

# The impact of national mentality on forming process of organizational culture in Ukraine

Oksana Urynets, Iryna Semeryak

Management of organizations Department,  
Lviv Polytechnic National University,  
UKRAINE, Lviv, S. Bandery street 12,  
E-mail: uroksana@gmail.com

The article discuss analysis of the impact of national mentality on the formation of organizational culture. The aim of the paper is to identify major differences in national representatives of the countries that make significant investments in Ukraine. The volume of foreign investments in Ukraine is growing every year, the number of foreign enterprises in our country was faced with several problems related to the entry of another country, in particular the need to adapt to local culture, employment of local workers. A multinational team management require special approaches to the formation of organizational culture and in-depth analysis of the impact of national mentality on it.

One of the key objectives of the work is to determine the conditions conducive to innovative activity of employees in multinational team.

Organizational culture is considered as the basis for the development of intellectual potential of the company, it creates goodwill that the crisis is especially important because it helps ensure the growth of the company and strengthen their competitive position, and which importantly - appropriate organizational culture is a means of promotion of innovative activity of the company, therefore, may become a prerequisite for its innovation.

On the formation of innovative potential of significantly affecting innovative features of the economic system, it means separate groups of companies and organizations or the state as a whole in the context of division of labor and cooperation between business innovation process. It is important to build effective relationships across the entire state to increase the economic welfare of society.

Analysis of the impact of cultural factors on the organization and its careful consideration in the creation and future of the organization makes it more efficient.

# Вплив національного менталітету на формування організаційної культури в Україні

Оксана Юринець, Ірина Семеряк

Кафедра менеджменту організацій,  
Національний університет "Львівська політехніка",  
УКРАЇНА, м.Львів, вул.С.Бандери, 12,  
E-mail: uroksana@gmail.com

*У статті визначено проблеми, пов'язані з впровадженням організаційної культури на вітчизняних та іноземних підприємствах, здійснено дослідження впливу національного менталітету на її (організаційної культури) формування та виокремлено передумови стимулювання інноваційної активності в межах мультинаціонального колективу працівників.*

Ключові слова – організаційна культура, національний менталітет, між культурне сприйняття, креативність, інноваційна активність працівників.

## I. Вступ

Однією з визначальних ознак розвитку світової економіки є глобалізація, проявами якої стає посилення ролі ТНК на формування міжнародних економічних відносин, рух капіталу з однієї країни в іншу, передача технологій тощо. Обсяг іноземних інвестицій в Україну щороку зростає, іноземні підприємства, що р в нашій державі стикаються з низкою проблем, пов'язаних з виходом на ринок іншої країни, зокрема з необхідністю пристосування до місцевої культури, найму на роботу місцевих працівників. А управління мультинаціональним колективом вимагають особливих підходів щодо формування організаційної культури та глибокого аналізу впливу національного менталітету на її формування.

Менталітет є свого роду генетичним кодом, багатовіковою пам'яттю нації, що через інстинкт національного самозбереження набула певних культурно-історичних засад і має здатність до подальшого самобутнього розвитку своїх творчих сил, відповідного ставлення людини до таких економічних категорій як «праця», «власність», «підприємництво», «багатство» тощо. Саме тому роль національного менталітету у побудові відповідної організаційної культури, створенні сприятливого середовища для трудової діяльності та інноваційної активності персоналу потребує ґрунтовного вивчення.

## II. Дослідження проблеми

Безумовно для кожного менеджера пріоритетним є усвідомлення того, що персонал – не «робоча сила», а люди з певними трудовими, інтелектуальними та творчими здібностями, мріями, переконаннями, стилем життя. Кожен співробітник зокрема визначає успіх підприємства загалом. «Мала закваска квасить усе тісто» (Євангеліє). Тому необхідно побудувати

ефективну організаційну культуру, котра б спрямовувала потенціал працівників на реалізацію місії підприємства та завдяки синергічному ефекту від їхніх зусиль зумовила б високу ефективність діяльності організації, формувала б позитивний імідж підприємства у зовнішньому середовищі, а разом з тим зумовила б позитивний вплив на створення сприятливого трудового клімату для інноваційноактивних співробітників всередині організації.

Отже, створення ефективної корпоративної культури в ринкових умовах є актуальним питанням для підприємств, котрі хочуть досягти довгострокових конкурентних переваг.

Певну векторність поняттю організаційної культури надала Г.М.Захарчин, котра визначила її (організаційну культуру) як систему взаємовідносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії. Можна виділити декілька характеристик, на основі яких розглядають організаційну культуру: цінності і норми поведінки, що є основоположними в організаційному житті; віра (в керівництво, успіх, в справедливість, в свої сили); усвідомлення свого місця і ролі в організації; комунікаційна система (використання письмової, усної, невербальної комунікації); взаємовідносини між людьми (за віком і статтю, статусом і владою, досвідом і знаннями тощо); трудова етика і система мотивування (ставлення до роботи і відповідальність за неї, якість її виконання і оцінка, винагорода і різноманітні стимули); адаптація, навчання та розвиток працівників; зовнішній вигляд (фасад, інтер'єр і т.п.); ставлення до інновацій і поведінка у зовнішньому оточенні.

Організаційна культура - це сукупність цінностей, засад і норм, що проявляються у трудовій поведінці співробітників, внутрішньоорганізаційних відносинах та визначають характер діяльності та позиції організації в зовнішньому середовищі.

Звичайно в організаціях, що працюють в Україні існують певні схеми роботи підрозділів і культура, створена спонтанно чи цілеспрямовано. Але, на жаль, формування організаційної культури відбувається на радянський лад «здаватись таким, а не бути таким», тобто вся дії зводиться до зовнішніх атрибутів, натомість на інтернет-сторінках читаємо фрази «наша місія», «наша команда», «корпоративна культура відповідає європейським стандартам». Залишаються проблеми незадоволеної комунікації на фоні взаємовідносин між співробітниками. Міжнародна дослідницька компанія Cognisco, досліджуючи таке явище як непорозуміння між керівником і підлеглим, дійшла висновку, що вони коштують компаніям близько \$37 млрд. в рік. Отже, існують складнощі при побудові організаційної культури на вітчизняних та іноземних підприємствах, що працюють в Україні, тим паче що останні стикаються з проблемою міжкультурної взаємодії.

З кожним роком обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну зростає (таблиця 1). Транснаціональні корпорації разом зі своїм капіталом приносять в Україну і свої підходи до управління та адміністративний апарат.

Таблиця 1

Прямі іноземні інвестиції в Україну за країнами  
(на початок року; млн.дол. США)

Країна	2008	2009	2010	2011
Кіпр	5941,8	7682,9	8593,2	9914,6
Німеччина	5917,9	6393,8	6613	7076,9
Нідерланди	2511,2	3180,8	4002	4707,8
Австрія	2075,2	2445,6	2604,1	2658,2
Росія	1462,2	1851,6	2674,6	3402,8
США	1436,8	1471,5	1387,1	1192,4
Усього	29489	35723	40027	44708

Вагому роль відіграє фактор призначення іноземними власниками на керівні посади своїх менеджерів, котрі не завжди розуміють український менталітет, а в результаті і мотиви співробітників. Існує й позитивна тенденція. Рекруттингові агенції, котрі займаються підбором вищого керівництва для іноземних компаній, відмічають, що американці, італійці та французи все частіше обирають місцевих менеджерів. Адже вони обійдуться роботодавцям-іноземцям набагато дешевше. Простіше їх навчати в своїх штаб-квартирах, а потім повертати на керівну посаду [3, с.6].

Але, на жаль, така практика не вирішує більшості проблем.

З таблиці 1 видно, що найбільшу частку в капіталі в Україні мають Німеччина, Нідерланди, США. Тому варто проаналізувати ментальні відмінності українців від представників цих країн.

Поняття «ментальність» походить від латинського слова «mens» (дух, ум, спосіб мислення). Менталітет – це характер та лад людського мислення, що реалізується на рівні колективної та індивідуальної свідомості, але базується на структурних елементах сфери підсвідомого, що включають в себе архетипи як окремої особистості, так і етносу в цілому. В складі менталітету виділяють і господарський менталітет. Господарський менталітет – це певна підсистема колективного підсвідомого, що відображає модуси й форми сприйняття і поведінки великих суспільних груп: символів, стереотипів та ментальних антиподів, які певним чином обумовлюють ціннісні орієнтації у відношенні до економічної діяльності. Його вплив на корпоративну культуру проявляється через закладені в ньому модуси господарської поведінки, які проявляються у ставленні до праці, до розподілу, обміну та споживання, до власності й підприємництва та суспільної ділової активності загалом [4,5].

Г. Хофштеде на основі даних згрупував і виділив п'ять характеристик – факторів національної культури, які визначають способи структурування і управління організаціями: 1) дистанція влади; 2) індивідуалізм; 3) мужність; 4) прагнення уникнення невизначеності; 5) довгостроковість орієнтацій [6].

Одним із перших досліджень на тему організаційної культури в Україні можна назвати спробу А. Панченко визначити чисельне значення чотирьох індексів Хофштеде для української культури [7]. Дослідження проводились на базі спільного українсько-американського підприємства. В результаті були отримані наступні значення чотирьох факторів культури:

Таблиця 2  
ІНДЕКСИ ХОФШТЕДЕ ДЛЯ УКРАЇНИ [7]

Змінні:	Дистанція влади	Індивідуалізм	Мужність	Уникнення невизначеності
Україна	119	13	54	119
Середнє значення	52	50	50	64

На рисунку 1 проілюстровано відмінності (за підходом Хофштеде) українців та представників інших країн, з яких в Україну здійснюються значні інвестиції.

Як ми бачимо з таблиці 2, величина першої і останньої змінних в Україні приблизно вдвічі перевищує середнє значення, а характеристика індивідуалізму набагато нижча середнього рівня.

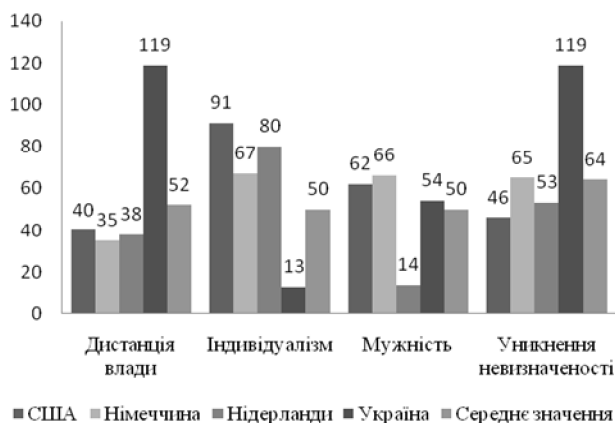


Рис.1 Відмінності між українцями та представниками інших країн відповідно до підходу Хофштеде

Числове значення третьої змінної не набагато вище, ніж в середньому за результатами Хофштеде. Проаналізуємо кожен з цих факторів окремо.

«Дистанція влади». Значення цього фактора для європейських країн та США є нижчими середнього, при чому для німців - найменше. Це свідчить про те, що для даних країн участь працівників у прийнятті рішень є досить високою. Така взаємодія працівників з керівництвом зумовлює схильність до демократичного стилю керівництва. Величина цього чинника характеризує українську культуру як

культуру з великою концентрацією влади і високим ступенем нерівності. При цьому влада у суспільстві розподілена нерівномірно – більша її частина належить невеликій кількості людей [7, 8].

Як видно з рисунка 1, показник «Уникнення невизначеності» для голландців та американців є трохи нижчий, ніж середнє значення за результатами анкетування Хофштеде. Для німців дуже важливі структуровані та чіткі завдання, дисципліна та дотримання стандартів та процедур. Значення індексу «Уникнення невизначеності» говорить про високий ступінь стурбованості українців своїм майбутнім, тривоги і залежності від зовнішніх факторів. Це зумовлено переходом України від командно-адміністративної до ринкової економіки. [9].

Отже, існують суттєві відмінності між представниками досліджуваних націй. Тому іноземним інвесторам варто проаналізувати та врахувати ментальні особливості своїх співробітників, в тому числі й українських, якщо вони (інвестори) прагнуть ефективно функціонувати в Україні. Тож визначимо особливості нашого національного характеру.

Український менталітет базується на таких архетипах (праобразах, ідеях) [4]: Матір-Земля, що знайшов прояв у таких властивостях як адаптація і прив'язаність до землі, працьовитість; Воля – вільна, творча праця, індивідуалізм; Віра - вірність національним святиням, традиціям, висока відповідальність.

Україна розташована між Сходом і Заходом. Це знайшло своє відображення в її менталітеті, якому притаманна певна двоїстість – поєднання індивідуалізму, характерного для західної ментальності, та східної чуттєвості та емоційності. Українську душу можна назвати як «Миротворець», тобто нам характерна лагідність, толерантність, терпимість, безконфліктність, прагнення розв'язати конфлікти справедливо через умовляння, налагодження особистих стосунків, притаманна мрійливість і ліричність, поетичність та релігійність, прагнення до ідеалу, повага до внутрішнього світу людини, її талантів і здібностей. Вміє з усіма підтримати добрі взаємини. Йому властиві м'яка врівноваженість і спокійна поведінка. Дуже важко не виконати прохання, засмутити друзів відмовою. Українець вразливий до зовнішнього оточення, робочої обстановки, адже в ньому розвинене відчуття краси.

Українці мають здатність до добровільного об'єднання в само організовані структури: братства, артілі, кооперативи, товариства, добровільні військові формування. Ці структури ґрунтуються на глибокій повазі до людини, її свободи, індивідуальності, для них характерна висока культура спілкування. Так, у XVI-XVII ст. міське суспільство мало корпоративний устрій, створює необхідні умови для професійної діяльності своїх членів, забезпечуючи їм захист від сваволі з боку феодалів. Основним типом міських корпоративних об'єднань були цехи. Цехове братство

являє собою історичний приклад досягнення певної соціальної справедливості, бо воно дбало як про працюючих, так і про хворих, немічних [10].

Загалом українця можна охарактеризувати такими рисами як адаптивність, гнучкість, гостинність і товариськість, приземлений прагматизм, розвинута інтуїція, працьовитість, хазяйновитість, універсальність, широкий кругозір, жвавість, нестандартні ходи [11], креативність, що є обов'язковою передумовою інноваційної активності співробітників. Економічна функція креативних фахівців полягає у створенні нових ідей, нових технологій. Такі співробітники є рушіями інновацій на підприємстві. Цьому сприяє та обставина, що Україна має значний інтелектуальний потенціал. Так, кількість докторів та кандидатів наук в економіці України зростала з кожним роком відповідно від 10339 і 58741 осіб у 2000 році до 13866 і 81169 осіб у 2009 році, тобто на 34,11% і 38,18% відповідно. Важливо відповідним чином мотивувати українських працівників до інноваційної діяльності. Оскільки вони комфортно працюють в колективі, варто створювати творчі колективи для створення новачків. При цьому варто врахувати, що креативність досягає розквіту в специфічному соціальному середовищі, одночасно стабільному і різноманітному, стимулюючому творчість. Серед умов такого середовища дослідники називають наступні три: профільна діяльність, інтелектуальна сприйнятливості, етнічне різноманіття [12, с.219].

Отже, толерантність та креативність, притаманні українцям, створюють сприятливий ґрунт для інновацій, а також сприяють творчості і в мультинаціональному колективі за умови формування атмосфери, базованої на взаєморозумінню, взаємодопомозі, тобто між культурного сприйняття - позитивного прагнення примирити, зрозуміти і оцінити культурні відмінності, сприяючи належній і ефективній поведінці в процесі міжкультурної комунікації. Міжкультурне сприйняття включає шість основних компонентів: (1) етнорелятивізм (стан протилежний етноцентризму), (2) пошана до культурних відмінностей співробітників, (3) здатність до адаптації, (4) уміння зрозуміти точку зору іншого, (5) неупередженість і (6) пошана до потреб іншого. Всі ці складові частини необхідні нам для продуктивної взаємодії в мультинаціональній організації [12, с.162].

## Висновок

Отже, національний менталітет є важливим фактором впливу на формування організаційної культури та на сприйняття працівниками цінностей, норм поведінки та системи менеджменту, котрі визначені як прийняті та обов'язкові згідно корпоративного кодексу організації. І цей чинник варто враховувати при для ефективного управління узгодженою діяльністю підрозділів.

Підсумовуючи дослідження українського менталітету, варто зазначити, що українські співробітники завдяки ментальним особливостям є надзвичайно толерантні та гостинні по відношенню до представників інших національностей, тому легко взаємодіють та співпрацюють з іноземцями, схильні

налагоджувати приязні стосунки у мультинаціональному колективі, а також є гнучкими та адаптивними за своєю природою. Створена в результаті такого міжкультурного сприйняття атмосфера позитивно впливає на ефективне функціонування в Україні іноземних компаній, що окрім свого персоналу рекрутують місцевих працівників. Окрім того етнічне різноманіття, повага до культурних особливостей співробітників та етнорелятивізм як основоположні принципи для формування інноваційної політики іноземних підприємств в Україні, а також відповідна система мотивування є стимулом реалізації працівниками свого інтелектуального та творчого потенціалу.

Безперечно врахування ментального фактора при формуванні організаційної культури є справою пріоритетною, адже вона не лише визначає ефективну роботу підприємства, а й рівень креативності та інноваційної активності працівників.

## Література

- [1] Захарчин Галина. Механізми формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 276с.
2. Україна в цифрах у 2008 році: Статистичний збірник/ За редакцією О. Г. Осаулєнка. – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2009.
3. Болин К. Локальний путь глобального менеджмента. // & Стратегии. – 2009. - №9. С. 4-10.
4. Г. М. Захарчин. Вплив господарського менталітету на формування й розвиток корпоративної культури. Вісник «Львівської політехніки», 2008р.
5. Довідник з історії України (А-Я): Посіб. для середн. загальноосвітн. навч.закл./ За заг. ред. І. Підкови, Р. Шасти.- 2-ге вид., доопр. і доповн.- К.: Генеза, 2001.- 1136 с.
6. Занковский, А.Н.Организационная культура. Организационная психология/ А.Н. Занковский - М.: Флинта - 2003. – 647 с.
7. Панченко А., Тихомирова И. Украина в системе культурных координат бизнеса // Менеджмент и менеджер. – 2002. - № 8.
8. Handy C. Understanding Organizations, 3rd ed., Penguin Books, 1985.
9. Довідник з історії України (А-Я): Посіб. для середн. загальноосвітн. навч.закл./ За заг. ред. І. Підкови, Р. Шасти.- 2-ге вид., доопр. і доповн.- К.: Генеза, 2001.- 1136 с.
10. Каганець І.В. Арийський стандарт: Українська ідея епохи Великого Переходу. — К.: Видавництво А.С.К., 2004. — 384 с.
11. Коскін. Український менталітет як засіб досягнення успіху// Портал України.
12. Орел Е. В. Коммуникативные стратегии толерантности в социально-культурной сфере: Курс лекций – Екатеринбург, 2008. – 395 с.