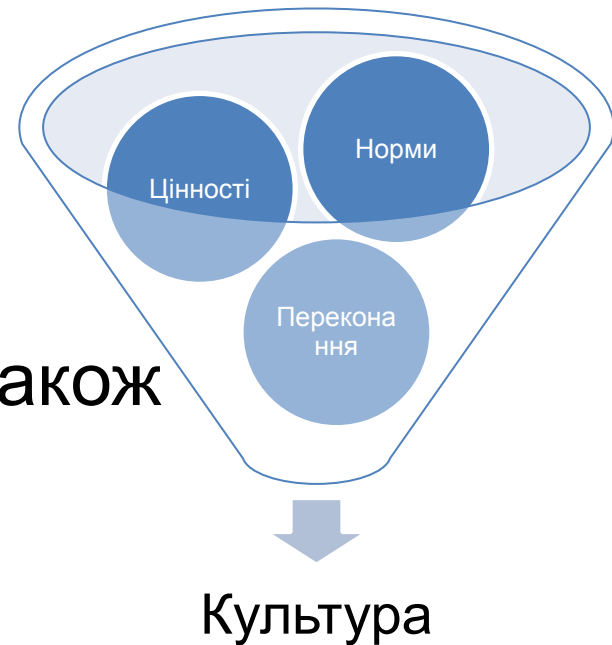


## Що таке культура?

Культура – це явище *пов'язане із знаннями, віруваннями, звичаями і звичками, набуті членами суспільства*. Вплив культури на міжнародний бізнес залежить від того, в якій частині світу працює компанія.

### Основні риси культури:

- Культура загальна для всіх
- Культура є нематеріальною
- Культура підтверджується також іншими членами суспільства.



# Підходи до виявлення (національної) культури

**(1) Холл (E. Hall)**  
простір  
час  
дружба  
порозуміння  
оточення

**(3) GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness - Глобальное Лидерство и Эффективность Организационного Поведения), (на додаток до попередніх концепцій)**  
орієнтація на майбутнє  
гуманістична орієнтація  
результативність (орієнтація на результат)

**(2) Хофстеде (голландський антрополог Г. Хофстеде)**  
дистанція влади,  
уникнення невизначеності,  
індивідуалізм,  
чоловічність - жіночність  
(маскулінність - фемінність),  
довгострокова орієнтація

# Концепції культурних аспектів

## (1) Холл

### Мова простору

- Норми соціальної дистанції, використання просторового позиціювання для позначення звання (рангу) або влади...

### Мова часу

- Роль часу в організації повсякденного життя; чи мають люди тенденцію змінювати точку відділу часу або беруть менш суворе урахування часу?

### Мова дружби

- Особисте ставлення є важливим та способи дружби розвиваються та підтримуються...

### Мова порозуміння

- Як люди висловлюють згоду або незгоду...

# Концепції культурних аспектів



(2) Проф. Г. Хофстеде

*“Культура частіше є джерелом конфліктів ніж синергії. Культурні відмінності у кращому випадку є неприємностями, але частіше катастрофами.”*

**3. КУЛЬТУРА ТА МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

# Культурні аспекти Хофстеда

- Було проведено можливо найбільш повне дослідження того, як цінності на робочому місці знаходяться під впливом культури
- Проаналізовано великий обсяг даних про працівників, підрахованих та зібраних IBM
  - 1967-1973
  - Більше ніж 70 округів
  - більше **116,000 опитуваних**
- Розвинена модель, що визначає чотири первинних Аспекти, які допомагають диференціювати культури.
  - (1) **дистанція влади,**
  - (2) **уникнення невизначеності,**
  - (3) **індивідуалізм,**
  - (4) **чоловічність - жіночність (маскулінність - фемінність),**

+ **довгострокова орієнтація** (додана пізніше)

# Дистанція влади

- Дистанція влади – це міра, в якій менш потужні члени установ та організацій визнають, що влада розподілена нерівномірно.

# Дистанція влади

## Висока дистанція влади

- Порядок нерівності
- Спеціальні привілеї
- Підлегли відрізняються від начальства
- Керівник повинен знати все

## Низька дистанція влади

- Мінімізація нерівності
- Рівні права
- Рівність підлеглих та начальників
- Керівник враховує думку підлеглих

# Уникнення невизначеності

- Манера, в якій люди пристосовуються до зовнішнього середовища пов'язана з тим, що вони мають справу з невизначеністю.



# Уникнення невизначеності

## Високе

- Уникнення ризиків
- Дисонанс є небезпечним
- Час-гроші
- Потрібні письмові правила та норми
- Віра в експертів

## Низьке

- Готовність йти на ризик
- Прийняття розбіжностей
- Час є вільним
- Перевага здорового глузду над правилами
- Логіка і здоровий глузд краще, ніж думки експертів

- Країни населені людьми, які **не люблять невизначеності**, як правило, мають високу потребу в безпеці і тверду віру в експертів та їх знання; прикладами є Німеччина, Японія та Іспанія.
- Культури з низьким уникненням невизначеності мають люди, які більшою мірою готові прийняти ризики пов'язані з невідомим, та вірять що життя має продовжуватися, незважаючи на це.
- Прикладами є Данія та Велика Британія

# Вплив високого рівня уникнення невизначеності на співробітників

- Стабільна кар'єра
- Правила, норми, напрямок
- Узгодженість
- Уникнення конфліктів/розбіжностей
- Опір змінам
- Страх невдачі
  - Може здатися менш амбітним
- Стабільні співробітники

# Уникнення невизначеності

Високе

Бажання стабільності

Низьке

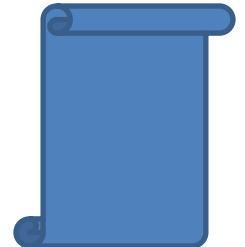
Греція  
Японія  
Франція  
Корея  
Арабські країни  
Німеччина  
Австралія  
Канада  
США  
Британія  
Індія  
Данія  
Сінгапур



# Індивідуалізм

## Колективізм

- Відповідальність за себе та найближчих родичів
- Ідентифікація заснована на індивідуумах
- Автономія, різноманітність, задоволення та індивідуальна фінансова безпека
- Індивідуальні рішення
- Розширені сім'ї, вірність, захист
- Ідентифікація в соціальній системі
- Експертиза, порядок, зобов'язання, безпека, забезпечується в групі
- Групові рішення



# Індивідуалізм/Колективізм

**Індивідуалізм** - це бажання людей піклуватися тільки про себе і своїх найближчих родичів.

**Колективізм** - це бажання людей належати до груп або колективів і піклуватися один про одного в обмін на лояльність.

# Індивідуалізм

**Високий**

*Австралія*

*США*

*Британія*

*Канада*

*Франція*

*Німеччина*

*Іспанія*

*Японія*

*Мексика*

*Італія*

*Корея*

*Сінгапур*

**Низький**



- Хофстеде виявив, що багаті країни мають більш високий рівень індивідуалізму, а в бідніших країнах вище рівень колективізму (див. таблицю 2-1 для 74 країн використовували на малюнку 2-2 і наступних малюнках).
- Зверніть увагу, що на малюнку 2-2, США, Канада, Австралія, Данія, і Швеція, зокрема, мають високий індивідуалізм і високий рівень ВВП.
- І навпаки, Індонезія, Пакистан та ряд країн Південної Америки мають низький рівень індивідуалізму (високий колективізм) і низький ВВП, Країни з високим індивідуалізмом, як правило, мають велику підтримку протестантської трудової етики, більше особистої ініціативи, і просування по службі на основі ринкової вартості. Країни з низьким рівнем індивідуалізму, як правило, мають меншу підтримку протестантської трудової етики, менше індивідуальної ініціативи. і



# МАСКУЛІННІСТЬ

визначається Хофстедом як «ситуація, в якій домінують цінності в суспільстві, успіх, гроші та речі».

Хофстеда вимірює даний аспект в континуумі від мужності до жіночності.

**ФЕМІННІСТЬ (ЖІНОЧНІСТЬ)** термін, що використовується Хостедом для опису «ситуації, в якій домінують цінності в суспільстві, турбота про інших і якість життя».

# Маскулінність/Фемінність

## Маскулінність

- Матеріальний успіх
- Амбітність, напористість
- Конкурентоспроможність
- Жити, щоб працювати
- Жінки-вихователі
- Успішність

## Фемінність

- Якість життя
- Відносини
- Концерн для слабких
- Робота, щоб жити
- Чоловіки та жінки - вихователі
- Не схвальність високої

# Маскулінність

Висока

*Японія*  
*Мексика*  
*Німеччина*  
*США*  
*Британія*  
*Аравії*  
*Франція*  
*Корея*  
*Португалія*  
*Данія*  
*Швеція*

Низька



- Країни з **високим показником маскулінності**, наприклад, німецькі країни, надають великого значення **доходу, визнанню, просуванню, і виклику**.
- Робоче місце часто характеризується **високим рівнем стресу**, і багато керівників вважають, що їх співробітники не люблять працювати і тому вони повинні зберігати ступінь контролю.
- Шкільна система орієнтована на заохочення високої продуктивності.
- Молоді люди розраховують мати кар'єру, і є ті, хто не часто розглядають свої досягнення як невдачі.
- Історично склалося, що менше жінок займають більш високі посади, хоча ця ситуація змінюється.

## + довгострокова орієнтація (орієнтація на майбутнє)

- Встановлено, що країни Східної Азії мають **довгострокову орієнтацію**.
- США та Великобританія мають відносно **короткострокову орієнтацію**.

# Культурні аспекти (Висновки)

- Дистанція влади - як повинен діяти керівник
- Уникнення невизначеності - правила і здоровий глузд
- Чоловіче / жіноче - матеріальна винагорода чи якість життя
- Індивідуалізм / Колективізм - Я проти ви
- Універсалістських / партикулярних - ставитися до всіх однаково в протигагу робити фаворитами друзів

# (3) Globe

## Орієнтація на майбутнє

- *Ступінь, в якій люди в організаціях і товариствах беруть участь в орієнтованих на майбутню поведінку таку, як планування, інвестування в майбутнє, і затримка індивідуальної або колективної винагороди*

## Гуманістична орієнтація

- *Ступінь, в якій людей в організації або товаристві заохочують і винагороджують осіб за справедливість, альтруїстичність, доброзичливість, щедрість, дбайливість і доброта до інших*

## Результативність (Орієнтація на результат)

- *Ступінь, в якій людей в організації або суспільстві заохочують і нагороджують членів групи за впровадження високих стандартів, передового досвіду та підвищення ефективності*