

УДК 316.354

Економіка та управління підприємствами

Близнюк Т.П.

доктор економічних наук, доцент

Харківський національний економічний університет

імені Семена Кузнеця

**АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ТИПОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ
КУЛЬТУР В КРОС-КУЛЬТУРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

**ANALYSIS OF APPROACHES TO THE ORGANIZATIONAL
CULTURES TYPOLOGY IN CROSS-CULTURAL MANAGEMENT**

Організаційна культура сучасної компанії є як результатом багатократної взаємодії персоналу цієї компанії, так й сукупністю індивідуальних цінностей, переконань, прийнятих норм поведінки, розподілу ролей, методів та прийомів взаємодії цього персоналу. При цьому національна культура персоналу компанії розрізняється на рівні цінностей, а організаційна культура – на рівні символів, героїв і ритуалів. Саме національна культура визначає особливості організаційної культури, оскільки вона знаходиться на більш глибинному рівні ментального програмування людини. В даному дослідженні проаналізовано два підходи до типології організаційної культури та визначено особливості цих підходів в контексті крос-культурного менеджменту. Перша типологія організаційних культур з урахуванням національного контексту базується на таких ознаках як, дистанція влади та уникнення невизначеності. Друга типологія базується на трьох параметрах: ступінь централізації та ступінь формалізації управління, та об'єкті, на який спрямований процес управління.

Ключові слова: організаційна культура, національна культура, крос-культурний менеджмент, типологія організаційних культур.

Организационная культура современной компании является как результатом многократного взаимодействия персонала этой компании, так и совокупностью индивидуальных ценностей, убеждений, принятых норм поведения, распределения ролей, методов и приемов взаимодействия этого персонала. При этом национальная культура персонала компании различаются на уровне ценностей, а организационная культура – на уровне символов, героев и ритуалов. Именно национальная культура определяет особенности организационной культуры, поскольку она находится на более глубинном уровне ментального программирования человека. В данном исследовании проанализированы два подхода к типологии организационной культуры и определены особенности этих подходов в контексте кросс-культурного менеджмента. Первая типология организационных культур с учетом национального контекста базируется на таких признаках как, дистанция власти и избегание неопределенности. Вторая типология базируется на трех параметрах: степень централизации и степень формализации управления, и объекте, на который направлен процесс управления.

Ключевые слова: организационная культура, национальная культура, кросс-культурный менеджмент, типология организационных культур.

A modern company organizational culture is both the result of multiple interactions between the personnel of this company, and a combination of individual values, beliefs, accepted norms of behavior, the distribution of roles, methods and techniques for the interaction of this personnel. At the same time, the company's personnel national culture is differ at the level of values, and their organizational culture is differ at characters, heroes and rituals levels.

In the context of cross-cultural management two approaches are distinguished of the interconnection national and organizational cultures: the relative autonomy of organizational culture and independence from national culture; the presence of a stable relationship between national and organizational culture with the dominance of a national culture. The second approach is more common and has many

supporters. Therefore, national culture is determined the features of organizational culture, since it is at a deeper level of human mental programming. The analysis of these two approaches to organizational cultures typology identification of the features of these approaches in the context of cross-cultural management and is represented in this study. The first organizational cultures typology, taking into account the national context, is based on such dimensions as power distance and uncertainty avoidance. For each type of organizational culture of this typology, the characteristics of the personnel's national culture and management in the company are analyzed. The second typology is based on three parameters: degree of centralization and degree of formalization of management, and the object to which the management process is primarily directed. For each of the types of organizational culture of this typology, the characteristics of personnel's national culture, the specifics of communication and management in the company are analyzed. Results of this study are allowed to determine personnel's cultural characteristics of a particular company, the causes of conflicts among personnel, which may take place due to cultural differences. In addition, these results will be the basis for further development of methods for organizational culture improving or changing the type of organizational culture in accordance with the conditions of the cross-cultural environment.

Key words: organizational culture, national culture, cross-cultural management, organizational cultures typology.

Постановка проблеми. Дослідження феномена організаційної культури є одним з актуальних напрямків сучасних крос-культурних досліджень. Організаційна культура сучасної компанії є як результатом багатократної взаємодії персоналу цієї компанії, так й сукупністю індивідуальних цінностей, переконань, прийнятих норм поведінки, розподілу ролей, методів та прийомів взаємодії цього персоналу. Так, О. Стеклова в своєму дослідженні відзначає [3, с. 10], що з одного боку, організаційна культура є продуктом людських відносин персоналу компанії, пов'язаного спільною метою, а з іншого,

культура знаходиться над персоналом – направляє і коригує поведінку людей відповідно до загальноприйнятих норм і цінностей. Також А. Асаул, М. Асаул, П. Єрофєєв та М. Єрофєєв [1, с. 47] звертають увагу, що на процес формування культури компанії незалежно від її розмірів першочергово впливають саме такі фактори: національна культура і менталітет, сектор економіки і тип виробництва, рівень економічного, соціально-політичного і культурного розвитку регіону, в якому розташована конкретна компанія. П. Юхименко, Л. Гацька та М. Півторак в своєму дослідженні [8, с. 122] зазначають, що важливим аспектом дослідження організаційної культури компанії є аналіз взаємозв'язку національної культури розташування компанії та організаційної культури цієї компанії, оскільки як національна так і організаційна культура формуються саме в процесі взаємодії людей як носіїв цієї культури. Однак головною відмінністю національної культури від організаційної культури є те, що національна культура формується спонтанно в процесі розвитку конкретної країни в процес взаємодії мешканців цієї країни, а організаційна культура створюється за допомогою свідомого конструювання з подальшим управлінням її розвитком людьми, які створюють та розвивають конкретну компанію. Саме тому одним з напрямів дослідження ключових характеристик феномена організаційної культури, є аналіз її взаємодії з національною культурою. Національна культура формує національну ідентичність, а організаційна культура створює унікальність кожної компанії, й при цьому здатна змінюватися.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В контексті крос-культурного менеджменту П. Юхименко, Л. Гацька та М. Півторак [8, с. 122] виділяють два підходи щодо наявності взаємозв'язку національної та організаційної культури: 1) відносна автономність організаційної культури й незалежність від національної культури; 2) наявність стійкого взаємозв'язку між національною та організаційною культурою при домінуванні саме національної культури. Саме другий підхід є більш поширеним та має багато прихильників [2; 4; 7; 9-12]. Так, Г. Хофстеде в своєму дослідженні [9]

відзначає, що особливо важливим в процесі управління сучасною компанією є врахування як національних, так і організаційних культурних відмінностей персоналу цієї компанії. При цьому, національні культури розрізняються на рівні цінностей, а організаційні культури – на рівні символів, героїв і ритуалів, тобто національна та організаційна культури мають різну природу, тому кожен співробітник сам визначає ступінь власної заглибленості в організаційну культуру [11].

Як результат, організаційна культура легко піддається управлінню та може бути загальною для представників різних національних культур, в той час як національна культура співробітників може сприйматися управлінням тільки як існуючий факт [9]. Тобто ідентифікація кожного співробітника як частини персоналу компанії можлива лише через засвоєння саме організаційних норм. Однак якщо норми та цінності національної культури кожна людина засвоює у ранньому дитинстві шляхом несвідомого інтроеціювання [6], то організаційні цінності вона свідомо засвоює та сприймає вже в дорослому віці. Саме тому можна зробити висновок, що саме національна культура визначає особливості організаційної культури, оскільки вона знаходиться на більш глибокому рівні ментального програмування людини.

Мета статті. Метою даного дослідження є аналіз різних підходів до типології організаційної культури та визначення особливостей цих підходів в контексті крос-культурного менеджменту. Оскільки це дозволить визначити культурні особливості персоналу конкретної компанії, причини конфліктів серед персоналу, які можуть бути обумовлені культурними відмінностями та розробити адекватні методи вдосконалення організаційної культури компанії (чи зміни типу організаційної культури) відповідно до умов крос-культурного середовища.

Виклад основного матеріалу. Основними висновками дослідження формальних структур компаній, проведеного Астоїського університету в Бірмінгемі [14] у 60-х – на початку 70-х років XX століття було визначення

двох параметрів, за якими розрізняються структури компаній: 1) концентрація влади; 2) структурування дій.

Якщо порівняти ці параметри з параметрами шостифакторної моделі класифікації національних культур, розробленої Г. Хофстеде [13], то культурний фактор дистанція влади (PDI) цієї моделі безпосередньо впливає саме на концентрацію влади, а культурний фактор уникнення невизначеності (UAI) визначає саме особливості структурування дій. Такого ж висновку дійшла група вчених під керівництвом Г. Хофстеде [10], яка запропонувала типологію організаційних культур з урахуванням національного контексту за такими ознаками як, дистанція влади та уникнення невизначеності, які в свою чергу є культурними факторами моделі класифікації національних культур, розробленої Г. Хофстеде [13]. В результаті вченими [10] було визначено чотири типи організаційної культури з урахуванням національного контексту:

1. Піраміда – організаційна культура, в якій результатом впливу національної культури є велика дистанція влади ($PDI \geq 50$) та високий рівень уникнення невизначеності ($UAI \geq 50$). Особливостями менеджменту для такої культури є висока піраміда влади; низький ступінь делегування завдань і функцій; координація діяльності здійснюється зверху вниз; наявний високий рівень спеціалізації; відзначається значний рівень бюрократії та жорстка система контролю. Особливостями управління персоналом в такій організаційній культурі є важливість особистих неформальних зв'язків; аврали і героїзм є частиною роботи компанії; велика важливість статусу і посад; високий ступінь централізації прийняття управлінських рішень. У випадку конфлікту інтересів між підрозділами компанії кінцеве рішення приймає керівник, який встановлює такі правила, які дозволять уникнути схожих конфліктів в майбутньому. Така організаційна культура найбільш притаманна компаніям в таких країнах як Франція, Японія, Угорщина, Греція та Україна.

2. Машина – організаційна культура, в якій результатом впливу національної культури є мала дистанція влади ($PDI < 50$) та високий рівень уникнення невизначеності ($UAI \geq 50$). Особливостями менеджменту для такої

культури є управління за функціями; проекти зазвичай розбиті на етапи, при цьому існує контроль за кожним з етапів; контроль діяльності компанії здійснюється знизу вгору; діяльності притаманний бенчмаркінг; координація діяльності відбувається через чітко встановлені процедури і правила; наявний жорсткий контроль за показниками ефективності та витратами виробництва компанії. Особливостями управління персоналом в такій організаційній культурі є важливість професіоналізму співробітників компанії і їх спеціалізація; велика свобода дій, ступінь якої визначається професіоналізмом кожного співробітника; командна робота вищого ешелону менеджменту компанії; децентралізований процес прийняття управлінських рішень, при цьому всі рішення повинні бути структуровані і детально продумані. Конфліктні ситуації в межах такої організаційної культури вирішуються шляхом встановлення спеціальних процедур, створення груп щодо вирішення конфліктної ситуації. Така організаційна культура найбільш притаманна компаніям в таких країнах як Німеччина, Фінляндія та Австрія.

3. Сім'я (плем'я) – організаційна культура, в якій результатом впливу національної культури є велика дистанція влади ($PDI \geq 50$) та низький рівень уникнення невизначеності ($UAI < 50$). Особливостями менеджменту в такій культурі є патерналістський стиль управління; колективістські традиції і підходи до організації роботи; важливість соціальної відповідальності бізнесу; загальний (груповий) контроль над діяльністю кожного співробітника компанії. Особливостями управління персоналом в такій організаційній культурі є той факт, що керівник подібний батькові сімейства; найважливіша умова кар'єрного зростання персоналу – лояльність до компанії і керівника; важливість особистих контактів і зв'язків; централізація управлінських рішень, при цьому рішення приймаються відповідно до ситуації. Конфліктні ситуації в межах цієї організаційної культури зводяться до мінімуму, оскільки є загрозою для компанії. Така організаційна культура найбільш притаманна компаніям в таких країнах як Індія та Малайзія.

4. Ринок – організаційна культура, в якій результатом впливу національної культури є мала дистанція влади ($PDI < 50$) та низький рівень уникнення невизначеності ($UAI < 50$). Особливостями менеджменту в такій культурі є наявність елементів підприємництва в компанії; оцінка діяльності відбувається за результатами. Особливостями управління персоналом в такій організаційній культурі є делегування повноважень; взаємозамінність і взаємодопомога; координація діяльності через неформальні особисті контакти; децентралізація прийняття управлінських рішень; значна самостійність співробітників при прийнятті рішень; рішення повинні визначатися не стільки правилами або окремим керівником, скільки ситуацією, що склалася в компанії. Конфлікт між підрозділами компанії розглядається як наслідок недостатньо комунікативної компетентності їх керівників, його типове вирішення – відправити керівників таких підрозділів, переважно разом, на управлінські курси по підвищенню кваліфікації.

В своєму дослідженні О. Харчишина [5] відзначає, що практична значимість типології організаційної культури, запропонованої Г. Хостеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим, полягає в можливості врахування ризиків, пов'язаних із управлінням персоналом компанії в умовах крос-культурного середовища.

Також одними з перших фахівців, які проаналізували особливості організаційної культури в контексті крос-культурного менеджменту стали Ф. Тромпенаарс та Ч. Хампден-Тернер [4], які на основі результатів крос-культурного дослідження визначили, що співвідношення рівня централізації і формалізації в практиці управління різних країн значно коливається, а об'єкт спрямування управління – змінюється. Таким чином вчені запропонували чотири типи організаційної культури, які визначаються саме за цими трьома параметрами (ступінь централізації управління; ступінь формалізації управління; об'єкт, на який спрямований процес управління) [4; 5; 8, с. 123]:

1. Сім'я – організаційна культура, в якій результатом впливу національної культури є високий ступінь централізації управління, низький

ступінь формалізації управління та реалізація вказівок зверху, як головна спрямованість управління. Особливостями відносин персоналу в межах такої культури є їх дружність та родинність, з чітко визначеною ієрархічністю. Контекст комунікацій при цьому високий (сімейні історії, традиції, жарти, асоціації, не зрозумілі аутсайдерам, але близькі співробітникам компанії). Особливостями управління персоналом в такій організаційній культурі є патерналізм, застосування конструктивної відкритої критики, відповідність усіх процедур і процесів встановленим правилам, ставлення до працівника як до члена родини. Керівник в компанії є «батьком сімейства», який має не тільки досвід, а й значну, часто одноосібну владу, за ним визнається право у формуванні стратегії та визначенні пріоритетів. В процесі мотивації існує необхідність нематеріального стимулювання. Така організаційна культура найбільш притаманна компаніям в таких країнах як Бельгія, Греція, Ізраїль, Іспанія, Індія та Україна.

2. Ейфелева вежа – організаційна культура, в якій результатом впливу національної культури є високий ступінь централізації управління, високий ступінь формалізації управління та визначення рольових функцій як головна спрямованість управління. Особливостями відносин персоналу в межах такої культури є їх мінімальність, оскільки особисті стосунки тільки ускладнюють виконання службових функцій і ролей, розмивають межу між сферами відповідальності, створюють фаворитів та ініціюють численні винятки з правил. Контекст комунікацій при цьому низький, оскільки існують мінімальні особистісні відносини. Особливостями управління персоналом в такій організаційній культурі є деперсоніфікована формальна бюрократія, низький рівень демократії, жорсткі ієрархічні зв'язки, ставлення до працівника як до ресурсу, ротація кадрів, навчання і стажування працівників, оцінка і атестація з метою підвищення ефективності персоналу компанії. Керівник в компанії є посадовцем, який інструктує підлеглих, доводить до них мету компанії, вимагає виконання службових обов'язків згідно з укладеним контрактом. В процесі мотивації відзначається важливість матеріального

стимулювання. Така організаційна культура найбільш притаманна компаніям в таких країнах як Франція, Австралія, Венесуела, Німеччина, Угорщина та Нігерія.

3. Керована ракета – організаційна культура, в якій результатом впливу національної культури є низький ступінь централізації управління, високий ступінь формалізації управління та вирішення конкретного завдання, як головна спрямованість управління. Особливостями відносин персоналу в межах такої культури є те, що це колектив творчих людей, відданих и чесних по відношенню один до одного та до справи. Контекст комунікацій при цьому низький, оскільки ця культура безособова. Особливостями управління персоналом в такій організаційній культурі є егалітаризм, максимальний ступінь делегування управлінських функцій вниз, практика управління проектних груп і команд, рівності в правах і відповідальності усіх виконавців. Керівник в компанії є одностороннім, соратником, існує рівність в правах і відповідальності усіх виконавців незалежно від займаної посади. Мотивація здійснюється на основі оцінки якості праці персоналу. Така організаційна культура найбільш притаманна компаніям в таких країнах як США, Норвегія, Фінляндія та Ірландія.

4. Інкубатор – організаційна культура, в якій результатом впливу національної культури є низький ступінь централізації управління, низький ступінь формалізації управління та розвиток особистісних якостей, як головна спрямованість управління. Особливостями відносин персоналу в межах такої культури є те, що вирішальна роль належить персоналу: висування ідеї, знаходження ресурсів, розробка продукту (або нову послуги), здорова конкуренція між працівниками компанії. Контекст комунікацій при цьому високий, оскільки мета культури самореалізація та самовираження особистості в компанії. Особливостями управління персоналом в такій організаційній культурі є егалітаризм, персоніфікація, використання творчої команди, звільнення від рутинної роботи для творчої діяльності, немає структури (лише деякі підрозділи – для зручності) і неможливість

формалізації. В компанії майже не існує керівників, усі співробітники професіонали та конкуренти. В процесі мотивації відзначається можливість самовдосконалення та самореалізації. Така організаційна культура найбільш притаманна компаніям в таких країнах як Швеція, Швейцарія, Канада та Великобританія.

В своєму дослідженні О. Харчишина [5] відзначає, що практична значимість типології організаційної культури, запропонованої Ф. Тромпенааресом та Ч. Хампден-Тернером, полягає саме у врахуванні особливостей управління персоналом компанії в умовах крос-культурного середовища.

Висновки. Таким чином в результаті дослідження взаємодії організаційної культури з національною культурою, визначено, що саме національна культура визначає особливості організаційної культури, оскільки вона знаходиться на більш глибокому рівні ментального програмування персоналу компанії, національна культура формує національну ідентичність, а організаційна культура створює унікальність кожної компанії. В результаті аналізу двох підходів до типології організаційної культури, в контексті крос-культурного менеджменту визначено, що кожний з типів організаційної культури, які були запропоновані фахівцями крос-культурного менеджменту має як національні особливості (визначені саме параметрами типології) так і особливості управління персоналом, особливості менеджменту, різні якісні характеристики керівника та особливості комунікацій в компанії.

Результати даного дослідження дозволили визначити національні та культурні особливості персоналу конкретної компанії, базуючись на визначеному типі організаційної культури, причини конфліктів серед персоналу, які можуть бути обумовлені культурними відмінностями і стануть підставою для подальшої розробки методів удосконалення організаційної культури компанії або зміни типу організаційної культури відповідно до умов крос-культурного середовища.

Список літератури:

1. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. СПб. : Гуманистика, 2006. 196 с.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб : Питер, 2001. 320 с.
3. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие. Ульяновск : УлГТУ, 2007. 127 с.
4. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Терен Ч. 4 типа корпоративной культуры. Минск : Поппури, 2012. 528 с.
5. Харчишина О. В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур. *Економіка. Управління. Інновації*. 2009. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_39.
6. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2014. №58. С.53–63.
7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Построение, эволюция, совершенствование. СПб. : Питер Год, 2008. 336 с.
8. Міжнародний менеджмент / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак та ін. К. : Центр учбової літератури, 2011. 488 с.
9. Hofstede G., Hofstede G. J. Cultures and organizations: Software of the mind, revised and expanded. New York : McGraw-Hill, 2005. 550 p.
10. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software for the Mind. N.Y. : McGraw-Hill, 2010. 560 p.
11. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture. Unit 2. URL: <http://lse2010.narod.ru/olderfiles/LSE2014pdf/LSE2014Hofstede.pdf>.
12. Laurent A. The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Recourse Management*. 1986. Volume 25, Issue 1. P. 91–102.

13. Official site of Geert Hofstede. National cultural dimensions. URL: <https://geert-hofstede.com>.

14. Pugh D. S., Hickson D. J. Organizational Structure in Its Context. *Organizational Studies*. 1980. Jul 1. P. 301–301.

References:

1. Asaul A. N., Asaul M. A., Erofeev P. U., Erofeev M. P. Kul'tura organizacii: problemy formirovaniya i upravleniya. [Organizational culture: problems of formation and management]. SPb. : Gumanistika, 2006. 196 p.

2. Kameron K., Kuinn R. Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'tury. [Diagnostics and organizational culture change]. SPb : Piter, 2001. 320 p.

3. Steklova O. E. Organizacionnaya kul'tura: uchebnoe posobie. [Organizational Culture: Textbook]. Ul'yanovsk : UIGTU, 2007. 127 p.

4. Trompenaars F., Hempden-Teren CH. 4 tipa korporativnoj kul'tury. [4 types of corporate culture]. Minsk : Poppuri, 2012. 528 p.

5. Kharchyshyna O. V. Porivnialnyi analiz suchasnykh pidkhodiv do typolohii orhanizatsiinykh kultur. [Comparative analysis of modern approaches to the typology of organizational cultures]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, 2009. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_39.

6. Shavkun I. H., Dybchynska Ya. S. Orhanizatsiina kultura yak problema kroskulturnoho menedzhmentu. [Organizational culture as a problem of cross-cultural management.]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA*, 2014, №58, pp.53–63.

7. Shejn E. Organizacionnaya kul'tura i liderstvo: Postroenie, evolyuciya, sovershenstvovanie. [Organizational Culture and Leadership: Building, Evolving, Improving]. SPb. : Piter God, 2008. 336 p.

8. Mizhnarodnyi menedzhment [International management] / P. I. Yukhymenko, L. P. Hatska, M. V. Pivtorak ta in. K. : Tsentri uchbovoi literatury, 2011. 488 p.

9. Hofstede G., Hofstede G. J. Cultures and organizations: Software of the mind, revised and expanded. New York : McGraw-Hill, 2005. 550 p.

10. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software for the Mind*. N.Y. : McGraw-Hill, 2010. 560 p.
11. Hofstede G. *Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture. Unit 2. URL: <http://lse2010.narod.ru/olderfiles/LSE2014pdf/LSE2014Hofstede.pdf>.
12. Laurent A. The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Recourse Management*, 1986, Volume 25, Issue 1, pp. 91–102.
13. Official site of Geert Hofstede. National cultural dimensions. URL: <https://geert-hofstede.com>.
14. Pugh D. S., Hickson D. J. Organizational Structure in Its Context. *Organizational Studies*, 1980, Jul 1, pp. 301–301.