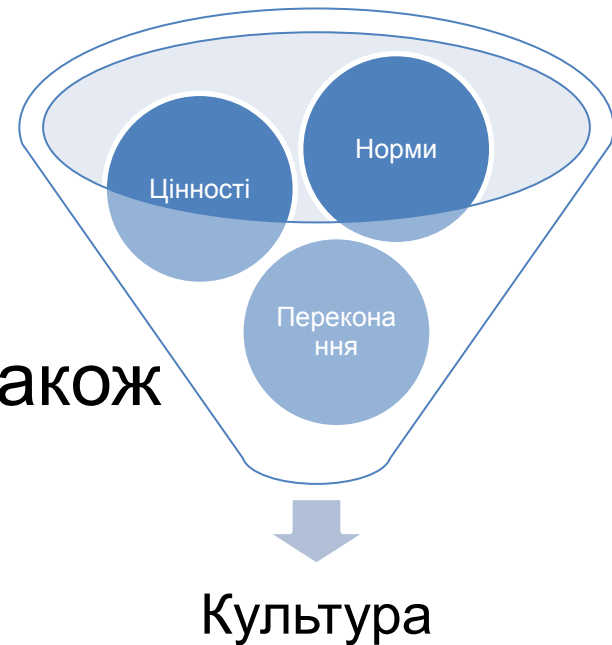


Що таке культура?

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?

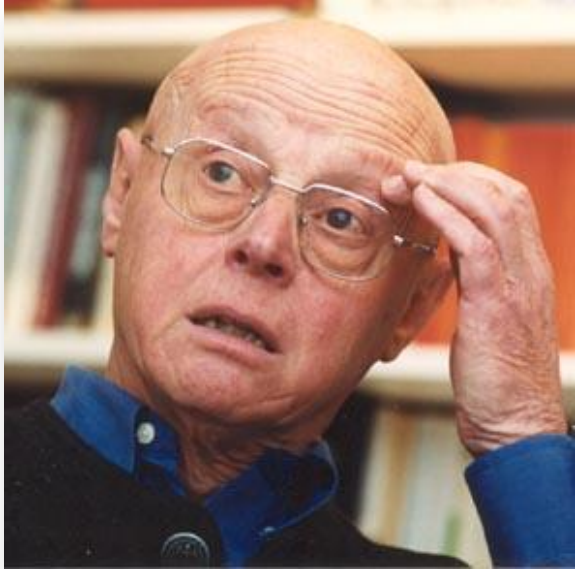
Мова дружби

- 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

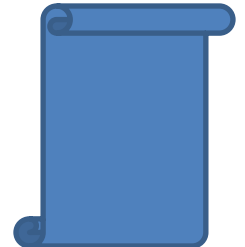
Греція
Японія
Франція
Корея
Арабські країни
Німеччина
Австралія
Канада
США
Британія
Індія
Данія
Сінгапур



Індивідуалізм

Коллективізм

- 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*