

УДК 339.37

Приятельчук О.А.*

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА РЕФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ КУЛЬТУР КРАЇН ЇХ ПЕРЕБУВАННЯ

Для досягнення успіху у багатокультурному середовищі світового ринку міжнародним компаніям слід приділяти підвищену увагу складності, розбіжностям і неоднорідності національних культур приймаючих країн, а також існуючому широкому різноманіттю корпоративних культур. Оптимальним завданням за даних вихідних умов для міжнародних компаній може стати вдала адаптація до притаманних національній культурі норм та цінностей за умови збереження ключових засад власної корпоративної та організаційної культури. Важливим аспектом є також оптимізація зворотнього впливу корпоративної культури міжнародної компанії на реформування національних культур приймаючих країн.

Ключові слова: національна, корпоративна, організаційна культура; багатокультурне середовище міжнародного бізнесу; міжнародна компанія.

In order to succeed in a multicultural environment of the world market to international companies it is advisable to focus on complexity, inconsistencies and heterogeneity of national cultures of the host countries, as well as a wide variety of existing corporate cultures. Optimal assignment under these conditions for international companies can be a good adaptation to the inherent national culture norms and values while maintaining their own corporate foundations and organizational culture. An important aspect is also the optimization of the reaction of the corporate culture of an international company to reform the national cultures of the host countries.

Keywords: national, corporate, organizational culture; multi-cultural environment of international business; international company.

С целью достижения успеха в многокультурной среде мирового рынка международным компаниям целесообразно уделять повышенное внимание сложности, расхождению и неоднородности национальных культур принимающих стран, а также существующему широкому разнообразию корпоративных культур. Оптимальным заданием при данных условиях для международных компаний может стать удачная адаптация к присущим национальной культуре нормам и ценностям при условии сохранения основ собственной корпоративной и организационной культуры. Важным аспектом также является оптимизация обратного влияния корпоративной культуры

* кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

международной компании на реформирование национальных культур принимающих стран.

Ключевые слова: национальная, корпоративная, организационная культуры; многокультурная среда международного бизнеса; международная компания.

Міжнародні компанії в кожному окремому випадку функціонують у рамках певної національної культури, на території певної країни у притаманному їй громадському, правовому і політичному кліматі. І саме в цих окреслених національною культурою рамках організаційна культура зіштовхується з проблемами міжкультурної взаємодії.

На корпоративній культурі компанії відбиваються різні аспекти національної культури, хоча остання ніколи повністю не підмінюється першою. Дуже рідко між двома культурами існують нездоланні протиріччя. Будь-яка розбіжність або носить тимчасовий характер, або є прояв нормативно закріпленого варіанта національної культури. Несумісність корпоративних і національних цінностей призводить до того, що організації припиняють своє існування. Виживають лише ті з них, які приймають культурні цінності, притаманні суспільству і його домінуючій культурі [1, с. 203].

Корпоративна культура МНК не обмежена впливом лише власної національної культури її творців. Розкидані по всьому світу філії МНК схильні до впливу культур тих країн, на території яких вони знаходяться. Тому для успішної діяльності МНК повинні створювати «національні варіанти» своєї корпоративної культури, вбираючи культурне розмаїття своїх філій і отримуючи користь з того кращого, що несе в собі кожна національна культура.

Для досягнення успіху у багатокультурному середовищі світового ринку МНК слід приділяти підвищену увагу складності, розбіжностям і неоднорідності національних культур приймаючих країн. Мова йдеться про неоднорідність культури, коли в рамках однієї культури (або країни) співіснують різні і різноманітні субкультури з точки зору мови, релігії та етнічної приналежності, наприклад Канада, США, Індія, Росія. Інші країни (або культури) відносно однорідні, наприклад Японія, Саудівська Аравія. Набагато більше вимог пред'являється і більше проблем виникає у міжнародних менеджерів, які працюють в складних неоднорідних культурах: у цих умовах потрібно більш ретельний аналіз ситуації та розуміння обставин, в яких доводиться діяти. Багатьох помилок у міжкультурному спілкуванні вдалося б уникнути, якби належне значення надавалося існуючим в країні субкультур, а не тільки домінуючою національній культурі. Наприклад, американські бізнесмени лише нещодавно стали брати до уваги існуючу в США мексиканську субкультуру.

Крім складності і неоднорідності національної культури, МНК в різних країнах стикається з різноманіттям існуючих корпоративних культур. Будь-яка національна компанія втілює в собі риси, властиві національній культурі. Але крім цього кожна компанія прагне створити свою власну унікальну корпоративну культуру, яка не тільки відповідає вимогам промислового розвитку країни і відображає основні цінності суспільства, але й виражає філософію творців компанії і світогляд членів компанії та її керівництва. З цього природно випливає, що в одній країні різні компанії та їх корпоративні культури володіють певними загальними рисами (зумовленими єдиною національною культурою) і відмінностями (зумовленими власними уявленнями їх творців і керівництва про роль і цілі компанії, сферами виробництва, до яких належать компанії, професійним, освітнім та віковим складом службовців).

Успіх МНК при просуванні на ринках інших країн залежить від її здатності адаптуватися до тих норм і цінностей національної культури, які мають практичну значимість, але при цьому зберігати ключові аспекти корпоративної культури. І хоча пристосування організаційної культури до національних культурних норм необхідно, зведення в одне ціле корпоративної та національної культур неможливо [7, с. 57].

Деякі методи управління, що успішно діють у багатьох американських компаніях, не спрацьовують в Європі, оскільки вони засновані на американських національних цінностях. Наприклад, у суворих ієрархічних організаціях Франції підлегли та їхні керівники відчувають незручність при спільному обговоренні майбутніх цілей, як того вимагає практика американського менеджменту. А в Росії компаніям типу Procter & Gamble дуже складно впроваджувати деякі принципи і поняття американської корпоративної культури, оскільки наші співвітчизники бачать в ній багато спільного з комуністичною ідеологією. Ці відклики колишнього соціалістичного минулого виразно чутні в таких принципах даної корпоративної культури, як свідомість, колективізм, загальна мета, відданість спільній справі і т.д. І вони сприймаються скептично, якщо не відкидаються категорично, зважаючи на історичні причини. Настільки ж негативне ставлення у російських менеджерів і до діловодства в американських компаніях: вони вважають, що в них невинувато багато бюрократії.

Як культурний феномен можна розглядати і ділову етику. Саме культура визначає, що етично, а що ні, тому природно, що якщо всередині однієї МНК співіснують різні культури, уявлення про етичні норми будуть також різними. Чітко виражені принципи корпорації, що володіє єдиною сильною організаційною культурою, можуть виявитися неприйнятними в місцевих умовах. Наприклад, в деяких країнах певні взаємні грошові винагороди або обмін подарунками між замовником і виконавцем вважаються природним способом ведення справ, тоді як в інших країнах і культурах (наприклад, у США) це розглядається як хабарництво чи незаконний розподіл доходів. І навпаки, лобювання, так поширене в американській культурі, в інших країнах вважають торгівлею владою і корупцією.

Отже, замість максимального наближення корпоративної культури до національної МНК слід поставити перед собою практично досяжну мету: уникати культурної несумісності і прагнути до конструктивного нейтралітету. Цій меті легше домогтися, якщо МНК мультикультурна за складом і орієнтацією.

Монокультурні організації з етноцентричним поданням переваг своєї культури над іншими не уникнуть безлічі труднощів у спілкуванні з іншими культурами. У культурному різноманітті сучасного міжнародного бізнесу організаціям просто необхідно ставати мультикультурними і розвивати геоцентричний менталітет. Цього можна досягти лише шляхом визнання і засвоєння найкращих якостей національної і корпоративної культур, які будуть сприяти успішній діяльності корпорації в будь-якому культурному оточенні [2, с. 23].

Розглядаючи питання про злиття або придбання іншої компанії, керівництво МНК зазвичай уважно перевіряє її фінансовий стан, становище на ринку, стратегію управління та інші аспекти, що характеризують її «здоров'я». Але рідко аналізується те, що складає корпоративну культуру компанії, її філософію, ідеологію, базові уявлення і цінності. Однак, якщо корпоративна культура визначає і обмежує стратегію компанії, культурна невідповідність при злитті або придбанні представляє таку ж серйозну загрозу, що і фінансова, виробнича або ринкова невідповідність. Наприклад, якщо компанія, засновник якої вважає, що лише ініціатива та егалітаризм можуть призвести до успіху, купується іншою компа-

нією, де діють суворі автократичні методи керівництва з високою вимогливістю до дисципліни, крах подібного злиття неминучий саме через невраховані культурні відмінності.

Аналогічні «міжкультурні» проблеми (проблеми між різними корпоративними культурами) виникають і при диверсифікації організації в нові географічні області, введення нових технологій і виробничих ліній, освоєння нових ринків. У кожному випадку організація стикається з регіональними або професійними субкультурами, які потребують різних моделей управлінського поведінки, засвоєння нових культурних норм, часом несумісних з існуючою корпоративною культурою.

У багатонаціональних організаціях такі проблеми ще більш загострюються, так як на міжгрупові розбіжності накладаються національні культурні відмінності. При цьому методи ведення переговорів або дозволу виробничих конфліктів, ефективно діючі в одній національній культурі, виявляються зовсім неприйнятними в іншій.

Якщо розглядати корпоративну культуру як мікрокультуру по відношенню до національної культури в якості макрокультури, то легко можна уявити собі, що перша завжди буде відчувати на собі вплив другої. Між будь-якими макро- та мікрокультурами завжди існує взаємовплив. Отже, організаційна культура, носієм якої є менеджер, що вирушив за кордон, повинна адаптуватися до місцевих умов, оскільки в приймаючій країні він стикається з унікальними проявами національної культури, в якій люди ведуть себе не так, як він звик.

Транснаціональним компаніям, які враховують культурні цінності певної країни і успішно діють в мультикультурному оточенні світу, доведеться сформувати свою власну унікальну мікрокультуру. Її організаційна модель буде відображати синергію різноманітних макрокультур, в яких їй доводиться функціонувати, а також різні управлінські підходи до бізнесу, уряду і народу. Отже, ділова активність у міжнародному масштабі вимагає створення нової організаційної культури, пристосованої до мультикультурних реалій. Багатонаціональна структура стає конгломератом організаційних культур. Наприклад, в результаті придбань і злиттів корпорація може створити безліч зарубіжних філій. У такому випадку головний офіс багато в чому визначатиме організаційну культуру своїх філій, але кожен з філій, у свою чергу, впливатиме на корпоративну культуру головного офісу.

Залежно від наявного досвіду взаємодії із зовнішнім оточенням, МНК пристосовується до пануючої національної культури. Зазвичай виділяють п'ять факторів, які необхідно враховувати в міжнародному бізнесі: культурна мінливість (непостійність); швидкість, з якою змінюється ситуація в макрокультурі. Наприклад, чим більше турбулентна (нестабільна, мінлива) макрокультура, тим більше непередбачені в ній всі ділові операції. У такому оточенні внутрішня структура і всі процеси в організації повинні будуть перебувати в стані готовності до швидкого пристосування до змін. Подібна ситуація вимагатиме відкритих каналів комунікації, децентралізованих методів прийняття рішень, панування місцевої експертизи (переваги місцевих фахівців і їхніх знань відбувається); культурна складність – категорія з області порівняння високо- і низькоконтекстуальних культур. Вона вимагає реакції корпоративних керівників на приховані (завуальовані) і відкриті (явні) прояви макрокультури; культурна ворожість – ступінь небезпечного для корпоративних цілей і цінностей впливу місцевих умов на організацію. У залежності від того, як в пануючій національній культурі сприймається дана транснаціональна корпорація, ставлення соціального оточення (зокрема, співробітництво, політичний клімат, надання матеріальних та людських ресурсів, капіталу або демонстрація доброї волі) може бути від гранично доброзичливого до вкрай недоброзичливого. У відповідь ставлення організаційної культури може також бути різним: від інтеграції і співпраці до прийняття жорсткої лінії поведінки і остаточного відходу з цього національного ринку [3, с. 78].

Попередні три фактори проявляються всередині культур, а наступні два можна спостерігати серед макрокультури: культурна різноманітність як ступінь несхожості культур. Багатонаціональним корпораціям легше мати справу з досить однорідними культурами, наприклад, МНК зі штаб-квартирою у Великобританії воліла б обмежитися країнами Британської Співдружності. Коли ж культури неоднорідні і неспіврозмірні, головній організації складно координувати дії філій та їх співробітників. У таких випадках доводиться створювати більш диференційоване управління і напівсамостійні децентралізовані підрозділи.

Ще одним фактором є культурна взаємозалежність (взаємозв'язок) як ступінь чуйності однієї культури до сприйняття умов життєдіяльності іншої культури. Цей фактор може виявлятися в економічній залежності від інших країн щодо сировини, обладнання, поставок; в запозиченні нової технології та виробничих процесів; в підозрілому і настоєженому відношенні до всіх проявів корпоративної культури з боку національної і т.д.

При виході організації за межі рідної культури має місце двосторонній процес. З одного боку, іноземна культура впливає на організацію та її членів. Організація пристосовується до нового культурного оточення, адаптується до немінучих змін, відбувається розширення кругозору її співробітників та їх акультурація, методи управління підлаштовуються під місцеві.

Подібний вплив може бути як позитивним, так і негативним. Позитивним є те, що багатонаціональна корпорація може засвоїти нові управлінські або виробничі методи, а також різні цілі і цінності. Негативним є те, що МНК може бути змушена під тиском місцевих умов і неписаних законів застосовувати сумнівні методи ведення справ, від хабарництва до корупції.

З іншого боку, МНК і її корпоративна культура роблять серйозний вплив на національну культуру, який в свою чергу може виявитися позитивним чи негативним. Особливо обережним слід бути з втручанням високопродуктивних культур з розвиненими інформаційними технологіями в слаборозвинені країни з малоінформованим населенням. Не всяке нововведення високоіндустріальної країни або її представників може піти на користь місцевій культурі. Є наївні керівники багатонаціональних організацій, які вважають, що все хороше для їх корпорації автоматично підходить для країни, в якій вони починають працювати. Подібно місіонерам минулого, що діяли «з добрими намірами», вони підкреслюють, як багато доброго приносять людям із слаборозвинених країн: роботу, технічне ноу-хау, професійне навчання і капітал. Деякі вчені з гордістю відзначають рівень індустріалізації, який розвинуті технологічні суспільства приносять з собою в країни третього світу [2, с. 24-25].

У міру того як суспільство стає все більш плюралістичним, а культури - все більш відкритими, люди все гостріше усвідомлюють свої відмінні і подібні риси. Для самовираження культур потрібно більше свободи. Меншини прагнуть до визнання і не хочуть миритися з дискримінацією і упередженням. Стаючи все більш сприйнятливими до інших культур, люди поступово створюють таке середовище перебування, в якій можуть співіснувати почуття власної гідності і відносини рівних. Відчуття своєї унікальності й винятковості свого етнічного та культурного досвіду не заважає індивідууму стати частиною мультикультурного світу, воно скоріше є одним з самотніх проявів єдиної культури. Коли люди не впевнені в собі, не усвідомлюють, ким є, їх лякає долучення до нового способу життя або до нової роботи, що негативно позначається на їх діяльності. Наростаючі зміни у світі створюють загрозу нашій самовосприяттю й усвідомлення свого місця в житті. Для осмислення нової значимості люди (як колективно, так і індивідуально) по-

требують допомоги ззовні. Саме тут повинні прийти на допомогу керівники організації, наводячи мости між технологічним прогресом і повсюдно спостерігаються відставанням культури (яка потребує традицій, нормах, стабільності і чинить опір змінам і змінам). Нам здається, що ми знаємо, хто ми такі, і представляємо своє місце в житті, але відбуваються історичні, соціальні або організаційні зміни - і ми опиняємося в розгубленості: нам потрібні нові традиції, норми, підвалини, правила, які виробляються набагато повільніше, ніж викликають їх зміни матеріального середовища проживання. Взагалі на характер і рівень корпоративної культури організації суттєво впливають політико-адміністративний устрій, стан економічного розвитку, географічне та геостратегічне розташування країни. Визначальними елементами корпоративної культури деякі дослідники вважають розмір країни, її традиції, способи і принципи підготовки та добору фахівців. Загалом же рівень культури можна визначити за тим, як дотримується система в цілому та її складники моральних, правових, економічних, організаційних, технічних та етичних норм.

Так, досліджуючи вплив національного характеру українців на формування корпоративної культури організації, слід враховувати ту обставину, що для світоглядно-ціннісної свідомості української культури є характерним висування на передній план не формального розуму, а того, що становить коріння морального життя, «серця» як основи потаємних глибин душі. Цей архетип «філософії серця» розкривається як принцип індивідуальності та джерело людяності, як мікросвіт, вираження внутрішньої людини, що втілює Бога, як шлях до ідеалу та гармонії з природою, як ключ до мандрівок душі у сферу добра і краси, у вічність. Формування корпоративної культури організації передбачає завоювання кожним працівником, як індивідуумом, певного мінімуму з системи загальних корпоративних норм та принципів внутрішньої культури організації [8, с. 39].

Крім того, звернемо увагу на те, що сьогодення ситуація в економіці, в проекції необхідності впровадження усвідомленої корпоративної культури у функціонування організацій, диктує нові умови. Тепер кожний працівник організації від фахівця конкретного підрозділу до керівника повинен бути націлений на сферу діяльності як системи, в якій всі функції нерозривні. В практику роботи організацій входить технологія створення команд, тобто гнучких тимчасових творчих груп, орієнтованих на створення нового чи удосконалення старого «продукту». Створення інноваційного потенціалу стає запорукою їх успішної діяльності. Для цього на кожному рівні управління необхідно стимулювати експерименти, нові починання, творче запозичення продуктивних ідей (бенчмаркінг), формувати серед працівників інноваційний клімат. Для цього, напевно, організаційна структура організації, що орієнтована на споживача, повинна відповідати реаліям української політичної, економічної та соціальної ситуації.

Аналіз свідчить, що корпоративна культура, яка здійснюється в різних організаціях, по-різному впливає на діяльність і поведінські норми; вона може бути слабкою чи розірваною, якщо існує безліч субкультур в організації, тому що відсутні загальні цінності і правила поведінки, відсутні традиції. Саме тому сильна корпоративна культура, заснована на етичних принципах і звичних цінностях, є каталізуючим фактором на шляху до стратегічного успіху, при цьому позитивні цінності й етичні норми надають позитивний імпульс корпоративній культурі організацій в її доречності. Коли етичні норми і цінності визначені, вони повинні бути затверджені і включені в корпоративну політику, практику, поведінку тощо [5, с. 5].

Японські фірми активно адаптують і вдосконалюють технології паблік рілейшнз і іміджіології, що розробляються найбільшими ТНК, і досягають великих успіхів, перема-

гаючи конкурентів на світовому ринку. Можна сказати, що японські фірми стали замінювати стратегію просування своїх товарів на ринки у формі паблік рілейшнз ще в епоху Тайсо (1912-1926 рр.), і новими в цьому питанні виступили такі компанії, як Shiseido (найбільша косметична компанія) і Lion (найбільша фірма з виробництва миючих засобів).

Для підвищення престижу японські фірми активно проводять благодійні акції, організовують відвідування своїх фірм покупцями, а також ділові візити, дні відкритих дверей, екскурсії школярів і т.д., виступають спонсорами різних наукових, культурних і спортивних заходів, організовують всілякі конференції та семінари тощо, розвиваючи свою діяльність в таких сферах, як захист навколишнього середовища, забезпечення безпеки людини, охорона здоров'я, захист прав споживача, розвиток культури, науки, медицини. Все більш посилюється діяльність японських фірм з інформування громадськості про цілі й завдання фірми на поточний і перспективний період, зокрема, у зв'язках з пресою та іншими засобами масової інформації. В організаційній структурі великої японської фірми звичайно представлено спеціальний орган – прес-центр або прес-група, покликані забезпечувати сприяння ЗМІ у підготовці матеріалів, що розповідають про діяльність фірми або стосуються питань її діяльності. Зобов'язання відповідального за зв'язок з пресою полягає в тому, щоб надавати відповідний інформаційний матеріал, прес-релізи засобам масової інформації, тобто постачати громадськості новини і проводити разові або періодичні брифінги.

Підвищення престижу фірми тісно пов'язане з підвищенням соціальної відповідальності та ролі фірми в суспільстві, переважає в захопленні високого конкурентного становища на ринку, особливо в довгостроковому стратегічному плані. Участь у житті суспільства, заходи щодо поліпшення соціальних і економічних умов розвитку країни відповідають інтересам фірми, так як в суспільстві, більш сприятливому з соціальної точки зору ведення та розвитку бізнесу. До того ж навіть якщо короткострокові витрати на соціальну діяльність достатньо високі, у довгостроковій перспективі вони можуть стимулювати прибуток і виявитися економічно ефективними у зв'язку зі створенням у громадськості, включаючи споживачів, позитивного образу фірми.

Престиж товару та фірми мають значну інерційність. Його дуже важко створювати, підтримувати і підвищувати, але в той же час він може довгий час працювати сам на себе. Наприклад, престижною маркою автомобіля всесвітньо визнано Mercedes, і незважаючи на те, що деякі моделі японських автомобілів за якістю можуть не поступатися йому, вони не в змозі в даний час завоювати такий же авторитет у тій же ринкової ніші, оскільки на ринку у споживачів, так само як і у громадськості, склалося уявлення про японські автомобілі як у більшості своїй машинах середнього класу, але високої якості, в той же час відносно дешевих за вартістю, економічних в експлуатації, розрахованих на масового споживача. Сформовані уявлення про престижність і авторитет відрізняються крайньою стійкістю, але це не означає, що високий престиж у випадку серйозної помилки з боку керівництва фірми не може бути значно підірвано або його буде легко відновити [6, с. 59].

Неправильно також вважати, що тільки новим фірмам слід витратити величезні суми на створення свого іміджу. Кожна фірма, як підтверджує японська статистика, витрачає велику частку коштів, що виділяються на політику стимулювання попиту, на престижну рекламу і на створення і підтримку СІ. Якщо в суспільстві закріпився авторитет фірми і фірма відома і визнана покупцями, то будь-який її товар на ринку сприймається як престижний.

Японські фірми велику увагу приділяють питанням ділової моралі і етики ділової поведінки. Фірма повинна діяти соціально відповідальним чином і сприяти зміцненню мо-

ральних засад суспільства. Закони не можуть охопити всі випадки життя і бізнесу, і японські фірми виходять із звичаїв ділової практики, соціальної відповідальності своєї управлінської поведінки і підтримки засад суспільства, що базуються на впорядкованості та законності.

Прикладом соціальної відповідальності можуть служити дії японської фірми Toshiba, яка, з'ясувавши небезпеку використання випущеного нею побутового газового обігрівача, відверто заявила про це в засобах масової інформації, попросила споживачів, що придбали дану модель, повернути її за рахунок фірми для обміну на нову, безпечну модель і виплатила всім користувачам грошову компенсацію за завдані збитки.

Японські фірми, активно виступають на світових ринках товарів або капіталів, роблять значний вплив на формування певних етичних норм ведення бізнесу компаній інших країн, у тому числі обумовлюючи їх економічний і соціальний розвиток. Вони ретельно оцінюють вплив діяльності своїх філіалів на культуру, релігію, соціальні процеси в інших країнах, періодично влаштовуючи ревізії, оцінюючи національні особливості ділової етики країн-партнерів та плануючи напрямки адаптації своєї міжнародної діяльності.

Японські менеджери враховують національні особливості поведінки партнерів з інших країн і тим не менше стикаються з серйозними проблемами специфіки та особливостей ділових нормативів у міжнародному плані. Тому, наприклад, країни Південно-Східної Азії, Китай, Південна Корея, що мають з Японією значну історичну та культурну спільність, засновують свою поведінку на філософії конфуціанства, більш близькі і зрозумілі японському бізнесу з точки зору розвитку тісного співробітництва і глибокого проникнення, ніж європейські країни і США. Японці відчувають серйозні проблеми з підбором кадрів для роботи на ринках країн Західної Європи та Америки і змушені активізувати залучення місцевого персоналу з числа іноземців для роботи на своїх філіях в цих регіонах і створювати спеціальну систему відбору та конкурсних іспитів для майбутніх своїх союзників [4, с. 76].

Важливу роль відіграють так звані ритуали – впорядкована система дій, що об'єднує основні цінності будь-якої організації. Наприклад, ритуали, які виражають визнання (ювілей, святкування досягнень, зарахування до списку кращих, публічні заохочення, колективний відпочинок тощо), демонструють, яка поведінка вітається і підтримується в організації. Досить часті ритуали, які супроводжують вступ нового співробітника в колектив. Наприклад, на багатьох американських підприємствах сфери обслуговування кожен новачок, незалежно від освіти, починає свою кар'єру у відділі обслуговування клієнтів. Це підкреслює необхідність орієнтуватися на потреби споживача.

Ритуали спрямовані на підтримку і зміцнення корпоративних цінностей компанії. Прикладом цього може слугувати такий ритуал з життя фірми General Motors. Підлегли в компанії повинні мали зустрічати в аеропорту керівників, які прибувають з інших міст, нести їх багаж, оплачувати їх рахунки в готелі та ресторани, возити їх по місту в будь-який час дня і ночі. Чим вище статус керівника, тим більше людей повинно було супроводжувати його під час польоту і тим більшим свита, яка чекає його в аеропорту.

Іншим ритуалом компанії General Motors був прийом їжі: всі менеджери повинні були обідати в окремому приміщенні в один час і при цьому розмовляти на певні теми, як правило, не пов'язані з виробництвом. Саме через те, що теми розмови часто носили особистий характер, а часом і заборонене, цей ритуал набував особливого значення, оскільки супроводжувався добровільним складенням на жертву особистого часу, який можна було б провести з друзями або з сім'єю. Таким чином компанія поширювала свій вплив на особисте життя службовців, а вони, у свою чергу, виявляли готовність підкоритися вимогам

компанії через страх не вписатися в її корпоративну культуру. Часто ритуали є стандартними процедурами зняття напруги, згладжування розбіжностей і невдоволення, регулярно застосовуються в компанії. Наприклад, багато західних фірм кожної п'ятниці після роботи влаштовують «пивні дні», коли співробітники разом п'ють пиво і розмовляють. Так, Digital Equipment Company (DEC) в Шотландії регулярно організовує барбекю або пікніки з безкоштовними напоями для всього штату компанії, створюючи тим самим умови для спілкування співробітників різних рівнів і з різних відділів.

Організаційна комунікація. Оповідання, історії зазвичай засновані на реальних подіях, але поступово обростають домислами і доповненнями, наприклад розповідь про працівника Procter & Gamble, який зауважив, що всі етикетки на одному виді продукції його компанії в місцевому супермаркеті наклеєні нерівно і псують враження про товар. Він скупив всю партію, сподіваючись, що компанія відшкодує його витрати, оцінивши завзяття свого співробітника.

Артефакти – меблі, інструменти, прилади, пристосування. Наприклад, в кожному офісі IBM обов'язково є перекидна паперова дошка. Можна навести приклади і того, як корпоративні культурні цінності проявляються в таких артефактах, як одяг і інтер'єр офісу. Однією з цінностей корпоративної культури General Motors вважалося вміння не виділятися і вписуватися в компанію, не привертаючи до себе уваги. У компанії GM нормою одягу в 60-і роки був темний костюм, світла сорочка і приглушених тонів краватка. Оформлення офісів теж було стандартизовано: килимове покриття одного з відтінків синього або зеленого кольору і світло-бежеві дубові панелі. Інші, більш яскраві кольори в компанії не віталися.

У IBM, наприклад, прийнято носити строгий костюм, білу сорочку і вузьку чорну або темно-синю краватку. Цей красивий вигляд співробітників IBM йде від переконання Тома Ватсона-старшого (засновника і глави корпорації), що бути агентом по збуту – це шановне, бажане покликання, дуже далеке від репутації лукавого та хитрого людини, якій наділявся комівояжер в першій половині XX ст.

Таким чином, різні аспекти національної культури відображаються на корпоративній культурі компанії, свідченням чому є наведені вище приклади найбільших міжнародних компаній.

Список використаних джерел:

1. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2009. – 296с.
2. Бутинець Ф. Світовий бізнес. Навчальний посібник. – Житомир: ПП «Рута», 2004.
3. Базилев І. // Управління персоналом. – 2007. – №10. – с.76-80.
4. Вачевський М. Маркетингова культура у підприємстві. Навчальний посібник / Вачевський М. В., Примаченко Н. М., Баб'як М. М. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 128 с.
5. Гандапас Р. Корпоративна культура. // Менеджер и менеджмент. – 2009. – №9. – С. 4-8.
6. Кабанський Є. Корпоративний маркетинг. // Маркетинг и реклама. – 2008. – №3. – С. 58-60.
7. Стеклова О. Організаційна культура: Учебное пособие, 2012. – 127 с.
8. Шершньова З. Стратегічне управління. / Шершньова З. Е., Оборська С. В. – К.: КНЕУ, 2011. – 409 с.