

**Рубрика журналу:** Економіка та управління підприємствами

(за видами діяльності)

УДК 658.3.005.95/.96

**Близнюк Т.П.,**

доктор економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та бізнесу,

Харківський національний економічний університет

імені Семена Кузнеця

**Blyznyuk Tetyana,**

Doctor of Science (Economics), Associate professor,

Associate professor of Management and Business Department,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## **ОЦІНКА КУЛЬТУРИ ПЕРСОНАЛУ МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ УНІВЕРСИТЕТІВ**

**Близнюк Т.П. Оцінка культури персоналу мультинаціональної компанії на прикладі університетів.** Розроблено авторську методику побудови ціннісного профілю культури персоналу мультинаціональної компанії для оцінки різних рівнів культури персоналу компанії (національного, поколінського та організаційного) з використанням модифікованого підходу до оцінки цінностей за Рокічем. Відповідно до розробленої методики формується ціннісний профіль рівня культури персоналу та розробляються практичні рекомендації щодо управління персоналом компанії (як представниками цього рівня культури) з урахуванням особливостей ціннісного профілю, який сформовано. За результатами використання авторської методики побудови ціннісного профілю культури персоналу компанії за різними рівнями культури визначено ціннісні профілі культури поколінського рівня трьох поколінь українців, проведено порівняння структури термінальних та інструментальних

цінностей та канонічний аналіз цих визначених груп цінностей культури цих поколінь. Також сформовано та проаналізовано ціннісні профілі організаційного рівня культури персоналу двох харківських університетів, які мають ознаки мультинаціональності в своїй діяльності.

Ключові слова: поколінський рівень культури, організаційний рівень культури, бeбі-бумери, покоління X, покоління Y, мультинаціональна компанія.

**Близнюк Т. П. Оценка культуры персонала мультинациональной компании на примере университетов.** Разработана авторская методика построения ценностного профиля культуры персонала мультинациональной компании для оценки различных уровней культуры персонала компании (национального, поколенческого и организационного) с использованием модифицированного подхода к оценке ценностей за Рокичем. Согласно разработанной методики формируется ценностный профиль уровня культуры персонала и разрабатываются практические рекомендации по управлению персоналом компании (как представителями этого уровня культуры) с учетом особенностей ценностного профиля, который сформирован. По результатам использования авторской методики построения ценностного профиля культуры персонала компании по разным уровням культуры определены ценностные профили культуры поколенческую уровня трех поколений украинский, проведено сравнение структуры терминальных и инструментальных ценностей и канонический анализ этих определенных групп ценностей культуры этих поколений. Также сформирован и проанализирован ценностные профили организационного уровня культуры персонала двух харьковских университетов, имеющие признаки мультинациональности в своей деятельности.

Ключевые слова: поколенческий уровень культуры, организационный уровень культуры, бeбі-бумеры, поколение X, поколение Y, мультинациональная компания.

**Blyznyuk T. P. Assessing multinational company personnel culture on the case of universities.** Most modern companies that have multinationals (cross-cultural interaction of company staff both internally and with external contractors) are acutely experiencing significant personnel management issues related to the cultural characteristics of both their staff and their environment (consumers, vendors, etc.) that result from their belonging to different levels and types of culture. The author's methodology for constructing the value profile of a multinational company staff culture to evaluate different levels of company staff culture (national, generational and organizational) based on modified Rokich's value approach. According to the developed methodology, based on the results of the determined dominant values, the value profile of the level of personnel culture is formed and practical recommendations for the management of company personnel (as representatives of this level of culture) are developed taking into account the peculiarities of the value profile that is formed. Based on the results of using the author's method of constructing the value profile of the company's staff culture at different levels of culture, the value profiles of the culture of the generational level of three generations were determined (Ukrainian baby-boomers, Ukrainian generation X and Ukrainian generation Y), the structure of terminal and instrumental values and the canonical analysis of these particular groups of values of the culture of these generations were compared. It has been proved that it is impossible to create a profile of national Ukrainian culture. The results of questioning of national culture representatives include simultaneously three Ukrainian generations with different value profiles. Therefore, there is a lack of relationships consistency between categories of values, which is the main cause of conflict between generations. Value profiles of the organizational level of the culture of the staff of two Kharkiv universities, (Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics and Kharkiv National University of Radioelectronics) which have multinational characteristics were also formed and analyzed.

Key words: generational culture, organizational culture, baby boomers, generation X, generation Y, multinational company.

**Постановка проблеми.** Більшість сучасних компаній, які мають ознаки мультинаціональності (наявність крос-культурної взаємодії персоналу компанії як в середині компанії так і з зовнішніми контрагентами) гостро відчують значні проблеми в процесі управління персоналом, пов'язані з культурними особливостями як свого персоналу так і зовнішніх контрагентів (споживачів, постачальників та ін.), які є результатом того, що вони належать до різних рівнів та видів культури. Це найбільш гостро проявляється у процесі крос-культурної взаємодії, коли загальні проблеми і завдання, які необхідно вирішити в процесі спілкування по різному сприймаються представниками різних культур як національного так і поколінського рівня, при цьому також впливає й належність до організаційного рівня культури персоналу. Так, Г. Хофстеде [8], в своєму дослідженні досить чітко визначає, що кожен співробітник компанії як особистість одночасно належить до різних груп людей, яка несе в собі певні елементи культури, притаманної цим групам, тому він є носієм різних рівнів культури. Дослідник [8] відокремлює такі рівні культури, які має в собі кожний індивідуум, що є в свою чергу результатом «метального» програмування:

- 1) національний рівень – приналежність до певної нації (країни), де територіально народилася та сформувалася в результаті соціалізації як особистість (декілька країн, якщо відбувалося міграція протягом життя);
- 2) регіональний рівень – належність до відповідної етнічної (релігійної або лінгвістичної) спільноти;
- 3) гендерний рівень – належність до відповідної статті;
- 4) поколінський рівень – належність до покоління за віком на сформованим світоглядом;
- 5) професійний (соціальний) рівень, як результат отриманої освіти та свідчення про належність до відповідної професії (соціального класу);
- 6) організаційний рівень – належність до конкретної компанії, який сформовано під впливом національного рівня.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** М. Рокіч [13] зазначав, що культура «це система поглядів, цінностей, досвіду та поведінки, які притаманні індивідууму», який є представником та одночасно носієм цієї культури. Саме тому в крос-культурного менеджменті для оцінки культури персоналу компанії,

феномен «культура» необхідно аналізувати на мікрорівні (рівні окремого індивідуума), досліджуючи культуру персоналу компанії шляхом оцінки цінностей кожного співробітника компанії. Необхідно також враховувати, що культура має збірний, неоднорідний характер, й при цьому саме культура є ознакою, за якою можна відрізнити одну спільноту від іншої. Так, група вчених під керівництвом Г. Хофстеде [9] визначила, що якщо проаналізувати яким чином змінюються ціннісні характеристики індивідуумів на основі кривої нормального розподілу, то при аналізі двох різних культур отримане зміщення кривої – це представлення відмінностей між цими культурами.

На сучасному етапі розвитку крос-культурного менеджменту основною концепцією крос-культурних досліджень є ціннісна концепція, в рамках якої культуру розглядають та аналізують як складну та багаторівневу структуру, при цьому ключовою складовою досліджень є аналіз саме ядра культури – цінностей, їх структури та взаємозв'язків між групами цінностей [1]. Так, група вчених під керівництвом Г. Хофстеде [9] в своєму дослідженні визначила, що цінності створюють відповідну цілісну систему, не існуючи окремо, а кожную спільноту індивідуумів можна відокремити саме за наявністю у неї власної, притаманної лише цій спільноті системи цінностей. В свою чергу, Н. Тодорова [4] запропонувала розглядати цінності як «фундаментальні переконання, які або визначають, що є правильним і неправильним, або визначають спільні пріоритети, і впливають на вибір щодо доступних способів, засобів і результатів дії».

Сучасні крос-культурні дослідження культури на мікрорівні (рівні індивідуума) шляхом оцінки цінностей цього індивідуума ґрунтуються саме на підході, розробленому М. Рокічем [13], що в своїх дослідженнях зазначають вчені [2; 3; 4; 7; 10, 15]. В рамках цього підходу відбувається умовне вимірювання цінностей індивідуума. Так, М. Рокіч [13] зазначав, що приналежність до тієї чи іншої культурної спільноти визначає розподіл цінностей саме відповідні категорії: термінальні та інструментальні. Саме такий розподіл цінностей обумовлює поведінкові установки, а цінності визначають

вибір поведінки конкретного індивідуума (групи) та оцінку поведінки інших. В свою чергу М. Рокіч [12] під термінальними цінностями розумів основні довгострокові цілі індивідуума, які визначають його життєву позицію. А під інструментальними цінностями вчений [12] визначав інструменти досягнення термінальних цінностей на конкретному етапі життєвого розвитку індивідуума. Тому інструментальні цінності визначають модель поведінки особистості, а термінальні цінності – мету цієї поведінки [12].

Однак в більшості крос-культурних досліджень феномена «культура» відсутні результати канонічного аналізу термінальних та інструментальних цінностей персоналу компаній як представників та носіїв відповідного національного, поколінського та організаційного рівнів культури.

**Формулювання цілей статті.** Метою цього дослідження є формування ціннісних профілів національного, поколінського та організаційного рівня персоналу мультинаціональних компаній (на прикладі двох харківських університетів) та проведення канонічного аналізу термінальних та інструментальних цінностей їх персоналу як представників однієї національної культури й при цьому різних поколінських культур та однієї організаційної культури.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Прояви культури таких рівнів як національний та поколінський не можна побачити, почути, відчутти або спробувати, а те, що реально спостерігається – це відмінності в людській поведінці, які проявляються в діяльності, ритуалах, традиціях, спостерігаються лише прояви культури, але не сама культура [2].

Детально розглянемо особливості дослідження та аналізу кожного з рівнів культури персоналу мультинаціональної компанії, які будуть оцінені в даному дослідженні. Так, якщо персонал мультинаціональних компаній (або його частина), який досліджується, був сформувався в умовах однієї національної культури, то усі ці індивідууми є носіями та представниками цієї культури, тому відповідно повинні мати однакову структуру цінностей національного рівня культури та категорії цих цінностей у персоналу компанії повинні бути

взаємопов'язані. І відповідно інструментальні цінності цієї спільноти виступають інструментами досягнення термінальних цінностей як довгострокових цілей кожного індивідуума. Тому досліджувати національний рівень культури персоналу компанії запропоновано шляхом оцінки цінностей, як зазначали вчені в своїх працях [10; 13]. А саме, шляхом оцінки та аналізу структури цінностей персоналу мультинаціональних компаній, які є представниками та носіями відповідного національного рівня культури, саме того, під впливом якого відбувався процес соціалізації персоналу компанії як особистостей.

Важливим фактором, який необхідно враховувати при дослідженні поколінського рівня культури персоналу компанії є те, що підтвердженням належності індивідуума до конкретного поколінського рівня культури є спільність його базових цінностей з цінностями інших представників цього поколінського рівня, що й є базовим аспектом теорії поколінь [11]. Також важливо враховувати, що часові періоди народження кожного покоління залежать від найбільш важливих історичних (політичних й економічних) подій, які відбувалися в суспільстві в визначений проміжок часу та відповідно вплинули на формування у представників цього покоління відповідної спільної системи цінностей. Саме тому поколінський рівень культури кожного окремого покоління характеризується власною системою цінностей, за наявності якої у конкретного індивідуума можна визначити його належність до даного поколінського рівня культури [1]. А розбіжності в цінностях двох суміжних поколінь (батьків та дітей) є саме проявом такого явища як «конфлікт поколінь».

За результатами дослідження, проведеного автором [1] визначено, що сучасна Україна нараховує наявність п'яти поколінь українців, які одночасно взаємодіють в країні. Однак одне покоління («мовчазне») вже знаходиться на останній стадії свого життєвого циклу, оскільки його вік перевищує 74 років, а інше покоління (покоління Z) лише дорослішає, бо його вік не перевищує 16 років. Саме тому зараз економічно активними та дорослими є три покоління українців [1]: бекі-бумери (віком від 56 до 73 років) – 28,96 % населення,

покоління Х (віком від 34 до 55 років) – 28,55% населення та покоління Y (віком від 17 до 33 років) – 22,57 населення країни.

Згідно з точкою зору одного з основоположників крос-культурних досліджень організаційного рівня культури Е. Шейна [14], організаційна культура – це перш за все паттерн базових припущень (цінностей), які поділяються усім персоналом компанії. Це така структура цінностей (перш за все, на думку автора, інструментальних), яка була сформована персоналом компанії під час спільного вирішення проблем соціалізації персоналу, зростання, зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції компанії та відповідно визначає особливості функціонування компанії та рівень готовності до адаптації. Важливим фактором є те, що будь яка спільнота індивідумів, яка має достатньо стабільний склад індивідумів протягом тривалого часу, за умови накопичення спільного досвіду та історії взаємодії в результаті створює власну культуру саме організаційного рівня. Тому Е. Шейн в своєму дослідженні [14] пропонує оцінювати та аналізувати організаційний рівень культури саме шляхом дослідження системи та структури цінностей, які є базисом відповідного рівня культури.

Автором розроблено методика оцінки культури персоналу мультинаціональної компанії шляхом формування ціннісного профілю відповідного рівня культури. Побудова профілю базується профільному аналізу, який є продовженням порівняльного аналізу з урахуванням наступних особливостей: визначення рівня готовності різних груп індивідумів до змін, що дозволяє диференціювати відповідні категорії людей на особистісному або груповому рівнях [6]. Так автором пропонується наступна послідовність оцінки культури персоналу мультинаціональної компанії на різних рівнях культури.

Спочатку персонал компанії приймає участь в опитуванні в якості носіїв конкретного рівня культури: національного, поколінського чи організаційного, заповнюючи анкети, які складаються з двох переліків цінностей: цінностей термінальних (які оцінюються першими) та цінностей інструментальних.



Переліки цінностей сформовані за алфавітом. Розроблені автором анкети є модифікованою та адаптованою версією переліку цінностей, розроблених М. Рокічем [13]. Також в анкеті присутні запитання про відомості про респондентів: вік, стать, місце народження та місце, де індивідуум, який заповнює анкету зростає до 14 років (місце, де відбувався процес його соціалізації). Персонал компанії повинен проранжувати визначені в анкеті цінності за рівнем значимості в їх житті, від найбільш значимої цінності до найменш значимої. В результаті обробки результатів опитування персоналу компанії отримуються проаналізовані за вагомістю термінальні та інструментальні цінності персоналу конкретної компанії саме як представників та носіїв конкретного рівня культури.

Наступним етапом розробленої методики є визначення рівня узгодженості точок зору усіх співробітників компанії саме як носіїв конкретного рівня культури на основі канонічного аналізу [5] шляхом встановлення взаємозв'язку між сформованими та проранжованими переліками термінальних та інструментальних цінностей як групами величин ознак. Саме при наявності зазначеного взаємозв'язку між групами цінностей можна робити висновок про узгодженість точок зору усіх опитаних представників конкретного рівня культури саме як носіїв цього рівня культури. І навпаки, при відсутності такого взаємозв'язку необхідно переглянути перелік респондентів.

На наступному етапі авторської методики оцінки культури персоналу формується ціннісний профіль конкретного рівня культури шляхом усереднення результатів ранжування цінностей спочатку за кожним опитаним, а потім за усією сукупністю індивідуумів. В результаті формується сукупний перелік цінностей (термінальних та інструментальних), який базується на рівні значимості цінностей в житті персоналу компанії саме як носіїв конкретного культурного рівня, що є підґрунтям для формування ціннісного профілю культури різних культурних рівнів.

Базуючись на сформованому переліку цінностей (термінальних та інструментальних) проводиться аналіз системи та структури цих цінностей, які найбільш притаманні конкретному культурному рівню, що є підґрунтям для

визначення специфічних якостей системи цінностей визначеного культурного рівня.

Для оцінки національного рівня культури сучасних українців у 2016-2018 роках було проведено опитування персоналу ряду компаній, в якому прийняло участь 364 опитаних, віком від 17 до 70 років, 58,77 % склали жінки та 41,23 % – чоловіки. На основі результатів канонічного аналізу результатів ранжування цінностей для визначення рівня узгодженості точок зору опитаних було визначено, що точки зору опитаного персоналу компаній не узгоджені, а між групами проранжованих цінностей взаємозв'язок відсутній (95% вірогідності). Після зміни переліку опитаних співробітників був отриманий такий же результат, тому було зроблено висновок про необхідність проведення детального аналізу поколінського рівня культури опитаного персоналу компаній, оскільки опитані є носіями різних поколінських культур відповідно до їх віку (бемі-бумери, покоління X та покоління Y), але при цьому одночасно є носіями загальної української національної культури, про що свідчить їх місце народження та місце зростання (соціалізації). Тому перелік поколінських цінностей кожного з трьох поколінь є різним і саме таким чином може проявлятися «конфлікт поколінь» між суміжними поколіннями.

Для оцінки поколінського рівня культури персоналу компаній у 2016-2018 роках було проведено опитування персоналу мультинаціональних компаній в Україні та охопило три покоління сучасних українців: бемі-бумери (віком від 50 до 70 років); покоління X (віком від 30 до 49 років); покоління Y (віком від 17 до 29 років). Канонічний аналіз результатів ранжування цінностей представників визначених поколінь показав, що між групами цінностей кожного з цих поколінь існує взаємозв'язок (вірогідність 95,0%), тобто точки зору опитаних узгоджені, а самі опитані респонденти є носіями конкретного поколінського рівня.

У табл. 1 наведено найбільш значимі термінальні та інструментальні цінності, тобто ті цінності які домінують в житті цих поколінь українців. На основі результатів побудови ціннісного профілю поколінського рівня культури персоналу мультинаціональних компаній, персонал яких є представником

української національної культури також визначено значний вплив цієї національної культури, який проявляється через наявність спільних для усіх трьох поколінь домінуючих цінностей (здоров'я, активне й діяльне життя та ін.).

Таблиця 1

**Найбільш значимі цінності українських поколінь бебі-бумерів, X та Y**

Ранг	Покоління бебі-бумерів		Покоління X		Покоління Y	
	Цінність	Канонічна вага	Цінність	Канонічна вага	Цінність	Канонічна вага
<b>Найбільш значимі (вагомі) термальні цінності</b>						
1	здоров'я	58,596	здоров'я	3,965	здоров'я	0,405
2	прагнення краси	61,078	щасливе сімейне життя	4,888	активне й діяльне життя	-2,21797 E-15
3	внутрішня гармонія	81,343	любов	4,684	любов	0,214
4	цікава робота	72,491	внутрішня гармонія	5,744	щасливе сімейне життя	0,061
5	активне й діяльне життя	98,266	матеріально забезпечене й комфортне життя	5,057	внутрішня гармонія	0,202
6	любов	93,347	активне й діяльне життя	6,059	справжня дружба	0,376
<b>Найбільш значимі (вагомі) інструментальні цінності</b>						
1	відповідальність	69,146	чесність	-6,196	інтелект і освіченість	0,143
2	чесність	69,699	інтелект і освіченість	-5,516	чесність	0,843
3	інтелект і освіченість	63,224	відповідальність	-5,688	вихованість й ввічливість	0,398
4	старанність	56,223	незалежність	-6,678	життєрадісність	0,626
5	вихованість й ввічливість	66,032	раціоналізм	-7,326	відповідальність	0,461
6	життєрадісність	84,604	вихованість й ввічливість	-6,905	раціоналізм	0,161

Для оцінки організаційного рівня культури персоналу мультинаціональних компаній в 2017-2018 роках було проведено питання персоналу (викладачів) бази двох харківських університетів: ХНЕУ ім. Семена Кузнеця та ХНУРЕ. Так, у ХНЕУ ім. Семена Кузнеця було опитано 77 викладачів, віком від 30 до 70 років, 72,37 % склали жінки та 27,63 % – чоловіки. У ХНУРЕ було опитано 55 викладачів, віком від 30 до 70 років, 57,41 % склали жінки та 42,59 % – чоловіки.

Результати канонічного аналізу визначені наявність узгодженості точок зору опитаних викладачів, що дозволило сформуванню відповідних ціннісних профілів організаційного рівня культури цих університетів, носіями якої є опитані. Так, в табл. 2 наведено найбільш значимі термінальні та інструментальні цінності культури ХНЕУ ім. Семена Кузнеця та ХНУРЕ.

Таблиця 2

**Найбільш значимі цінності в організаційній культурі  
ХНЕУ ім. Семена Кузнеця та ХНУРЕ**

Ранг	ХНЕУ ім. Семена Кузнеця		ХНУРЕ	
	Цінність	Канонічна вага	Цінність	Канонічна вага
<b>Найбільш значимі (вагомі) термінальні цінності</b>				
1	здоров'я	-67,178	здоров'я	111,793
2	щасливе сімейне життя	-60,646	внутрішня гармонія	-80,605
3	любов	-60,273	любов	-85,761
4	внутрішня гармонія	-48,934	цікава робота	-49,433
5	матеріально забезпечене й комфортне життя	-50,926	матеріально забезпечене й комфортне життя	-88,963
6	активне й діяльне життя	-62,7607	життєва мудрість	-85,041
<b>Найбільш значимі (вагомі) інструментальні цінності</b>				
1	інтелект і освіченість	212,798	інтелект і освіченість	0,1546
2	чесність	176,554	відповідальність	0,0609
3	відповідальність	198,501	чесність	-0,191
4	незалежність	218,771	старанність	0,542
5	раціоналізм	172,956	вихованість й ввічливість	0,268
6	життєрадісність	182,939	терпимість	0,019

На основі результатів побудови ціннісного профілю організаційного рівня культури визначено, що в ціннісному профілі обох університетів присутній вплив національного рівня культури, який проявляється в наявності спільних домінуючих цінностей на організаційному рівні персоналу університетів.

**Висновки.** Таким чином в результаті проведеного автором дослідження визначено, що неможливо побудувати ціннісний профіль національного рівня культури носіїв різних поколінських рівнів на основі поєднання результатів опитування представників цих поколінь, оскільки існують ознаки «конфлікту поколінь». Тому досліджувати цінності національного рівня культури потрібно базуючись на інших методичних підходах. Усі опитані респонденти кожного з

трьох українських поколінь пройшли процес соціалізації в умовах української культури, тому вони мають спільний національний рівень культури, саме тому частина цінностей спільна для поколінських рівнів культури усіх проаналізованих поколінь, що свідчить про наявність впливу національного рівня культури на ці покоління. Найбільші ранги термінальних цінностей як поколінням бебі-бумерів, так і поколінням Х та Y були надані конкретним цінностям: «здоров'я», «активна і діяльна життя», та абстрактним цінностям: «любов» та «внутрішня гармонія». Для носіїв поколінського рівня культури покоління Х та Y також спільною важливою термінальною цінністю є «щасливе сімейне життя». Також кожне з поколінь в своєму поколінському рівні культури має цінності, які важливі саме для нього. Для покоління бебі-бумерів важливі такі цінності як «цікава робота» та «прагнення краси», для покоління Х важливе «матеріально забезпечене й комфортне життя», а для Y – «справжня дружба». Найбільш важливими інструментальними цінностями для покоління бебі-бумерів, покоління Х та Y визначені: цінність самоствердження така як «інтелект і освіченість»; цінність прийняття інших та цінність спілкування така як «чесність»; цінність спілкування така як «вихованість й ввічливість»; етична цінність така як «відповідальність». Для покоління бебі-бумерів та покоління Y також важлива така інструментальна цінність: цінність спілкування – «життєрадісність», а для покоління Х та Y важлива цінність справи – «раціоналізм». Також лише покоління бебі-бумерів важливою є така цінність справи – «старанність», а лише для покоління Х важливою є така етична цінність – «незалежність». Усе це є підґрунтям для формування практичних рекомендацій щодо управління представниками цих поколінь, як частиною персоналу відповідних компаній.

Доведено, що організаційний рівень культури проаналізованих університетів є ефективним, оскільки поділяється усіма опитаними викладачами, про що свідчить наявність взаємозв'язку між категоріями цінностей. Домінуючі ранги термінальних цінностей як в організаційному рівні культури викладачів ХНЕУ ім. Семена Кузнеця так і ХНУРЕ були становленні для двох конкретних

цінностей – «здоров'я» й «матеріально забезпечене й комфортне життя» та двох абстрактних цінностей т– «любов» й «внутрішня гармонія, що є проявом впливу національного рівня культури, загального для викладачів обох університетів. Також проаналізовані організаційні рівні культури персоналу кожного з університетів мають цінності, які важливі саме для персоналу цього закладу.. Для викладачів ХНЕУ ім. Семена Кузнеця тважливі ще дві конкретні цінності – «щасливе сімейне життя» та «активне й діяльне життя», а для викладачів ХНУРЕ – одна конкретна цінність («цікава робота») та одна абстрактна цінність («життєва мудрість»). Усі це є підґрунтям для розробки практичних рекомендації щодо управління персоналом цих університетів.

Подальшими напрямками дослідження та оцінки культури персоналу мультинаціональних компаній стане опитування представників національного, поколінського та організаційного рівнів інших культур, також детального аналізу потребує значення канонічних ваг кожної з цінностей та її вплив на ціннісний профіль культури кожного рівня.

### **Список використаних джерел**

1. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с.
2. Лебедева Н. М., Татарко А. Н. Ценности культуры и развитие общества. М. : Изд. дом ГУ ВШЭ. 2007. 527 с.
3. Леонтьев Д. А. Методика изучения ценностных ориентации. М. : «СМЫСЛ». 1992. 17 с.
4. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент. 2009. 330 с. – URL: [http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM\\_Todorova.pdf](http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf). (дата звернення 2.02.2020).
5. Пономаренко В. С., Малярець Л. М. Багатовимірний аналіз соціально-економічних систем: навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ. 2009. 384 с.

6. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М. : МЦФЭР. 2003. 863 с.
7. Debats D. L., Bartelds. B. F. The structure of human values: a principal components analysis of the Rokeach Value Survey (RVS). – URL: Mode of access: <https://numerons.files.wordpress.com/2012/04/02-analysis-of-the-rokeach-value-survey.pdf>. (дата звернення 4.02.2020).
8. Hofstede G. Cultures Consequences: International Differences in Word-Related Values Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. N.Y. : McGraw-Hill. 1996. 279 p.
9. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software for the Mind. N.Y. : McGraw-Hill, 2010. 560 p.
10. Hofstede G., Bond M. H. Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 1984. № 15. P. 417-433.
11. Howe N., Strauss W. The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. July-August. P. 41–52. – URL: <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>. (дата звернення 2.02.2020).
12. Rokeach M. The nature of human values. N.Y. : Free Press. 1973. 438 p.
13. Rokeach M. Understanding human values: Individual and societal. N. Y.: Free Press. 1979. 322 p.
14. Schein E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco : Wiley & Sons, Inc., 2004. 430 p.
15. Tuulik K., Ounapuu T., Kuimet K., Titov. E. Rokeach’s instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values. *International Journal of Organizational Leadership*. 2016. Vol. 5. P. 151–161.

## References

1. Blyznyuk T. P. (2017) Kros-kuljturni osoblyvosti menedzhmentu suchasnoji muljtnacionaljnoji orghanizaciji [Cross-cultural features of management of a modern multinational organization]. Kharkiv: FOP Liburkina L. M. (in Ukrainian).
2. Lebedeva N. M., Tatarko A. N. (2007) Tsennosti kul'tury i razvitie obshchestva [The values of culture and the development of society]. Moscow: Ed. house of the Higher School of Economics. (in Russian).
3. Leontiev D. A. (1992) Metodika izucheniya tsennostnykh orientatsii [Methodology for the study of value orientations]. Moscow: «SMYSL». (in Russian).
4. Todorova N. Yu. (2009) Kroskuljturnyj menedzhment [Cross Cultural Management]. Available at: [http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM\\_Todorova.pdf](http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf) (accessed 2 February 2020).
5. Ponomarenko V. S., Malyarets L. M. (2009) Baghatovymirnyj analiz socialjno-ekonomichnykh system [Multidimensional analysis of socio-economic systems]. Kharkiv: Vyd. KhNEU.
6. Prigogin A. I. (2003) Metody razvitiya organizatsiy [Organization Development Methods]. Moscow: MTsFER.
7. Debats D. L., Bartelds. B. F. (2012) The structure of human values: a principal components analysis of the Roheach Value Survey (RVS). Available at: Mode of access: <https://numerons.files.wordpress.com/2012/04/02-analysis-of-the-rokeach-value-survey.pdf> (accessed 4 February 2020).
8. Hofstede G. (1996) Cultures Consequences: International Differences in Word-Related Values Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. N.Y. : McGraw-Hill.
9. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. (2010) Cultures and Organizations: Software for the Mind. N.Y. : McGraw-Hill.
10. Hofstede G., Bond M. H. (1984) Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, № 15, pp. 417-433.



11. Howe N., Strauss W. (2007) The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, Vol. July-August. P. 41–52. – Available at: <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>. (accessed 2 February 2020).
12. Rokeach M. (1973) *The nature of human values*. N.Y.: Free Press.
13. Rokeach M. (1979) *Understanding human values: Individual and societal*. N.Y.: Free Press.
14. Schein E. H. (2004) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Wiley & Sons, Inc.
15. Tuulik K., Ounapuu T., Kuimet K., Titov. E. (2016) Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values. *International Journal of Organizational Leadership*, Vol. 5, pp. 151–161.