

Вирівнювання HR відповідно стратегії бізнесу

Цілі:

Вплив на кінцевий результат

Компетентність:

Загальний досвід у бізнесі; стратегічний аналіз; стратегічне лідерство

ПЕРЕДБАЧЕНІСТЬ

Рис. 2.7. Конкурентні цінності управління людськими ресурсами

Крім того, дослідження рамкової конструкції конкуруючих цінностей показали тенденції до зміни культури в процесі життєвого циклу організації. На ранніх стадіях свого життєвого циклу організація прагне до домінанти, обумовленої адхократичним квадрантом (відсутність формальної структури, розвиток духу підприємництва, управління лідером-провидцем). По мірі розвитку починає переважати кланова культура (відчуття почуття родини, єднання з колективом й особиста прихильність до організації). По мірі зростання організація стикається з необхідністю акцентувати увагу на структурі й стандартних правилах і процедурах, які дозволяють контролювати сфери відповідальності, що розширюються, тобто відбувається зміщення до ієрархічної культури. Ієрархічна організація поступово доповнюється акцентуванням уваги на ринковій культурі (конкурентоспроможність, ефективність, орієнтація на споживача). У подібних ситуаціях зрілі й ефективні організації прагнуть створювати структурні підрозділи, в яких представлений кожний із чотирьох типів культур. Наприклад, науково-дослідний відділ може залишатися адхократичним, бухгалтерія-ієрархічною. Однак в цілому в організації повинен домінувати один тип культури.

Контрольні питання

1. Яке значення має класифікація культур?
2. Що собою представляє типологія Харрісона?
3. Опишіть типологію організаційної культури Хенді.
4. Опишіть типологію організаційної культури Шейна.
5. За якими параметрами класифікував культуру Акоффа?
6. Опишіть типологію організаційної культури Бурке.
7. Що собою представляють адаптивні і неадаптивні культури?
8. Опишіть модель конкуруючих цінностей, розроблену Камероном і Куїнном.

Питання для обговорення

1. Порівняйте кланову і адхократичну культуру. Які потенційні недоліки сильної кланової культури? Сильної адхократичної культури?

2. Порівняйте ринкову і ієрархічну культуру. Які потенційні недоліки сильної ринкової культури? Сильної ієрархічної культури?

Ситуація для аналізу

«Прорив» на шляху до успіху за кордоном

Національна баскетбольна асоціація (НБА) була першою у світі спортивною лігою, якій вдалося набути дійсно глобального характеру. Баскетбол викликає інтерес уболівальників і гравців у всьому світі, і сьогодні НБА користується всесвітньою популярністю. Спитайте будь-якого китайця, яка баскетбольна команда найпопулярніша сьогодні, і негайно отримаєте правильну відповідь. Ліга – це глобальна спортивно-розважальна компанія, її чемпіонати транслюються по всьому світі. Маючи партнерів у багатьох країнах, НБА одержує понад 500 млн. дол. прибутку від ліцензійної торгівлі фірмовими баскетбольними м'ячами, щитами, футболками й кепками за межами Сполучених Штатів Америки. Таке перетворення відносно слабозвиненого національного виду спорту у феноменально успішне комерційне підприємство глобального масштабу – приклад результату фантастично ефективного й дієвого міжнародного менеджменту.

Сьогодні кожна велика американська спортивна ліга намагається вийти на міжнародну арену, однак жодна з них поки ще не досягла рівня успіху НБА. Так, у 1991 р. Національна футбольна ліга заснувала Всесвітню футбольну лігу зі штаб-квартирою в Європі, однак після сплеску бурхливого інтересу популярність футболу в Європі й у Японії різко впала. Зі збитками, що перевищують 100 млн. дол., Всесвітня футбольна ліга запекло боролася за завоювання телевізійної аудиторії і спонсорів. Якщо говорити про найбільшу бейсбольну лігу, то у неї сьогодні стільки внутрішніх проблем, що її власники взагалі не в змозі зосередитися на потенційному глобальному спортивному ринку. Крім того, глобальні плани виходу бейсболу на міжнародний ринок сповільнюються його непопулярністю в Європі. Інші професійні спортивні ліги також не володіють ринковою міццю або привабливістю для глядача, достатньою для того, щоб здійснити спробу глобального розширення.

У чому ж причина глобального успіху НБА? Одним із основних факторів стало те, що чемпіонати ліги споконвічно мали величезну природну перевагу перед іншими спортивними чемпіонатами. У баскетбол грають практично в усьому світі, а правила гри прості й зрозумілі. Професіонали й любителі баскетболу вже багато років

процвітають як у Європі, так і в Азії. Крім того, починаючи з 1936 р., баскетбол став олімпійським видом спорту. Далі, в 1992 р. на Олімпійських іграх у Барселоні американська команда *Dream Team* зробила дійсну сенсацію, викликавши небувалий інтерес до баскетболу в усьому світі. Де б не з'являлися гравці *Dream Team*, вони завжди оточені натовпом своїх уболівальників, які їх обожають. Усе це дало потужний поштовх для виходу НБА на міжнародну арену.

Інші фактори, що істотно вплинули на глобальний розвиток НБА, пов'язані з двома відомими іменами — Девідом Дж. Стерном (David J. Stern), спеціальним уповноваженим НБА, і Майклом Джорданом (Michael Jordan), видатним баскетболістом, який зробив свій успіх воістину всесвітнім надбанням. Девід Дж. Стерн зайняв свою посаду в НБА в 1984 р., у цьому ж році до Ліги прийшов Майкл Джордан. Заслуга Стерна полягає в тому, що він дуже швидко усвідомив величезне значення кабельного й супутникового телебачення не тільки всередині країни, але й у всьому світі, і зрозумів, який величезний потенціал для популяризації баскетболу прихований у цих засобах масової інформації. Одного разу він сказав: «Хто б міг подумати, що перелом у світі спортивних чемпіонатів і розваг відбувся завдяки винаходу супутника. Але він відбувся у зв'язку з появою кабельного телебачення..., тобто завдяки можливості перейти від використання трьох телевізійних мереж до нескінченного розмаїття нових, конкуруючих між собою телевізійних каналів». До цього моменту в деяких країнах існували всього одна-дві мережі телемовлення, які в основному контролювалися державою. Кабельне телебачення забезпечило можливість створення великої кількості каналів, які мають змогу задовольнити гостри потреби в розважальних програмах. Трансляція професійних баскетбольних матчів добре відповідає цим вимогам. І, за словами Стерна, НБА була готова до таких трансляцій. Кабельне телебачення розширило не тільки аудиторію глядачів телевізійних програм, але й рекламну аудиторію. Цим скористалися Майкл Джордан і його партнери по рекламі, особливо фірма *Nike*.

Подібно НБА, Компанія *Nike* прагнула вийти на глобальний ринок ще в 1980-х рр. Скориставшись телебаченням як основним інструментом реклами, *Nike* перетворила Джордана у всесвітню знаменитість, відому як своїми особистими перемогами й духом боротьби, так і професійною майстерністю неперевершеного баскетболіста. Відразу всі хлопчики в усьому світі захотіли «бути схожими на Майкла». Співробітництво Джордана з

Nike, його спортивні досягнення, прагнення до перемоги, чарівна усмішка й безупинне просування *Nike* незабаром зробили його справжньою легендою спорту, що також сприяло подальшому розвитку НБА в глобальному масштабі.

Заключним фактором, що значною мірою сприяв глобальному успіху НБА, є те, що ліга не стала «вітриною» досягнень тільки американських спортсменів. Достатньо згадати такі відомі серед шанувальників баскетболу імена, як Хакім Оладжувон (*Hakeem Olajuwon*) (*Houston Rockets*) з Нігерії, Тоні Кукок (*Toni Kukok*) (*Chicago Bulls*) з колишньої Югославії і Рік Сміт (*Rik Smits*) (*Indianapolis Pacers*) з Голландії. Оскільки НБА запрошує у свої команди видатних баскетболістів з усього світу, ігри чемпіонатів ліги викликають усе більший міжнародний інтерес.

Саме використання популярності М. Джордана і талановитих спортсменів інших національностей, а також поява кабельного телебачення, що дозволяє транслювати матчі по всьому світі, створило для НБА надзвичайно вигідний плацдарм для стрімкого розвитку в глобальному масштабі. І цим талановитим стратегічним планом ліга зобов'язана Девіду Стерну.

Питання:

1. На вашу думку, які глобальні перспективи подальшого розвитку НБА і команд, що входять до ліги? Поясніть, як може вплинути позиція, що займає НБА, на її подальший успіх на міжнародному рівні.

2. Які правові, політичні, економічні й культурні відмінності можуть виявитися суттєвими при вербуванні гравців у команду НБА за кордоном? Припустимо, що ви менеджер, як би ви впоралися із цими труднощами?

3. Припустимо, що ви талановитий баскетболіст. Вас запросили в одну з команд НБА й відрядили до Шанхаю (Китай). З чого б ви розпочали для того, щоб успішно адаптуватися до нової обстановки як в особистому, так і професійному плані?

4. На прикладі НБА докладно розкажіть про фактори ефективності і результативності менеджменту в міжнародному масштабі.

Джерело. О. Halberstam, "David Did It," World Business, January-February 1996, p. 34-39; J. Metaxas, "NBA Shoots for Success Overseas", CNNfn Web Page (www.cnnfn.com), April 23, 1996; M. Gunther, "TheyAllWanttoBeLikeMike", Fortune, July 21, 1997, p. 51-53.

Розділ 3. ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

План

- 3.1. Формування організаційної культури.
- 3.2. Підтримання організаційної культури.
- 3.3. Зміна організаційної культури.

Ознайомившись із темою, студенти повинні вміти:

- Описати принципи формування організаційної культури.
- Назвати етапи формування і розвитку культури. Проаналізувати особливості формування культури у новостворених і зрілих організаціях.
- Розкрити джерела формування культури.
- Описати шляхи формування культури за Е. Шейном.
- Визначити основні завдання формування організаційної культури.
- Проаналізувати методи підтримання організаційної культури.
- Розкрити сутність процесу підтримання організаційної культури.
- Описати сутність етапів процесу зміни організаційної культури.
- Проаналізувати методи й інструменти оцінки організаційної культури.
- Назвати шляхи реалізації зміни організаційної культури.

3.1. Формування організаційної культури

Культура організації не виникає з нічого. Цінності, норми і артефакти, які є основою культури, формуються й розвиваються протягом усього життєвого циклу організації, де на відповідних етапах можуть домінувати різні типи культур. Процес формування й розвитку організаційної культури може відбуватися спонтанно (неусвідомлено) і усвідомлено. У першому випадку організація може зазнати невдачі, оскільки її культура може не відповідати вимогам зовнішнього середовища й стратегії розвитку. При усвідомленому підході до формування й розвитку культури організація отримує можливість бути більш успішною. Оскільки організаційна культура є важливим інструментом конкуренто-

спроможності, необхідно розуміти принципи й сутність процесу формування й розвитку організаційної культури.

Принципами організаційної культури, від яких варто відштовхуватися при її дослідженні, формуванні й розвитку, є:

- **Науковість.** Науковість означає використання досягнень наукових теорій, що мають за об'єкт вивчення людини, соціальні системи, організації як об'єкт управління, працю.

- **Системність.** Система (від грец. *systema* – ціле, складене із частин) – безліч елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках один з одним та утворюють певну цілісність, єдність.

- **Гуманізм.** Гуманізм (від лат. *humanus* – людський, людяний) означає визнання цінності людини як особистості, її права на вільний розвиток і прояв своїх здібностей, утвердження блага людини як найвищої цінності суспільних відносин.

- **Ідентифікація організації як частини суспільства.** Будь-яка організація являє собою групу людей, спільна діяльність яких координується для досягнення поставлених цілей. Основною метою діяльності організацій є виробництво товарів і послуг для задоволення потреб членів суспільства.

- **Професіоналізм.** Професіоналізм передбачає наявність концептуальних навичок, навичок міжособистісного спілкування і технічних навичок, якими повинна володіти людина, займаючись дослідженням, формуванням, підтриманням і розвитком організаційної культури.

Процес формування і розвитку організаційної культури включає наступні етапи:

1. Формування культури.
2. Підтримання культури.
3. Зміна культури.

Приймаючи рішення щодо необхідності формування культури, потрібно враховувати три основні моменти:

- Етапи життєвого циклу організації.
- Ступінь адаптивності організації до вимог зовнішнього середовища.
- Відповідність культури стратегії розвитку організації.

У новостворених організаціях процес формування і розвитку організаційної культури відповідає етапам, які були розглянуті вище. При цьому джерелом (ініціатором)

формування культури є засновник організації. Саме він ухвалює рішення щодо того, якою повинна бути культура. При формуванні культури він виходить зі стратегії розвитку організації, тобто свого бачення майбутнього, місії, цілей, завдань і шляхів їхньої реалізації. Засновник формує набір цінностей, норм і правил, яких повинні дотримуватися члени організації з метою реалізації стратегії і досягнення успіху. Поступово по мірі розвитку організації формується певна культура. Бажано, щоб ця культура відповідала вимогам зовнішнього середовища і стратегії розвитку організації.

Зрілі організації можуть зіштовхнутися із двома ситуаціями:

- Якщо в організації сформувалася культура, що відповідає вимогам зовнішнього середовища і стратегії розвитку, то таку культуру необхідно підтримувати й посилювати.

- Якщо культура не відповідає вимогам зовнішнього середовища і стратегії розвитку організації, її необхідно змінити. Зміна організаційної культури передбачає аналіз (діагностику) існуючої культури, виявлення того, що повинно бути змінено, а також розробку плану реалізації цих змін.

У будь-якому разі менеджери повинні розуміти, що процес формування й розвитку культури є:

- **Динамічним.** Організації не стоять на місці, а постійно розвиваються. Тому і організаційна культура також розвивається.

- **Тривалим.** За один день неможливо змінити культуру.

- **Складним.** Складність процесу зміни культури пов'язана з тим, що у співробітників організації вже сформувалися свої цінності, які дуже важко змінити. Для зміни системи цінностей, норм і правил необхідно почати ряд управлінських заходів.

Формування організаційної культури є одним з головних завдань менеджерів. Основними джерелами формування культури є засновники і лідери організації, важливі події, потреби членів організації і вплив зовнішнього середовища.

- **Засновники й лідери організації.** Засновники і лідери формують погляди на організацію й цінності, що допомагають співробітникам реалізувати стратегію розвитку організації (місію, бачення, цілі). Тому організаційна культура відображає цінності,

стверджуванні лідером. Лідери і засновники організації повинні демонструвати зразки поведінки відповідно до домінуючих цінностей організаційної культури. Як вказує Шейн (Schein, 1990), співробітники організації звиряють свою поведінку з вчинками й думкою лідера. Організаційна культура - це результат взаємодії між уявленнями, що склалися у засновників (лідерів), і уявленнями, що склалися у співробітників на власному досвіді. Співробітники розглядають лідерів як моделі (стандарту) поведінки. Підходи до формування лідерами організаційної культури представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Два підходи до формування лідерами організаційної культури

Адміністративна культура	Організаційні зміни	Підприємницька культура
Ззовні	Система контролю	Зсередини
Власник процесу	Відносини власності	Власник майна
Очікування моменту	Ставлення до можливостей	Веде пошук
Раціонально-логічне	Вирішення проблем за перевагами	Інтуїтивне
Централізація	Делегування повноважень	Децентралізація
Ієрархічна	Організаційна структура	Мережна
«Дорослий» - «дитина»	Відносини субординації	«Дорослий» - «дорослий»
На організацію	Організаційний фокус	На людину
Зниження вартості	Виробнича стратегія	Диференціація виробництва
Продуктивність	Головні цілі	Ефективність
Системний	Підхід до управління	Ситуаційний
Інтеграції	Робота проектується з позицій	Автономії
За правилами	Виконання роботи	Творче
Модифікація	Проведені зміни	Радикальні
Робити справу правильно	Основоположний курс дій	Робити правильну справу

• **Важливі події** – це різного роду серйозні події, з яких виносять корисне про бажану або небажану поведінку (Schein, 1990). Важливими подіями можуть бути криза, зниження показників діяльності організацій, виклик зовнішнього середовища, слабка адаптація до вимог зовнішнього середовища, дисфункціональні конфлікти і т. ін. У подібних випадках виникає **культурний розрив**, який можна визначити як відмінності між існуючими й бажаними цінностями й формами поведінки (Ralph H. Kilmann, Mary I. Saxton at al, 1985). Культурний розрив виникає в багатьох організаціях, однак не всі лідери можуть його виявити. Він може досягти колосальних розмірів, особливо у випадку злиття й поглинання компаній. Незважаючи на популярність цієї стратегії вона досить часто дає негативні наслідки. Однією з головних причин невдач у цьому випадку є відмінності між інтегрованими культурами. Лідери організацій повинні розуміти, що організаційна культура, пов'язана з нормами й цінностями людей, здатна стати серйозною перешкодою на шляху проведення організаційних змін. Щоб підсилити здатність організації швидко вийти з кризи, необхідно визначити, які цінності є помилковими або застарілими (L. Mallak, 2001).

• **Потреби** членів організації підтримувати ефективні службові відносини також є джерелом формування цінностей і очікувань (Furnham and Gunter, 1993).

• **Зовнішнє середовище.** Характер зовнішнього середовища (визначеність, складність, динамічність, ділове й галузеве середовище, особливості національної культури) визначає той набір цінностей, який дозволить об'єднати зусилля людей заради досягнення цілей організації.

Культура формується й пізнається протягом певного періоду часу. Шейн (Schein, 1984) передбачає, що існує два шляхи формування, пізнання й навчання культури:

• **Шокова модель**, за якої члени організації вчать справлятися з деякими загрозами, мобілізуючи механізми захисту.

• **Модель позитивного закріплення**, за якої організаційна поведінка, як здається членам організації, спрацьовує (тобто приводить до досягнення цілей). Саме такий тип поведінки запам'ятовується, повторюється й укорінюється. Навчання організаційній культурі

відбувається тоді, коли люди адаптуються до тиску зовнішніх обставин, справляються з ним і поступово виробляють успішні механізми й підходи для того, щоб вирішувати складні завдання й процеси усередині організації.

При формуванні організаційної культури необхідно звернути особливу увагу на вирішення двох важливих проблем:

- Зовнішня адаптація і виживання.
- Внутрішня інтеграція.

Вирішення проблеми зовнішньої адаптації дозволить відповісти на запитання «Як культура повинна допомогти організації адаптуватися до зовнішнього середовища?» Вирішення проблеми внутрішньої інтеграції дозволить відповісти на питання «Як згуртувати співробітників?» і «Як люди повинні ставитися один до одного?» Проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої координації представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

*Проблеми зовнішньої і внутрішньої інтеграції
(за Е. Шейном)*

ПРОБЛЕМИ ЗОВНІШНЬОЇ АДАПТАЦІЇ І ВИЖИВАННЯ
<ul style="list-style-type: none">• МІСІЯ ТА СТРАТЕГІЯ. Визначення місії організації і її головних завдань; вибір стратегії на виконання цієї місії.• ЦІЛІ. Встановлення специфічних цілей; досягнення згоди за цілями.• ЗАСОБИ. Методи, що використовуються для досягнення цілей; досягнення комплексу щодо використовуваних методів; рішення щодо організаційної структури, систем стимулювання й підпорядкованості.• КОНТРОЛЬ. Встановлення критеріїв виміру досягнутих індивідом і групами результатів; створення інформаційної системи.• КОРЕКЦІЯ. Типи дій, необхідні відносно індивідів і груп, які не виконали завдання.

ПРОБЛЕМИ ВНУТРІШНЬОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

- СПІЛЬНА МОВА І КОНЦЕПТУАЛЬНІ КАТЕГОРІЇ. Вибір методів комунікації; визначення значення використовуваної мови й концепцій.
- МЕЖІ ГРУП І КРИТЕРІЇ ВХОДЖЕННЯ Й ВИХОДУ ІЗ ГРУП. Встановлення критеріїв членства в організації та її групах.
- ВЛАДА І СТАТУС. Встановлення правил з набуття, підтримування й втрати влади; визначення й розподіл статусів в організації.
- ОСОБИСТІСНІ ВІДНОСИНИ. Встановлення правил про рівень і характер соціальних відносин в організації між статтю, віком й т. ін.; визначення допустимого рівня відкритості на роботі.
- ЗАОХОЧЕННЯ Й ПОКАРАННЯ. Визначення бажаної й небажаної поведінки.
- ІДЕОЛОГІЯ І РЕЛІГІЯ. Визначення значення речей, що не піддаються поясненню й непідвладні контролю з боку організації; віра як зняття стресу.

При вирішенні проблем зовнішньої адаптації необхідно залучати співробітників до участі у:

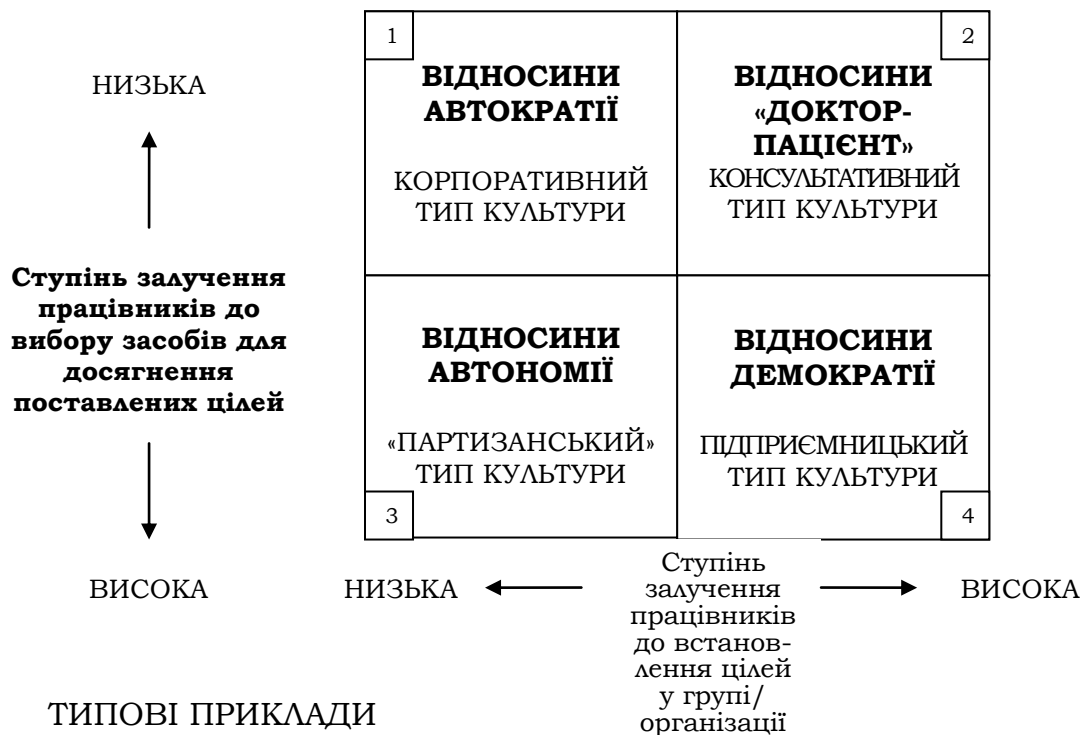
- формуванні місії, стратегії і цілей організації;
- виборі засобів і методів реалізації місії, стратегії, цілей;
- розробці системи контролю;
- розробці заходів, спрямованих на коригування неприпустимої поведінки.

Рис. 3.1 ілюструє типологію культур, що формують ступінь залучення членів організації до вирішення проблем зовнішньої адаптації.

Вирішення проблем внутрішньої інтеграції включає:

- вибір методів комунікації;
- визначення критеріїв членства в організації та її групах;
- встановлення правил з набуття, підтримання й втрати влади;
- визначення й розподіл статусів в організації;
- встановлення правил міжособистісних відносин;
- визначення бажаної і небажаної поведінки та системи заохочень і покарань;
- визначення ставлення до ідеології та релігії.

Вирішення проблем внутрішньої інтеграції сприяє об'єднанню окремих людей у колектив і формуванню ефективної взаємодії.



- | | |
|---|---|
| 1 | Традиційно керована корпорація з централізованою структурою |
| 2 | Інститути соціальних та інших послуг (лікувальні та навчальні заклади) |
| 3 | Кооперативи, творчі союзи, клуби |
| 4 | Групи й організації, в яких управління здійснюється «щодо цілей» або «щодо результатів», компанії зі структурою «переверненої піраміди» |

Рис. 3.1. Типи культур як відносини влади у групі організації (за Р. Акоффом)

3.2. Підтримання організаційної культури

Якщо в організації існує культура, що відповідає вимогам зовнішнього середовища і стратегії розвитку цієї організації, то необхідно вживати заходів для її підтримання і посилення. Причинами підтримання організаційної культури є:

- прийом на роботу нових членів організації, які вже мають певну культуру і у такий спосіб заносять в організацію «вірус» (елементи) іншої культури;

- підтримання сили культури на оптимальному рівні.

Основними методами підтримання організаційної культури є:

- Підбір персоналу.
- Соціалізація нових членів організації.
- Дії вищого керівництва.
- Артефакти.

Основним завданням процесу **підбору** персоналу є прийом на роботу таких людей, знання, кваліфікація й здатності яких дозволять їм успішно вирішувати завдання організації. Кандидати, які відчувають протиріччя між власними цінностями й базовими цінностями організації, можуть самостійно прийняти рішення про відмову від пропонуваної їм роботи. Тому багато організацій використовують такі інструменти відбору: співбесіда, анкетування, ознайомлення з вимогами, пропонуваними співробітникам організації, цінностями й нормами поведінки.

Соціалізація спрямована на надання допомоги новим членам організації якнайшвидше адаптуватися до організаційної культури. Процес соціалізації включає три стадії (див. рис. 3.2):

- Заочне знайомство.
- Безпосереднє знайомство.
- Перетворення.

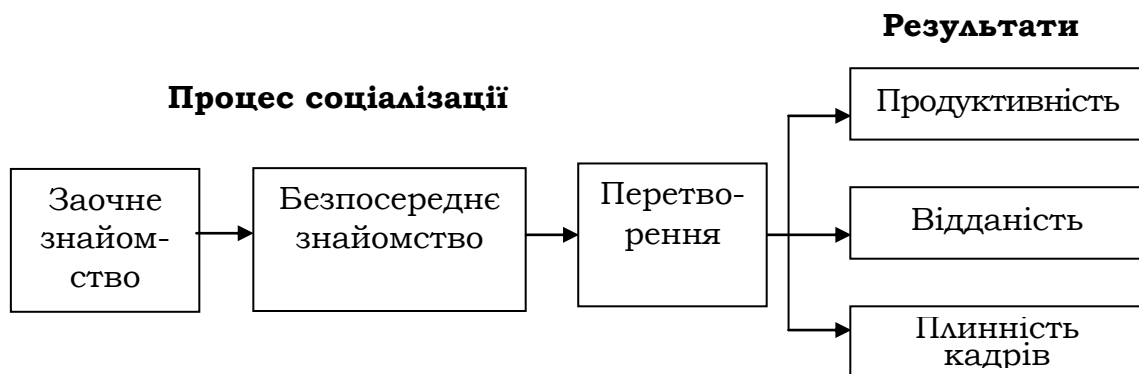


Рис. 3.2. Стадії процесу соціалізації

На стадії заочного знайомства людина намагається довідатися про організацію до початку роботи в ній. На цій стадії у неї формується система цінностей, уявлень і очікувань, які мають відношення до її майбутньої роботи. Успіх процесу відбору буде залежати від уміння кандидата передбачувати очікування організації.

На стадії безпосереднього знайомства люди усвідомлюють, наскільки їхні очікування щодо майбутньої роботи співвідносяться з реальністю. Якщо очікування виявилися близькими до реальності, стадія безпосереднього знайомства підтверджує їх. Коли очікування й реальність розходяться, новим працівникам необхідно пройти процес соціалізації, що змінить їхні первісні очікування новими. У найгіршому випадку людина може звільнитися.

На стадії перетворення нові члени організації намагаються розв'язати проблеми, виявлені при безпосередньому знайомстві. У табл. 3.3 представлені варіанти початкової соціалізації.

Перетворення і початковий процес соціалізації завершуються при наступних умовах:

- Коли нові члени організації звикли до своєї нової роботи й організації.
- Засвоїли й прийняли організаційні й групові норми.
- Почувають, що їх колеги довіряють їм і поважають їх.
- Упевнені в тому, що їм вдасться успішно впоратися зі своєю новою роботою.
- Розуміють не тільки свої завдання, але й правила, процедури й методи роботи в цілому.
- Знають критерії виміру й оцінки їхньої роботи.

Таблиця 3.3

Варіанти початкової соціалізації

Формальна/неформальна. Чим більше новий працівник ізольований від співробітників і тим або іншим способом відокремлюється від колективу, щоб підкреслити свою роль новачка, тим більш формальною виявляється соціалізація. Приклади формальної соціалізації - конкретні програми орієнтації й навчання. Неформальна соціалізація розміщує нового працівника відразу ж на його робоче місце, не звертаючи уваги на його роль «новачка».

Індивідуальна/колективна. Нових членів організації можна соціалізувати в індивідуальному порядку. Багато професійних офісів соціалізують таким чином нових працівників. Їх можна також поєднувати в групи й проводити для всіх один курс підготовки (наприклад, це навчальний табір для новобранців в армії).

Фіксована/змінна. Календарний план (графік), згідно з яким новачки переходять зі стану «чужинця» у стан «своєї людини», може бути фіксованим або змінним. Фіксований графік передбачає стандартизовані стадії такого переходу (вони використовуються, наприклад, у ротаційних програмах навчання). Фіксований графік містить у собі також випробний термін (наприклад, стандартний шестирічний випробний термін для доцентів в університетах). Змінні графіки зазвичай не передбачають яких-небудь конкретних термінів переходу. Наприклад, змінний графік описує типову систему просування по службі, коли працівник не переходить на наступний ієрархічний рівень доти, поки не буде «готовий» до цього.

Послідовна/довільна. Послідовна соціалізація характеризується використанням рольових моделей, які навчають і заохочують новачка. Приклад такого підходу - програми навчання й наставництва. У випадку довільної соціалізації від використання рольових моделей свідомо відмовляються. Новому працівникові надається можливість «впливати» самостійно.

Інвестиційна/дивестиційна. Інвестиційна соціалізація виходить із того, що особисті якості й кваліфікація, якими вже володіє новачок, є необхідними складовими для успіху на майбутній роботі, і тому їх потрібно лише підтверджувати й підкріплювати. Дивестиційна соціалізація полягає в спробах позбавити новачка певних характеристик. Дивестиційну соціалізацію проходять, наприклад, кандидати на членство у всіляких братствах і клубах «для обраних».

Джерело. Stammi J. Van Maanen, "People Processing: Strategies of Organizational Socialization," Organizational Dynamics, Summer 1978, pp. 19-36; i E.H. Schein, "Organizational Culture," American Psychologist, February 1990, p. 116

Дії вищого керівництва чинять великий вплив на організаційну культуру. Іншими словами, стилем лідерства, вчинками і діями менеджери вищої ланки запроваджують норми організаційної поведінки.

Шейн (*Schein, 1985*) та інші запропонували наступні методи, які можуть використовувати менеджери для підтримання організаційної культури:

- Визначення об'єктів, що вимагають особливої уваги, оцінки й контролю з боку менеджерів (на чому саме керівники акцентують увагу).

- Реакція керівників на критичні ситуації й організаційні кризи.

- Продумане моделювання ролей, навчання та інструктаж.

- Критерії розподілу винагород і зміни статусу.

- Критерії прийому на роботу, відбору, просування й одержання завдань.

- Затвердження нових цінностей.

- Введення цінностей у дію через заплановані акції (впровадження програм якості, матеріального стимулювання, командної роботи, розвиток організації, що навчається).

- Використання системи цінностей як підстави для перегляду показників роботи окремих співробітників і команд.

- Забезпечення вступного навчання й адаптації нових співробітників до ключових цінностей організації й способів їхньої реалізації.

- Закріплення вступного навчання на подальших курсах підвищення кваліфікації, що є частиною програм безперервного розвитку.

Методи підтримання організаційної культури представлені на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Методи підтримання організаційної культури

Одним з важливих методів підтримання культури є організаційні символи і обряди. У табл. 3.4 представлені типи обрядів і їх вплив на організаційну культуру.

Таблиця 3.4

Типи організаційних обрядів і їх вплив на організаційну культуру

Тип обряду	Приклад (обряд із приводу...)	Можливі наслідки
1	2	3
Обряд просування	...завершення базового навчання, перепідготовки тощо (урочисте вручення дипломів)	Забезпечує входження в нову роль; мінімізує відмінності у виконуваних ролях
Обряд припинення роботи	...звільнення або пониження на посаді, роботі (оголошення на дошці)	Скорочує владу й статус; підтверджує необхідність відповідної поведінки
Обряд посилення	...виявлення кращої поведінки (конкурси, змагання)	Підсилює владу й статус; указує на цінність правильної поведінки
Обряд відновлення	...розвитку соціальних відносин і підвищення їхньої ефективності (оголошення на засіданні про делегування повноважень)	Зміна стилю роботи й керівництва

1	2	3
Обряд урегулювання конфлікту	...досягнення домовленості, компромісу, введення конфлікту в законні рамки (оголошення на прес-конференції про початок і кінець переговорів)	Відкриття початку переговорів, зниження напруженості в колективі
Обряд єднання	...визнання стану задовільним (святкування колективом ювілеїв на робочому місці)	Підтримує відчуття спільності, що об'єднує працівників

Процес підтримання організаційної культури на основі зазначених вище методів представлений на рис. 3.4.

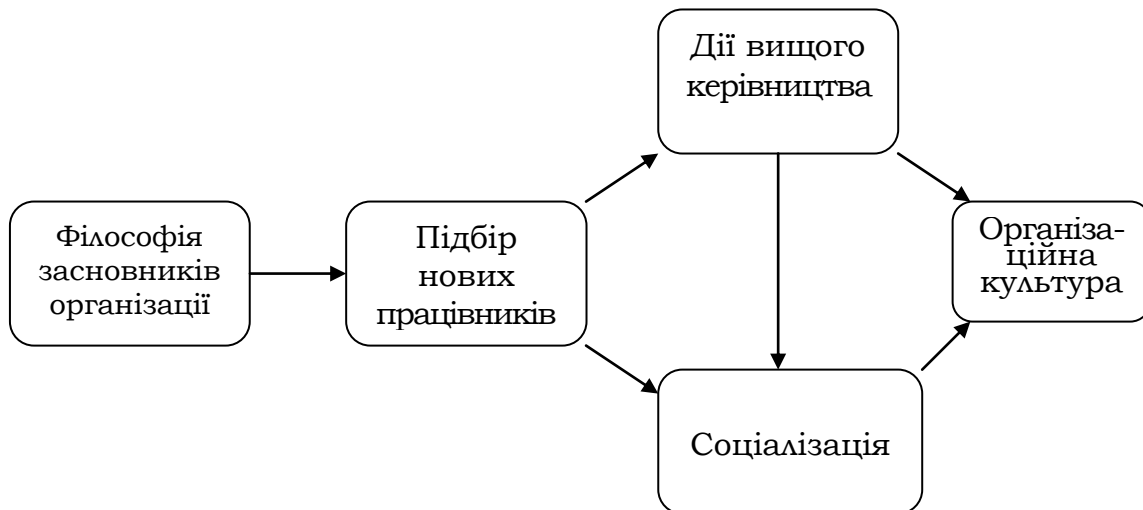


Рис. 3.4. Процес підтримання організаційної культури

Наразі висуваються нові вимоги до підтримання організаційної культури. У сучасних глобальних і віртуальних організаціях загальні цінності стають сполучною ланкою між віддаленими один від одного працівниками й підрозділами, «клеєм», що поєднує їх у єдине ціле. Такого роду зв'язки надають людям почуття приналежності до спільної діяльності, слугують «компасом» індивідуальної поведінки, забезпечують єдину спрямованість різною мірою віддалених від компанії працівників і досягнення спільних цілей. Але як створювати й підтримувати міцну культуру в умовах, коли співробітники часом навіть не зустрічаються один з

одним? Упровадження віртуальних команд, комп'ютерних мереж, гнучких графіків роботи не дозволяють застосовувати традиційні механізми передачі культури. Працівники не можуть осягати цінності організації шляхом спостереження за іншими. Знижується роль і таких елементів культури, як перекази і символи.

Одне з можливих рішень - підвищена увага до підбору й соціалізації нових працівників. У Microsoft, наприклад, процес інтерв'ювання спрямований на те, щоб виявити здатних «вписатися» у культуру компанії кандидатів, тобто людей, початково прихильних до цінностей, культивованих в організації. Співбесідою є випробування, коли майбутні колеги буквально засипають кандидата питаннями типу: «Чому каналізаційні люки роблять круглими?» і «Що ви будете робити, якщо у вас виявиться зливочок золота, який можна розрізати навпіл, і замовник, якому потрібно платити по одній сьомій зливка в день протягом тижня?» Важливою є не стільки правильна відповідь, скільки здатність кандидата витримати психологічний тиск і зберегти здатність розумного мислення. Microsoft потребує в розумних, небайдужих працівниках, яким не властиві умовності. Ті, хто пройшли процес працевлаштування, відчувають себе членами певного клубу.

Після прийому на роботу починається не менш важливий процес соціалізації нового співробітника. Якщо діяльність компанії розосереджена між віддаленими центрами, важливо, щоб корпоративні цінності були оформлені в письмовому вигляді й відповідним чином поширювалися (через інформаційні бюлетені й журнали, відеозаписи, освітні програми, Інтернет). У багатьох глобальних і віртуальних компаніях нові співробітники повинні певний час попрацювати разом з досвідченими колегами з метою засвоєння азів корпоративної культури. У компанії Nokia усі без винятку нові співробітники зобов'язані пройти «посвячення» у культуру. Там вони дізнаються, чим культура й стиль менеджменту цієї шведської компанії відрізняється від багатьох американських фірм.

Наприкінці 1990-х рр. у Hewlett-Packard була розроблена навчальна програма для менеджерів під назвою «Віддалений менеджмент». На форумах

обговорювалися такі питання, як баланс робочого й вільного часу, процеси комунікації й орієнтація віртуальних працівників на корпоративну культуру НР.

Один з найбільш ефективних методів адаптації норм і цінностей організації до зовнішнього середовища або соціалізації нових працівників у колективі є культурологічне лідерство. Суть його полягає в тому, що менеджери повинні забезпечити надлишок комунікацій щодо організаційних цінностей, обов'язково підкріплюючи слова реальними діями.

У прагненні до зміни корпоративної культури **культурологічний лідер** самостійно визначає й використовує найбільш адекватні сигнали й символи. Як правило, вплив на корпоративну культуру здійснюється такими способами:

1. Культурологічний лідер чітко і ясно формулює своє бачення культури організації, в яке вірять працівники і яке викликає в них емоційний підйом. Лідер визначає й доносить до інших цінності, навколо яких може згуртуватися весь колектив.

2. Культурологічний лідер пильно спостерігає за повсякденною діяльністю організації, фіксуючи її відповідність проголошеним цінностям.

3.3. Зміна організаційної культури

Сучасні організації, які функціонують у динамічному і зовнішньому середовищі, що стрімко розвивається, повинні володіти здатністю швидко пристосовуватися, тобто адаптуватися до його вимог. Це здійснюється шляхом проведення організаційних змін. Рушійними силами змін є:

- **Природа робочої сили.** У сучасних умовах практично кожній організації доводиться існувати в умовах мультикультурного оточення. Велике культурне різноманіття, збільшення числа професіоналів, поява великої кількості працівників, які не володіють достатньою кваліфікацією, - все це вимагає нових підходів до управління людськими ресурсами.

- **Технології.** Нові технології докорінно змінюють як саму роботу, так і організації.

• **Економічні потрясіння.** Ми живемо в «епоху порушення послідовності». У 1950-1960-і рр. минуле дозволяло прогнозувати майбутнє з досить великою точністю. З початку 1970-х рр. економічні потрясіння (підвищення й стрімке падіння цін на нафту, поява Internet-компаній, швидке зростання вартості житла, будівельний бум, економічна й фінансова криза) спричинили серйозні організаційні зміни.

• **Конкуренція.** У сучасній глобальній економіці конкурент може прийти як із сусідньої вулиці або із сусіднього міста, так і з будь-якого континенту. Загострення конкуренції змушує сталі організації захищатися не тільки від своїх традиційних конкурентів, які пропонують клієнтам нові товари та послуги, але й від малих підприємств, що знов з'явилися з інноваційними пропозиціями.

• **Соціальні тенденції.** Соціальні тенденції також змінюються. Інтенсивне зростання обміном інформації в Internet-«чатах», масовий вихід на пенсію бебі-бумерів і так званого «покоління Х» (іксерів), урбанізація - ознаки соціальних тенденцій.

• **Світова політика.** Розпад СРСР, ескалація воєнних дій на Близькому Сході, відкриття ринків у Китаї, війна проти тероризму спричинили зміни в практиці ведення бізнесу (створення резервних систем, убезпечення працівників, вирішення проблем, обумовлених підвищеним рівнем тривожності).

Оскільки на даний час організації все частіше стикаються з необхідністю організаційних змін (упровадження тотального управління якістю (TQM), скорочення розмірів, реінжиніринг, упровадження командної роботи й т. ін.), важливим є розуміння того, що саме необхідно змінити, щоб відповідати вимогам зовнішнього середовища. Зміни можуть підлягати:

- Стратегія розвитку організації.
- Структура організації (спеціалізація службових завдань, тип департаменталізації, система влади (владні повноваження, відповідальність, підзвітність, делегування), норми керованості, ступінь централізації/децентралізації прийняття рішень, ступінь формалізації).
- Система мотивації.
- Система контролю.

- Система керівництва й лідерства.
- Система прийняття рішень і комунікацій.
- Організаційна поведінка.

Зазначені вище організаційні зміни тягнуть за собою адекватні зміни культури організації. Важливо пам'ятати, що культура повинна відповідати стратегії розвитку організації. Тому організаційні зміни й зміни культури повинні здійснюватися одночасно.

Ключовим фактором зміни культури є зміна організаційної поведінки. За В. Сате (*Sathe, 1985*), існує три можливих сполучення змін поведінки й культури:

- Зміна культури без зміни поведінки.
- Зміна поведінки без зміни культури.
- Зміна культури й зміна поведінки.

Модель в Сате представлена на рис. 3.5.

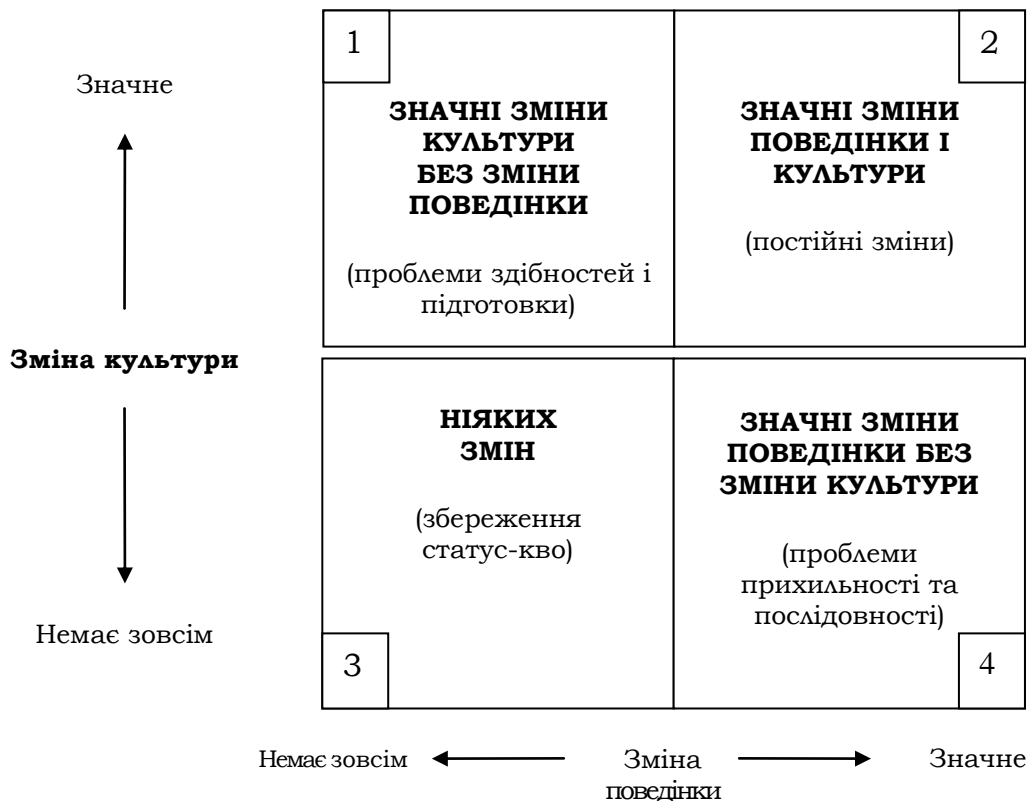


Рис. 3.5. *Можливі сполучення змін поведінки та культури (за В. Сате)*

Зміна культури без зміни поведінки. У цьому випадку головною проблемою є відсутність у співробітників здібностей і відповідної підготовки, необхідних для проведення змін. Вирішення цієї проблеми полягає в навчанні співробітників на робочому місці.

Зміна поведінки без зміни культури. У цьому випадку люди змінюють свою формальну поведінку через страх втрати роботи або для винагороди, але при цьому проявляють внутрішню незгоду з новими цінностями, припущеннями, питаннями. До категорії таких співробітників можна віднести людей «старого гарту», які володіють високим рівнем професіоналізму й зберігають старий світогляд. Головною проблемою в цій ситуації є відсутність прихильності новій культурі.

Зміна поведінки і культури. У цьому випадку спостерігаються постійні зміни в поведінці й культурі, які взаємно підсилюють і підтримують один одного. У людей розвивається почуття задоволення від роботи і культури організації.

При проведенні змін організаційної культури менеджери, як правило, стикаються з опором співробітників організації. Ступінь опору змінам культури прямо пропорційний:

- масштабу й швидкості змін у змісті організаційної культури (базових припущеннях, віруваннях і цінностях);
- силі культури.

Зміни в культурі можуть відбуватися таким чином:

- передувати зміні поведінки (у ситуації присутності переваги нових базових цінностей у порівнянні з існуючими);
- дотримуватися змін поведінки (у ситуації відсутності переваги нових базових цінностей);
- ніколи не відбудуться.

У першому випадку необхідно сформувані нові знання, компетенції й навички, необхідні для вироблення відповідних зразків поведінки. У другому і третьому випадках необхідне втручання агентів змін (*change agents*), якими можуть бути менеджери, рядові співробітники або запрошені консультанти. При цьому можливі два підходи (рис. 3.6):

- Домогтися від людей прийняття нової культури.
- Соціалізація нових членів організації або звільнення людей.



У цих точках менеджери повинні втручатися для зміни культури.
У разі підтримування культури, яка переважає ці точки необхідно обережати співробітників від впливу «чужої» культури.

Рис. 3.6. Модель відтворення організаційної культури

Процес зміни організаційної культури включає наступні ключові етапи:

1. Формування групи (команди) агентів змін (*change agents*).
2. Оцінка (діагностика) організаційної культури.
3. Інтерпретація результатів оцінки (діагностики) організаційної культури.
4. Реалізація зміни організаційної культури.

Агентами змін можуть бути менеджери, рядові співробітники, запрошені консультанти.

Оцінка (діагностика) організаційної культури є складним завданням, оскільки існують різні рівні пізнання й вивчення культури:

- Поверхневий рівень - артефакти. Як уже зазначалось, артефакти можна спостерігати (чути, бачити, сприймати на дотик) і, отже, вимірювати.

- Підповерхневий рівень - проголошені цінності, норми й правила, які складно спостерігати а, отже, й вимірювати.

- Глибинний рівень - уявлення, переконання, вірування. Ці елементи є ядром, тобто суттю культури. Вони формуються на підсвідомому рівні, тому їх неможливо безпосередньо спостерігати.

Разом з тим існують три методи оцінки організаційної культури:

- **Холістичні** – методи вивчення організаційної культури шляхом реального занурення в неї.

- **Метафоричні** (або мовні) – методи, що припускають вивчення документально-мовних комунікацій співробітників організації (зразків мови документів, розповідей, що існують, історій, міфів, героїв і антигероїв організації, артефактів).

- **Кількісні** – методи, що використовують опитування, анкетування, інтерв'ювання, і ті, що дають кількісну оцінку конкретним проявам культури.

Найбільш широко відомими інструментами оцінки організаційної культури є:

- Анкета з організаційної ідеології Харрісона (*Harrison, 1972*).

- Реєстр організаційної культури Кука й Лафферті (*Cooke and Lafferty, 1989*).

- Анкета Литвина і Стрінгера (*Litwin and Stringer, 1968*).

- Анкета Д. Койс і Де Котіс (*Koys and De Cotiis, 1991*).

- Опитувальник ОСАІ Камерона й Куїнна (*Cameron and Quinn*) і т. ін.

Анкета з організаційної ідеології Харрісона ґрунтується на чотирьох типах культур: влади, людини, завдання та ролі. Анкета заповнюється шляхом ранжування тверджень згідно з тим, що респондент вважає найбільш близьким до реальної позиції відповідної організації. Анкета містить наступні твердження:

- Хороший начальник - сильний, рішучий, твердий, але справедливий.

- Хороший підлеглий - поступливий, сумлінний і відданий.

- Люди, які процвітають у даній організації, тверезі й конкурентні, із великою потребою влади.

- Основою для призначень є особисті потреби й думки тих, хто має владу.

• Рішення приймаються людьми, які володіють максимальними знаннями й досвідом з розглянутої проблеми.

Реєстр організаційної культури Кука й Лафферті оцінює організаційну культуру за дванадцятьма пунктами:

1. Гуманістична - корисна: управління здійснюється колективно і в орієнтованій на людину манері.

2. Групові - організації, які надають переваги конструктивним взаєминам.

3. Схвалення - організації, в яких уникають конфліктів і підтримують Хороші міжособистісні стосунки, принаймні, на поверхні.

4. Традиційні - консервативні, традиційні й бюрократично керовані організації.

5. Підлеглі - ієрархічно керовані організації, без застосування колективного керівництва.

6. Відхилення - організації, які не винагороджують за успіх, але карають за помилки.

7. Опозиційні - організації, у яких переважають конфронтація й заохочується негативізм.

8. Влада - організації, побудовані на владі, що обумовлена посадою.

9. Конкурентні - культура, за якої цінується перемога, а членів організації заохочують, якщо їхні показники роботи перевершують показники інших співробітників.

10. Компетентність (досягти у всьому досконалості) - організації, в яких цінується наполегливість, прагнення бездоганності у всьому й старанна робота.

11. Досягнення - організації, які успішно працюють і цінують тих членів, які ставлять і виконують складні, але реальні завдання.

12. Самореалізація - організації, які поважають творчість, цінують якість, а не кількість, заохочення як виконання завдання та особисте зростання.

Анкета Литвина й Стрингера є інструментом оцінки сприйняття організаційного клімату і описує вісім категорій:

1. *Структура* - відчуття з приводу обмежень як свободи дій, так і ступеня формальності чи неформальності робочої атмосфери.

2. *Відповідальність* - сприйняття довіри щодо виконання важливої роботи.

3. *Ризик* - відчуття ризику і виклику в роботі та організації - тобто акцентується на прийнятті обміркованого ризику чи безпечних діях.

4. *Теплота* - наявність дружніх і неформальних груп.

5. *Підтримка* - відчутна готовність допомогти з боку менеджерів і колег; акцент (або його відсутність) на взаємній підтримці.

6. *Нормативи* - відчуття важливості прихованих або яскраво виражених цілей і стандартів роботи; акцент на хорошому виконанні роботи; виклик, що присутній в особистих і командних цілях.

7. *Конфлікт* - відчуття, що менеджери та інші працівники хочуть почути різні точки зору; акцент на виявленні проблем, а не на згладжування їх або ігнорування.

8. *Тотожність* - відчуття, що ти належиш до компанії, що ти цінний працівник робочої команди.

Анкета Д. Койс і Де Котіс є інструментом сприйняття організаційного клімату та охоплює вісім категорій:

1. *Незалежність* - відчуття самостійності відносно робочих процесів, вибору цілей і пріоритетів.

2. *Згуртованість* - відчуття спільності або спільних дій у рамках організації, включаючи добровільне бажання членів організації взяти на себе матеріальний ризик.

3. *Довіра* - відчуття свободи щодо відкритих контактів з членами організації, які перебувають на більш високих рівнях, з особистих питань із сподіванням на те, що конфіденційність таких розмов не буде порушено.

4. *Ресурс* - відчуття часових рамок стосовно конкуренції завдань та стандартів їх виконання.

5. *Підтримка* - відчуття ступеня лояльності керівників до підлеглих, включаючи можливість останніх вчитися на своїх помилках без остраху щодо заходів покарання у випадку допущення помилки.

6. *Визнання* - відчуття того, що внесок членів у свою організацію належно поціновується.

7. *Справедливість* - відчуття того, що політика організації є незмінною, без будь-яких відхилень.

8. *Інновація* - відчуття того, що зміни й творчий підхід заохочуються, у тому числі ризик при освоєнні нових сфер діяльності, де даний член організації має невеликий досвід або зовсім його не має.

Оцінка організаційної культури з використанням інструменту OSAI буде розглянуто окремо.

При проведенні оцінки організаційної культури необхідно:

- Оцінювати культуру однієї й тієї ж організаційної одиниці (організації в цілому або того самого структурного підрозділу) з метою виключення двозначності й одержання об'єктивної картини домінуючої культури або субкультури.

- Досягати консенсусу, тобто згоди між членами організації (менеджерами вищої, середньої й низової ланок та співробітниками організації).

Інтерпретація результатів оцінки організаційної культури дозволяє:

- Визначити тип існуючої домінуючої культури.

- Визначити «розриви» між існуючою культурою й майбутньою культурою, необхідною для реалізації стратегії та адаптації до вимог зовнішнього середовища.

- Визначити набір базових цінностей, необхідних для формування нової культури.

- Розробити модель нової культури.

Реалізація змін здійснюється шляхом розробки планів і програм реалізації моделі нової культури організації. Програми зміни культури можуть бути основною частиною програми організаційного розвитку. Вони можуть концентруватися на окремих аспектах культури - показниках роботи, прихильності, якості, обслуговуванні клієнтів, роботі в командах, організаційному навчанні. У кожному випадку насамперед необхідно визначити цінності, що лежать в основі цих програм.

Важелями для здійснення зміни організаційної культури можуть бути наступні програми:

- **Показники роботи** – системи оплати, пов'язані з показниками роботи; процеси управління показниками роботи; розподіл прибутку; навчання керівництва; розвиток навичок.

- **Прихильність** – програми взаємодії, участі і залученості; створення атмосфери співробітництва і довіри та ін.

- **Якість** – програми сукупної якості.

- **Обслуговування клієнтів** – програми турботи про клієнта.

• **Робота в команді** – організація команд; управління показниками роботи команд; заохочення команд.

• **Організаційне навчання** – заходи щодо посилення інтелектуального капіталу й можливостей організації, пов'язаних з її ресурсами; створення організації, що навчається.

• **Цінності** – досягнення розуміння й прийняття організаційних цінностей і прихильності шляхом залучення співробітників до вироблення цінностей; процеси управління показниками роботи й втручання в розвиток працівників.

Контрольні питання

1. Які принципи формування культури ви знаєте?
2. Які етапи включає процес формування й розвитку культури?
3. Які джерела формування культури ви знаєте?
4. Яким чином засновники й лідери організацій впливають на процес формування культури?
5. Які важливі події можуть вплинути на рішення про необхідність зміни культури?
6. Що являє собою культурний розрив?
7. Чому потреби членів організації впливають на рішення про необхідність зміни культури?
8. Які шляхи формування, пізнання і навчання культурі запропонував Едгар Шейн?
9. Які проблеми є найбільш важливими у процесі формування культури?
10. Чому необхідно підтримувати організаційну культуру?
11. Які методи підтримання організаційної культури ви знаєте?
12. Які фактори впливають на необхідність проведення організаційних змін?
13. Які організаційні фактори підлягають змінам?
14. Як сполучаються зміни культури й поведінки за Сате?
15. Що являє собою модель відтворення організаційної культури за Сате?
16. З яких етапів складається процес зміни організаційної культури?
17. Які методи оцінки організаційної культури ви знаєте?

18. Які інструменти оцінки організаційної культури ви знаєте?

19. Які завдання можна вирішити у процесі інтерпретації результатів організаційної культури?

20. Як можна реалізувати зміни організаційної культури?

Питання для обговорення

1. На вашу думку, які наслідки для організації спричинить спонтанне формування організаційної культури?

2. Як ви можете інтерпретувати наступне твердження: «Культура допомагає групі вирішувати проблеми внутрішньої інтеграції»?

3. Висловіть свою точку зору з приводу твердження: «Змінити культуру організації неможливо».

Ситуація для аналізу

Ліза Бенавідес (*Lisa Benavides*), *Forest International*

Ліза Бенавідес була нещодавно призначена віцепрезидентом з роботи з персоналом в *Forest International*. До цього в компанії був лише начальник відділу кадрів і фахівець із розподілу пільг, який займався в основному оформленням відпусток і фіксуванням лікарняних листів. Однак новий головний виконавчий директор вважав, що людські ресурси повинні відігравати стратегічну роль в організації. Тому він запросив на нову посаду Лізу Бенавідес, яка до цього працювала у відомій консалтинговій фірмі з вирішення проблем персоналу. У головного виконавчого директора було багато цікавих ідей щодо наділення співробітників владними повноваженнями, спільного керівництва, роботи в командах. Він вірив, що реалізація цих ідей дозволить істотно поліпшити результати корпоративної діяльності.

Forest International вела бізнес в одній з найбільш травмонезбезпечних індустрій. На целюлозних комбінатах, лісопильних заводах і фанерних фабриках накопичувалось багато колод і їдких хімікатів, а від розпилювальних верстатів, оснащених гострими, як бритва, зубчастими стрічками, стояв нестерпний шум. *Forest International* мала жахливі показники виробничого травматизму. За минулі

чотири роки в компанії відбулося 29 нещасних випадків зі смертельними наслідками; щорічно 9% робітників отримували серйозні травми. Крім того, за останні роки помітно знизилася продуктивність праці, а конкуренти поступово витіснили *Forest International* з її ринку. Головний виконавчий директор для початку попросив Лізу Бенавідес знайти способи зниження травматизму й підвищення продуктивності праці.

Річний обіг *Forest International*, що розташована в передмісті Атланти, штат Джорджія, становив 11 млрд.дол., а штат компанії в цілому нараховував 45000 осіб. У багатьох співробітників на цьому підприємстві працювали у свій час їхні батьки й діди. Втратити палець або два на виробництві було серед робітників звичайною справою, і деякі навіть пишалися такими травмами. Щоб стати «справжнім форестменом» (членом колективу), потрібно було неодмінно випробувати долю, наприклад, засунути руку в зупинений механізм, щоб усунути поломку й запустити розпилувальну лінію. Під час обідньої перерви співробітники полюбили розповідати «героїчні історії» про своїх батьків і дідів, які покалічилися на цій небезпечній роботі.

Бенавідес відразу ж зрозуміла, що однією з причин подібних проблем є психологічні установки самих робітників. Але їй було також зрозуміло, що не менш важливу роль відіграють і настанови виробничих менеджерів. Для них головним пріоритетом був безупинний випуск продукції за будь-яких обставин. Тому у випадку зупинки лінії робітники ніколи не намагалися знайти начальника, щоб повідомити йому про несправність. Замість цього вони з великим ризиком для себе самі усували несправності.

Провівши бесіду з робітниками, Бенавідес зрозуміла: більшість із них вважає, що менеджерів набагато більше хвилюють показники продуктивності, ніж благополуччя підлеглих. Робітники були переконані, що компанія просто не цінує їхню працю. Один оператор розпилувальної лінії розповів Лізі Бенавідес, як він неодноразово робив пропозиції щодо підвищення продуктивності й зниження травматизму, але менеджери поставилися до них байдуже. «Вони ніколи нас не слухають і вимагають лише беззаперечного виконання наказів», - скаржився оператор. Слід зазначити, що саме ця людина була однією з найбільш активних супротивників змін, спрямованих на підвищення

безпеки праці: робітників намагалися примусити носити захисні окуляри й навушники на всій території підприємства, а не тільки під час виконання завдань; вони ж не хотіли підкорятися цим розпорядженням. «Менеджери й не думають по-справжньому піклуватися про нас, вони просто попихають нами», - наполягав оператор. Його колеги також були незадоволені новими правилами: «Адже самі менеджери ходять по цехах без окулярів і навушників. А чому ми повинні поводитися інакше?».

Джерела: частково засноване на інформації з Anne Fisher, "Danger Zone", Fortune (September 8, 1997): 165-167; and Robert Galford, "Why Doesn't This HR Department Get Any Respect?" Harvard Business Review (March-April 1998): 24-26.

Питання:

1. Як можна охарактеризувати корпоративну культуру *Forest International* з точки зору внутрішньої інтеграції й зовнішньої адаптації?
2. Наскільки легко пройдуть зміни, задумані новим головним виконавчим директором?
3. Якби ви опинилися на місці Лізи Бенавідес, щоб ви порадили головному виконавчому директорові?

Розділ 4. ОСАІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

План

4.1. ОСАІ як інструмент оцінки організаційної культури.

4.2. Побудова профілю організаційної культури.

4.3. Методи планування й реалізації змін організаційної культури.

Вивчивши тему, студенти повинні вміти:

- Описати структуру опитувальника ОСАІ як інструменту оцінки організаційної культури.

- Володіти методикою оцінки організаційної культури за допомогою інструменту ОСАІ.

- Володіти методикою побудови профілю організаційної культури.

- Розкрити сутність етапів планування реалізації зміни організаційної культури.

- Володіти методикою планування й реалізації зміни організаційної культури.

4.1. ОСАІ як інструмент оцінки організаційної культури

ОСАІ (*Organizational Culture's Analyze Instrument*) як інструмент оцінки організаційної культури, авторами якого є Кім С. Камерон і Роберт Е. Куїнн (Kim S. Cameron and Robert E. Quinn), має форму опитувальника. Опитувальник дозволяє:

- Оцінити наявний стан організаційної культури.
- Оцінити майбутній стан організаційної культури.
- Оцінити шість ключових вимірів організаційної культури:

1. Найважливіші характеристики організації.

2. Загальний стиль лідерства в організації.

3. Управління найманими працівниками.

4. Сполучна сутність організації.

5. Стратегічні цілі.

6. Критерії успіху.

Форми оцінки наявного (тепер) і майбутнього (переважно) стану культури ідентичні (табл. 4.1 й 4.2).

Кожне з шести питань інструменту ОСАІ припускає чотири альтернативи відповіді: А, В, С й D. Кожне з шести питань інструменту ОСАІ повинно бути оцінене за 100-бальною шкалою. Щоб одержати 100 балів по кожному із шести питань необхідно кожній з альтернатив (А, В, С або D) привласнити відповідну кількість балів (5, 10, 15 і т. ін.) у тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає оцінці організаційної культури вашої організації. Необхідно також звернути увагу на те, що інструмент включає два варіанти: перший варіант - «тепер» і другий - «переважно».

Таблиця 4.1

*Інструмент оцінки організаційної культури –
поточний стан*

Інструменти організаційної культури			
1		2	3
1. Найважливіші характеристики		Тепер	
А	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Враження, що всі працівники мають багато спільного		
В	Організація дуже динамічна й переймається підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і ризикувати.		
С	Організація орієнтована на результат. Головна мета - виконати завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети		
Д	Організація чітко структурована й строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами		
Усього		100	

Продовж. табл. 4.1

1		2	3
2. Загальний стиль лідерства		Тепер	
A	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити		
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства й схильності до ризику		
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати		
D	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ у руслі рентабельності		
Усього		100	
3. Управління найманими працівниками		Тепер	
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи, єдності та участі у прийнятті рішень		
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, волі й самобутності		
C	Стиль менеджменту організації характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентоспроможності, заохоченням досягнень		
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності й стабільності у відносинах		
Усього		100	

1		2	3
4. Сполучна сутність організації		Тепер	
A	Організацію пов'язують воєдино відданість справі й взаємна довіра. Обов'язковість організації перебуває на високому рівні		
B	Організацію пов'язують воєдино прихильність новаторству й удосконалюванню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах		
C	Організацію пов'язує воєдино акцент на досягнення мети й виконання завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога		
D	Організацію пов'язує воєдино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації		
	Усього	100	
5. Стратегічні цілі		Тепер	
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть		
B	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового й вишукування можливостей		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку		
D	Організація акцентує увагу на незмінності й стабільності. Понад усе – рентабельність, контроль і плавність усіх операцій		
	Усього	100	

Закінчення табл. 4.1

1		2	3
6. Критерії успіху		Тепер	
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою й турботою про людей		
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор		
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку й випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку		
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійні поставки, гладкі плани-графіки й низькі виробничі витрати		
Усього		100	

Таблиця 4.2

*Інструмент оцінки організаційної культури –
переважний стан*

Інструменти організаційної культури			
1		2	3
1. Найважливіші характеристики			Пере- важно
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Враження, що всі працівники мають багато спільного		
B	Організація дуже динамічна й переймається підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і ризикувати.		
C	Організація орієнтована на результат. Головна мета - виконати завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети		
D	Організація чітко структурована й строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами		
Усього		100	

1		2	3
2. Загальний стиль лідерства			Пере- важно
A	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити		
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства й схильності до ризику		
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати		
D	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ у руслі рентабельності.		
Усього		100	
3. Управління найманими працівниками			Пере- важно
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи, єдності та участі у прийнятті рішень		
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, волі й самобутності		
C	Стиль менеджменту організації характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентоспроможності, заохоченням досягнень		
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності й стабільності у відносинах		
Усього		100	

1		2	3
4.Сполучна сутність організації			Пере- важно
A	Організацію пов'язують воєдино відданість справі й взаємна довіра. Обов'язковість організації перебуває на високому рівні		
B	Організацію пов'язують воєдино прихильність новаторству й удосконалюванню. Акцентується необхідність бути на передовому рубежу		
C	Організацію пов'язує воєдино акцент на досягнення мети й виконання завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога		
D	Організацію пов'язує воєдино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації		
Усього		100	
5. Стратегічні цілі			Пере- важно
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть		
B	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового й вишукування можливостей		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку		
D	Організація акцентує увагу на незмінності й стабільності. Важливіше за все рентабельність, контроль і плавність всіх операцій		
Усього		100	

1		2	3
6. Критерії успіху			Пере- важно
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих робітників справою й турботою про людей		
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор		
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку й випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку		
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійні поставки, гладкі плани-графіки й низькі виробничі витрати		
Усього		100	

Варіант «тепер» означає оцінку наявної організаційної культури, тобто культури, яку ви бачите й відчуваєте в цей час. Варіант «переважно» означає якою повинна бути культура в майбутньому, щоб відповідати вимогам зовнішнього середовища, стратегії розвитку вашої організації, а отже, бути успішною. У табл. 4.3 подано приклад розрахунку рейтингової оцінки організаційної культури «тепер» і «переважно» по кожній з альтернатив А, В, С й D у рамках кожного з шести питань.

Таблиця 4.3

Розрахунок рейтингової оцінки наявної і майбутньої організаційної культури за ОСАІ

Тепер		Переважно	
A	55	A	35
B	20	B	30
C	20	C	25
D	5	D	10
Усього	100	Усього	100

Щоб одержати повну картину рейтингової оцінки наявної («тепер») і майбутньої («переважно») організаційної культури, необхідно:

- визначити суми балів всіх відповідей А, В, С і D по кожному з шести питань;
- обчислити середній бал по альтернативах А, В, С і D шляхом ділення отриманих сум на 6.

Порядок розрахунку рейтингових оцінок організаційної культури надано у табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Розрахунок рейтингової оцінки організаційної культури за ОСАІ

Бали оцінки «тепер»	Бали оцінки «переважно»
1А	1А
2А	2А
3А	3А
4А	4А
5А	5А
6А	6А
Сума (усього відповідей А) Середній бал (сума, поділена на 6)	Сума (усього відповідей А) Середній бал (сума, поділена на 6)
1В	1В
2В	2В
3В	3В
4В	4В
5В	5В
6В	6В
Сума (усього відповідей В) Середній бал (сума, поділена на 6)	Сума (усього відповідей В) Середній бал (сума, поділена на 6)
1С	1С
2С	2С
3С	3С
4С	4С
5С	5С
6С	6С
Сума (усього відповідей С) Середній бал (сума, поділена на 6)	Сума (усього відповідей С) Середній бал (сума, поділена на 6)
1D	1D
2D	2D
3D	3D
4D	4D
5D	5D
6D	6D
Сума (усього відповідей D) Середній бал (сума, поділена на 6)	Сума (усього відповідей D) Середній бал (сума, поділена на 6)

У результаті цих розрахунків ми одержали рейтингові оцінки альтернатив А, В, С і D. Ці рейтинги дозволяють ідентифікувати тип культури за допомогою теоретичної моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей», на якій і базується інструмент ОСАІ. Дана модель була розглянута при вивченні теми 2 «Типологія організаційних культур» (розділ 2.3 «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей» - див. рис. 2.3 і рис. 2.4). На підставі аналізу цієї моделі Камерон і Куїнн виділили чотири типи організаційної культури - кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну (або бюрократичну). Згідно з інструментом ОСАІ та моделлю «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей» оцінка чотирьох альтернатив (рис. 4.1) представляє:

- альтернатива А - кланову культуру;
- альтернатива В - адхократичну культуру;
- альтернатива С - ринкову культуру;
- альтернатива D - ієрархічну культуру.

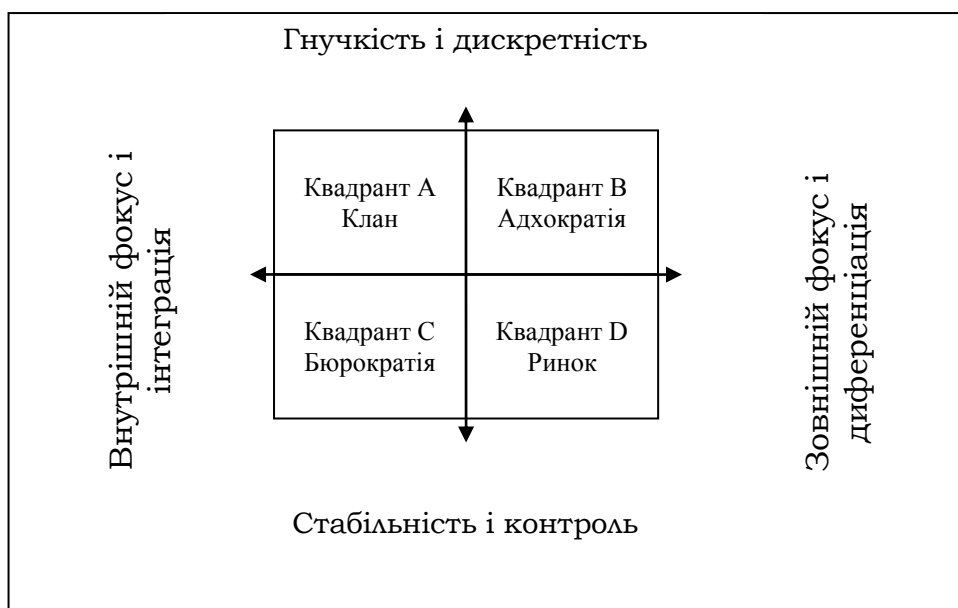


Рис. 4.1. Рамкова конструкція конкуруючих цінностей

Таким чином, інструмент OSAI і рамкова конструкція конкуруючих цінностей дозволяють визначити домінуючий тип існуючої та майбутньої культури організації.

Оцінивши організаційну культуру за допомогою OSAI, можна побачити, як працює організація і якими цінностями вона характеризується. На запропоновані питання не існує правильних або неправильних відповідей, оскільки не існує правильної або неправильної культури. Кожна організація дасть характерний тільки для неї набір відповідей. Важливим є визначення меж виміру організаційної культури. Межами виміру можуть бути:

- Рівні управління (менеджери вищого, середнього або низового рівнів).
- Окремі структурні підрозділи організації.
- Організація в цілому.

Необхідно зосередити увагу саме на тій культурній одиниці (рівні управління, структурному підрозділі, організації в цілому), що є метою зміни організаційної культури.

4.2. Побудова профілю організаційної культури

Побудову профілю організаційної культури засновано на рейтинговій оцінці альтернативи А, В, С і D (див. табл. 4.4) і включає наступні етапи:

1. Побудова профілю існуючої організаційної культури.
2. Побудова профілю майбутньої організаційної культури.
3. Інтерпретація профілів організаційної культури.

Етап побудови профілю існуючої організаційної культури полягає в кресленні діаграми на основі середніх оцінок для кожної з альтернатив А, В, С і D варіанта «тепер». Загальний вид діаграми показано на рис. 4.2.

Кланова культура

Дуже дружнє місце роботи, де у людей багато спільного. Організації схожі на великі родини. Лідери або глави організацій сприймаються як вихователі й, можливо, навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості й традиції. Висока обов'язковість організації. Вона робить акцент на довгостроковій вигоді вдосконалювання особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу й моральному клімату. Успіх визначається в термінах позитивного ставлення до споживачів і турботи про людей. Організація заохочує бригадну роботу, участь людей у бізнесі й злагоду

Адхократична культура

Динамічне підприємницьке й творче місце роботи. Люди готові підставляти власні шиї та ризикувати. Лідери вважаються новаторами й людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації є відданість експериментуванню й новаторству. Підкреслюється необхідність діяльності на передових рубежах. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на зростання й знаходженні нових ресурсів. Успіх означає виробництво/надання унікальних і нових продуктів і/або послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу і свободу

Ієрархічна культура

Дуже формалізоване й структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони - раціонально мислячі координатори й організатори. Критично важлива підтримка головного ходу діяльності організації. Організацію поєднують формальні правила й офіційна політика. Довгострокові турботи організації полягають у забезпеченні стабільності й показників головного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності поставок, гладких календарних графіків і низьких витрат. Управління найманими працівниками стурбоване гарантією зайнятості та забезпеченням довгострокової передбачуваності.

Ринкова культура

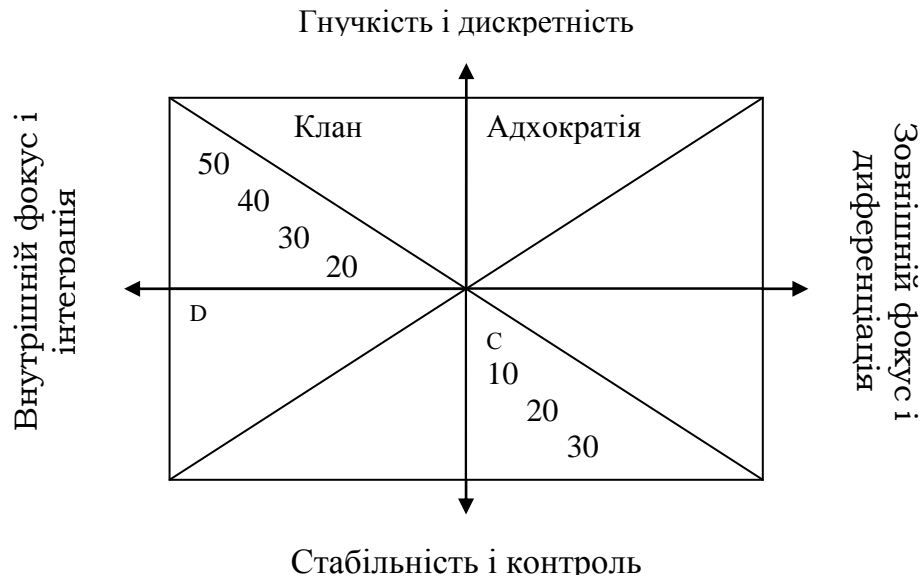
Організація, орієнтована на результати, головною турботою якої є виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані й змагаються між собою. Лідери - тверді керівники й суворі конкуренти. Вони непохитні й вимогливі. Організацію пов'язує воєдино акцент на прагненні перемагати. Репутація та успіх є загальною турботою. Фокус перспективної стратегії налаштований на конкурентні дії, вирішення поставлених завдань і досягнення вимірних цілей. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки й збільшення ринкової частки. Важливе конкурентне ціноутворення й лідерство на ринку. Стиль організації - жорстка лінія на конкурентоспроможність.

Кланова культура

Організація, яка фокусує увагу на внутрішній підтримці гнучкості, турботі про людей та доброму почутті до споживачів.

Адхократична культура

Організація, що фокусує увагу на зовнішніх позиціях у сполученні з високою гнучкістю та індивідуальністю підходів до людей

**Ієрархічна культура**

Організація, що фокусує увагу на внутрішній підтримці у сполученні з необхідною стабільністю й контролем.

Ринкова культура

Організація, що фокусує увагу на зовнішніх позиціях у сполученні з необхідною стабільністю й контролем.

Рис. 4.2. Профіль організаційної культури

Оцінка альтернативи А представляє кланову культуру (значення рейтингу А на діагональній лінії у верхньому лівому квадранті). Оцінка альтернативи В представляє адхократичну культуру (значення рейтингу В на діагональній лінії у верхньому правому квадранті). Оцінка альтернативи С представляє ринкову культуру (значення рейтингу С на діагональній лінії в нижньому правому квадранті). Оцінка альтернативи D представляє бюрократичну культуру (значення рейтингу D на діагональній лінії в лівому нижньому квадранті).

Після оцінки альтернатив А, В, С і D необхідно з'єднати всі точки рейтингу так, щоб вийшов чотирибічний багатокутник. Отриманий профіль зображує картину організаційної культури такою, яку ви сприймаєте в цей час. На рис. 4.3 представлена підсумкова діаграма профілю існуючої організаційної культури. Діаграма дає наочне уявлення про домінуючий тип культури, сильні і слабкі аспекти культури організації.

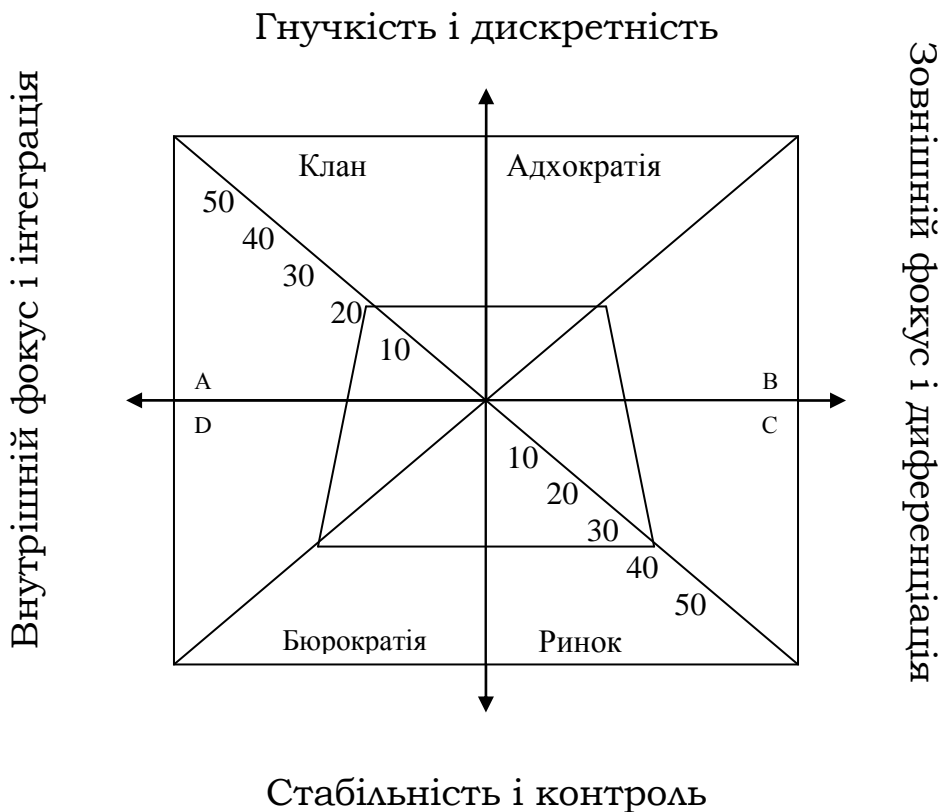


Рис. 4.3. Підсумкова діаграма профілю існуючої організаційної культури однієї з організацій

Етап побудови профілю майбутньої організаційної культури включає побудову діаграми на основі середніх рейтингових оцінок для кожної з альтернатив А, В, С і D майбутньої (варіант «переважно») організаційної культури. Послідовність побудови діаграми на другому етапі ідентична першому. Оцінки наносяться на ту ж діаграму, що й на першому етапі. З'єднання точок здійснюється пунктирними лініями, щоб відрізнити кращу культуру від існуючої нині. Побудова обох діаграм на тому самому малюнку дозволяє:

- порівняти ступінь відповідності або розбіжності існуючої (варіант «тепер») і майбутньої (варіант «переважно») організаційних культур;
- визначити аспекти організаційної культури, що підлягають зміні.

На рис. 4.4 показано підсумкову діаграму існуючої і майбутньої організаційної культури.

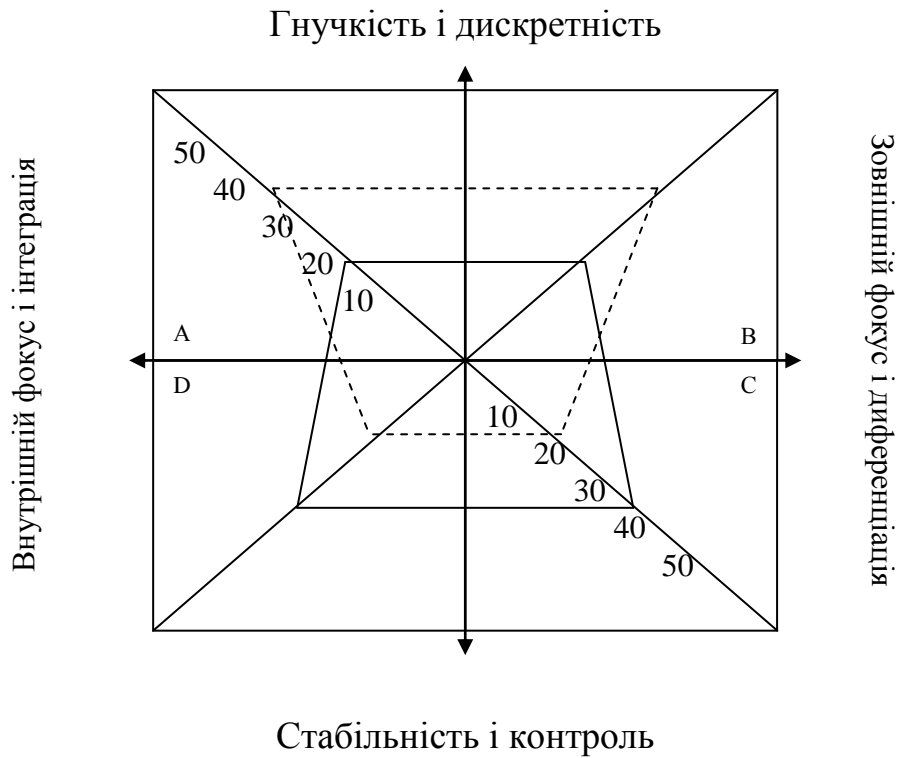


Рис. 4.4. Підсумкова діаграма профілю існуючої (суцільна лінія) і майбутньої (пунктирна лінія) організаційної культури

Інструмент ОСАІ можна використовувати для оцінки кожного з шести окремих питань або атрибутів культури:

- Організаційні характеристики (питання 1).
- Організаційне лідерство (питання 2).
- Управління персоналом (питання 3).
- Сполучна сутність організації (питання 4).
- Стратегічний акцент (питання 5).
- Критерії успіху (питання 6).

Альтернатива	Квадрант
A	Клан (верхній ліворуч)
B	Адхократія (верхній праворуч)
C	Ринок (нижній праворуч)
D	Ієрархія (нижній ліворуч)

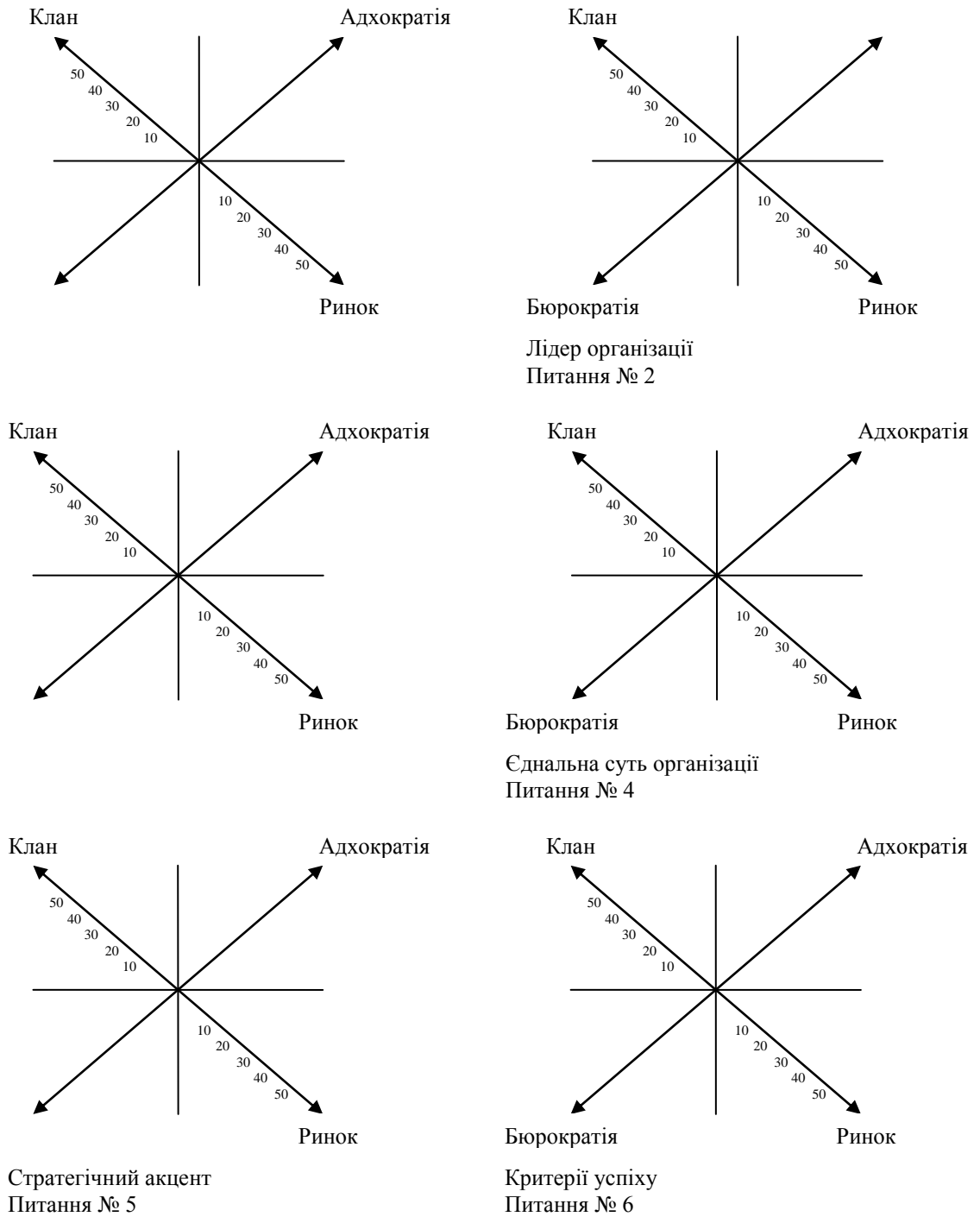


Рис. 4.5. Профілі атрибутів організаційної культури

Оцінка кожного з шести атрибутів організаційної культури дозволить визначити ступінь відповідності кожного з атрибутів культури її типу. Побудова графіків оцінки атрибутів культури («тепер» і «переважно») здійснюється аналогічно побудові графіків існуючої і майбутньої організаційної культури. Рис. 4.5 ілюструє профілі атрибутів організаційної культури.

Інтерпретація профілів культури. Профіль домінуючої культури організації в цілому, а також профілі кожного з шести атрибутів культури дозволяють інтерпретувати шість розрізів:

1. Домінуючий тип поточної культури.
2. Відмінності між поточною культурою та культурою, що буде переважати в майбутньому.
3. Сила домінуючого типу культури.
4. Погодженість профілів різних атрибутів культури й різних індивідуальних оцінок цих атрибутів членами організації.
5. Порівняння профілю культури організації з середніми профілями.
6. Сумісність тенденцій культури організації з рядом загальних тенденцій.

Домінуючий тип культури. Аналіз профілю організаційної культури (рис. 4.4.) дозволяє визначити домінуючий тип культури. Квадранти, що мають найвищі оцінки, визначають тип культури, а також базисні допущення й цінності. Особливу увагу варто звернути на відповідність культури вимогам зовнішнього середовища.

Аналіз відмінностей між теперішньою і майбутньою організаційною культурою дає можливість визначити діапазон відмінностей і шляхи для його скорочення. Особливу увагу при цьому необхідно приділяти скороченню таких діапазонів відмінностей, які складають більше десяти пунктів.

Сила культури визначається кількістю балів, що надаються якому-небудь конкретному типу культури. Дослідження показали, що сильна культура має значний вплив на організаційну поведінку. Якщо виявиться, що сила культури слабка, то менеджерам необхідно вжити відповідних заходів, спрямованих на її вкорінення і подальший розвиток.

Погодженість профілів різних атрибутів культури і різних індивідуальних оцінок цих атрибутів (рис. 4.5) передбачає стан рівноваги різних аспектів культури. Якщо більшість структурних підрозділів або членів організації акцентує увагу на тих самих типах культури, можна говорити про наявність погодженої культури. Дослідження показали, що культурна

погодженість сприяє підвищенню ефективності організацій. Наявність культурної непогодженості негативно впливає на продуктивність і вимагає зміни культури. При аналізі культурної погодженості особливу увагу варто приділяти розбіжностям більш ніж на десять пунктів рейтингової оцінки.

Порівняння з усередненим значенням. На рис. 4.6 і 4.7 наведено усереднені профілі для кожного з шести питань інструменту оцінки ОСАІ та усереднені профілі культури для різних груп індустрії.

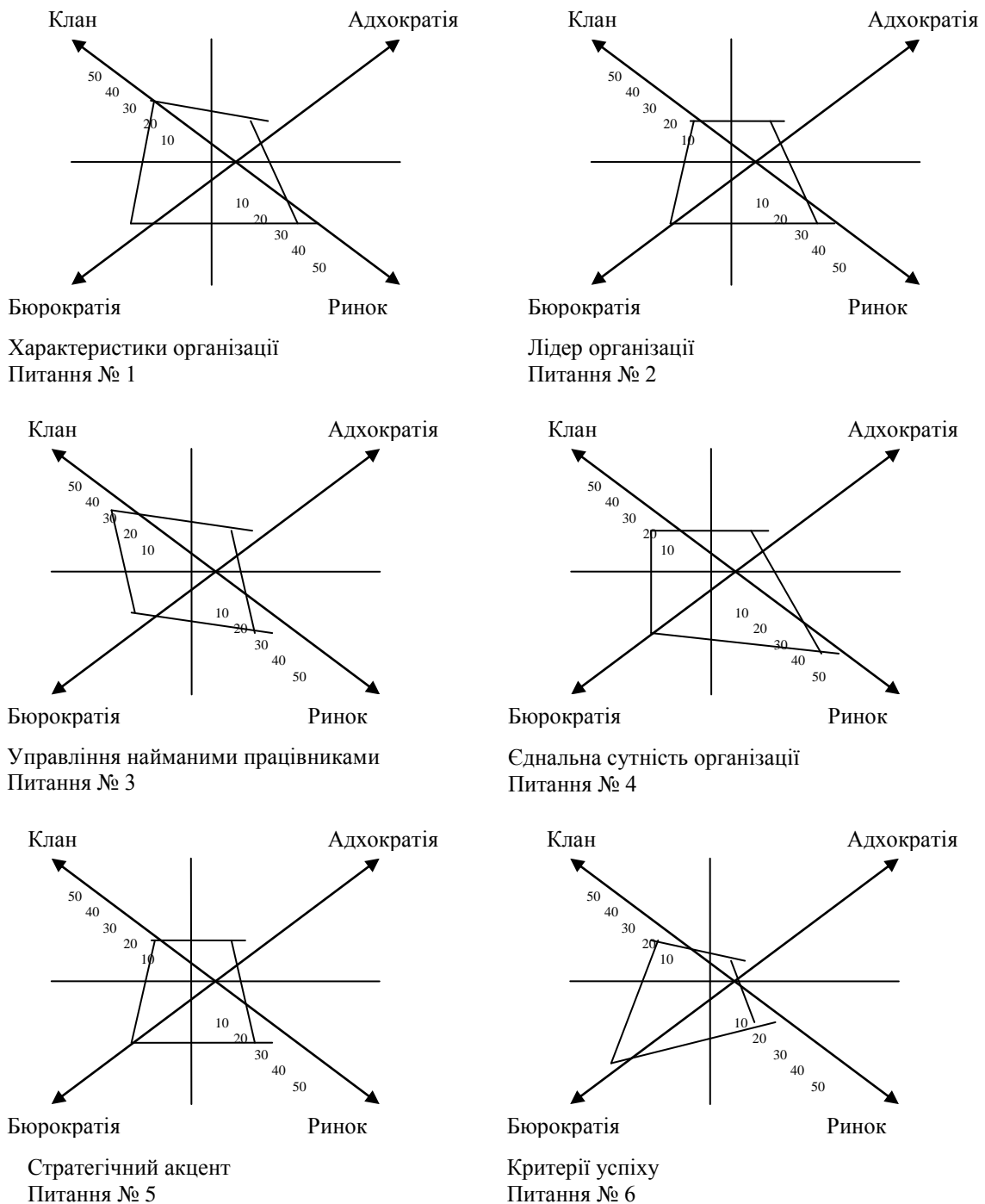
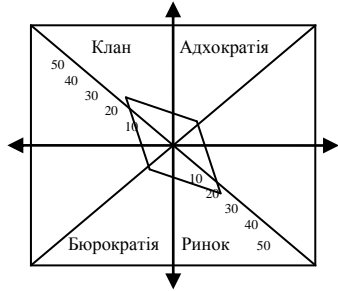
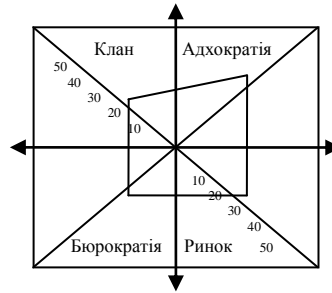


Рис. 4.6. Усереднений профіль для кожної статті інструменту ОСАІ

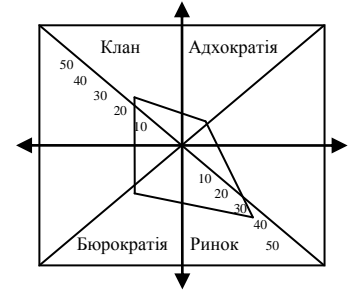
Сільське господарство/Лісова промисловість/Рибальство



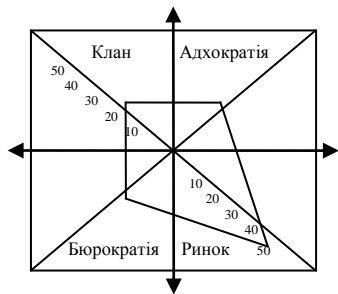
Що не класифікуються



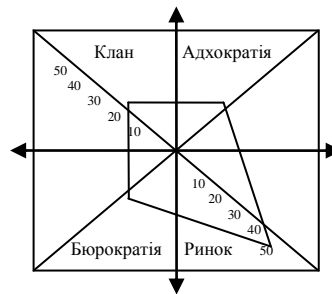
Фінанси/Страховання/Нерухомість



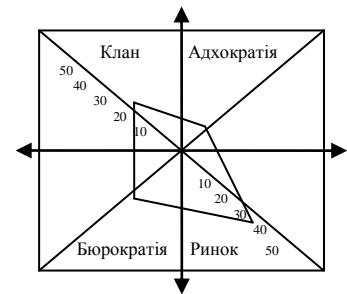
Виробничі підприємства



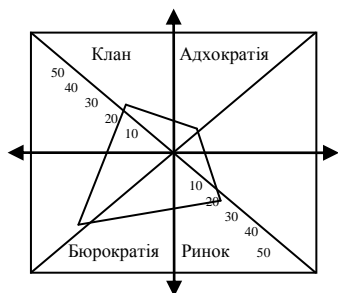
Гірничодобувна індустрія



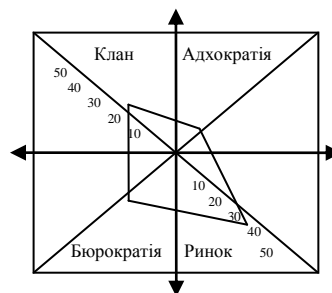
Будівництво



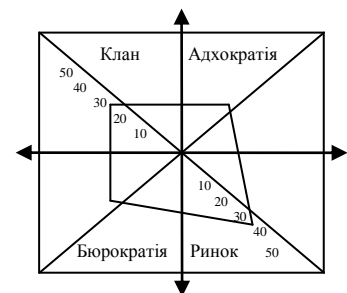
Громадська адміністрація



Сфера послуг



Роздрібна і оптова торгівля



Транспорт/Св'язок/ Електрика, Газ і Санітарія



Рис. 4.7. Усереднений профіль культури для різних груп індустрії

Порівняння профілю Вашої організації з загальним профілем своєї індустрії та з її середніми профілями з кожного питання інструменту оцінки ОСАІ може допомогти більш усвідомлено підійти до доцільності зміни організаційної культури. Значні розбіжності можуть означати, що ваша організація має якусь унікальну

конкурентну перевагу або її культура не відповідає вимогам зовнішнього середовища, у тому числі галузі, у якій ви працюєте. Для більш повного розуміння причин розбіжностей необхідно відповісти на такі запитання:

- Чи адекватна культура вимогам зовнішнього середовища, у якому ми працюємо?
- Які зміни необхідно внести в нашу культуру для її адаптації до вимог зовнішнього середовища?
- Чи акцентуємо ми увагу на очікуваннях споживачів?
- У яких сферах ми недостатньо досконалі?
- Які наші унікальні переваги?
- У чому полягає наша стрижнева компетентність?

4.3. Методи планування й реалізації змін організаційної культури

Планування й реалізація дій щодо зміни організаційної культури включає наступні етапи:

1. Формування групи (команди) агентів змін (*change agents*) з числа менеджерів, співробітників або професійних консультантів.
2. Діагностика й досягнення консенсусу в розумінні існуючого стану культури.
3. Діагностика й досягнення консенсусу в розумінні майбутньої культури організації.
4. Аналіз результатів діагностики профілів існуючої і майбутньої організаційних культур.
5. Вивчення історій, що ілюструють організаційну культуру.
6. Розробка стратегії зміни.
7. Розробка плану її реалізації.

На першому етапі необхідно сформувати групу (команду) агентів змін (*change agents*) із числа досвідчених менеджерів і співробітників організації або запросити професійних консультантів. Це дозволить:

- дійти згоди у виборі типу організаційної культури, необхідної для успішного розвитку організації в майбутньому;
- забезпечити участь співробітників у процесі зміни організаційної культури;
- роз'яснити всім зацікавленим особам, якими будуть зміни;
- мінімізувати опір змінам;
- успішно реалізувати стратегію зміни організаційної культури.

На другому етапі група (команда) агентів змін повинна досягти консенсусу у визначенні профілю існуючої організаційної культури. У процесі обговорення члени групи повинні одержати відповіді на такі запитання:

- Що стало підставою для рейтингових оцінок?
- Яку організаційну поведінку мають на увазі рейтингові оцінки?
- Що ігнорується в нашій організації?
- Що найбільшою мірою цінують члени нашої організації?
- Чим відрізняється нинішній шлях нашої організації від того, яким вона йшла в минулому?
- Які події відображають культуру нашої організації?
- Які символи й характер поведінки сьогодні точно відповідають нашій організаційній культурі?

На третьому етапі група (команда) агентів змін повинна досягти консенсусу в побудові й розумінні профілю майбутньої культури організації. У процесі обговорення необхідно отримати відповіді на наступні питання:

- Які будуть потреби нашої організації для того, щоб із найбільшою ймовірністю успішно діяти у майбутньому?
- Яким вимогам зовнішнього середовища ми маємо відповідати у майбутньому?
- Які тенденції нам необхідно буде усвідомити?
- У яких галузях ми найімовірніше будемо на передовому рубежі?
- Через що наш нинішній стан недостатньо досконалий?
- Які вимоги наші споживачі й/або конкуренти пред'являть нам у майбутньому?
- Що необхідно змінити в нашій організації, щоб домінувати у своїй індустрії?

На четвертому етапі - аналізу результатів профілів організаційної культури - необхідно акцентувати увагу на відповідності й розбіжності існуючої (варіант «тепер») і майбутньої (варіант «переважно») культури. У процесі обговорення необхідно відповісти на запитання:

- Які характеристики повинні переважати в нашій новій культурі?
- На чому необхідно послабити акцент або від чого варто відмовитися, якщо ми маємо намір вийти з якогось конкретного квадранта?
- Чи варто зберігати деякі характеристики навіть при виході з конкретного квадранта?

- Що не втратило своєї важливості?
- Які найбільш важливі компроміси?
- Яким чином ми можемо розпізнати нову культуру?

Далі група повинна досягти консенсусу з ключових питань, перерахованих у кожному розділі форми, показаної на рис. 4.8.

<p>Кланова культура</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Підвищити <input type="checkbox"/> Знизити</p> <p><input type="checkbox"/> Залишити колишнім</p> <p>Передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • і т.ін. <p><input type="checkbox"/> Не передбачає: <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <ul style="list-style-type: none"> • і т.д. 	<p>Адхократична культура</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Підвищити <input type="checkbox"/> Знизити</p> <p><input type="checkbox"/> Залишити колишнім</p> <p>Передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • і т.ін. <p><input type="checkbox"/> Не передбачає: <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <ul style="list-style-type: none"> • і т.д.
<p>Ієрархічна культура</p> <p>Підвищити Знизити</p> <p>Залишити колишнім</p> <p>Передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • і т.ін. <p>Не передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • • і т.д. 	<p>Ринкова культура</p> <p>Підвищити Знизити</p> <p>Залишити колишнім</p> <p>Передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • і т.ін. <p>Не передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • • і т.д.

Рис. 4.8. Що передбачає і що не передбачає зміна культури

На п'ятому етапі члени групи (команди) агентів змін повинні вибрати два-три випадки або події, що наочно демонструють ті цінності, які вони хотіли б перенести в майбутню організаційну культуру. Ці цінності повинні асоціюватися з самою організацією. Необхідно розповідати ці історії в процесі обговорення, звертаючи особливу увагу на моральний аспект історій. Історії дозволять виявити базові цінності культури.

На шостому етапі необхідно чітко визначити дії і поведінку, які будуть узяті на озброєння як складова частина зміни культури. У процесі обговорення варто одержати відповіді на питання:

- Від яких дій варто відмовитися?
- Що необхідно зробити для підтримки змін?
- Які ресурси необхідно придбати?
- Які символи необхідно використовувати?
- Які процеси повинні бути перебудовані?
- Як можна дохідливо пояснити членам організації нові культурні цінності?
- Які метафори можна використовувати для відображення нової культури?

У процесі вибору ключових дій необхідно заповнити форму, показану на рис. 4.9.

Кланова культура	Аджократична культура
Зробити більше...	Зробити більше...
Зробити менше...	Зробити менше...
Продовжувати робити...	Продовжувати робити...
Ієрархічна культура	Ринкова культура
Зробити більше...	Зробити більше...
Зробити менше...	Зробити менше...
Продовжувати робити...	Продовжувати робити...

Рис. 4.9. Заходи, що необхідно вжити

На сьомому етапі необхідно розробити план реалізації змін. Одним зі способів успішної трансформації культури є використання моделі 7S Р. Уотермана (*R. Waterman, 1980*), що припускає проведення змін у *структурі* організації, *символах* (образах, які підкріплюють культуру), *системах* (виробничих, контролю, мотивації, управління людськими ресурсами, якості і т.ін.), *штаті* (підбір кадрів), *стратегії* (поведінкові прояви бачення організації), *стилі* лідерства й *професіоналізму* менеджерів.

У процесі зміни організаційної культури повинні бути залучені всі співробітники організації, оскільки організаційна культура формується у результаті взаємодії всіх членів організації. На рис. 4.10. показано стратегію реалізації зміни організаційної культури в компанії Херох.



Рис. 4.10. Стратегія реалізації зміни організаційної культури в компанії Xerox

Контрольні питання

1. Що являє собою інструмент ОСАІ?
2. Як можна оцінити існуючу організаційну культуру, використовуючи інструмент ОСАІ?
3. Як можна оцінити майбутню організаційну культуру, використовуючи інструмент ОСАІ?
4. Які виміри культури можна оцінити, використовуючи інструмент ОСАІ?
5. Які виміри культури можна інтерпретувати в результаті аналізу профілів культури? Опишіть їх.
6. Які етапи включає процес планування і реалізації змін організаційної культури?
7. Яку стратегію можуть використовувати менеджери для реалізації зміни організаційної культури?

Питання для обговорення

1. Як ви вважаєте, чи повинна організаційна культура відповідати вимогам зовнішнього середовища і стратегії розвитку організації і чому?

2. Чому тип організаційної культури є важливим чинником ефективності організації?

3. Як ви вважаєте, які наслідки очікують організацію, якщо в ній присутня надзвичайно сильна або вкрай слабка культура?

4. Чому до процесу формування й розвитку культури необхідно залучати співробітників організації?

Ситуація для аналізу

Acme і Omega

Компанії *Acme Electronics* і *Omega Electronics*, що випускають інтегральні схеми та інші електронні складові, є субпідрядниками великих виробників. Обидві фірми розташовуються в Огайо і конкурують між собою за одержання контрактів. Вони набули розквіту в період електронного буму 1980-х. Обидві з надією дивилися в майбутнє, прагнучи до зростання й розширення. Річний продаж *Acme* становить \$100 млн., а в її штаті налічується 950 чоловік. Річний продаж *Omega* — \$80 млн., а штат складається з 800 співробітників. Зазвичай показники чистого прибутку в *Acme* вищі, ніж в *Omega*.

Президент *Acme* Джон Тайлер (*John Tyler*) вважав, що його компанія перевершує свого традиційного конкурента. На думку Тайлера, більш висока ефективність його фірми забезпечувалася здатністю менеджерів уміло керувати. В *Acme* існував чіткий розподіл обов'язків, і всі роботи мали чіткий опис. Тайлер думав, що кожна людина повинна виконувати свою справу, адже це дозволить досягти високої ефективності й мати хороший прибуток. Співробітники були в основному задоволені роботою, хоча деякі менеджери хотіли б розширити свої владні повноваження.

Президент *Omega* Джим Роулз (*Jim Rawls*) використовував інший підхід. Він вважав, що твердий розподіл обов'язків заважає співпраці фахівців, які повинні працювати разом. Він заохочував особисте спілкування вічна-віч і не дуже довіряв письмовим меморандумам. Начальник відділу інжинірингу говорив: «Джим витрачає занадто багато часу, щоб вислухати всі пропозиції, з якими

до нього звертаються, і переконатися, що підлеглі розуміють суть загального завдання». Роулз піклувався про підлеглих і хотів, щоб кожен з них почував себе повноправним членом колективу. У компанії здійснювалася ротація між відділами, і кожен співробітник був добре ознайомлений з різними видами робіт в організації. *Omega* поступалася *Acme* з показниками прибутку, однак компанія могла швидше налагодити випуск нової продукції й домогтися більш високої якості завдяки згуртованості й кооперації співробітників.

Наприкінці травня президент *Acme* Джон Тайлер оголосив про злиття з *Omega Electronics*. Менеджери кожної з фірм пишалися своєю корпоративною культурою й не визнавали культуру конкурента. Споживачі *Acme* і *Omega* зберігали лояльність, та й технології обох компаній були цілком сумісні, тому Тайлер вважав, що злиття дозволить збільшити ефективність в умовах швидких технологічних змін.

Менеджери *Omega* були проти злиття, але Тайлер наполіг на швидкій уніфікації обох компаній, сподіваючись в кінці року поліпшити ринкову позицію нового підприємства й збільшити продуктивність виробничих ліній.

Джерела: адаптовано по John F. Veiga, "The Paradoxical Twins: Acme and Omega Electronics", in John F. Veiga nad John N. Yanouzas, The Dynamics of Organization Theory (St. Paul: West Publishing, 1984), 132-138; and "Alfa and Omega", Harvard Business School Case 9-488-003, published by the President and Fellows of Harvard College, 1988.

Питання

1. Визначите, який з чотирьох типів культури домінує в *Acme*, а який — в *Omega*. Обґрунтуйте свою відповідь.
2. Чи існує в цьому випадку культурний розрив? Який тип культури більш прийнятний для нової компанії, що утворилася в результаті злиття? Чому?
3. Якби ви опинилися на місці Джона Тайлера, які техніки ви використовували б, щоб здійснити інтеграцію й ліквідувати культурний розрив?

Розділ 5. ВПЛИВ КУЛЬТУРИ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ

План

5.1. Моделі впливу культури на організаційну ефективність.

5.2. Організаційна культура і стратегія.

Вивчивши тему, студенти повинні вміти:

- Аналізувати моделі впливу організаційної культури на організаційну ефективність.
- Описати модель оцінки культурного ризику Шварца і Девіса.

5.1. Моделі впливу культури на організаційну ефективність

Організаційна культура має значний вплив на виробничі показники діяльності й ефективність організації в цілому (див. огляди: *K.S. Cameron and D.R. Ettington, 1988; D Denison, 1990; H.Trice and J. Beyer, 1993*). Така залежність ефективності організації від її культури є наслідком того факту, що, коли базові цінності залишаються відносно постійними навіть при зміні стратегії, організація швидко повертається до свого звичного статусу. Це стосується й окремих індивідів. Тип особистості, навички менеджменту, поведінкові навички рідко істотно змінюються.

Підходи до виміру впливу культури на організаційну ефективність представлені в моделях В. Сате, Пітерса-Уотермана, Парсонса і Куінна-Рорбаха.

Модель Сате. В.Сате розробив модель впливу організаційної культури на ефективність, у рамках якої розглядається вплив культури на сім процесів:

- Кооперація між індивідами й частинами організації.
- Прийняття рішень.
- Контроль.
- Комунікації.
- Посвята організації.
- Сприйняття організаційного середовища.

- виправдання своєї поведінки.

Сате відзначає, що поверхневий рівень організаційної культури (артефакти) впливає на процеси кооперації між індивідами й членами організації, прийняття рішень і контролю. Підповерхневий рівень організаційної культури (загальні цінності й переконання) впливає на процес комунікацій, присвячення організації, сприйняття організаційного середовища і виправдання своєї поведінки. Ефективність цих процесів впливає на ефективність організації в цілому.

Кооперація між індивідами і частинами організації залежить від того, яка філософія переважає в культурі організації – індивідуалізм чи колективізм.

Вплив культури на **прийняття рішень** здійснюється через цінності, які формують набір припущень і переваг. Процес прийняття рішень стає більш ефективним, якщо культура формує такі цінності як упровадження командної роботи, участь у прийнятті рішень, здатність до усунення розбіжностей. **Сутність процесу контролю**, згідно з Сате, полягає в стимулюванні дій для досягнення цілей організації. У менеджменті організацій існує три механізми контролю: ринковий, адміністративний, клановий. Ринковий контроль спрямований в основному на контроль цін. Зміна цін повинна стимулювати необхідні зміни в організації. Адміністративний контроль заснований на формальному авторитеті. У цьому випадку процес контролю регламентується формальними механізмами - правилами, процедурами, директивами. В основі даного механізму лежать два припущення:

- зверху видніше, за допомогою яких заходів досягти бажаного результату;
- працівники підкоряються без питань у межах тих припущень, які поділяють.

Клановий механізм контролю заснований на прихильності співробітників своєї організації. У міру зростання організації клановий контроль замінюється адміністративним, а потім ринковим.

Вплив культури на **процес комунікацій** здійснюється за двома напрямками. По-перше, цінності, що розподіляються, приводять до зменшення комунікацій (співробітники розуміють один одного без слів). По-друге,

припущення й цінності, що поділяються, забезпечують спрямованість і правильну інтерпретацію повідомлень. Культура також впливає на відкритість комунікацій.

Індивід почуває себе **посвяченим організації** тоді, коли він ототожнює себе з нею та відчуває певний емоційний зв'язок. Сильна культура робить сильним ототожнення й почуття індивіда стосовно організації. Також працівники можуть активізувати свої дії в прагненні допомогти організації.

Сприйняття індивідом організаційної реальності або те, що він бачить, зумовлено значною мірою тим, що говорять про побачене його колеги, які мають однаковий з ним досвід. Культура впливає на цей процес, забезпечуючи членів організації загальною інтерпретацією їхнього досвіду. В організаціях, де високо цінується своєчасність обслуговування споживачів, сприйняття нестачі ресурсів для роботи не буде інтерпретовано як необхідність змін традиційного ставлення до клієнтів. В іншому випадку клієнт може серйозно постраждати.

Культура допомагає людям в організації діяти осмислено, забезпечуючи **виправдання їхньої поведінки**. У компаніях, де цінується ризик, людина йде на нього. Усвідомлюючи, що у випадку невдачі вона не буде покарана, адже невдачі – це уроки на майбутнє. Дії, що виправдовуються у такий спосіб, підсилюють існуючу поведінку, особливо коли вона відповідає ситуації. Даний процес є джерелом засобів для зміни самої культури. Оскільки люди використовують культуру для виправдання поведінки, то можна змінювати культуру через зміну в поведінці. Однак для успіху цього процесу необхідно забезпечити, щоб люди не могли виправдовувати свою нову поведінку «старою» культурою.

Модель Пітерса–Уотермана. Автори відомого бестселера «У пошуках успішного управління» Т. Пітерс і Р. Уотерман виявили зв'язок між культурою та успіхом у роботі організації. Взнявши за зразок успішні американські фірми та описавши управлінську практику, вони «вивели» ряд вірувань і цінностей організаційної культури, що привели ці компанії до успіху:

- Віра в дії.
- Зв'язок зі споживачем.

- Заохочення автономії і заповзятливості.
- Сприймання людей як головне джерело продуктивності та ефективності.
- Знання того, чим управляєш.
- Не братися за те, чого не знаєш.
- Проста структура і нечисленний штат управління.
- Одночасне сполучення гнучкості і жорсткості в організації.

Віра в дії. Відповідно до цього, рішення приймаються навіть в умовах недостатності інформації. Відкладання рішень рівносильне їхньому неприйняттю.

Зв'язок зі споживачем. Для успішно діючих компаній увага фокусується на споживачеві, тому що саме від споживача надходить головна інформація для організації. Задоволеність споживача для таких фірм становить серцевину їхньої організаційної культури.

Автономія й заповзятливість. Компанії, які борються з недоліками нововведень і бюрократією, «поділяються» на більш дрібні керовані частини й надають їм, а також окремим індивідам певний ступінь самостійності, необхідної для прояву творчості й ризику. Ця культурна норма підтримується через поширення в організації легенд та історій про свої власні «едісони» й «форди».

Продуктивність залежить від людини. Дана цінність проголошує людину найбільш важливим активом організації. При цьому ефективність організації вимірюється через задоволення її працівників. Віра в те, що ставлення до людей з повагою і гідністю приводить до успіху, лежить в основі культури подібних організацій.

Знай те, чим управляєш. Відповідно до цієї глибоко вкоріненої культурної норми успішних компаній очікується, що ними керують не через зачинені двері кабінетів, а через відвідування керівниками керованих ними об'єктів і безпосередні контакти з підлеглими на місцях їхньої роботи.

Не братися за те, чого не знаєш. Дане положення відноситься до розряду однієї з найважливіших характеристик культури успішно діючих фірм. Для фірм є непринятною диверсифікація вбік від основного бізнесу.

Прості структури з невеликим управлінським штатом. Типовим для успішно діючих компаній є наявність невеликого числа рівнів управління і порівняно невеликого штату управлінського апарату, особливо вищого ешелону. Рівень менеджера в таких компаніях визначається не кількістю його підлеглих, а його впливом на справи організації й головне – на її результати. Відповідно до цієї культурної цінності менеджери більше орієнтуються на рівень виконання підлеглими своєї роботи, а не на нарощування своїх штатів.

Одночасна гнучкість і жорсткість в організації. Парадокс цього атрибуту організаційної культури успішних компаній полягає у наступному. Висока організованість у таких компаніях досягається за рахунок того, що всі працівники підтримують цінності компанії. Це їх міцно пов'язує та інтегрує. Гнучкість забезпечується за допомогою зведення до мінімуму «керівних» втручань і мінімізації кількості регуляторних правил і процедур. Це заохочує до новаторства й прагнення брати на себе ризик. Урешті-решт жорстка структура культурних цінностей, які підтримуються всім колективом, уможливає гнучку структуру адміністративного контролю.

Модель Парсонса. У більш загальному вигляді зв'язок між культурою й результатами діяльності організації представлений в моделі американського соціолога Т. Парсонса. Модель розроблена на основі специфікації певних функцій, які будь-яка соціальна система, у тому числі організація, повинна виконувати, щоб вижити й домогтися успіху. Перші букви англійських назв цих функцій в аббревіатурі дали назву моделі - AGIL:

- адаптація;
- досягнення цілей;
- інтеграція;
- легітимність.

Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання й процвітання будь-яка організація повинна бути здатною **адаптуватися** до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється, домагатися виконання поставлених нею **цілей, інтегрувати** свої частини в єдине ціле й,

нарешті, бути **визнаною** людьми та іншими організаціями.

Дана модель виходить із того, що цінності організаційної культури є найбільш важливими засобами або інструментами виконання функцій цієї моделі. Якщо вірування й цінності, що поділяються в організації, допомагають їй адаптуватися, досягти цілей, об'єднатися й довести свою корисність людям й іншим організаціям, то, очевидно, така культура буде впливати на організацію в напрямі успіху.

Модель Квіна-Рорбаха. Ідеї Т. Парсонса були розвинені й конкретизовані Р. Квіном і Дж. Рорбахом у їхній моделі «Конкуруючі цінності й організаційна ефективність», що пояснює вплив тих або інших груп цінностей на організаційну ефективність. У розвиток моделі AGIL було запропоновано розглядати цей вплив не в одному, а у трьох вимірах. Тому використовувалась модель так званих «конкуруючих цінностей».

Дана модель включає наступні три виміри:

- **Інтеграція – диференціація:** відноситься до проектування робіт й організації в цілому. Даний вимір вказує на ступінь акцентування в організації або в бік контролю (надається перевага стабільності, порядку і передбачуваності), або у бік гнучкості (надається перевага нововведенням, адаптації і змінам).

- **Внутрішній фокус – зовнішній фокус:** даний вимір відображає перевагу в організації інтересу або до облаштування її внутрішніх справ (скоординованість і задоволеність працівників), або до зміцнення становища організації як цілого в зовнішньому середовищі.

- **Засоби/інструменти – результати/показники:** вимір у моделі демонструє відмінність в концентрації уваги, з одного боку, на процеси й процедури (планування, установлення цілей й ін.), а з іншого боку - на остаточні результати і показники їхніх вимірів (продуктивність, ефективність та ін.).

На рис. 5.1 показано, як ці три виміри «породжують» чотири різних **підходи** до моделей організаційної ефективності:

(1) Диференціація (гнучкість)



(1) Інтеграція (контроль)

- (1) — «перший вимір»: диференціація/інтеграція
- (2) — «другий вимір»: внутрішній/зовнішній фокус
- (3) — «третій вимір»: засоби - інструменти /результати - показники

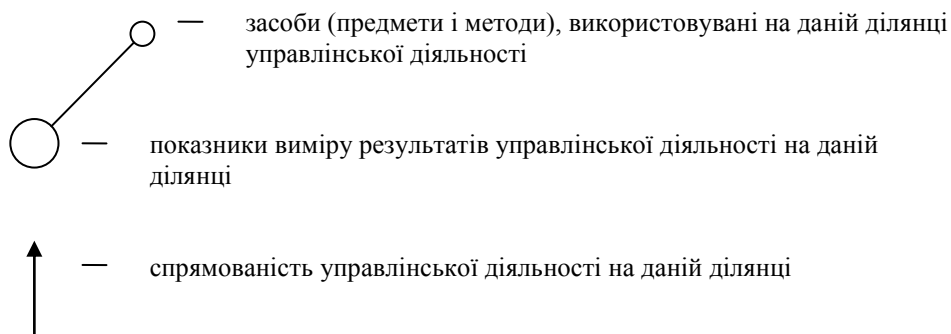


Рис. 5.1. Модель конкуруючих цінностей організаційної ефективності (за Куінном-Рорбахом)

Квадрант 1 - підхід «людських відносин», що відображає стан підтримання системи соціальних відносин, зобов'язань людей, децентралізації і диференціації через розвиток згуртованості й кваліфікаційних навичок у працівників;

Квадрант 2 - підхід «відкритої системи», що відображає стан децентралізації і диференціації, зростання й адаптації, поліпшення конкурентної позиції для всієї організації через концентрацію на розвитку гнучкості й здатності до придбання необхідних ресурсів;

Квадрант 3 - підхід «раціонально-цільовий», що відображає посилення конкурентної позиції організації в цілому, максимізацію результатів, централізацію і інтеграцію через акцентування уваги на плануванні, ефективності й продуктивності;

Квадрант 4 - підхід «внутрішніх процесів», що відображає стан централізації та інтеграції, консолідації і спадкоємності, підтримки системи соціальних відносин через розподіл інформації і зміцнення стабільності та порядку.

Дана загальна модель описує цінності культури організації у зв'язку з кожним окремим підходом до визначення ефективності і зіставляє перспективу одного підходу з усіма іншими. Вимір конкуруючих цінностей у моделі Квіна-Рорбаха виробляється за допомогою «шкалованих» опитувальників. Тому модель може використовуватися як ефективний інструмент організаційної діагностики. На відміну від одномірних моделей, у цьому випадку не можна одержати «єдино правильну відповідь» про ефективність організації. Модель виявляє недоліки у всіх чотирьох своїх частинах у тому ступені, у якому вони присутні в діяльності організації.

5.2. Організаційна культура і стратегія

Перед кожною організацією стоїть питання про відповідність її стратегій існуючій в організації культурі.

Для того, щоб відповісти на це питання, необхідно поділити стратегію як єдине ціле на складові частини (завдання), що створять широку програму стратегічних дій. Взявши ці завдання за основу аналізу, можна розглянути їх із двох позицій:

- Важливість кожного завдання для успіху даної стратегії.

• Сумісність між завданням і тим аспектом організаційної культури, що покликаний її забезпечити.

М. Шварц і С. Девіс (*Schwartz H., Davis S., 1981*) запропонували побудувати матрицю оцінки культурного ризику, в основі якої лежать дві змінні: важливість завдання для успіху стратегії та сумісність між стратегією і культурою (рис. 5.2).

Важливість завдання для успіху стратегії	велика	Зона	Зона неприпустимого	
	середня	Зона	управлінського ризику	
	невелика	незначного	ризик	
		висока	середня	низька

Рис. 5.2. Матриця оцінки культурного ризику (за Г. Швартом і С. Девісом)

Матриця демонструє ступінь ризику (незначного, керованого, неприпустимого) застосування стратегії в умовах наявної культури залежно від ступеня важливості завдання (велика, середня, невелика) і сумісності між стратегією й культурою (висока, середня, низька). Аналіз матриці дозволяє знайти відповідь на питання: «Що повинно бути для вирішення проблеми несумісності?»

Виділяють чотири підходи до пошуку варіантів вирішення проблеми несумісності стратегії й культури:

1. Ігнорування тієї культури, що перешкоджає реалізації стратегії.
2. Налаштування системи управління під існуючу організаційну культуру.
3. Спроби змінити культуру з метою відповідності стратегії.
4. Зміна стратегії з метою відповідності культурі.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність моделі Сате?
2. Які цінності, відповідно до моделі Пітерса-Уотермана, можуть привести компанію до успіху?
3. Які цінності, відповідно до моделі Парсонса, повинна засвоїти організація, щоб досягти успіху?
4. Що являє собою модель конкуруючих цінностей організаційної ефективності за Куінном-Рорбахом?

Питання для обговорення

1. Як ви думаєте, чи повинна культура організації відповідати стратегії розвитку?
2. Які наслідки, на ваш погляд, очікують організацію у випадку ігнорування культури?
3. Які наслідки очікують організацію у випадку підстроювання стратегії під культуру?

Ситуація для аналізу

Porsche перемикає швидкість

Porsche була компанією, яка рухалась у нікуди, що само по собі дуже дивно для одного з найвідоміших світових виробників спортивних автомобілів. У 1929 р. фірму заснував Фердинанд Порше, інженер, який звільнився з Daimler-Benz з метою конструювання та виробництва гоночних автомобілів. Однак через кілька років брак фінансових ресурсів змусив його розпочати виробництво масових автомобілів і вантажівок для війська Німеччини.

Після Другої світової війни Порше передав керівництво компанією своєму синові та команді молодших за віком менеджерів. Ці менеджери, відповідно, вирішили, що настав сприятливий момент для відродження початкових планів Фердинанда. Отже, фірма почала конструювати і виробляти серію спортивних автомобілів, які фактично стали синонімами високого становища, швидкості та механічної витонченості, а також, екстравагантності, оскільки ціни на них були значно вищими, ніж на автомобілі для масового споживача, такі як Ford, Nissan або Volkswagen.

Оскільки ринок таких автомобілів відносно невеликий, то компанія обмежила обсяг виробництва, покладаючись на велике підвищення цін для отримання готівки й прибутку. Хоча ця стратегія має свої переваги і недоліки, Porsche вдавалося бути конкурентоспроможним і почуватися комфортно у своїй власній, порівняно малій ніші.

На початку 90-х рр. ринок автомобілів дуже змінився, та на компанію ці зміни не позначилися. Toyota запустила потужний конвеєр Lexus з імпресивним двомісним спортивним автомобілем SC400. Mazda відродила ринок родстерів (тип кузова) з популярною Miata. А Chrysler почала випускати Viper – прямого конкурента Porsche. За цей час також змінився підхід до виробництва автомобілів у цілому, особливо важливими стали своєчасні цикли поставок.

Porsche дотримувався своїх старих методів: статечні німецькі майстри, наприклад, усе ще створювали кожен автомобіль вручну. А величезні запаси автомобілів накопичувалися на складах біля заводу в Штутгарті. У результаті компанія змушена була утримувати свої ціни на високому рівні. Споживачі почали задумуватися, чому вони повинні платити 80 000 дол. або й більше за Porsche, коли вони можуть придбати SC400 за 45 000 або Miata за 25 000 дол.

За період 1992-1995 рр. Porsche втратив 270 млн. дол. і фактично опинився на межі банкрутства. Майже з відчаю власники прийняли на роботу нового виконавчого директора Венделіна Ведекінга. За кілька місяців він шокував автомобільну промисловість тим, що передав управління виробництвом команді японських менеджерів. Вони зробили справжню культурну революцію, яка змінила і врятувала компанію.

Коли нові менеджери вперше прибули на завод, один з них вигукнув: «Нам сказали, що нас приведуть на завод, а це якийсь склад!» Тоді Ведекінг сам узяв пилку і почав розвалювати десятифутовий каркас (стелажі, що використовувалися для зберігання запчастин). Таким неефективним, але досить символічним був перший крок.

Протягом наступних декількох місяців відбулися більш суттєві зміни. Штат корпорації було скорочено, а кількість постачальників зменшено на дві третини. Ті постачальники, які залишилися, змушені були пристосовуватися до умов своєчасних поставок, як це

прийнято у всьому світі. Безладдя на робочих місцях зменшилося на 20%, а по всьому заводу вставлено нові вікна. Відтепер кожне робоче місце було світле, відкрите і чисте.

Німецькі робітники, реорганізовані у бригади, спочатку були налаштовані проти цих змін, а тепер вітали їх. Та й результати стали вражаючі. Час, потрібний для виробництва «козира» фірми, Porsche-911, скорочено наполовину. Відсоток браку також знизився. Наприклад, у 1994 р. зійшов з конвеєра перший бездефектний 911-й.

Porsche також планує запуск нових видів продукції. Перший вид, Boxster, має такий великий успіх, що споживачі чекають на свої автомобілі по дев'ять місяців. Другим став висококласний спортивний автомобіль. Загалом з 1995 р. компанія подвоїла свій обсяг виробництва. І більшість експертів тепер вірить, що фірма справді вийшла з глухого кута і відновить свій імідж як провідного виробника ексклюзивних і високоякісних спортивних та споріднених автомобілів.

Джерела: "Porsche Calls 911, Boxster Japanese to the Rescue," USA Today, April 8, 1977, pp. B1, B2; "The 25 Top Managers of the Year," Business Week, January 12, 1998, pp. 54-68.

Питання:

1. Охарактеризуйте стару і нову культуру в Porsche.
2. Яку роль відіграв мультикультуралізм у зміні організаційної культури Porsche?
3. З якими культурними й/або багатонаціональними проблемами організації Porsche може стикнутися у майбутньому?

Розділ 6. НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА

План

- 6.1. Елементи національної культури.
- 6.2. Підходи до вивчення національної культури.
- 6.3. Міжнародний менеджмент і культурні відмінності.

Вивчивши тему, студенти повинні вміти:

- Перелічити основні характеристики міжнародної культури.
- Дати характеристику різних елементів національної культури й навести приклади їхнього впливу на міжнародний бізнес.
- Аналізувати контекстуальний підхід Холу до вивчення національної культури.
- Дати опис основних культурних груп і розкрити їхнє значення для роботи менеджерів у міжнародному середовищі.
- Аналізувати модель цінностей орієнтації Клухона й Стродтбека.
- Перелічити основні висновки Гірта Хофстеда про відмінності в культурних цінностях.
- Розкрити причини виникнення конфліктів у міжнародному бізнесі.

6.1. Елементи національної культури

Організації, що ризикнули вийти зі своєю продукцією за межі вітчизняного ринку, повинні розуміти, що національна культура закордонних країн істотно відрізняється від їхніх власних уявлень. Практично всі аспекти діяльності міжнародної компанії (укладання контрактів, виробничі операції, маркетинг, управління людськими ресурсами та ін.) підлягають впливу культурних особливостей, властивих кожній окремо взятій країні. **Культура** – це сукупність цінностей, вірувань, моделей поведінки, звичаїв і установок, які відрізняють одне суспільство від іншого.

Характеристики міжнародної культури

Нижче перераховані деякі характеристики культури, що мають відношення до міжнародного бізнесу:

- Культура визначає **стиль поведінки**, що формується в результаті навчання й передається від одного члена суспільства до іншого.

- Елементи культури **взаємопов'язані**. Наприклад, у Японії суспільство поділене на соціальні групи й має ієрархічну структуру. У цьому суспільстві увага акцентується на згоді й лояльності, що виражається в історично сформованому довічному найманні й мінімальній мобільності працівників.

- Культура є **адаптивною**, тобто змінюється під впливом зовнішніх факторів суспільства в цілому.

- Усі члени суспільства **поділяють** культурні цінності цього суспільства. Приналежність до певної культури визначає приналежність до цього суспільства. Індивіди, які поділяють культурні цінності тієї або іншої національної культури, є членами суспільства. Індивіди, які не поділяють цінностей суспільства, не входять до числа його членів.

Елементи культури

Основними елементами національної культури є:

- Соціальна структура суспільства.
- Мова.
- Способи комунікації.
- Релігія.
- Цінності й установки.

Соціальна структура суспільства

Соціальна структура суспільства складається з окремих індивідів, які живуть у сімейних осередках і співпрацюють один з одним у межах однієї з соціальних груп.

Культури різних суспільств розрізняються за роллю, що приділяється окремому **індивідові**. Американська культура, наприклад, заохочує індивідуалізм. Тому культура американського суспільства відрізняється такими цінностями, як підвищення самооцінки,

прагнення до розвитку індивідуальних здібностей, усвідомлення власної значимості і відповідальності за свої вчинки. Кожній дитині нав'язують думку про те, що її доля – у її власних руках. Навпаки, у суспільстві, яке розділене на окремі групи (Китай, Японія, Ізраїль й ін.), дітей привчають до думки, що вони повинні служити інтересам групи. У таких суспільствах формуються такі цінності, як єдність, лояльність і злагода.

Різні суспільства відрізняються одне від одного визначенням сутності **родини**. У США уявлення про сімейні зв'язки ґрунтується на понятті нуклеарної родини (родини, яка складається з батьків і їхніх дітей). В інших культурах важливим є поняття розширеної родини (батьки, діти, родичі, які мешкають разом) або клану (представники племені, які мають спільних предків). Тому в американських компаніях сімейність не заохочується, в арабських – сімейність вважається загальноприйнятою практикою, у китайських – всі ключові пости займають члени однієї родини.

Соціальні групи відрізняються одна від одної за рівнями соціальної стратифікації й соціальної мобільності.

Соціальна стратифікація являє собою структуру суспільства і окремих її верств на основі таких ознак, як освіта, рід заняття, доходи, психологія, релігія й т.п. У кожному суспільстві ці категорії відіграють свою специфічну роль у визначенні способів взаємодії усередині групи або між членами різних соціальних груп. Британська класова структура суспільства та індійська кастова система – приклади соціальної стратифікації. У країнах з високим рівнем соціальної стратифікації призначення членів однієї соціальної групи на посади, які традиційно займають члени іншої групи, може погіршити моральний клімат і знизити продуктивність праці. У суспільствах з меншим рівнем соціальної стратифікації компанії мають більше можливостей знайти більш кваліфікованого працівника.

Соціальна мобільність – це здатність окремих індивідів переходити з однієї соціальної верстви суспільства в іншу. Рівень соціальної мобільності вищий у суспільствах з менш вираженим соціальним розшаруванням. Наприклад, рівень соціальної мобільності в США, Канаді, Сінгапурі й інших країнах вищий, ніж у Великобританії або Індії. Соціальна мобільність у значній мірі впливає на поведінку індивіда та його ставлення до

таких факторів життя суспільства, як трудові відносини, людський капітал, участь у підприємницькій діяльності. У суспільствах з високим рівнем соціальної мобільності люди більшою мірою прагнуть до одержання вищої освіти, підприємницької діяльності, оскільки такі суспільства дають можливість піднятися на більш високий рівень соціальної ієрархії.

Мова є основним критерієм визначення меж культурної групи. У світі існує близько 5,5 тис. різних мов і понад 10 тис. різних діалектів. Мова формує сприйняття світу індивідом, дозволяє одержати важливу інформацію про культурні цінності суспільства, а також полегшує процес адаптації до чужої культури. Наявність декількох мовних груп є важливою ознакою неоднорідності населення країни і дозволяє припустити, що в країні є відмінності між членами суспільства за такими показниками, як рівень доходів, ставлення до праці, рівень освіти. Наприклад, в Індії офіційно визнано 16 державних мов, використовується близько 3000 діалектів, що говорить про неоднорідність індійського суспільства. У країнах, в яких існує кілька мовних груп, мова являє собою важливий засіб ідентифікації культурних відмінностей, властивих членам цього суспільства. Бізнесмени, які працюють у країнах з неоднорідним суспільством, повинні адаптувати методи ведення бізнесу, й особливо маркетинг, до лінгвістичних кордонів, у межах яких використовується та або інша мова. Це дозволяє їм враховувати культурні відмінності між потенційними споживачами. Наприклад, компанія Procter & Gamble у рекламі мила "Irish Spring", призначеній для англomовних канадців, робить акцент на дезодорованих властивостях мила, а для франкомовних канадців - на його приємному ароматі. У країнах, де домінує одна мова, суспільство є більш однорідним.

Мова є засобом **конкурентної боротьби**. Можливість вільного спілкування з конкурентами відіграє важливу роль у процесі здійснення ділових операцій. Наприклад, Туреччина стала стартовим майданчиком для ведення бізнесу в регіонах колишнього Радянського Союзу, в яких переважають тюркські мови (Азербайджан, Казахстан, Туркменія). Мовна спадщина колоніалізму також дуже впливає на ведення бізнесу.

У сучасному світі домінуючою **мовою міжнародного спілкування** є англійська, що пояснюється економічним і

військовим пануванням Британської імперії в ХІХ ст., а також ростом впливу США після Другої світової війни. Компанії, в яких працюють менеджери з різних країн світу, можуть використовувати англійську мову в якості офіційної корпоративної мови. Мова служить вікном у культуру суспільства, члени якого нею розмовляють. Саме тому експерти у сфері бізнесу стверджують, що студенти повинні інтенсивно вивчати іноземні мови.

Мовні відмінності можуть бути подолані за допомогою **перекладу**. Перекладачі мають дуже уважно ставитися до змістовних тонкощів у значеннях слів і перекладати не самі слова, а поняття, які ними позначені. Некоректний переклад може призвести до провалу маркетингових заходів. Так, наприклад, девіз компанії KFC «Finger Lickin'Good» («пальчики оближеш») при перекладі на китайську мову набув значення «відкуси свої пальці». Використання методу **зворотного перекладу** дозволяє істотно скоротити перекручування первісного змісту тексту й уникнути помилок у процесі спілкування між компанією та споживачами. Багато компаній для вирішення цієї проблеми розробляють свій власний курс вивчення мови («Базова англійська компанії «N»).

Менеджери, які працюють у міжнародному середовищі, часто зіштовхуються з **мовними труднощами, пов'язаними з культурними відмінностями**. Ця проблема полягає в тому, що ті самі слова мають різні значення для вихідців з різних культурних середовищ. Наприклад, жителі країн Північної Америки перекладають іспанське слово «mañana» як «завтра», жителі Південної Америки - «як-небудь іншим разом, не сьогодні». У процесі переговорів японські бізнесмени використовують слово «так» у значенні «так, я розумію, про що йде мова». Іноземні партнери розуміють значення слова «так» як згода. У Японії вважається вкрай нечемним прямо говорити «ні». Вони для ввічливості скажуть, що пропозиція «створює багато труднощів», або «вимагає подальшого аналізу». В американській культурі подібна поведінка може розцінюватися як ухильна, у японській – є ознакою ввічливості.

Способи комунікації

Способи комунікації (вербальні або невербальні) з представниками різних культурних груп є особливо

важливими. Імовірність виникнення комунікативних проблем істотно зростає при спілкуванні між людьми, які представляють різні культурні групи. Пояснюється це тим, що відправник повідомлення кодує його, використовуючи свій культурний фільтр, а одержувач декодує це ж повідомлення за допомогою свого культурного фільтра. Результатом використання різних культурних фільтрів є неправильне розуміння змісту повідомлення, усунення наслідків якого може обійтися досить дорого. Члени суспільства також спілкуються один з одним за допомогою **невербальної комунікації** (міміка, жести, інтонація, зоровий контакт, пози й постава). Від 80 до 90% всієї інформації передається за допомогою невербальної комунікації (див. табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Форми невербальної комунікації

<p>Жести рук, як навмисні, так і мимовільні (такі як нервові потирання рук) Вираз обличчя (усмішка, зсунуті брови, позіхання) Постава й поза Стиль одягу й зачіска (і одяг, і зачіска - це об'єкти сучасної моди) Хода Фізична відстань між комунікантами Дотики Зоровий контакт і напрям погляду, особливо в «манері слухати співрозмовника» Архітектура приміщення й дизайн інтер'єру «Артефакти» й невербальні символи, такі як значки на лацканах піджаків, тростинки й коштовності Графічні символи, такі як картинки, що позначають жіночі й чоловічі туалети, або написи на коробках типу «поводимося обережно» Художні й риторичні форми (наприклад, весільний танець) Запахи (нюх), у тому числі запах тіла або парфумів Темп мови, тон і гучність Колірна символіка Синхронізація мови й руху Смак, символіка процесу харчування, спілкування за чашкою кави або чаю; паління або жування жуйки Косметика: тимчасова (пудра й губна помада) і постійна (татування) Різні сигнали: пожежна сигналізація, поліцейська сирена, заводський гудок Тимчасова символіка: час доби, коли робиться дзвінок або наноситься візит друзі; тривалість розмови або обіду в гостях Вербальна поведінка: розрахунок часу й паузи Мовчання</p>
--

Використання невербальних форм комунікації в іншому культурному середовищі може призвести до виникнення непорозумінь. Наприклад, відстань між співрозмовниками становить у США – півметра (20 дюймів), у Саудівській Аравії - до 25 см (10 дюймів). Вертикальний кивок головою означає «так» у США і «ні» у Болгарії. З'єднання в кільце великого й вказівного пальців означає «ОК» - у США, «гроші» - у Японії, «марність» - у Франції, на Мальті указує на гомосексуалістів, а в регіонах Східної Європи є вульгарним жестом. Тому менеджерам, які працюють у міжнародному середовищі, варто уникати використання жестів у випадках, коли вони не знають змісту того чи іншого жесту в даній культурі. Мовчання під час розмови означає: для американців - нездатність підтримати розмову або викласти свою точку зору; для японців - міркування й недоречність подальшої розмови. Бізнесмени, які ведуть переговори з японськими партнерами, не розуміючи їхнього мовчання, йдуть на поступки за умовами їхніх контрактів, хоча в цьому немає необхідності. Ставлення до мовчання впливає також на стиль управління. Американські менеджери часто прагнуть до лідерства в процесі обговорення якої-небудь проблеми (демонструючи компетентність і лідерські якості). Японські менеджери демонструють свої лідерські якості за допомогою мовчання, тим самим стимулюючи активну участь підлеглих у вирішенні проблем і досягненні консенсусу.

Подарунки й гостинність як спосіб комунікації мають велике значення в багатьох бізнес-культурах. Прояв уваги й гостинності, різноманітні розваги після ділових зустрічей, обіди використовуються для налагодження особистих зв'язків між учасниками переговорів, а також для досягнення згоди в групі бізнесменів. Ділові подарунки прийнято відкривати на самоті, щоб престиж дарувальника не було зачеплено. Культура ведення бізнесу в арабських країнах припускає відкриття подарунків у присутності інших людей, щоб кожен учасник зустрічі міг оцінити щедрість дарувальника. Норми гостинності визначають також способи передачі поганих новин. У США погані новини передаються адресатові негайно, у Кореї - наприкінці дня, в Японії - від молодших членів іншої команди.

Релігія визначає способи встановлення контактів між членами одного суспільства або представниками різних суспільств. Близько 85% населення Землі належить до тієї або іншої релігії. Релігія визначає ставлення до роботи, споживання, особистої відповідальності і планування майбутнього. Протестантська мораль виділяє працьовитість, ощадливість і досягнення успіху як засобу звеличування Бога. Відповідно до протестантської моралі, чесною вважається накопичення багатства, боротьба за підвищення ефективності. Індуїзм проповідує духовне вдосконалювання, що дозволяє з'єднатися із всесвітнім духом (Брамою) за допомогою ведення аскетичного способу життя. Іслам акцентує увагу на зобов'язаннях індивіда перед суспільством. Відповідно до ісламу, компанія не повинна одержувати прибутки від експлуатації або обману людей. Тому мусульмани повинні проявляти доброзичливість, справедливість і скромність. Досить часто релігія накладає обмеження на роль індивіда в суспільстві. Наприклад, кастова система (Індія) традиційно регламентує розподіл робочих місць між членами різних каст, що негативно позначається на формуванні ринку робочої сили. В ісламі існує заборона на надання робочих місць жінкам. Коло спілкування жінки з чоловіками повинно бути обмежене винятково родичами.

Релігія впливає на склад товарів, що споживають віруючі, а також на сезонні закономірності споживання. Наприклад, Різдвяні свята в більшості християнських країн - це період зростання споживання й зниження ділової активності.

Вплив релігії на діяльність міжнародних компаній має свою специфіку в кожній країні залежно від її правової системи, однорідності релігійних переконань громадян, а також терпимості до інших релігійних поглядів.

Цінності і установки

Культура визначає фундаментальні цінності й установки членів суспільства. Культурні цінності формуються на підставі наступних переконань:

- Положення індивіда в суспільстві відповідно до релігійної приналежності.
- Системного положення.

- Соціального статусу.

Культурні установки відображають культурні цінності й визначають ставлення до таких факторів, як:

- Час.
- Вік.
- Освіта.
- Соціальний статус.

Установки щодо **часу** значно відрізняються в різних культурах. В англосаксонській культурі переважає установка «час-гроші». Саме тому американські, канадські й інші бізнесмени вважають, що ділові зустрічі повинні починатися в призначений час, а змушувати на себе чекати вважається вкрай нечемним. У країнах Латинської Америки вважається нормальним відхилення від призначеного часу. В арабських культурах є нормою не тільки несвоєчасний початок переговорів, але й їхнє переривання родичами й друзями учасників переговорів, які можуть зайти, щоб обмінятися люб'язностями. Західні партнери можуть розцінити таку поведінку як свідчення брутальності або хитрості з метою зриву переговорів. Однак подібна політика відкритих дверей відображає гостинність і повагу, яку хазяїн зустрічі демонструє всім гостям без винятку.

Ділові зустрічі, що проводяться в різних країнах, відрізняються регламентом їх проведення. Американські, канадські, британські й інші представники західної культури прагнуть дотримуватися призначеного часу зустрічі, обміну люб'язностями, обговорення порядку денного (який був підготовлений заздалегідь і доведений до відома всім учасникам зустрічі), викладення своєї позиції й вільного обміну думками. Оскільки в східних культурах високо цінуються особисті взаємовідносини, то представники цих країн насамперед намагаються з'ясувати, чи можуть вони довіряти один одному.

Існують важливі культурні відмінності в установках стосовно **віку**. У США перевагою вважається молодість, тому багато американських компаній велику увагу приділяють пошуку талановитих молодих людей. В азіатській і арабській культурах поважають вік, тому авторитет керівника співвідноситься з його віком. Китайці вважають за краще підтримувати контакти з представниками компанії, які є старшими за віком, або тими, які займають більш високе положення в ієрархічній структурі управління. В Японії корпоративна культура, вік

і ранг тісно пов'язані між собою. Рішення в японських компаніях приймаються після їх узгодження з керівниками більш низького рівня.

Культурні цінності суспільства відображає і система **освіти**. У США особлива увага приділяється ролі індивіда, вихованню в ньому впевненості у своїх силах, розвитку творчих здібностей і підвищенню самооцінки. У Великобританії елітарну освіту може одержати відносно нечисленна кількість студентів, що обумовлено класовою структурою суспільства. У ФРН на високому рівні організована система професійної освіти, що дозволяє готувати кваліфікованих робітників для виробничого сектору. В системі освіти Японії і Франції основна увага приділяється механічному запам'ятовуванню матеріалу, що дозволяє підготувати учнів до вступу до престижних навчальних закладів, які гарантують своїм випускникам отримання престижної роботи.

Для кожної культури характерні свої специфічні засоби досягнення соціального статусу:

- У спадок як результат багатства або рангу предків.
- Особисті або професійні досягнення.
- Приналежність до еліти (аристократії).
- Статус групи, членом якої є індивід (престижний навчальний заклад, велика компанія, урядові заклади і т. ін.).
- Приналежність до касти.

Наприклад, в індійському суспільстві виділяють такі касти як: браміни (священики й інтелігенція), кшатрії (військовослужбовці й політичні лідери), вайшиї (ділові люди), шудри (фермери й робітники), парії (недоторканні, які виконують всю найбруднішу й найнепрестижнішу роботу).

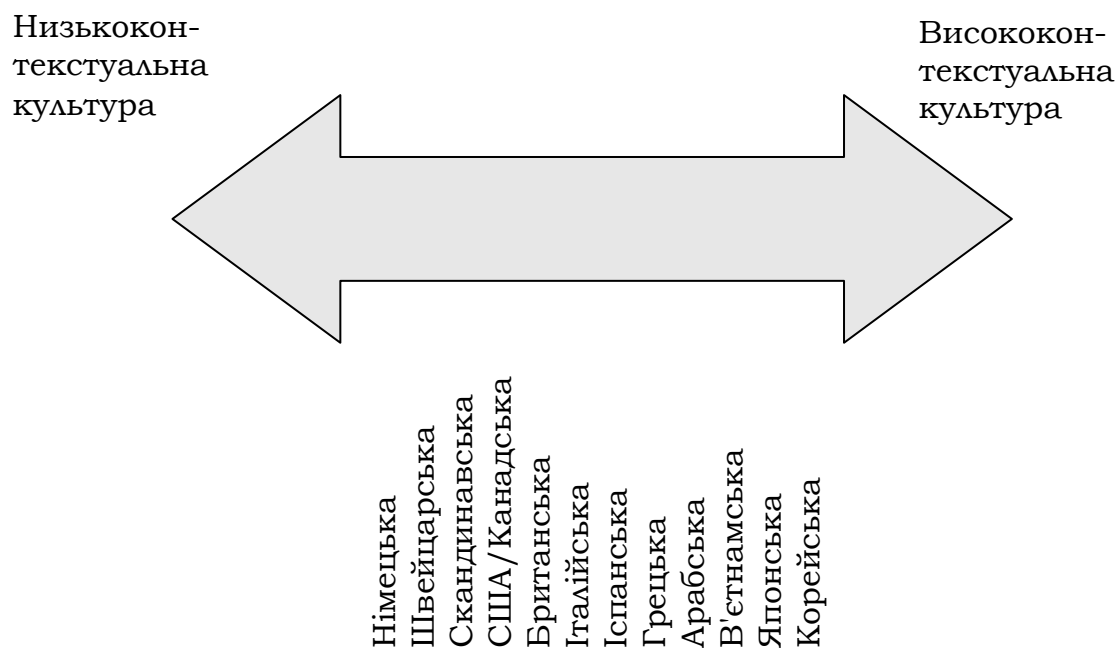
6.2. Підходи до вивчення національної культури

Дослідження вчених у галузі національної культури дозволили виділити ряд підходів і моделей вивчення національного в культурах різних суспільств. Найбільш відомими є:

- Контекстуальний підхід Холла.
- Принцип культурних груп.
- Модель цінностей орієнтації Клухона і Стродтбека.
- Модель вивчення цінностей Хофстеда.

Контекстуальний підхід Холла

Одним з найбільш ефективних методів опису культурних відмінностей є контекстуальний підхід, розроблений Едуардом і Мілдредом Холлом (*Edward and Mildred Hall, 1976*). Автори виділяють країни з низькоконтекстуальною і висококонтекстуальною культурами (рис. 6.1). У низькоконтекстуальній культурі (*low-context culture*) інформація передається між співрозмовниками в експліцитній, відкритій формі. Яскравим прикладом низькоконтекстуальної культури є англомовні країни, такі як Канада, Великобританія і Сполучені Штати Америки, а також німецькомовні країни. У висококонтекстуальній культурі (*high-context culture*) контекст, у якому відбувається комунікативний акт, відіграє не менш важливу роль, ніж вимовні слова, а знання культурного контексту має велике значення для розуміння предмета комунікативного акту. Висококонтекстуальна культура характерна для арабських країн і Японії.



Джерело: Edward T. Hall, "How Cultures Collide", *Psychology Today*, July 1976, pp. 67-74

Рис. 6.1. Контекстуальний підхід Холла

Стиль ділової поведінки у висококонтекстуальних культурах у багатьох випадках відрізняється від стилю поведінки в низькоконтекстуальних культурах. Наприклад, німецька реклама, як правило, орієнтована на факти, у той час як японська - на емоції. У висококонтекстуальних культурах у процесі прийняття рішень щодо доцільності підтримки ділових контактів більше цінуються міжособистісні відносини. У таких культурах для того, щоб визначити, чи можуть сторони довіряти одна одній і підтримувати успішне співробітництво, часто проводяться попередні ділові зустрічі. У низькоконтекстуальних культурах більше значення мають, власне, умови угоди. У культурах такого типу (наприклад, у Канаді, Великобританії й Сполучених Штатах) на ділових переговорах часто присутні адвокати, завдання яких полягає у захисті інтересів клієнта. Навпаки, у висококонтекстуальних культурах, таких як культура Саудівської Аравії, Японії і Єгипту, присутність адвоката, особливо на попередній зустрічі учасників переговорів, може бути розцінена як знак недовіри до партнерів. Оскільки в таких культурах довгострокові взаємовідносини цінуються перш за все, припущення потенційного партнера про те, що на цих переговорах комусь не можна довіряти, може виявитися достатньою підставою для завершення процесу переговорів. У табл. 6.2 представлено додаткову інформацію про відмінності між стилями ведення переговорів у різних культурах.

Таблиця 6.2

Відмінності між стилями ведення переговорів у різних культурах

Японія	Північна Америка	Латинська Америка
1	2	3
Висока значущість емоційної сприйнятливості	Низька значущість емоційної сприйнятливості	Досить висока значущість емоційної сприйнятливості
Прагнення приховувати емоції	Відкриті або неупереджені дії	Високий рівень емоційності
Тонка гра; згода між партнерами	Вирішення суперечок через суд рідше, ніж на підставі згоди між партнерами	Груба гра; використання слабких сторін партнерів

1	2	3
Групове прийняття рішень на основі консенсусу	Командна робота служить ресурсом для людини, яка приймає рішення	Рішення приймаються індивідуально
Важливість підтримки престижу. У деяких випадках — прийняття рішень на підставі необхідності порятунку чиєїсь репутації	Прийняття рішень на підставі співвідношення між витратами й результатом. Підтримка престижу не завжди є підставою для прийняття рішень	Вирішальне значення підтримки престижу в процесі прийняття рішень, що необхідно для збереження честі, гідності
Особи, що приймають рішення, мають неприховані особливі інтереси	Особи, що приймають рішення, мають особливі інтереси, однак у багатьох випадках це вважається неетичним	Передбачається наявність особливих інтересів у особи, що приймає рішення. Терпиме ставлення навколишніх до задоволення таких інтересів
Відсутність схильності до полеміки. Збереження спокою у випадку власної правоти	Схильність до полеміки й у випадку правоти, й у випадку неправоти; нестриманість	Схильність до полеміки й у випадку правоти, й у випадку неправоти; нестриманість
Особлива турбота про акуратність і правильність ділової документації	Велике значення ділової документації як доказового матеріалу	Нетерпиме ставлення до ділової документації як до перешкоди на шляху порозуміння
Покроковий підхід до прийняття рішень	Систематичний підхід до організації процесу прийняття рішень	Імпульсивне, спонтанне прийняття рішень
Кінцева мета — інтереси групи	Кінцева мета — одержання прибутку або задоволення інтересів індивіда	Що добре для групи, добре й для окремих її членів
Формування сприятливого емоційного середовища прийняття рішень	Об'єктивність процесу прийняття рішень. Прагнення до того, щоб уникнути скрутних станів і конфлікту інтересів	Суб'єктивний підхід до прийняття рішень

Джерело: Pierre Casse, *Training for the Multicultural Manager: A Practical and Cross-Cultural Approach to the Management of People*. Washington, D.C.: SIETAR International. © 1982. Відтворюється з дозволу автора.

Принцип культурних груп

Виділення культурних груп (кластерів) – це ще один метод класифікації і осмислення національних культур. Між культурами різних країн існує багато спільних характеристик, що деякою мірою скорочує необхідність у виборі методів ведення бізнесу з урахуванням задоволення потреб місцевої культури. Антропологи, соціологи і вчені, які займаються проблемами міжнародного бізнесу, проаналізували такі фактори, як ступінь задоволеності умовами праці, розподіл трудових ролей і міжособистісні трудові відносини з метою ідентифікації груп країн з подібними культурними цінностями, від яких залежить вибір методів ведення бізнесу.

Культурна група (культурний кластер) об'єднує у собі країни, які розділяють багато подібних культурних цінностей при збереженні певних відмінностей. Багато культурних груп виділено за такою ознакою, як спільність мови; до цієї категорії належать такі культурні групи, як англійська, німецька, латиноамериканська і арабська, в меншій мірі – скандинавська і європейська культурні групи. Іспанія і країни Латинської Америки поділяють багато культурних цінностей, те ж саме можна сказати про Ізраїль і США.

Спеціалісти багатьох міжнародних компаній інтуїтивно використовують принцип культурних груп у процесі розробки стратегії інтернаціоналізації діяльності компаній. Американські компанії в першу чергу прагнуть експортувати свою продукцію до Канади й Великобританії. Компанії з Гонконгу й Тайваню досить успішно експлуатують китайський ринок. Так само іспанські компанії надають перевагу розширенню своєї міжнародної діяльності в країнах американського континенту.

Близькість культур може вплинути на спосіб проникнення компанії на ринки інших країн. Дослідники з'ясували, наприклад, що канадські компанії в більшості випадків виходять на британський ринок через відкриття спільних підприємств із британськими фірмами. У той же час японські компанії надають перевагу виходу на британський ринок за допомогою інвестування у відкриття нових підприємств (проекти *green-field*). Найімовірніша причина відмінності в підходах цих країн до виходу на британський ринок полягає в тому, що через відносну близькість національних культур канадським компаніям зручніше вести бізнес із британськими партнерами, ніж з японськими фірмами.

Модель цінностей орієнтації Клухона і Стродтбека

Антропологи *Клухон і Стродтбек (1961)* описали подібність і відмінність культур у термінах основних проблем, з якими доводилося стикатися кожному людському суспільству. Відмінності в культурах пояснюються різноманіттям шляхів вирішення таких проблем – різні суспільства обирали різні рішення. Ця модель була використана багатьма авторами статей про міжнародний менеджмент і подає спосіб оцінки національної культури, визнаний ними корисним.

Розглянемо різноманітні рішення, вироблені суспільствами для п'яти проблемних зон, розглянутих цими двома антропологами: ставлення до природи, тимчасова орієнтація, основа природи людини, напрям діяльності, людські стосунки.

Ставлення до природи – підпорядкування, гармонія, панування. Суспільства, які відносять себе до підлеглих природі, вважають, що життя, по суті, визначене; люди не є господарями своїх доль і даремно намагаються змінити неминуче. Суспільства, які вважають, що вони живуть у гармонії з природою, дотримуються погляду, що люди повинні змінювати свою поведінку таким чином, щоб пристосуватися до природи. Суспільства, які визнають себе здатними панувати над природою, мислять категоріями переваги людської раси і підкорення сил природи.

Тимчасова орієнтація – на минуле, на сьогодні, на майбутнє. Суспільства, орієнтовані на минуле, шукають рішення своїх проблем у минулому: а як вчинили б наші пращури? Суспільства, орієнтовані на сьогодні, беруть до уваги негайний результат власних дій: що відбудеться, якщо я зроблю це? Суспільства, які орієнтовані на майбутнє, дивляться на довгострокові наслідки подій, що мають місце сьогодні: що буде з прийдешніми поколіннями, якщо ми зробимо це сьогодні?

Основа природи людини – зло, добро, змішана категорія. Суспільства, у яких дотримуються думки, що люди за своєю природою порочні, приділяють велику увагу контролю поведінки людей за допомогою введення спеціальних правил і санкцій за їх порушення. Суспільства, де вважають, що люди за природою своєю добродісні, проявляють довіру й покладаються на усні угоди. Суспільства, де природу людей розглядають як сукупність добра і зла, швидше за все, будуть враховувати здатність людей до зміни й акцентувати увагу на методах зміни поведінки, заохоченні бажаної поведінки й перешкоджанні небажаному.

Напрямок діяльності – життя як таке, обмеження і контроль, активна діяльність. Суспільства, які за своєю суттю орієнтовані на життя як таке (*being*), емоційні; люди

реагують невимушено, проявляючи те, що вони відчувають у даний момент. Суспільства, орієнтовані на активну діяльність (*doing*), завжди одержимі бажанням досягати; людей спонукає до дії потреба справлятися зі складними завданнями. Суспільства, турботою яких є обмеження й контроль (*containing and controlling*), роблять акцент на помірності і здатності коритися; люди намагаються досягти балансу в житті і в суспільстві.

Людські стосунки – індивідуалістичні, лінеарні, колінеарні Суспільства, які за своєю суттю є *індивідуалістичними*, вважають, що індивідуум повинен бути незалежним і сам відповідати за свої вчинки. Суспільства *лінеарні* прагнуть вибудувати стосунки, аналогічні сімейним, і надають особливого значення структурі влади як основі ієрархії. *Колінеарні* суспільства орієнтовані на групи (на співпрацю) і приділяють особливе значення груповій діяльності і взаємодії груп.

Ця модель може бути використана для підвищення ефективності методів управління в різних країнах. Нижченаведені приклади ілюструють, яким чином ціннісні орієнтації можуть бути пов'язані з менеджментом.

1. У суспільстві, де вважають, що люди повністю підпорядковуються природі, планування буде марним, оскільки майбутнє визначене.

2. У суспільстві, орієнтованому на сьогоднішнє, винагорода повинна бути тісно пов'язана з поточною діяльністю.

3. У суспільстві, де дотримуються думки, що людина за своєю природою добродісна, адекватним методом управління швидше за все буде партисипативний, тобто заснований на залученості до управління.

4. У суспільстві, орієнтованому на життя як таке, при ухваленні рішення потрібно покладатися скоріше на інтуїцію, ніж на логіку.

5. У суспільстві, що являє собою ієрархію, організаційна структура буде відображати це у формальній ієрархії, що ґрунтується на ієрархії влади.

Модель вивчення цінностей Хофстеда

Модель Хофстеда (1998) пропонує при вивченні національної культури використовувати п'ять факторів, згідно з якими можна визначити такі культурні відмінності: індивідуалізм – колективізм, повага до влади – терпимість до влади, прийняття невизначеності – неприйняття невизначеності, активна цільова поведінка – пасивна цільова поведінка, довгострокові плани на майбутнє – короткострокові плани на майбутнє. Ці фактори представлені на рис. 6.2.



Рис. 6.2. П'ять факторів моделі вивчення цінностей Хофстеда

Індивідуалізм і колективізм являють собою два крайніх значення соціальної орієнтації – це уявлення людини про відносну значимість індивіда й суспільної верстви, до якої цей індивід належить. Крайні значення соціальної орієнтації представлені в табл. 6.2.

Індивідуалізм - це культурний світогляд, відповідно до якого основна роль приділяється людині. До числа основних

цінностей індивідуалістів входить розвинене почуття гідності й незалежність дій і суджень. Такі люди в багатьох випадках ставлять свою кар'єру вище за інтереси своїх компаній. Крім того, індивідуалісти схильні до того, щоб оцінювати прийняті рішення з точки зору задоволення своїх особистих інтересів. Відповідно до висновків, що отримав Гірт Хофстед в результаті проведених досліджень, жителі США, Великобританії, Австралії, Канади, Нової Зеландії й Нідерландів схильні до індивідуалізму.

Колективізм (поняття, протилежне за змістом поняттю індивідуалізму) – це культурний світогляд, відповідно до якого основна роль приділяється колективу. Суспільство, що характеризується високим рівнем колективізму, має чітку соціальну структуру, до складу якої входять великі родини, клани й трудові колективи компаній. У такому суспільстві передбачається, що людина ставить інтереси групи вище за свій власний добробут, інтереси чи успіхи. Поведінка індивіда в культурному середовищі такого суспільства в значній мірі визначається почуттям сорому; коли трапляється невдача, всі члени групи сприймають цю невдачу як свою власну і відчують це. Крім того, вони спрямовують максимум зусиль на те, щоб їхня взаємодія з іншими членами групи була гармонійною, безконфліктною і врівноваженою. Відповідно до висновків Хофстеда, жителі Мексики, Греції, Гонконгу, Тайваню, Перу, Сінгапуру, Колумбії й Пакистану схильні до колективізму.

Таблиця 6.3

Крайні значення соціальної орієнтації

	Колективізм	Індивідуалізм
У родині	Спрямованість навчання на усвідомлення поняття «ми»	Спрямованість навчання на усвідомлення поняття «я»
	Формування особистої думки під впливом групи	Перевага особистої думки над думкою колективу
	Зобов'язання й відчуття стосовно родини або до інших членів групи: <ul style="list-style-type: none"> • злагода; • повага; • відчуття сорому. 	Зобов'язання й відчуття стосовно себе: <ul style="list-style-type: none"> • власна вигода; • самореалізація; • відчуття провини.

1	2	3
у навчально-му закладі	Навчання тільки в молодшому віці. Навчання тому, як щось робити	Навчання, що не припиняється. Навчання тому, як учитися
На робочому місці	Різний набір цінностей для членів і не членів групи; партикуляризм	Однакові цінності стосовно всіх; універсалізм
	Ставлення до інших людей як до членів своєї групи	Відношення до інших людей як до потенційних ресурсів
	Взаємовідносини переважають над поставленим завданням	Поставлене завдання має перевагу над взаємовідносинами
	Етична модель взаємовідносин між роботодавцем і працівником	Практична модель взаємовідносин між роботодавцем і працівником

Джерело: Geert Hofstede, «The Business of International Business Is Culture», *International Business Review*. Copyright 1994, p. 3.

Міжнародні компанії повинні бути добре обізнаними з питання соціальної орієнтації країн, з якими вони ведуть бізнес. У багатьох випадках сімейність не схвалюється в індивідуалістичних культурах, але широко застосовується в процесі комплектування персоналу в культурах з високим рівнем колективізму. У таких країнах як США, де індивідуалізм є культурною нормою, багато працівників переконані в тому, що винагорода за їхню працю повинна відповідати їхнім особистим досягненням. Вони визначають справедливість якої б то не було системи оплати праці за її відповідністю цій вимозі. Тому американські компанії витрачають багато часу і ресурсів на оцінку продуктивності праці співробітників, щоб привести розмір винагороди у відповідність до рівня продуктивності працівника. Компанія, в якій під час оплати праці не враховується її продуктивність, скоріш за все, втратить своїх найпродуктивніших працівників.

Культурі Японії властива орієнтація на груповий принцип організації громадського життя, тому переважні методи оплати праці в цій країні істотно відрізняються від системи оплати, прийнятої в Америці. У більшості японських корпорацій оплата праці залежить від того, до якої групи

належить працівник, а не від його особистих досягнень. Наприклад, інженери, які прийшли на роботу в корпорацію *Toshiba* в 2004 р., будуть одержувати однакову винагороду за свою працю незалежно від індивідуальних здібностей, знань і зусиль кожного з них.

Оплата, яку одержують члени кожної корпоративної групи, відображає трудовий страж працівника: інженери, які прийшли на роботу в цю компанію в 2004 р., будуть одержувати вищу оплату, ніж інженери, які прийшли в компанію в 2005 р., але нижчу в порівнянні з інженерами, прийнятими на роботу в 2003 р. Така схема оплати праці, відповідно до якої працівник одержує свою заробітну плату протягом перших шести-восьми років роботи на компанію, стимулює робітників та службовців зосереджувати зусилля на досягненні цілей групи, до якої вони належать. Деякі японські компанії почали відмовлятися від такого підходу до організації й оплати праці на користь оплати праці залежно від заслуг працівника. Проте індивідуальний підхід, як і раніше, залишається винятком, а не правилом.

Такі культурні відмінності пояснюють різний підхід в оплаті праці виконавчих директорів компаній (CEO) у США і Японії. У японській системі групової орієнтації винагорода, яку одержують CEO, символічно відображає продуктивність групи в цілому. У США передбачається, що оплата праці CEO є критерієм особистого внеску в діяльність компанії. Навіть сама постановка питання ілюструє американські культурні цінності: питання «Чому містер Сміт, президент корпорації XYZ, коштує 10 млн. дол.?» за умовчанням означає, що розмір винагороди менеджера повинен відображати його особистий внесок у розвиток компанії.

Така ж закономірність існує в питаннях кар'єрного зростання і зміни місця роботи. У суспільствах з високим рівнем індивідуалізму кар'єрне зростання працівника в багатьох випадках передбачає зміну роботодавців у пошуку більш високооплачуваної і більш відповідальної посади, яка дозволила б цьому фахівцеві продемонструвати свої здібності в нових, змінених обставинах. У дійсності в США нездатність фахівця одержати високооплачувану роботу в іншій фірмі ставить під сумнів його цілеспрямованість, мотивацію й бажання зробити кар'єру. У той же час у культурах з високим рівнем колективізму (наприклад, у

Японії) перехід з однієї роботи на іншу часто розцінюється як доказ нелояльності до інтересів групи (компанії) і може поставити на репутації працівника клеймо недовіри. Через таку недовіру у працівників, які змінюють робочі місця, традиційно виникають труднощі з тим, щоб одержати роботу в іншій японській компанії. Після економічних потрясінь, яких зазнала Японія в 90-ті рр., ця норма почала змінюватися, проте, мобільність зайнятості в Японії є набагато нижчою в порівнянні зі Сполученими Штатами Америки.

Ставлення до влади. Другим фактором, що визначає відмінності між національними культурами, є ставлення до влади. **Ставлення до влади** (*power orientation*) – це погляди членів тієї або іншої культурної групи на правомірність влади і на її розподіл між різними рівнями такої ієрархічної структури, якою є компанія. Крайні значення ставлення до влади представлені в табл. 6.4.

Таблиця 6.4

Крайні значення ставлення до влади

Осередок	Терпимість до влади	Повага до влади
У родині	Виховання в дітей здатності проявляти свою власну волю	Виховання дітей у дусі слухняності батьків
	Відносини дітей з батьками як з рівними	Відносини дітей з батьками як зі старшими відповідно до положення і віку
У навчальному закладі	Система освіти, в центрі якої перебуває студент	Система освіти, у центрі якої перебуває викладач
	Навчання з орієнтацією на об'єктивну істину	Навчання з орієнтацією на мудрість викладача (гуру)
На робочому місці	Ієрархічна система передбачає нерівність ролей, що має на меті здобуття	Ієрархічна система передбачає фактичну нерівність
	Підлеглі розраховують на обговорення робочих завдань з керівництвом	Підлеглі чекають чітких вказівок про те, що їм необхідно робити
	Ідеальний бос — це демократ, який володіє великими можливостями	Ідеальний бос – це великодушний автократ («хороший батько»)

Джерело: Geert Hofstede, «The Business of International Business Is Culture», International Business Review. Copyright 1994, p. 3.

Деякі культури характеризуються **повагою до влади** (*power respect*). Це означає, що в таких культурах люди схильні до того, щоб приймати владу і більші повноваження вищої посадової особи тільки на тій підставі, що вона займає більш високе становище в ієрархічній системі управління. Крім того, представники таких культур визнають і право вищої посадової особи на таку владу.

Члени персоналу компанії, які виконують свої обов'язки на різних рівнях ієрархічної системи управління, погоджуються з усіма рішеннями і вказівками членів персоналу, які перебувають на більш високих рівнях цієї системи. Причина такої згоди полягає в беззастережній переконаності працівників компанії в тому, що саме вищопосадовці мають право приймати рішення й давати вказівки. На думку Гірта Хофстеда, повага до влади деякою мірою властива жителям Франції, Іспанії, Мексики, Японії, Бразилії, Індонезії і Сінгапуру.

Навпаки, у культурах, яким властива **толерантність до влади** (*power tolerance*), люди надають набагато менше значення положенню тієї або іншої посадової особи в ієрархічній системі управління. Такі люди більш схильні до того, щоб ставити під сумнів рішення або вказівки вищих посадових осіб або навіть відмовитися від їхнього виконання. Вони більш охоче додержуються вказівок керівника, якщо вважають його дії правильними або коли ці дії відповідають їхнім власним інтересам, а не тому, що керівник має право віддавати накази. Відповідно до висновків, які зробив Гірт Хофстед, жителі США, Ізраїлю, Австрії, Данії, Ірландії, Норвегії, ФРН і Нової Зеландії схильні проявляти толерантність стосовно влади.

На думку представників культури, що характеризується толерантним ставленням до влади, ієрархічна система управління існує для того, щоб вирішувати проблеми й організовувати виконання завдань у рамках тієї або іншої організації. Культура ведення бізнесу, якій властива повага до влади (наприклад, в Індонезії або в Італії), припускає, що кожен член персоналу компанії знає свої повноваження в ієрархічній системі управління. Беручись до роботи над новим проектом, толерантні до влади американці спочатку визначають завдання, які слід буде виконати, після чого збирають команду фахівців, які повинні займатися реалізацією проекту. І навпаки,

індонезійці, які поважають владу, спочатку визначають, хто буде відповідати за реалізацію проекту, після чого оцінюють виконаність цього проекту під керівництвом певного керівника. Очевидно, що ставлення до влади, властиве культурі ведення бізнесу в тій або іншій країні, має важливі наслідки для міжнародних компаній, які мають намір здійснювати ділові операції в цій країні.

Як зазначено в розділі «Світ е-технологій», представленому вище в даній главі, культура ведення бізнесу, якій властива толерантність до влади, більш прийнятна для діяльності великих компаній, ніж культура, що характеризується повагою до влади.

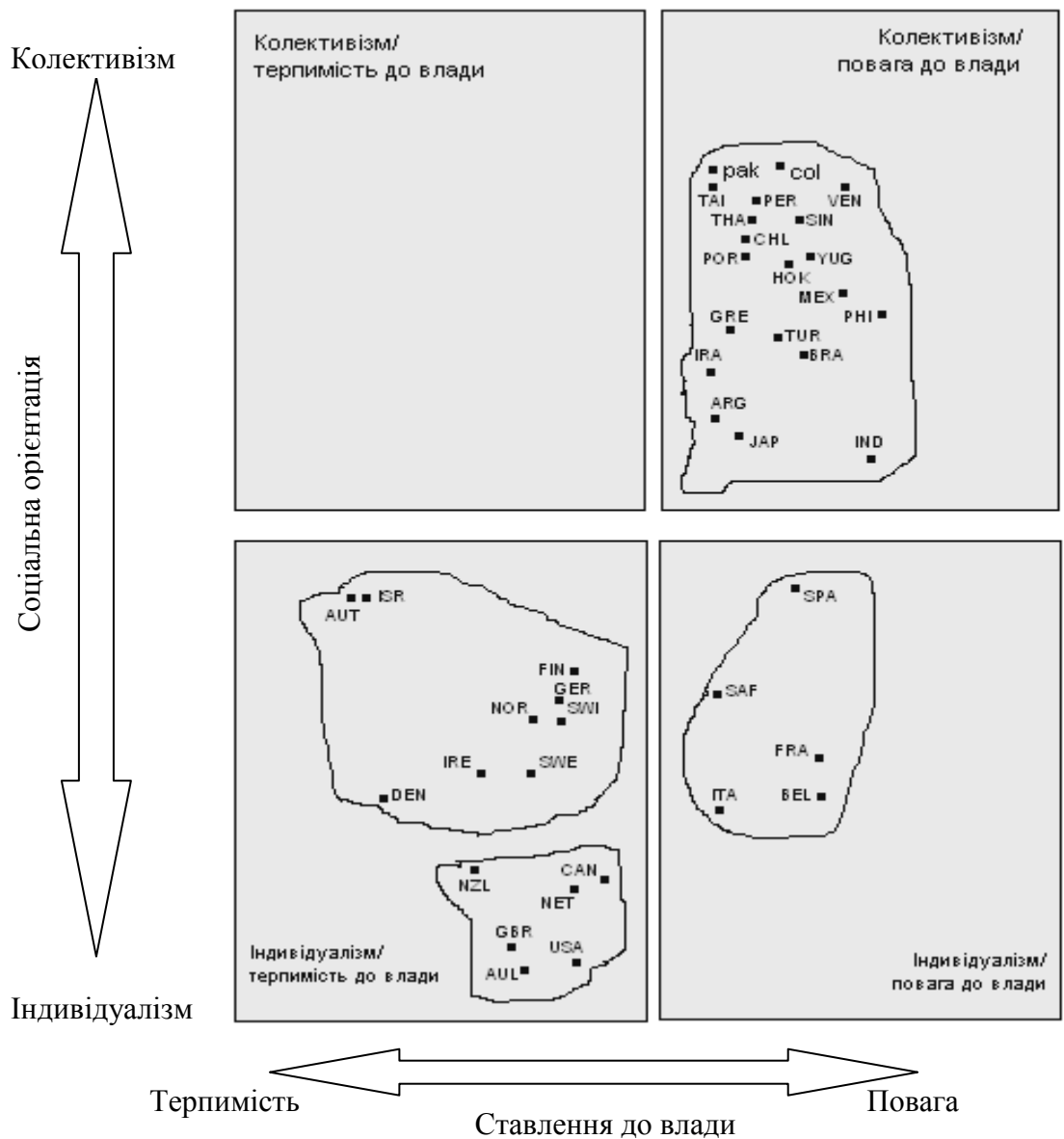
Культурні відмінності між країнами стосовно корпоративної ієрархії були визначені за результатами опитування, під час якого з'ясувалася думка міжнародних менеджерів з приводу наступного твердження: «Формування ефективних трудових взаємовідносин у багатьох випадках вимагає порушення субординації». Шведські, британські і американські менеджери погодилися з цим твердженням. На їхню думку, вищі посадові особи володіють далеко не всією інформацією, необхідною для прийняття рішень, а більш ефективний спосіб прийняття рішень - це пошук фахівця, який має відповідну інформацію незалежно від того, до якого рівня корпоративної ієрархічної структури він належить. З іншого боку, італійські менеджери не погодилися з цим твердженням: в італійській культурі ведення бізнесу ігнорування повноважень вищої посадової особи - це ознака порушення субординації, а не ознака ефективності процесу прийняття рішень.

Різні культурні установки стосовно влади можуть привести до помилок, що допускаються у процесі формування ділових контактів з партнерами. Наприклад, у процесі переговорів між двома компаніями сторона, що представляє країну з терпимим ставленням до влади, часто відправляє на переговори команду, що складається з експертів з різних питань незалежно від їхнього рангу або віку. Однак включення до складу такої команди молодших за рангом працівників, якими б хорошими фахівцями вони не були, може бути сприйнято як образа менеджерів, які належать до культури, для якої характерна повага до влади. Ці менеджери розраховують на те, що вони будуть мати справу з посадовими особами одного з ними рангу. Крім того,

використання неформальних методів ділового спілкування американськими керівниками компаній (наприклад, звертання до колег на ім'я) може бути розцінено менеджерами, які розділяють поважне ставлення до влади, як образлива спроба дискредитувати їхній авторитет. Так само готовність американських менеджерів засукати рукава і енергійно взятися за виконання якої-небудь роботи в заводському цеху у випадку, якщо складається критична ситуація, швидше за все, отримає позитивну оцінку американського виробничого персоналу. І навпаки, індійські менеджери визнали б виконання такої роботи приниженням своєї гідності. Більш того, і колеги, які займають посади того ж рівня, і підлеглі можуть ставитися до менеджерів, які не володіють почуттям власної гідності, без належної поваги і не підкорятися їм.

В деяких випадках такі культурні норми можуть привести до трагедії. Наприкінці 90-х, наприклад, на рейсах авіакомпанії *Korean Airlines (KAL)* відбувалося дуже багато катастроф з людськими жертвами. Деякі фахівці з безпеки польотів віднесли причини виникнення цієї проблеми до норм корейської культури, що вимагає поваги до влади. Фахівці, які займалися поведінковими аспектами цієї проблеми, виявили, що помічники (другі пілоти) у багатьох випадках вважали, що вони не мають права сказати капітанові корабля, що він робить помилку, навіть якщо ця помилка наражала літак на небезпеку. Те, що в компанії *KAL* пілотами працювали колишні військові льотчики, ще більше загострювало проблему, оскільки військові були навчені чітко підкорятися наказам старших офіцерів. Для того, щоб вирішити цю проблему, у компанії *Korean Airlines* було повністю оновлено стратегію наймання льотчиків, відповідно до якої на роботу приймалися іноземні й громадянські вітчизняні льотчики, які за надзвичайних обставин могли б піддати сумніву дії капітана.

Різноманітні комбінації факторів Хофстеда дозволяють проаналізувати додаткові аспекти крос-культурних відмінностей. Наприклад, коли соціальна орієнтація накладається на ставлення до влади, існує тенденція до об'єднання в одну групу країн, культура яких характеризується високим рівнем індивідуалізму й толерантності до влади, і країн з високим рівнем колективізму і поваги до влади (див. рис. 6.3).



- | | | |
|----------------------|---------------------|-----------------------|
| ARG – Аргентина | GRE – Греція | PHI – Філіппіни |
| AUL – Австралія | HOK – Гонконг | POR – Португалія |
| AUT – Австрія | IND – Індія | SAF – Південна Африка |
| BEL – Бельгія | IRA – Іран | SIN – Сінгапур |
| BRA – Бразилія | IRE – Ірландія | SP – Іспанія |
| CAN – Канада | ISR – Ізраїль | SW – Швеція |
| CHL – Чилі | ITA – Італія | SW – Швейцарія |
| COL – Колумбія | JAP – Японія | TAI – Тайвань |
| DEN – Данія | MEX – Мексика | THA – Таїланд |
| FIN – Фінляндія | NET – Нідерланди | TUR – Туреччина |
| FRA – Франція | NOR – Норвегія | USA – США |
| GBR – Великобританія | NZL – Нова Зеландія | VEN – Венесуела |
| GER – ФРГ | PER – Перу | YUG – Югославія |
| PAK – Пакистан | | |

Джерело: Geert Hofstede, "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" Відтворюється з дозволу видавця із Organizational Dynamics Summer 1980. Dr. Geert Hofstede et al. American Management Association, New York. Всі права захищені.

Рис. 6.3. Закономірності соціальної орієнтації і ставлення до влади

Ставлення до невизначеності. Третій фактор культурних відмінностей, що виділив Хофстед – ставлення до невизначеності. **Ставлення до невизначеності** (*uncertainty orientation*) – це почуття, які виникають у людей у ситуаціях, для яких характерна невизначеність і двозначність. Крайні значення ставлення до невизначеності представлені в табл. 6.5.

Таблиця 6.5

Крайні значення ставлення до невизначеності

Осередок	Прийняття невизначеності	Неприйняття невизначеності
1	2	3
У родині	Все нове приваблює й збуджує цікавість	Все нове небезпечне
	Безтурботність, безболісність сприйняття нового, рідкі випадки напруженого стану	Занепокоєння й напружений стан
	Агресивність і емоції не виставляються напоказ	Прийнятність прояву агресивності й емоцій
у навчальному закладі	Зручна для студентів форма навчання: • неструктуровані навчальні ситуації; • невизначені цілі; • завдання загального характеру; • відсутність графіків виконання завдань Викладач може зізнатися: «Я не знаю»	Зручна для студентів форма навчання: • структуровані навчальні ситуації; • точно окреслені цілі; • деталізовані завдання; • строгі графіки виконання завдань. Викладач повинен знати відповіді на всі запитання
На робочому місці	Неприйняття правил, зафіксованих у письмовій або усній формі	Емоційна потреба в правилах, зафіксованих у письмовій або усній формі
	Низький рівень формалізації й стандартизації	Більш високий рівень формалізації й стандартизації

Джерело: Geert Hofstede, «The Business of International Business Is Culture», *International Business Review*. Copyright 1994, p. 3.

Людей, які розділяють культуру, для якої властиве **прийняття невизначеності** (*uncertainty avoidance*),

стимулюють зміни й можливість досягти успіху за допомогою використання нових можливостей. Двозначність ситуацій розцінюється як контекст, у якому індивід може сформувавши і розвинути нові можливості, а також своєю завзятою працею максимально їх використати. У таких культурах визначеність спричиняє почуття одноманітності й рутинності роботи, а також владність структури управління. На думку Гірта Хофстеда, прийняття невизначеності властиве мешканцям США, Данії, Швеції, Сінгапуру, Гонконгу й Австралії.

І навпаки, представники культур, які характеризуються високим рівнем **неприйняття невизначеності** (*uncertainty avoidance*), не приймають двозначних ситуацій і, в міру можливостей, уникають їх. Двозначність ситуацій і зміни розцінюються як небажані явища. Представники таких культур схильні надавати перевагу структурованому й рутинному, навіть бюрократичному способу виконання посадових обов'язків. За результатами досліджень Гірта Хофстеда, мешканці Ізраїлю, Австрії, Японії, Італії, Колумбії, Франції, Перу й Німеччини тяжіють до того, щоб по можливості уникати невизначеності.

Ставлення до невизначеності зачіпає багато аспектів управління міжнародними компаніями. Наприклад, у компаніях, що здійснюють свою діяльність у країнах з високим рівнем неприйняття невизначеності, як правило, сформовано тверду ієрархічну структуру управління і розроблено детальні правила й процедури ведення бізнесу. І навпаки, культури з високим рівнем прийняття невизначеності більш терпимі до гнучкої структури управління, а також до досить гнучких правил і процедур ведення бізнесу. Прийняття ризикованих рішень (за принципом «хто не ризикує, той не п'є шампанського») високо цінується в культурах з високим рівнем прийняття невизначеності, таких як культура ведення бізнесу в Сполучених Штатах і Гонконгу. У той же час підтримання статусу й репутації компанії за допомогою консервативних стратегій ведення бізнесу, що не допускають ризику, властиве таким країнам з високим рівнем неприйняття невизначеності, як Іспанія, Бельгія й Аргентина. Не дивно, що культури, яким властиве прийняття невизначеності, більше пристосовані до ведення бізнесу в умовах бурхливого розвитку електронної комерції, ніж культури, що характеризуються неприйняттям невизначеності.

Катастрофа рейсу 111 авіакомпанії *Swissair* біля узбережжя Нової Шотландії в 1998 р. є драматичним прикладом того, як ставлення до невизначеності впливає на методи ведення бізнесу. Як повідомлялося в пресі, кабіну літака, що летів з Нью-Йорка в Женеву, раптово заповнив дим. Швейцарський пілот різко повернув літак, у якому виникла проблема, до моря - для того, щоб скинути надлишкову кількість палива перед посадкою. На превеликий жаль, літак упав у море до того, як йому вдалося безпечно приземлитися. Після катастрофи розгорілися палкі суперечки щодо правильності прийнятого пілотом рішення повернути до моря й скинути зайве паливо до аварійного приземлення. На думку деяких пілотів американських авіаліній, які давали інтерв'ю засобам масової інформації, відразу ж після появи диму в кабіні пілот повинен був якнайшвидше посадити літак. Швейцарські фахівці виступили на захист пілота, заявляючи, що капітан дотримувався запропонованого порядку дій в аварійній обстановці, зафіксованого в посібнику з експлуатації даного транспортного засобу, використовуваного компанією *Swissair*. Американські льотчики заперечували проти такої позиції, стверджуючи, що у випадку виникнення подібних критичних ситуацій пілоти повинні керуватися у своїх діях власною думкою незалежно від того, що сказано в посібнику з експлуатації. Думка швейцарських фахівців була прямо протилежною: процедури, детально викладені в керівництві, відображають найсучасніше уявлення про дії, які необхідно вживати в критичних ситуаціях, тому пілоти літака були праві, коли діяли за інструкцією. Точка зору швейцарських фахівців («правила для того й існують, щоб їх виконувати») відображає таку характеристику їхньої країни, як високий рівень неприйняття невизначеності. З іншого боку, ставлення американських льотчиків до даної проблеми («правила створюються для того, щоб їх порушувати») ілюструє високий рівень прийняття невизначеності в їхній країні.

Цікаво проаналізувати ставлення до невизначеності в сполученні з таким фактором національної культури, як соціальна орієнтація. Мобільність зайнятості вища в країнах, яким властиве прийняття невизначеності, у порівнянні з країнами, для яких характерне неприйняття невизначеності. У деяких японських компаніях система довічного наймання традиційно застосовується деякою мірою як результат колективізму, властивого японській культурі, і високого рівня

неприйняття невизначеності. Однак система довічного наймання (а також оплата праці залежно від стажу роботи й політика просування по службі, традиційно застосовувана японськими компаніями) може виявитися зовсім неефективною, якщо її застосувати в країнах з високим рівнем індивідуалізму й прийняття невизначеності. Наприклад, японські компанії, що діють у Канаді й США з властивим їхній культурі прийняттям невизначеності, можуть опинитися перед необхідністю зміни системи оплати й політики просування по службі, оскільки працівники в Північній Америці керуються у своїх діях принципом «платіть мені стільки, скільки коштує моя праця»; крім того, вони менше піклуються про гарантії зайнятості в порівнянні зі своїми японськими колегами.

Орієнтація на досягнення цілей

Четвертий фактор Гірта Хофстеда - **орієнтація на досягнення цілей** (*goal orientation*). Це спосіб мотивації людей до виконання тієї або іншої роботи на шляху досягнення певних цілей. На одному кінці континууму¹ цільової орієнтації перебуває **активна цільова поведінка** (*aggressive goal orientation*) (див. табл. 6.6).

Люди, які демонструють активну цільову поведінку, схильні перш за все цінувати матеріальні блага, гроші й завзятість у досягненні цілей. На протилежному кінці континууму цільової орієнтації перебувають люди, яким властива **пасивна цільова поведінка** (*passive goal orientation*); для цих людей найбільшу цінність являють взаємовідносини з іншими членами суспільства, якість життя й турбота про близьких.

Відповідно до висновків, що зробив Гірт Хофстед, культурам, у яких цінується активна цільова поведінка, властивий також жорсткий поділ тендерних ролей, тоді як для культур з пасивною цільовою поведінкою це не характерно. У культурах, які характеризуються надзвичайно високим рівнем активної цільової поведінки, передбачається, що чоловіки займаються виконанням роботи й просуванням кар'єрними сходами у традиційно чоловічих видах діяльності. З іншого боку, передбачається, що жінки в переважній більшості не займаються суспільно корисною працею поза домом і зосереджують всі свої зусилля на своїх

¹ Континуум – неперервне утворення сукупності всіх точок будь-якого відрізка

родинах. Якщо ж вони все ж зайняті на якій-небудь роботі не вдома, вони в більшості випадків працюють у тих сферах, у яких традиційно зайняті переважно жінки. Відповідно до висновків Гірта Хофстеда, в Японії люди схильні демонструвати відносно активну цільову поведінку, тоді як багатьом людям у ФРН, Мексиці, Італії й США властива помірковано активна цільова орієнтація.

Таблиця 6.6

Крайні значення орієнтації на досягнення цілей

Осередок	Пасивна цільова поведінка	Активна цільова поведінка
У родині	Акцент на взаємовідносини	Акцент на досягнення
	Солідарність	Конкуренція
	Вирішення конфліктів через компроміс і переговори	Вирішення конфліктів за допомогою боротьби до переможного кінця
У навчальному закладі	Норма – середні студенти	Норма – найкращі студенти
	Система заохочує соціальну адаптацію студентів	Система заохочує академічну успішність студентів
	Невдачі студента під час навчання – це порівняно незначна проблема	Невдачі студента під час навчання – катастрофа; може привести до суїциду
На робочому місці	Завзятість у досягненні цілей є предметом глузувань	Завзятість у досягненні цілей одержує високу оцінку
	Недооцінка своїх сил	Переоцінка своїх сил
	Особливе значення якості життя	Особливе значення кар'єри
	Інтуїція	Рішучість

Джерело: Geert Hofstede, «The Business of International Business Is Culture», International Business Review. Copyright 1994, p. 3.

У культурах, для яких характерна пасивна цільова поведінка, і чоловіки, і жінки прагнуть зробити кар'єру, причому в найрізноманітніших сферах діяльності. Відносно пасивна цільова поведінка характерна для мешканців Нідерландів, Норвегії, Швеції, Данії й Фінляндії.

Ці культурні установки впливають на практику міжнародного бізнесу. В одному дослідженні було виявлено, що в рішеннях, які приймають датські керівники (які належать до культури з пасивною цільовою орієнтацією), більшою мірою враховується їхня заклопотаність соціальними аспектами ведення бізнесу, ніж у рішеннях, прийнятих орієнтованими на одержання прибутку американськими, британськими й німецькими посадовими особами (які належать до культури з високою активністю цільової поведінки). Так само аналіз робочої сили у Швеції показав, що егалітарні традиції країни, а також прагнення робітників та службовців працювати за графіком у багатьох випадках роблять просування службовими щаблями менш бажаним, ніж в інших країнах. Багато шведських працівників надають перевагу скоріше більшій кількості різних пільг і привілеїв, ніж більш високій заробітній платі. Те ж саме стосується ролі жінок у бізнесі. У Швеції високий відсоток родин із працюючими чоловіками ускладнює кар'єрне зростання деяких працівників, якщо це спричиняє необхідність переїзду на інше місце проживання. Не дивно, що шведські компанії посідають одне з перших місць у світі за кількістю додаткових пільг і привілеїв, таких як відпустка по догляду за дитиною, надавана батькові або матері, а також виплата допомоги по догляду за дитиною.

Тимчасова орієнтація

П'ятий фактор, виділений Гіртом Хофстедом – **тимчасова орієнтація** (*time orientation*), що визначає ступінь, в якому представникам тієї або іншої культури властиві довгострокові або короткострокові плани на майбутнє стосовно роботи, життєдіяльності й інших аспектів соціального життя. Для культур деяких країн, таких як Японія, Гонконг, Тайвань і Південна Корея, характерна довгострокова орієнтація на майбутнє, в якій цінується відданість, працьовитість, наполегливість і ощадливість. У культурах інших країн, у тому числі Пакистану й країн Західної Африки, прийнято зосереджувати увагу на минулому й сьогодні, роблячи особливий наголос на повазі до традицій і виконанні зобов'язань перед суспільством. Відповідно до висновків Гірта Хофстеда, середнім рівнем тимчасової орієнтації характеризуються культури США й ФРН.

6.3. Міжнародний менеджмент і культурні відмінності

На думку деяких експертів, у культурах різних країн світу з'являється все більше і більше подібності, що обумовлено удосконаленням у системах передачі інформації й транспортних системах. Завдяки таким телевізійним каналам, як MTV й CNN, підлітки в усьому світі отримали можливість насолоджуватися дотепністю й мудрістю сімейки Осборнів з відомого серіалу, у той час як їхні батьки можуть довідатися про новини політики, скандали й катастрофи, а також про культурні події в інших країнах світу. Зниження цін на авіаквитки, обумовлена зростаючою конкуренцією між авіалініями, приводить до того, що більше туристів мають можливість довідатися про культури інших країн з перших рук. Добре це чи погано, але дійсність така, що багато профільні національні компанії (БНК) також підтримують процес **культурної конвергенції** (від лат. *convergere* – наближатися, сходитися: зближення у значенні злиття, стійкої рівноваги) за допомогою поширення своєї реклами, що пропагує відповідний стиль життя, установки й цілі, а також за допомогою впровадження нових методів управління, технологій і культурних цінностей у країні, в якій вони проводять свою діяльність.

Розуміння нових культур

Проте відмінності між культурами дійсно існують. Потрапивши в нове культурне середовище, багато бізнесменів, які займаються міжнародними діловими операціями, роблять типову помилку, покладаючись на критерій оцінки культурних особливостей країни на підставі власного досвіду (**критерій посилення на власний досвід, self-reference criterion**). Інакше кажучи, вони мимоволі використовують свої власні культурні установки для оцінки нового культурного середовища. Американський торговець, який телефонує німецькому клієнтові, котрий мешкає у Франкфурті, і розпитує про його родину, вчиняє дуже чужо з погляду американської культури (яка і є для нього точкою відліку). Однак з погляду німецької культури такі дії розцінюються як украй нечемні і спричиняють недоброзичливість клієнта і його потенційну втрату. Діючи так, як прийнято в Сполучених Штатах, торговець забув про найважливіше питання: «А хто ж іноземець?»

Успішні міжнародні бізнесмени і ті, хто багато подорожує за кордоном, не повинні забувати про те, що вони іноземці, і повинні докладати всіх зусиль, щоб поводитися відповідно до культурних норм тієї країни, у якій вони перебувають у цей момент. Існує безліч способів набуття знань про культури інших країн з метою підвищення **крос-культурної грамотності** (*cross-cultural literacy*). Немає нічого незвичайного в тому, що найкращий і найпоширеніший спосіб — набуття особистого досвіду в процесі ведення бізнесу в закордонних країнах (як у процесі ділової поїздки або виконання завдання, розрахованого на тривалий період, так і під час поїздки, не пов'язаної з комерційною діяльністю). Багато компаній, таких як *Motorola*, пропонують працівникам, яким слід виконувати ті або інші завдання в закордонних країнах, програми крос-культурного навчання. Крім того, інформацію про культури різних країн можна одержати з різних друкованих джерел. Наприклад, в Університеті імені Бріггема Янга (*Brigham Young University*) видається серія друкованих видань й online-ресурсів, що має назву «*Culturegrams*»; ці ресурси містять різноманітну інформацію про 175 країн світу. Уряд США у серії довідників «*Country Studies*» публікує детальний опис різних країн світу, а також результати аналізу економіки, політичної системи, природних ресурсів і культури цих країн.

Крос-культурна грамотність являє собою перший етап **адаптації до чужої культури** (*acculturation*) – процесу, що припускає не тільки розуміння культури іншої країни, але й зміну та адаптацію поведінки для того, щоб зробити її сумісною з цією культурою. Адаптація до чужої культури особливо важлива для менеджерів із країни походження компанії, яким доводиться часто взаємодіяти з громадянами країни, в якій компанія веде бізнес, для директора підприємства, який є громадянином країни, у якій перебуває батьківська компанія, або комерційного директора дочірньої компанії, що функціонує за кордоном.

Процес ведення бізнесу за кордоном ще більше ускладнюється тим, що в деяких країнах існує кілька культур, хоча для кожної окремо взятої країни характерний свій рівень розмаїтості культур. Культура Японії, в якій 99,4% населення етнічні японці, надзвичайно однорідна. Навпаки, високим ступенем різноманітності характеризується культурне середовище

Сполучених Штатів Америки, де проживає велика кількість вихідців із країн Карибського басейну, Латинської Америки, Близького Сходу, іспаномовних країн Європи, країн Африки й Азії, культурні особливості яких доповнюють домінуючу англосаксонську культуру. Міжнародні менеджери, які бажають досягти успіху в країнах з таким різномірним культурним середовищем, повинні враховувати у своїй діяльності характеристики основної національної культури, а також усіх найбільш важливих субкультур.

Контрольні питання

1. Що таке культура?
2. Назвіть основні характеристики культури.
3. Опишіть відмінності між висококонтекстуальною і низькоконтекстуальною культурою.
4. Що таке культурні групи (кластери) країн?
5. Що собою являє модель цінностей орієнтації?
6. Що таке індивідуалізм і колективізм? Чим вони відрізняються один від одного?
7. Проаналізуйте відмінності між системами оплати праці в американських і японських компаніях.
8. Поясніть сутність такого фактора культурних відмінностей, як ставлення до влади.
9. Поясніть сутність такого фактора культурних відмінностей, як ставлення до невизначеності.
10. Що таке активна й пасивна цільова поведінка? Поясніть відмінності між ними.
11. Поясніть сутність критерію посилення на власний досвід.

Питання для обговорення

1. Як можуть бізнесмени, які займаються міжнародними операціями, уникнути помилок, обумовлених оцінкою культурних особливостей країни на підставі власного досвіду, в процесі підтримання контактів із представниками інших культур?
2. Законодавство США захищає жінок від дискримінації при наданні роботи, однак у багатьох інших країнах світу жінки не одержують такого захисту. Припустимо, на закордонних підприємствах вашої компанії відкривається ряд важливих вакансій. Однак ці підприємства розташовані в

країнах, в яких жінкам працювати суворо заборонено, і ви побоюєтеся, що призначення жінок на вакантні місця менеджерів на цих підприємствах буде помилковим кроком. Чи треба вам дотримуватися політики підбору кандидатів на ці посади без урахування їхньої статі? Чи зміниться ваше ставлення до підбору кандидатів, якщо у вас є всі підстави побоюватися за фізичну безпеку менеджерів жіночої статі в цій країні? Як зміниться ваше ставлення до проблеми, якщо обмеження на участь жінок у трудовому процесі мають тільки культурний, а не правовий характер?

3. За яких обставин міжнародним менеджерам доцільно нав'язувати свої культурні цінності іноземцям, з якими вони підтримують ділові контакти? Чи залежить це від того, де відбувається спілкування з іноземними діловими партнерами - у рідній країні чи в країні, де ваша компанія веде бізнес?

4. Як би ви оцінили свої власні культурні характеристики згідно з кожним із факторів Хофстеда?

5. Припустимо, керівництво вашої компанії переводить вас на роботу на нове підприємство, розташоване в іншій країні. Якими були б ваші дії в плані оцінки культурних характеристик цієї країни відповідно до п'ятох факторів Хофстеда? Як би ви використали свої висновки в процесі ведення бізнесу в цій країні?

Ситуація для аналізу

Різка підвищення ділової активності в компанії

AFLAC

Три роки тому більшість американців навіть не чули про існування компанії *AFLAC* - страхової компанії з бюджетом 10 млрд. дол., розташованої в містечку Колумбус, штат Джорджія. Ситуація докорінно змінилася завдяки новій фірмовій емблемі компанії. Особливим елементом рекламної кампанії, проведеної *AFLAC* у 2000 р., стала качка – фірмова емблема компанії. Ця емблема в якійсь мірі принесла користь, але так і не змогла привернути увагу споживачів настільки, щоб вони ототожнювали її з назвою компанії. Проте через якийсь час кошти, витрачені на рекламну кампанію, почали окупатися. У березні 2002 р. керівництво компанії оголосило про підписання контракту на оформлення страхового поліса з двохсоттисячним корпоративним клієнтом, що означає збільшення удвічі

чисельності американської клієнтської бази компанії за неповних сім років свого існування. Крім того, качка *AFLAC* дозволила зробити щось більше, ніж просто домогтися збільшення обсягу продажів страхових полісів компанії на ринку США. Зараз компанія *AFLAC* продає фігурки качки через свій web-сайт, а виторг від цього жертвує на користь дитячого онкоцентру, розташованого в Атланті. На момент написання даної книги вже було продано 47000 качок, що дозволило зібрати біля 300 тис. дол. для цього центру.

Проте, незважаючи на всі зусилля компанії по просуванню своїх страхових полісів з використанням фірмової емблеми, компанії *AFLAC* дотепер не вдалося зайняти провідні позиції на американському ринку. Обсяг продажу в компанії на ринку США, що становить 2,2 млрд. дол., здається зовсім незначним на тлі обсягу продажу таких великих страхових компаній, як *Prudential* і *Metropolitan Life*. Однак справи компанії *AFLAC* йдуть зовсім по-іншому в Японії, де за деякими оцінками 25% населення придбало страхові поліси цієї компанії. Більше 75% своїх ділових операцій компанія *AFLAC* здійснює саме в цій країні. Активи компанії в Японії становлять 3,6 трлн. єн, або близько 30 млрд. дол. Таким чином, компанія *AFLAC* являє собою виняток серед американських багатонаціональних корпорацій: основний ринок компанії перебуває в Японії, а не в США.

Компанія *AFLAC* спеціалізується на продажі додаткових страхових полісів - полісів, що передбачають виплату страховки у випадку виникнення таких специфічних проблем, як захворювання на злоякісну пухлину, інвалідність або нещасні випадки. Компанія була заснована в 1955 р. на малі кошти під назвою *American Family Life Assurance Company*. Три брати, що заснували компанію, - Пол, Білл і Джон Амоси (Paul, Bill, John Amos) - насилу зібрали 40 тис. дол., щоб відкрити своє підприємство. У перші роки свого існування компанія пережила ряд кризових ситуацій; був період, коли у братів Амосів ледь вистачало грошей, і їм довелося продати офісні меблі.

Серйозний прорив у бізнесі компанії відбувся після того, як Джон Амос відвідав Всесвітню виставку в Токіо. Під час візиту Джон помітив, що на багатьох японських відвідувачах виставки були медичні маски, які вони надягли, щоб захистити себе від шкідливого впливу забрудненого повітря. Джон Амос був переконаний у тому, що споживачі, які так піклуються про своє здоров'я, можуть

стати основними клієнтами компанії, які будуть купувати додаткові страхові поліси. Проте вихід на японський ринок був нелегким. У компанії пішло чотири роки на те, щоб вирішити нормативно-правові питання, пов'язані з продажем страхових полісів на ринку країни.

На першому етапі компанія *AFLAC* займалася страхуванням на випадок захворювання на рак. По мірі розширення знань про даний ринок до списку послуг компанії були включені: страхування від нещасних випадків, страхування на випадок виникнення необхідності в медичному догляді, медичне страхування та інші спеціальні види страхування. Кожен рік операцій на японському ринку дозволяв компанії подвоювати свої економічні показники. Основою конкурентоспроможності компанії є її мережа розподілу. Продажем страхових полісів компанії займається численна армія торговельних партнерів, що мають відповідні ліцензії - близько 52 тис., а також 9 тис. незалежних страхових агентств. 95% компаній, зареєстрованих на Токійській фондовій біржі, пропонують своїм працівникам таку послугу, як оформлення страхових полісів компанії *AFLAC* за допомогою відрахування страхових внесків з фонду заробітної плати.

Компанія *AFLAC* докладає всіх зусиль, щоб надавати своїм клієнтам високоякісні послуги. У 2001 р. оформлення заявки на покупку страхового поліса в середньому займало всього 2-3 робочих дні. Крім того, компанія адаптувала свої методи роботи до потреб місцевого ринку. Розглянемо, наприклад, методи роботи з людськими ресурсами. Коли компанія ризикнула вийти на японський ринок, вона перейняла такі місцеві методи, як довічне наймання працівників, оплата праці залежно від стажу роботи, політика просування по службі - ці методи були провідними в японській культурі ведення бізнесу в той час. В останні роки багато японських компаній перейшло до системи оплати праці, заснованої на кваліфікації працівника й ступеня складності завдань, поставлених перед ним. Аналогічним чином почало діяти й керівництво компанії *AFLAC*.

Проте *AFLAC* привнесла і деякі американські риси в практику своїх операцій на японському ринку. Майже половині японців, що працювали у компанії, було надано можливість придбати акції компанії, що ще більше стимулювало їх піклуватися про її майбутнє. *AFLAC* фінансувала відкриття будинку для батьків у Токіо, де могли зупинятися родини дітей, направлених у Токіо для лікування

онкологічних та інших смертельних захворювань. Крім того, компанія почала фінансувати виплату стипендій студентам японських коледжів, батьки яких померли від раку.

Сьогодні компанія *AFLAC* контролює 85% ринку додаткових страхових полісів страхування здоров'я в Японії. Доходи, одержувані компанією на японському ринку, досягли в 2002 р. 7,7 млрд. дол. Враховуючи «старіння» японського ринку (страхові поліси компанії більш схильні купувати літні японці), а також високий рівень прибутку від продажу додаткових страхових полісів, керівництво *AFLAC* упевнене в тому, що прибутковість японських операцій компанії буде зростати й надалі.

Безумовно, *AFLAC* зіштовхується у своїй діяльності з необхідністю вирішення безлічі складних завдань. Протягом багатьох років компанія отримувала вигоду з нормативних актів уряду Японії, що обмежували діяльність сектору фінансових послуг країни; ці нормативні акти стримували конкуренцію на місцевому ринку й перешкоджали зниженню цін. Для того, щоб перебороти економічну кризу, що тривала протягом десяти років, уряд послабив державне регулювання фінансового сектору (цей процес одержав назву «великий шок»). У 2001 р. Міністерство фінансів видало ще деяким компаніям дозвіл на початок діяльності у сфері продажу додаткових страхових полісів, у тому числі компаніям *Tokio Marine & Fire* і *Nippon Life*. Однак дотепер конкуренція, що зросла, не позбавила компанію *AFLAC* її провідного становища на японському ринку страхування, тому що поточні витрати компанії нижчі в порівнянні з відповідним показником конкуруючих компаній. З метою зміцнення своїх позицій компанія *AFLAC* уклала стратегічний союз із компанією *Dai-ichi Mutual*, другою найбільшою страховою компанією Японії. 50-тисячний штат страхових агентів компанії *Dai-ichi Mutual* допомагає компанії *AFLAC* продавати її додаткові страхові поліси клієнтам. За перші п'ять років цього союзу компанія *Dai-ichi Mutual* продала більше 350 тис. страхових полісів *AFLAC*. А в липні 2001 р. керівництвом компанії був зроблений ще один сміливий крок: качка – фірмова емблема компанії — вийшла на ринок Японії! У японській мові слово «quack» («крякати») звучить як «ga-ga», що в англійській означає «збожеволіти». Менеджери компанії *AFLAC* розраховують на те, що японці так само швидко «збожеволіють» від цієї симпатичної качки, як і американці.

Питання:

1. Компанія *AFLAC* упровадила на американському ринку свою фірмову емблему, качку *AFLAC*, для того, щоб домогтися впізнаваності бренду на цьому ринку. У той же час бренд компанії *AFLAC* добре впізнаваний у Японії. Чи треба компанії використовувати ту саму рекламну кампанію в Японії, що й у Сполучених Штатах?

2. Наскільки важливо для компанії *AFLAC* адаптувати свої методи ведення бізнесу до японських методів? Чи треба компанії діяти скоріше як японській, а не американській у процесі ведення бізнесу в Японії?

3. Компанії *AFLAC* вдалося посісти провідні позиції на японському ринку додаткових страхових полісів страхування здоров'я завдяки політиці державного регулювання, що перешкоджала активному виходу нових компаній даного профілю на цей ринок. У цей час політика «великого фінансового шоку» заохочує вихід нових компаній на цей ринок. Які дії були вжиті керівництвом *AFLAC*, щоб захистити свої позиції на японському ринку? Що ще може вжити *AFLAC*?

4. Компанія *AFLAC* є виключенням серед американських компаній, оскільки понад 75% її ділових операцій припадає на іноземний (японський) ринок. Чи створює така ситуація додаткові проблеми для компанії? Чи надає японський ринок які-небудь унікальні можливості для компанії?

Джерела: «AFLAC Duck Loses Some Quacking on Way to Japan,» USA Today, 2003 (online); AFLAC Incorporated Annual Report for 2002; Charles D. Lake II, «Developing New Opportunities in a Weak Japanese Economy: AFLAC Adapts to Change,» Japan Economic Currents, no. 20 (May 2002), p. 4ff.; «Bullish on AFLAC's Duck,» Business Week online, April 30, 2002 (Web site); «Duck and Coverage,» Fortune, August 13, 2001 (Web site); «Duck Ads Have 'em Flocking to AFLAC,» USA Today, September 18, 2000 (Web site).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ ОПИС

Основна література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - 8-е изд./ Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2007.- 832 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2002. - 528 с.
3. Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. - 4-е изд./ Пер. с англ. под ред. А.Г. Медведева. - СПб.: Питер, 2006. - 1088 с.
4. Дафт Р.Л. Уроки лидерства. / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. - М.: Эксмо, 2006. - 480 с.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. - СПб.: Питер, 2001. - 320 с.
6. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломандина Т.О. Организационное поведение: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2003 - 220 с.
7. Роббинс, Стивен П., Коултер М. Менеджмент. 6-е издание.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. - 880 с.
8. Роббинс, Стивен П. Основы организационного поведения. - 8-е изд.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. - 448 с.
9. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1986. - 399 с.
10. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2001. - 352 с.
11. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб.: Питер. 2002.

Додаткова література

1. Холл Ричард Х. Организация: структура, процессы, результаты. - СПб.: Питер, 2001.-509 с.
2. Harris P.R. Moran R.T. Managing cultural differences. - Houston Gulf Publishing Co., 1991.
3. Hofstede G. Cultural and Organizaions: Software of the mind - Glosgow: HarperCollins, 1994.
4. Sathe V. Culture and related corporate realities. - Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985.

Навчальне видання

Комарова Катерина Володимирівна

Організаційна культура

Комарова К.В.

К63 Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К.В. Комарова. - Дніпропетровськ, ДДФА, 2011 - 166 с.

ISBN 978-966-8866-56-2

Проблеми організаційної культури є важливим фактором конкурентної переваги і посідають центральне місце в теорії та практиці управління діяльністю сучасних організацій. У навчальному посібнику розглядаються сучасні концепції організаційної культури, процес формування та розвитку організаційної культури, а також інструменти та методи дослідження організаційної культури.

Призначено для студентів і викладачів вищих навчальних закладів, а також усіх тих, хто цікавиться питаннями формування культури організацій.

УДК 331.101.3

ББК 65.291.212

Редактори: *Л.І. Малигіна, О.С. Косенко, А.А. Майна,
А.О. Островська*

Коректор *Л.І. Малигіна*

Технічний редактор: *Т.Г. Пунтус*

Дизайн обкладинки: *Т.Г. Пунтус*

Підп. до друку _____ Формат 84x 108¹/₃₂ Папір друк.

Ум.друк.арк. 8,7 Обл.-вид.арк. 12,0 Тираж 300 Замовлення № _____

РВВ ДДФА Дільниця оперативного друку. Св. Держкомітету інформ. політики, телебачення та радіомовлення сер. ДК 2126 від 17.03.2005 р.