

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**А. О. КОВАЛЬСЬКИЙ**

**КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Навчальний посібник**

**Одеса**  
**ОНЕУ**  
**2024**

УДК \_\_\_\_\_

Рекомендовано рішенням вченої ради Одеського національного економічного  
університету  
(протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_ травня 20\_\_ року)

**Рецензенти:**

**І. О. Кузнецова** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій Одеського національного економічного університету

**Ю. О. Ольвінська** – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри статистики та математичних методів Одеського національного економічного університету

**Ю. В. Карпенко** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій Одеського національного економічного університету

**К \_\_\_\_ Ковальський Андрій Олександрович. Крос-культурний менеджмент: Навчальний посібник. – Одеса: \_\_\_\_\_, 2024 р. – 176 с.**

ISBN \_\_\_\_\_

Навчальний посібник з дисципліни «Крос-культурний менеджмент» призначено для самостійної роботи здобувачів освітнього ступеню бакалавр освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій» спеціальність 073 «Менеджмент». Навчальний посібник містить зміст тем навчальної дисципліни, перелік питань до поглибленого вивчення, тестові завдання для самоперевірки знань, ситуаційні завдання для закріплення практичних навичок крос-культурної взаємодії.

Призначається для здобувачів освітнього ступеню бакалавр і викладачів економічних закладів вищої освіти. Посібник буде корисним і для практичних працівників, хто має безпосереднє відношення до роботи при вирішенні питань крос-культурної взаємодії.

ISBN \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 2024  
Ковальський А.О., 2024

## **Зміст**

|                   |            |
|-------------------|------------|
| <b>Вступ.....</b> | <b>5-6</b> |
|-------------------|------------|

### **Тема 1. Сутність та еволюція крос-культурного менеджменту...7-25**

1. Завдання, мета та предмет крос-культурного менеджменту
2. Етапи становлення крос-культурного менеджменту
3. Аналіз сутності поняття «крос-культурний менеджмент». Рівні крос-культурного менеджменту.
4. Еволюція парадигм у крос-культурному менеджменті

### **Тема 2. Культура та її вплив на міжнародні ділові відносини....25-43**

1. Аналіз сутності поняття «культура»
2. Культурне програмування та реакції на незнайомі культури
3. Аспекти взаємодії з іншими культурами
4. Значення ділової культури
5. Модель класифікації культур Річарда Льюїса.
6. Теорія культурних вимірів Г. Хофстеде

### **Тема 3. Особливості міжкультурного ділового спілкування.....43-57**

1. Сутність міжнародного ділового спілкування
2. Проблеми міжкультурного ділового спілкування
3. Аспекти комунікації у різних культурах

### **Тема 4. Культурні параметри поведінки на робочому місці.....57-**

**71**

1. Культурні розходження в стилі управління
2. Культурні параметри ділових відносин
3. Корпоративна (організаційна) культура і національна культура

### **Тема 5. Культурні розходження в організаціях.....71-**

**91**

1. Організаційна поведінка: культурні параметри
2. Культурні архетипи (моделі) організацій
3. Значення культурної розмаїтості в організації
4. Стратегії управління культурною розмаїтістю
5. Багатокультурні групи: вплив та управління

### **Тема 6. Корпоративна (організаційна) культура і етика в міжнародному бізнесі.....91-108**

1. Корпоративна (організаційна) культура. Типи корпоративної культури
2. Етика в міжнародному бізнесі

3. Діловий етикет у міжнародному бізнесі
4. Корпоративна культура та етика як чинник конкурентоспроможності в міжнародному бізнесі

**Тема 7. Лідерство та його значення в міжнародному діловому оточенні.....108-127**

1. Сутність поняття лідерство, стилі лідерства та значення лідерства в організації
2. Основні аспекти лідерства
3. Теорії лідерства
4. Національні стилі лідерства

**Тема 8. Мотивація і стимулювання персоналу в різних ділових культурах.....127-143**

1. Сутність та значення мотивації в забезпеченні ефективного управління організацією (підприємством)
2. Теорії мотивації і їх крос-культурний прояв
3. Значення роботи для представників різних культур
4. Застосування теорій мотивації у багатокультурному середовищі

**Тема 9. Особливості української національної та ділової культури.....143-154**

1. Особливості менталітету українського народу
2. Особливості ділового спілкування в Україні
3. Крос-культурні особливості української ділової культури

**Тести для самоконтролю.....155-**

165

**Ситуаційні завдання .....166-171**

**Список використаних джерел .....172-176**

## Вступ

Глобалізація бізнесу, яка відбувається останні десятиріччя, просування економічних інтересів на ринки інших країн, процеси об'єднання та створення спільного економічного простору здебільшого вимагають від сучасного менеджера знання відповідних національних звичаїв та національної культури.

Культура – це передусім передбачуваність. Здатність розуміти та використовувати особливості національних культур, міжособистісних комунікацій та ділової етики у глобальному бізнесі – важливе завдання крос-культурного менеджменту.

Успіх міжнародних компаній у наданні високоякісних продуктів і послуг залежить, з одного боку, від динаміки економічного середовища, що зростає, а з іншого – від прийняття світових стандартів і процедур якості. Оскільки світовий ринок стає все більш глобальним, продукти та послуги, які пропонують міжнародні організації по всьому світу, стикаються з проблемами мультикультурного середовища, причому не лише на рівні відносин із клієнтами, а й глибоко всередині організації, на рівні співробітників.

Крос-культурний менеджмент вивчає поведінку людей в організаціях в усьому світі й навчає їх працювати в компаніях, де персонал і клієнти є представниками різних культур.

Ефективна професійна діяльність менеджера в міжнародному масштабі – непросте завдання, що вимагає специфічного діапазону компетенцій. Дослідження необхідних якостей міжнародних менеджерів, розпочате центром дослідження бізнес-школи Єшрідж (Ashridge, Великобританія), визначило ключові характеристики, серед яких – повага до культури й емпатія, навички міжособистісного спілкування в міжнародному контексті, спроможність працювати в інтернаціональних командах й здатність адаптуватися до нових ситуацій, а також володіння іноземними мовами. Провідні організації з найму на роботу управлінських кадрів, крім сильних професійних навичок вимагають такі характеристики міжнародних менеджерів: розуміння культур і сприйнятливості до культурних розходжень, гнучкість і творчий потенціал, знання мов, відносини, вільні від забобонів, стереотипів й етноцентризму.

Отже, крос-культурний менеджмент – це здатність керувати різними ставленнями, культурою, релігіями та звичками людей з метою досягти найкращих результатів у бізнесі [26].

Навчальна дисципліна «Крос-культурний менеджмент» розглядає теоретико-методологічні та прикладні питання впливу крос-культурного чинника на процеси ведення міжнародного бізнесу.

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від більшості фахівців знання та розуміння як крос-культурний чинник впливає на: міжнародну діяльність організацій; функціонування організаційної структури організації; ефективність

колективної роботи та мотивацію працівників в різних країнах; покращення способів комунікації та шляхів уникнення конфліктів й непорозумінь між сторонами бізнес-взаємодії; можливість дійти до компромісу на всіх стадіях договірної процедури.

Метою навчальної дисципліни «крос-культурний менеджмент» та навчального посібника є сформувати систему теоретичних знань про основні поняття та показники, що визначають культуру; еволюцію наукових поглядів щодо визначення типів культур у світі; вплив культурних особливостей на ведення міжнародних переговорів, укладання угод, побудову внутрішньої організаційних відносин, значення лідерства, особливості мотивації працівників.

Основні завдання навчальної дисципліни та навчального посібника полягають у тому, щоб:

- Допомогти студентам засвоїти теоретичні та методологічні засади крос-культурного менеджменту, основні принципи та поняття;
- Висвітлити особливості ділового спілкування, ділового протоколу та етикету у міжнародному бізнесі;
- Надати студентам навички для роботи у міжкультурному середовищі сучасного міжнародного бізнесу;
- Розвинути у студентів здібності до науково-дослідницької діяльності, а також самостійно і відповідально знаходити рішення в різноманітних ситуаціях у міжнародному бізнесі.

Навчальний посібник містить: зміст тем навчальної дисципліни; перелік питань до поглибленого вивчення; тестові завдання для самоперевірки знань; ситуаційні завдання для закріплення практичних навичок; список використаних джерел.

При підготовці навчального посібника були використані матеріали зарубіжних та вітчизняних праць з крос-культурного менеджменту, міжкультурної комунікації, міжнародного менеджменту, менеджменту організації, соціології та психології. Це, зокрема, праці: Н. Тодорової, Т. Близнюк, В. Корженко, О. Стегній, І. Шавкун, Я. Добчинська, П. Юхименко, Г. Хофстеде, Т. Фрідман, Р. Фармер, Б. Річман, Р. Фуллер, Е. Холл, Р. Льюїс, Ф. Тромпенаарс та ін.

## **Тема 1. Сутність та еволюція крос-культурного менеджменту**

1. Завдання, мета та предмет крос-культурного менеджменту.
2. Етапи становлення крос-культурного менеджменту.
3. Аналіз сутності поняття «крос-культурний менеджмент». Рівні крос-культурного менеджменту.
4. Еволюція парадигм у крос-культурному менеджменті.

### **1. Завдання, мета та предмет крос-культурного менеджменту**

За для справжнього розуміння значення та завдань крос-культурного менеджменту у сучасному світі, доцільно розгляду обставини, що спонукали його появу.

Так, стрімкий розвиток міжнародного бізнесу та міграції в сучасному світі, створює чималий попит на менеджерів, обізнаних у міжнародному управлінні та кваліфікованих для роботи із представниками різних країн світу. Так як, успіх діяльності сучасної організації, здебільшого залежить саме від кваліфікації та навиків менеджера в ефективному співробітництві між різними культурами.

Розвиток і значне зростання міжнародної торгівлі, відкриття філій та виробництв організаціями в іноземних країнах, спонукають зростанню необхідності дізнатися та зрозуміти способи організації видів комерційної діяльності (бізнесу) іншими націями.

Розуміння підходів до ведення бізнесу в конкретній іноземній країні, надає змогу об'єктивно оцінити потенційні вигоди та проблеми співпраці з представниками цієї країни, а також можливості обрати необхідну для ефективної співпраці ділову стратегію.

Слід також звернути увагу і на досить високий рівень міграції у сучасному світі, що сьогодні доволі часто призводить до створення багатонаціональних колективів в одній організації розташованій на території лише однієї країни. Враховуючи, що представники такого багатонаціонального колективу однієї організації зазвичай відрізняються між собою за культурними звичаями, розумінням, підходами, тощо, перед менеджером, постає завдання дізнатися культурні особливості працівників та зрозуміти управлінські підходи до них, за для забезпечення ефективної роботи.

Отже, щоб подолати складності та використовувати можливості, що виникають на вкрай конкурентному сучасному міжнародному ринку, а також в умовах сучасної міграції, менеджерам довелося докорінно змінитися за останні роки. У минулому менеджери, як правило, взаємодіяли в рамках чітко встановленої структури та культурної ієрархії. Тепер з'ясовується, що методи,

якими вони раніше користувалися ефективно при веденні бізнесу у своїй власній країні, не обов'язково працюють у ділових та робочих контактах з іноземцями.

Треба відмітити, що на відміну від американського чи японського стилів управління, які, по суті, базуються на одній культурі, концепція європейського менеджменту ґрунтується на культурній розмаїтості.

Сьогодні, замість того, щоб головним чином концентрувати свою увагу, досвід та навички на одній європейській країні, менеджерам тепер доводиться мати справу з багатьма країнами, а деяким менеджерам доводиться виробляти в собі компетенції глобального масштабу.

Міжнародні менеджери, як всі люди, несуть із собою свій власний «культурний багаж», свої упередження і стереотипи, своє сприйняття і системи цінностей. У стресових і критичних ситуаціях важко уникнути суб'єктивних оцінок та не дивитися на проблеми з погляду власної культури, часто із високим ступенем етноцентризму. Для міжнародних менеджерів культурний шок – це дуже реальне явище, що тією чи іншою мірою торкається кожного. Розуміння цього та вироблення відповідних стратегій, що допомагають подолати культурний шок, є дуже істотними для успішної роботи [26].

Ефективна професійна діяльність менеджера в міжнародному масштабі – непросте завдання, що вимагає специфічного діапазону компетенцій. Дослідження необхідних якостей міжнародних менеджерів, розпочате центром дослідження бізнес-школи Єшрідж (Ashridge, Великобританія), визначило ключові характеристики, серед яких – повага до культури і емпатія; навички міжособистісного спілкування в міжнародному контексті; спроможність працювати в інтернаціональних командах і здатність адаптуватися до нових ситуацій, а також володіння іноземними мовами. Провідні організації з найму на роботу управлінських кадрів, крім сильних професійних навичок вимагають такі характеристики міжнародних менеджерів: розуміння культур і сприйнятливості до культурних розходжень, гнучкість і творчий потенціал, знання мов, відносини, вільні від забобонів, стереотипів й етноцентризму[26].

Отже, **крос-культурний менеджмент** – це здатність керувати різними ставленнями, культурою, релігіями та звичками людей з метою досягти найкращих результатів у діяльності.

На думку Ненсі Адлер, крос-культурний менеджмент вивчає поведінку людей в організаціях в усьому світі та описує організаційну поведінку в різних країнах та культурах, порівнює різні моделі цієї поведінки та прагне зрозуміти і покращити взаємодію між працівниками, клієнтами, постачальниками та партнерами з різних країн та культур.

Крос-культурний менеджмент на практиці означає усвідомлення культурних розбіжностей та розробку відповідних дій. Крос-культурний менеджмент має допомогти [26]:



- сформулювати культурні розбіжності, як національні, так і корпоративні;
- усвідомити та інтегрувати базові цінності різних культур в практику менеджменту;
- поєднувати визнання культурних розбіжностей з глобальними стратегічними пріоритетами організацій.

Основними завданнями крос-культурного менеджменту є:

- вивчення поведінки людей працюючих в різних організаціях, що знаходяться в усьому світі та навчання менеджерів працювати в організаціях, де працівники і клієнти є представниками різних культур;
- розширення можливостей якісного внутрішнього управління в сферах, що охоплюють міжнародні та міжкультурні відносини.

**Метою** навчальної дисципліни «Крос-культурний менеджмент», є комплексне вивчення способів обліку та грамотного застосування національно-культурних особливостей для підвищення ефективності управління видами діяльності, а також формування крос-культурної компетентності, поведінкових навичок, необхідних для більш високого рівня соціальної і професійної адаптації в умовах різних культур.

**Предметом** крос-культурного менеджменту є управління відносинами, що виникають на зламі національних культур, а також виявлення та використання в управлінні організацією поведінкових закономірностей притаманних національній діловій культурі [6].

## 2. Етапи становлення крос-культурного менеджменту

Становлення крос-культурного менеджменту є тривалим історичним процесом, оскільки середовищем, в якому виникли перші передумови виникнення крос-культурного менеджменту, є міжнародний бізнес, тому процес становлення крос-культурного менеджменту безпосередньо пов'язаний із процесами формування і розвитку міжнародного бізнесу: формуванням світового ринку і зовнішньої торгівлі, міжнародного поділу праці, розвитком засобів транспорту та комунікацій [4].

Американський дослідник Р. Робінсон (Richard Robinson) у 1964 році, проаналізувавши вплив середовища міжнародного бізнесу на формування менеджменту, запропонував власну періодизацію розвитку міжнародного бізнесу, яка, на думку автора, може бути використана також і для опису генезису крос-культурного менеджменту. Р. Робінсон розділив розвиток міжнародного бізнесу й, відповідно, крос-культурного менеджменту, на чотири основних ери: комерції, експансії, концесій та національних держав, до яких зараз вчені додають п'яту еру – еру глобалізації [1].

Беручи за основу та спираючись на дослідження Т. Близнюк розглянемо більш детально особливості кожної з п'яти визначених ер розвитку

міжнародного бізнесу та їх вплив на процес становлення крос-культурного менеджменту як самостійної науки.

1. **Ера комерції** (1500–1850 роки), яка, як зазначають вчені, починається разом з великими географічними відкриттями. Саме у цей час вперше в історії розвитку світової торгівлі почався обмін товарів дійсно на міжнародному рівні, оскільки до цього моменту він носив лише регіональний характер (наприклад, торгівля між країнами середземноморського регіону).

Можливість отримання величезних особистих вигод від торгівлі колоніальними товарами в Європі стала дуже потужною рушійною силою, яка більше трьохсот років визначала розвиток базової форми міжнародної торгівлі.

Ризики такого бізнесу були надзвичайно великі, оскільки були пов'язані з небезпеками далеких морських подорожей (особливо в XVI–XVIII ст.), однак наявність потенційної можливості отримання величезних прибутків, які в багато разів перевищують витрати, стала потужним стимулом, який залучав до цього міжнародного бізнесу все нові й нові покоління підприємців. Паралельно з розвитком міжнародної торгівлі розвивалися такі сфери міжнародного бізнесу, як інвестування та страхування (фінансування торгових експедицій і їх страхування) й удосконалювалась інфраструктура (розвиток складського і транспортного господарства).

Також, досить потужний розвиток відбувався в промисловості більшості європейських країн (від суднобудування і металообробки до переробки заморської сировини). Найбільш активно розвиток міжнародного бізнесу відбувався в таких країнах, як Великобританія, Голландія, Іспанія, Німеччина та Франція, однак його наслідки відчували на собі практично всі європейські країни.

В цей період головним рушійним мотивом для людей, які займалися міжнародним бізнесом, стало особисте збагачення. Міжнародна торгівля, як зазначають вчені, дозволяла отримувати сотні і навіть тисячі відсотків прибутку, але рівень особистого та комерційного ризиків був надзвичайно високим.

В цей період з'являються перші міжнародні компанії і відповідно виникають перші проблеми щодо підвищення їх ефективності.

Головною задачею менеджменту в той час було ефективне управління в умовах бурхливого екстенсивного зростання, а управлінські проблеми вирішувалися інтуїтивним методом. Саме в цю еру вперше виникає проблема взаємодії політики та економіки в умовах міжнародного бізнесу. Деякі компанії також користувалися політичною підтримкою своїх урядів, але носила вона скоріш характер не економічної експансії, а лише політичний і військовий.

2. **Ера експансії** (1850–1914 роки), перехід до якої є наслідком першої промислової революції. Під час цієї ери проходить остаточне оформлення і

структуризація колоніальних імперій на фоні бурхливого індустріального розвитку європейських країн, а пізніше і США.

Це є наслідком промислової революції початку XIX століття і подальших досягнень технологічного розвитку, які сприяли початку масового виробництва у розвинутих країнах та переорієнтації міжнародного бізнесу з вивозу екзотичних товарів та ресурсів з колоній на виробництво.

Основним мотивом бізнесу в цю еру стає формування світових промислових колоніальних імперій, визначальною рисою розвитку яких є масове використання сировини, що вивозиться з колоній, а в самих колоніях починає розвиватися сучасна промисловість та раціоналізуються сільське господарство. Колоніальні країни починають спеціалізуватися на виробництві якогось конкретного продукту.

Значний розвиток промислового виробництва в колоніях потребує залучення до виробництва місцевих найманих робітників, і відповідно, вперше, виникає проблема ефективного управління місцевим персоналом (представниками іншої культури), однак колоністи використовують лише жорсткі методи, схожі з управлінням рабською працею. У той же час окремі роботи і технологічні операції на колоніальних підприємствах вимагають відповідних технологій та професійного рівня працівників, і ця проблема, як правило, вирішується шляхом залученням на колоніальні підприємства кваліфікованого персоналу з метрополій та інших європейських країн.

Як зазначено в роботах Е.Д. Клейна, в цей період вперше гостро виникає проблема крос-культурної взаємодії між представниками різних культур (місцевим персоналом та персоналом з Європи) одночасно з розмиванням у місцевій традиційної культури, коли західна політична система і західні цінності частково замінили місцеві.

Е.Д. Клейн та інші вчені зазначали, що головною проблемою менеджменту на цьому етапі розвитку міжнародного бізнесу стає ефективне управління місцевими робітниками в умовах розмивання їх традиційної системи цінностей.

Іншою особливістю цього періоду, яка зазначена в роботах Е.Д. Клейна, є прагнення колоніальних держав зберегти місцеву політичну еліту та управляти через неї, тому активно використовується політика збереження і використання в своїх інтересах тієї політичної структури, яка склалася у місцевих родоплемінних лідерів, тубільної аристократії. Саме мистецтво управління через місцеві політичні структури дало можливість, наприклад, Британській імперії управляти значною територією, використовуючи всього близько 10 тис. військовослужбовців і колоніальну адміністрацію в кілька тисяч осіб. Основними країнами-метрополіями стали Португалія, Голландія, Великобританія, Італія, Німеччина та Японія.

Саме у цей період в міжнародному бізнесі визначаються основні мотиви його існування та розвитку, які є актуальними і зараз:

- використання найбільш ефективних ресурсів (сировинних, природних, енергетичних);
- розширення ринків збуту;
- нові можливості використання вільних фінансових ресурсів;
- використання вигід від місцевого законодавства (податкового, митного і т. ін.).

3. **Ера концесій** (1914–1945 роки) – історичний період між двома світовими війнами, який характеризувався послабленням традиційних інститутів влади та якісною зміною ролі найбільших компаній на колоніальних територіях. Саме це призвело до зростання ролі великих монополій, які брали на себе не тільки економічні, але й політичні функції.

Як зазначає Е.Д. Клейн, основним інструментом передачі повноважень великим компаніям стала передача їм в управління державної власності (концесії), а монополії-концесіонери перетворювалися на свого роду автономні економічні держави, що здійснюють виробничі, торгові, освітні, медичні, транспортні, а нерідко і поліцейські функції не тільки для своїх працівників, але часто і для всіх жителів прилеглих до їх концесій районів.

Усе перелічене, а також активний розвиток технологій, вимагало від монополій розвитку не тільки промисловості та сільського господарства у концесії, а й розвитку місцевих трудових ресурсів різного рівня, щоб задовольнити потребу в достатньо кваліфікованих місцевих робочих, дифуз оплата праці яких дозволяла монополіям мати значні конкурентні переваги, та потребу в місцевих менеджерах на різних рівнях управління, причому це диктувалося не тільки міркуваннями економічної ефективності, але і тим соціально-політичним тиском, який чинила місцева влада на керівництво монополій в інтересах розвитку своїх колоніальних територій.

Відповідно загострились проблеми щодо підвищення рівня загальної та спеціальної освіти місцевого населення в інтересах потреб розвитку промисловості.

*Головним питанням менеджменту цього періоду стало ефективне управління місцевими управліннями, щоб вони якісно керували місцевими підлеглими.*

Згідно з працями Е.Д. Клейна та ряду інших дослідників, основним мотивом міжнародного бізнесу на цьому етапі стає протекціонізм, який в майбутньому призведе до антагоністичного конфлікту між країнами, що розвиваються, і міжнародними монополіями.

Саме в цю еру закладаються основи тих самостійних політичних структур, які потім стали основою політичного ладу в епоху національних держав.

В еру концесій почали з'являтися перші наукові дослідження, які за їх змістом можна віднести до публікацій в області крос-культурного менеджменту.

4. *Ера національних держав* (1945–1970 роки) розпочалася із закінченням Другої світової війни, яка стала основним стимулом швидкого перетворення колишніх колоніальних територій на самостійні незалежні держави (понад 150 держав). Нові держави отримали як незалежність, так і повний комплекс проблем, пов'язаних з колишнім колоніальним розвитком, а це перш за все, однобічність економічного розвитку (монопродуктність економіки), а також важкі фінансові проблеми.

В 70-ті роки ХХ століття виникають та активно розвиваються мультинаціональні компанії (МНК). Як зазначає Е.Д. Клейн, головним мотивом ведення міжнародного бізнесу в еру національних держав стає саме ринковий розвиток МНК. Найбільш потужні американські корпорації, використовуючи всі переваги домінуючого положення США в післявоєнному світі, вперше практично здійснили прорив до мультинаціонального бізнесу, як якісно нового ступеня розвитку міжнародного бізнесу компанії, коли конкурентна боротьба вже починає йти на світовому рівні.

У 80-ті роки ХХ століття, до числа найбільших МНК вже входять компанії країн, що розвиваються: Південної Кореї, Філіппін, Тайваню та інших. Саме ці зміни в міжнародному бізнесі підготували передумови переходу до найбільш високого рівня його розвитку – глобалізації.

5. *Ера глобалізації* (з 70-х років ХХ століття) почалася разом з інформаційно-комунікаційною революцією кінця ХХ століття та характеризується революційними технологічними, економічними, соціальними та політичними змінами.

В роботах Е. Клейна ця ера була додана до класифікації Р. Робінсона. Саме завдяки технологічним можливостям в області засобів інформації і комунікацій вдалося реалізувати головне організаційно-управлінське завдання глобалізації – роботу єдиної системи в режимі реального часу в міжнародних масштабах, яка в даний час є найбільш потужним фактором-прискорювачем не тільки інтернаціоналізації бізнесу, а й життя на планеті взагалі.

Відповідно до точки зору Т.Фрідмана (Friedman Tomas) [40]: «глобалізація – це невблаганна інтеграція ринків, національних держав та технологій до рівня, що раніше не існував, дозволяючи суб'єктам економічних відносин, корпораціям та державам формувати зв'язки навколо світу скоріше та дешевше ніж раніше». Саме тому розвиток всесвітніх комунікаційних мереж транспорту і зв'язку та прискорення фізичного переміщення вантажів з одних точок планети в інші стали основними факторами глобалізації.

Відповідні процеси стали відбуватися з трудовими ресурсами, держави втратили монополію на регулювання ринку трудових ресурсів, а перетік

персоналу з країни в країну у глобальному масштабі знову змусив звернути особливу увагу на проблеми, які розглядаються в крос-культурному менеджменті.

Основним мотивом ведення міжнародного бізнесу саме на цьому етапі розвитку міжнародного бізнесу стає висока (глобальна) конкуренція між МНК, які стають гнучкими, бо не можуть дозволити ігнорувати жоден з помітних регіональних ринків, оскільки невідомо, які ринки можуть стати вирішальними.

Однак на регіональному рівні глобалізація зустрілася з певним супротивом – глокалізацією, яка, відповідно до точки зору О. Олійника [17], є процесом реакції різноманітних сфер людського буття на локальному рівні на світову глобалізацію, що є результатом синтезу процесів глобалізації і регіоналізації.

*Аналізуючи основні етапи розвитку міжнародного бізнесу, проблеми крос-культурної взаємодії та конфліктів, виникли ще під час ери експансії, коли вперше виникла активна крос-культурна взаємодія представників місцевих культур колоній та колоністів (носіїв культури країн Західної Європи).*

Однак проблемами осмислення закономірностей взаємодії ділових культур вчені та дослідники США та Західної Європи активно зацікавилися тільки після Другої світової війни. І лише на початку ери глобалізації, приблизно з середини 70-х років XX століття, вчені та дослідники різних країн, такі як Є. Холл, Р. Льюїс, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер, активно починають використовувати терміни «крос-культура», «міжкультурна комунікація» та «крос-культурний менеджмент». Тому, ряд вчених (Е. Клейн та ін.) зазначають, що як самостійна наука крос-культурний менеджмент починає формуватися починаючи з 50-х років XX століття.

В 50-ті – 60-ті роки XX століття у світовій економічній науці виникає *концепція універсального менеджменту*. В цей час саме американська модель менеджменту сприймається як еталон, оскільки американська економіка в цей період демонструє істотно кращі результати, ніж будь-яка інша економічна система (європейська або японська).

Також, починають з'являтися окремі публікації з проблематики крос-культурного менеджменту, однак оскільки предмет крос-культурного менеджменту нечітко визначений, а категорійний апарат несформований, то проблематика цих робіт відноситься до організаційної антропології, а перші статті та матеріали з'являлися в соціологічних та антропологічних журналах. Перші дослідження в контексті крос-культурного менеджменту зроблені, як правило, професійними консультантами в області управління і стають підсумком їх особистого досвіду і фрагментарних спостережень. Подальші роботи цього періоду в межах крос-культурного менеджменту пов'язані з дослідженнями на глобальному та мультинаціональному рівнях, що пов'язано з процесом проникнення МНК на ринки інших держав.

Одним з перших, в контексті крос-культурного менеджменту, було дослідження К. Оберга (Kaverlo Oberg) щодо проблеми культурного шоку.

Саме К. Оберг [60] увів у науковий обіг поняття «культурний шок», виходячи з того, що входження в нову культуру супроводжується неприємними відчуттями при усвідомленні відмінностей між культурами, а також плутаниною в ціннісних орієнтаціях, соціальної та особистісної ідентичності.

В 1947 році уряд США створив Інститут зарубіжної служби (Foreign Service Institute – FSI) для підготовки американських громадян до служби за кордоном. Цей Інститут найняв на роботу відомих вчених: антропологів Е. Холла (Edward Twitchell Hall Jr.) та Р. Бердвістелла (Ray Birdwhistell) і лінгвіста Д. Трейгера (George Trager), які в процесі розробки програми навчання американців, створили нову наукову дисципліну – теорію міжкультурної комунікації.

Вчені датою народження міжкультурної комунікації як самостійної дисципліни вважають саме 1954 рік, коли була опублікована книга Е. Холла і Д. Трейгера [45] «Культура як комунікація» («Culture as Communication»), в якій автори вперше запропонували для широкого вживання термін «міжкультурна комунікація».

В 1959 році Е. Холл [45] у своїй праці «Німа мова» («The Silent Language») більш докладно розглянув основні положення та ідеї міжкультурної комунікації, показав тісний зв'язок між культурою і комунікацією.

В 60-ті – 80-ті роки ХХ століття економічні та технічні досягнення Японії виводять на перше місце японську модель менеджменту, про що свідчить значна кількість наукових публікацій у США і Західній Європі, присвячених особливостям японського менеджменту та можливості перенесення цього досвіду в економіку західних країн, а саме: японських організаційних форм, внутрішньо фірмових й міжфірмових організаційних структур, а також інституційних механізмів.

Таким чином, дослідження з крос-культурного менеджменту зароджувалися на стику ряду наук, що мають суміжні області – управлінської соціології, організаційної антропології та міжнародного менеджменту, а першим етапом формування крос-культурного менеджменту можна вважати період з 50-тих до початку 70-тих років ХХ століття.

Більшість дослідників вважають, що передумовами до формування крос-культурного менеджменту як окремої науки став активний розвиток глобалізації, яка, у свою чергу, була викликана різким збільшенням міжнародних економічних зв'язків у післявоєнний відновлювальний період та прискоренням процесів інтернаціоналізації міжнародного бізнесу.

Так, у процесі формування крос-культурного менеджменту, як самостійної міждисциплінарної науки можна визначити три основні етапи, які визначені Т. Близнюк [36]:

### ***Перший етап (50-ті – 70-ті роки XX століття).***

Вчені використовували концепцію монокультурності досліджуваних країн. Дослідження цього періоду накопичили дуже цінний матеріал, що характеризує особливості національної ментальності, в тому числі і ділової.

Були проаналізовані фактори, що впливають на становлення особливостей властивого для будь-якої нації менталітету. Дослідники сформулювали важливий висновок: всі народи різні, кожен має свою систему цінностей, які накопичені багатьма поколіннями і не можуть бути змінені без шкоди для добробуту нації. Однак в більшості випадків зміст крос-культурних досліджень обмежувався лише констатацією цих відмінностей.

### ***Другий етап (70-ті – 90-ті роки XX століття).***

Основна увага в дослідженнях в контексті крос-культурного менеджменту стала приділятися розвитку типології корпоративних культур. В результаті було виявлено, що різні національні культури породжують різні види організаційної поведінки. Досягненням крос-культурного менеджменту цього етапу стало розуміння того, що корпоративна культура організації ґрунтується на національному економічному менталітеті і може бути змінена тільки з урахуванням її внутрішньої логіки розвитку. Вивчення взаємодії корпоративних культур, можливості успішного застосування тієї чи іншої організаційної моделі на конкретному національно-економічному прикладі складають зміст зазначених досліджень.

### ***Третій етап (90-ті роки XX століття – теперішній час).***

Зараз крос-культурний менеджмент є новою галуззю менеджменту, що інтенсивно розвивається, й одним із затребуваних підходів в управлінні організаціями.

Також, активно відбувається міжнародна інтеграція та консолідація бізнесу усіх рівнів, яка потребує від крос-культурного менеджменту розробки нових підходів до ведення бізнесу на мультинаціональному рівні.

Саме зараз крос-культурний менеджмент трансформується в точну науку, яка спирається на дані конкретних досліджень та використовує формалізовані (математичні і статистичні) методи дослідження, що значно відрізняється від досліджень, які були проведені на попередніх етапах формування крос-культурного менеджменту.

## **3. Аналіз сутності поняття «крос-культурний менеджмент». Рівні крос-культурного менеджменту**

Актуальність крос-культурних досліджень зумовлюється тим, що взаємодія людей з різних країн і культур здійснюється в умовах зростаючого різноманіття форм і методів організації та управління МНК, міжнародними проектами, міждержавними робочими групами (глобальними командами) та стратегічними альянсами. Значна кількість існуючих національних ділових культур, зростаюча відкритість ринків, глобалізаційні тенденції у світовій



економіці викликають необхідність різноаспектних досліджень крос-культурної специфіки ведення бізнесу. Саме тому необхідно провести більш детальний аналіз сутності та змістовності крос-культурного менеджменту [1].

Крос-культурний менеджмент перш за все досліджує особливості крос-культурної взаємодії представників різних національних спільнот.

Так, І. Шавкун [31] визначає, що найбільш характерними сферами соціально-економічної діяльності організацій, де відбувається взаємодія і зіткнення різних культур (крос-культурна взаємодія), є наступні сфери:

- менеджменту міжнародного і міжрегіонального бізнесу;
- взаємодії професійних субкультур у бізнесі;
- управління цінностями компанії;
- комунікації із зовнішнім середовищем компанії;
- маркетингу.

О. Стегній [22] відділяє чотири типи крос-культурних досліджень у залежності від цільової спрямованості досліджень:

1) конкретний соціокультурний простір – предмет безпосереднього дослідження, а порівняння – лише допоміжний інструмент для виявлення специфіки обраного об'єкта;

2) культури, що порівнюються – контекст дослідження, орієнтованого на виявлення, перевірку та обґрунтування загальності того чи іншого культурного виміру;

3) культурні виміри – одиниці аналізу в ході вивчення цілісних соціальних систем.

4) окремі культури – елементи всеохоплюючої системи в дослідженні транснаціонального характеру.

На думку О. Стегнія [22], специфіка поняття «крос-культурний» полягає в тому, що воно вказує на порівняльний підхід у вивченні культур та порівняльно-типологічне дослідження різних культур.

Згідно з думкою Н. Адлер (Nancy Adler), Р. Доктора (Rodert Doktor) та Г. Реддінга (Gordon Redding), сучасні дослідження в контексті крос-культурного менеджменту можна класифікувати шляхом їх позиціонування на двох континуумах [34]:

1) «описовий – пояснювальний» («етноцентричний – позитивістський») – масив досліджень, в яких, з одного боку, описуються і реєструються факти культурних та інституційних відмінностей в діловій і управлінській практиці, з іншого – даються пояснення виявленим фактам;

2) «ідеографічний – універсальний» – дослідження в області крос-культурного менеджменту, які ведуться в діапазоні від ідеографічних (узагальнення робляться на рівні окремих організацій та країн) до універсальних (вироблення методичних положень і критеріїв для міжнародних зіставлень національних моделей менеджменту).

Відповідно в залежності від позиціонування на тому чи іншому континуумі сучасних досліджень в контексті крос-культурного менеджменту розрізняються і сучасні методики крос-культурних досліджень. В цілому, крос-культурний менеджмент є частиною загальної теорії менеджменту, в рамках якої формуються уявлення і вивчаються закономірності взаємодії представників різних культур в системах управління організаціями мультинаціонального характеру, на основі яких можуть бути вироблені практичні рекомендації з управління мультинаціональними колективами [1].

За результатів систематизації та аналізу найбільш відомих варіацій сутності поняття «крос-культурний менеджмент» Т. Близюк було визначено три різні напрями розуміння крос-культурного менеджменту як управління [1]:

- 1) поведінкою;
- 2) культурними відмінностями;
- 3) на межі культур.

На думку Т. Близюк [1], найбільш широким напрямом розуміння сутності крос-культурного менеджменту є напрям, пов'язаний з управлінням на межі культур, складовими якого відповідно є крос-культурний менеджмент як управління поведінкою та крос-культурний менеджмент як управління культурними відмінностями.

Саме тому, як зазначила Т. Близюк [1], під крос-культурним менеджментом слід розуміти галузь сучасного менеджменту, яка займається проблемами управління діяльністю та поведінкою працівників організації в умовах мінливого культурно різноманітного середовища (на межі культур) шляхом використання культурних відмінностей як ресурсу розвитку організації для досягнення цілей організації.

У своїх роботах вчені (Тодорова Н.Ю., Шавкун І. Г та Дибчинська Я.С.) [26; 31] відзначають, що крос-культурний менеджмент має міждисциплінарний характер, тобто є результатом синергії релевантних сфер знань:

- міжнародного менеджменту як концепції управління транснаціональними корпораціями [4] та міжнародного бізнесу як підприємницької діяльності того чи іншого економічного суб'єкта у двох і більше країнах, який є основою міжнародного менеджменту [1];
- порівняльного менеджменту як системи основних ідей і положень щодо досягнення цілей і високої ефективності взаємодії з партнерами, які використовують різні моделі менеджменту [1];
- міжкультурної комунікації як теорії, яка описує процес міжкультурного спілкування, умови його реалізації, можливі труднощі і причини комунікативних невдач [1];
- організаційної поведінки як науки, сконцентрованої на описі й систематизації поведінки людей у різних ситуаціях, що виникають в організації, поясненні причини вчинків індивідів за певних обставин, прогнозування (передбачення) поведінки працівника в майбутньому [15];

- соціології як науки про суспільство [1];
- психології як науки про закономірності, формування та розвиток психіки як особливої форми життєдіяльності [23];
- антропології як галузі природознавства, яка вивчає походження та еволюцію фізичної організації людини та її рас [1];
- культурології як науки, яка сприяє формуванню таких соціокультурних орієнтацій людського буття, які б забезпечили подальший розвиток та збереження культурної реальності [18];
- лінгвістики як науки, що вивчає мови (всі існуючі та ті, які коли небудь існували і можуть виникнути в майбутньому), а тим самим і людську мову взагалі [1];
- історії як науки, яка вивчає розвиток окремих держав і народів, а також людства в цілому в усій його конкретності й різноманітності, яке пізнається з метою розуміння його минулого, сучасного стану і перспектив у майбутньому [20].

Таким чином, крос-культурний менеджмент є міждисциплінарною наукою, яка містить у собі положення антропології, лінгвістики, психології, соціології, культурології, історії, різноманітних теорій менеджменту тощо.

Також, крос-культурний менеджмент передбачає дослідження культурних відмінностей як на міжнародному, так і на національному рівнях, як за межами, так і всередині національних кордонів.

Крос-культурний менеджмент охоплює опис поведінки людей – представників різних культур, які працюють в одній організації, і порівняння поведінки людей в організаціях, розташованих в двох і більше різних країнах. Також, крос-культурний менеджмент розширює дослідження організаційної поведінки та порівняльного менеджменту за рахунок крос-культурного вимірювання, а також доповнює сферу досліджень в галузі міжнародного бізнесу та менеджменту за рахунок поведінкового вимірювання [1].

Саме тому, підсумовуючи думку дослідників напрямку, в крос-культурному менеджменті можна відокремити рівні – відповідно до тих шарів культури, на яких відбувається управління крос-культурною взаємодією культур, кожен з яких має свої особливості:

- **Макрорівень** – управління на межі національних та регіональних культур (участь у міжнародному поділі праці, взаємодія ділових національних та регіональних культур при міжнародних контактах, створення мереж, філій та представництв в різних культурах, злиття й поглинання компаній з різних національними та регіональними культурами);
- **Мікрорівень** – управління на межі поколінських, гендерних, професійних та організаційних культур (впровадження на підприємстві нових технологій, реструктуризація підприємства, управління мультикультурними колективами, підвищення міжкультурного потенціалу співробітників).

#### 4. Еволюція парадигм у крос-культурному менеджменті

Протягом періоду формування крос-культурного менеджменту як самостійної науки, на кожному з етапів його формування, разом із зміною умов міжнародного бізнесу відбувалася і зміна домінуючих парадигм крос-культурного менеджменту (Таблиця 4.1).

Таблиця 4.1

| Етапи формування крос-культурного менеджменту |             |             |
|-----------------------------------------------|-------------|-------------|
| Перший етап                                   | Другий етап | Третій етап |
| ключові парадигми:                            |             |             |
| Економічна<br>Екологічна<br>Поведінкова       | Емпірична   | Когнітивна  |

*На першому етапі формування крос-культурного менеджменту* (60-х – 70-х роки ХХ століття), коли лише почали закладатися концептуальні засади крос-культурного менеджменту, відбулася «революція менеджерів», яка розділила на окремі складові право власності та право управління компанією. В результаті таких значних змін в управлінні центральною фігурою міжнародного бізнесу стають наймані професійні управляючі, від рішень яких відповідно стали залежними подальші шляхи розвитку окремих регіонів та навіть країн [1].

Згідно з точкою зору Е.Д. Клейна, в цей період домінуючими в крос-культурному менеджменті парадигмами (підходами) стали:

- 1) соціально-економічна;
- 2) екологічна;
- 3) поведінкова (біхевіористична).

Детально розглянемо особливості кожної з цих парадигм на першому етапі формування крос-культурного менеджменту [1]:

1) Саме під впливом «революції менеджерів», коли виявилось, що міць найбільших МНК може бути порівнянна з цілими державами, однією з домінуючих парадигм у крос-культурному менеджменті стала **соціально-економічна парадигма**, яка пов'язана з теоріями економічного розвитку. В 60-х роках ХХ століття основи соціально-економічної парадигми заклали Ф. Харбісон (Frederick Harbison) та Ч. Майерс (Charles Andrew Myers), спираючись на свою теорію, що вибір стилю менеджменту повинен відповідати етапу економічного та індустріального розвитку країни, в якій працює менеджер. Вчені визначили етапи економічного розвитку від аграрно-феодального до індустріально-демократичного, які є результатом універсального та неминучого прогресу для усіх країн. Для кожного з визначених етапів економічного розвитку було запропоновано відповідні стилі менеджменту.

Так, відповідно до теорії Харбісона Майерса [43], спираючись на те, що усі країни світу поступово будуть досягати найвищого рівня економічного розвитку, незалежно від впливу культурних факторів та зовнішнього середовища, у світі поступово почнуть використовуватися лише демократичні стилі та практики менеджменту.

В рамках соціально-економічної парадигми, вважається, що економічний прогрес та індустріалізація бізнесу залежать від менеджерів, тобто рівень та якість життя населення безпосередньо залежать від ефективності функціонування господарської системи країни.

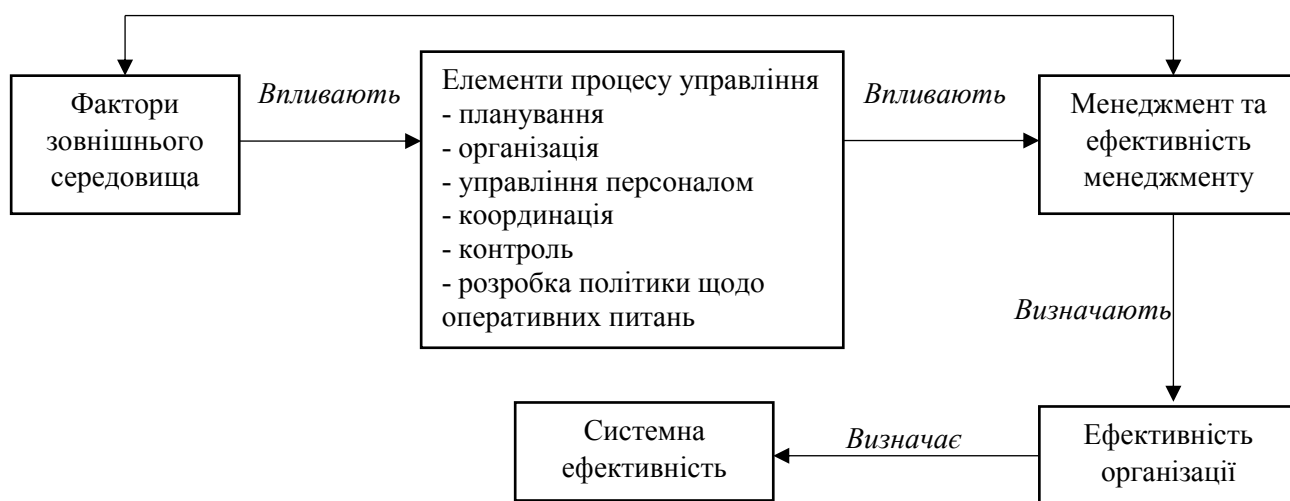
Таким чином, на думку Т. Близнюк, можна стверджувати, що в цілому соціально-економічна парадигма досить близька до школи універсального менеджменту, оскільки стверджує, що організації у всьому світі поступово перейдуть до однієї демократичної системи менеджменту.

2) Основи *екологічної парадигми*, які були закладені в 1965 році, ґрунтуються на гіпотезі Р. Фармера (Richard Farmer) й Б. Річмена (Barry Richman), яка вміщує наступні складові [1]:

- ефективність менеджменту – це функція, яка залежить від різних факторів зовнішнього середовища;
- ефективність організації – це функція управлінської ефективності;
- макроекономічна ефективність – це функція ефективності окремих економічних одиниць.

Розбіжності в рівні ефективності управлінської діяльності можуть бути пояснені змінами зовнішнього середовища, а організація розглядається як частина екологічної системи (в широкому сенсі слова), в якій зовнішні фактори мають визначальний вплив на ефективність менеджменту.

Беручи за основу свою теорію вчені Р. Фармер та Б. Річмен [41] запропонували модель ефективності менеджменту організації, що наведена на рисунку 4.1.



#### Рис. 4.1. Модель ефективності менеджменту організації Фармера-Річмана [41]

В рамках моделі Фармера-Річмана [41] фактори зовнішнього середовища розділяються на відповідні групи:

- *освіта* – рівень грамотності, стан і якість освітньої системи, ставлення суспільства до освіти в країні;
- *соціокультурні характеристики* – домінуючі людські норми, цінності і вірування;
- *політична і правова система*;
- *безліч факторів*, що характеризують рівень економічної активності країни, наявність або відсутність підтримуючої інфраструктури.

Адекватність цієї гіпотези була продемонстрована Р. Фармером і Б. Річменом [41] на прикладі матриці крос-культурного менеджменту, в якій на основі зіставлення різних факторів зовнішнього середовища, а також показників ВВП на душу населення і темпів його зростання робився висновок про ефективність систем управління в різних країнах. Однак, практичні рекомендації, які були розроблені на основі моделі Фармера-Річмена, носили самий загальний характер.

В своїй роботі А. Гаттерман [43] критикує модель Фармера Річмена за надмірну увагу до факторів зовнішнього середовища, нехтування впливом організаційних змін і розглядом менеджера лише як пасивного учасника процесу управління.

Ключовим недоліком цієї моделі є те, що модель не дає відповіді на питання, чому дві організації, які знаходяться в однакових зовнішніх і культурних умовах, часто використовують абсолютно різні стилі менеджменту [1].

Недоліки екологічної парадигми сприяли необхідності розробки нової більш досконалої парадигми.

3) Так, на початку 70-х років XX ст. вченими Є. Холлом [45], Р. Льюїсом, Г. Хофстеде [47] та ін. було розроблено ряд моделей, які були спрямовані на створення національних профілів, дослідження ставлення та сприйняття менеджерами ключових концепцій менеджменту та аналіз домінуючих ціннісних систем в різних культурних групах.

Саме ці моделі стали базисом **поведінкової парадигми** в крос-культурному менеджменті. В рамках поведінкової (соціопсихологічної) парадигми акцент робився на типові поведінкові характеристики менеджерів в різних культурах. Основне припущення полягало в тому, що поведінкові стереотипи і ціннісні орієнтації є функцією конкретної культури [1].

В рамках цієї парадигми також була створена модель ефективності організації А. Негандхі (Anant R. Negandhi) та Б. Прасада (Benjamin S. Prasad) [59].

Модель ефективності організації Негандхі – Прасада [59] представлена у вигляді таких блоків:

1. Філософія менеджменту, що характеризує відносини з агентами внутрішнього і зовнішнього середовища (споживачі, місцеві та центральні органи влади, профспілки, співробітники, постачальники та дистриб'ютори).

2. Фактори зовнішнього середовища (освіта, соціально-економічні фактори, політичні фактори, законодавство і культура).

3. Управлінські практики (планування, організація, кадрове забезпечення, мотивація та керівництво, контролінг).

4. Ефективність організації, яка може бути визначена за допомогою як економічних показників (рентабельність, динаміка розміру прибутку й обсягу продажів і т. ін.) так і суб'єктивних показників (імідж компанії, етика співробітників).

Основний акцент в моделі Негандхі – Прасада [59] зроблено на наявності в організації управлінської філософії, яка виражається в особливому ставленні до працівників, споживачів, постачальників, акціонерів, урядових чи муніципальних органів влади. Саме управлінська філософія є фактором, який вирішальним чином впливає на поведінку організації.

Ще однією моделлю, яка розроблена на основі поведінкової парадигми, є модель EPRG Х. Перлмуттера (Howard V. Perlmutter) [62], який визначив різні види управлінської філософії, що використовуються МНК [1]: Етноцентризм Е, Поліцентризм Р, Регіоцентризм R (рамки моделі EPRG).

Відповідно до моделі EPRG домінуючим ставленням (філософією) управлінського персоналу організації, що не має міжнародного досвіду, є етноцентризм, що передбачає розгляд зарубіжних операцій як операцій, які підпорядковані діяльності на внутрішньому ринку [1]. Як зазначено в роботі [62], етноцентрична філософія в МНК виходить з того, що управлінські практики та персонал належать до материнської компанії, а цінності та інтереси материнської компанії є головними у стратегічних рішеннях, що відповідно впливає на усі управлінські рішення в компанії.

У свою чергу, поліцентрична управлінська філософія (поліцентризм) відображає розуміння корпоративним керівництвом відмінностей в умовах зовнішнього середовища і того, що рішення для зарубіжних операцій повинні бути по можливості локалізовані під місцеві управлінські практики та персонал, тому стратегічні рішення змінюються в залежності від країни, в яких діє компанія. Поліцентризм підкреслює важливість урахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних країнах [1].

В рамках регіоцентризму, підрозділи та філії МНК у різних регіонах і країнах світу діють, виходячи з місцевих умов і правил, прийняття стратегічних рішень відбувається шляхом поєднання інтересів материнської компанії з інтересами регіональних відділень [1]. Згідно з точкою зору вченого Х. Перлмуттера [62], регіоцентрична філософія фокусується на регіональній організації шляхом делегування повноважень і створення відповідних комунікаційних потоків.

Геоцентризм, або глобальна філософія МНК, розглядає світ як єдиний ринок, передбачає співробітництво між материнською компанією і філіями для розроблення стандартів і процедур, які відповідають як загальним, так і локальним завданням фірми, тобто відбувається інтегрування рішень в єдину глобальну систему [1]. Як зазначав Х. Перлмуттер [62], більшість сучасних МНК прагнуть використовувати концепцію геоцентризму в управлінні своєю зарубіжною діяльністю.

Загалом, особливістю поведінкової парадигми в контексті крос-культурного менеджменту є визначення особливостей організаційної поведінки в умовах культурних відмінностей. Однак саме це й обумовлює однобічність цієї парадигми, що й призвело до необхідності створення та використання інших парадигм у крос-культурному менеджменті [1].

**Другий етап формування крос-культурного менеджменту** (70-ті – 90-ті роки ХХ століття), на думку Т. Близнюк, пов'язаний з домінуванням емпіричної парадигми в крос-культурному менеджменті, оскільки саме в цей час проведено значну кількість емпіричних досліджень, в яких вплив національної культури на управління бізнесом було запропоновано розглядати на основі аналізу культурних вимірів із застосуванням математичних і статистичних методів. Саме в цей час почали формуватися основні концепції типології національних культур.

В більшості публікації цього періоду описували різноманітні аспекти управлінської практики в різних країнах, однак дослідники практично не займалися розвитком категоріального апарату крос-культурного менеджменту. Дослідження проводили фахівці різних областей і дисциплін: соціологи, політологи, психологи, антропологі, культурологи, причому кожен зі своєю методикою і термінологією.

Однак, основними досягненнями досліджень цього періоду в рамках емпіричної парадигми є накопичення значного обсягу емпіричного матеріалу, використання якого дозволяє іншим вченим робити узагальнення та висновки для подальших досліджень [1].

**На сучасному (третьому) етапі формування крос-культурного менеджменту домінуючою парадигмою є когнітивна**, в рамках якої передбачається, що основну роль у поведінці людини відіграють знання або репрезентації об'єктів зовнішнього світу [1].



Розробником когнітивної парадигми в контексті крос-культурного менеджменту є Дж. Холден ( J. Holden), який обґрунтував нове розуміння крос-культурного менеджменту перш за все як форми менеджменту знань (когнітивного менеджменту). Основою розробки нових уявлень про крос-культурний менеджмент послужили дані досліджень чотирьох великих міжнародних компаній (датської Novo Nordisk; японської Matsushita Electric Industrial Company, відомої як Panasonic; датської LEGO; шведської Sultzzer Infra). Дж. Холден розглядає роботу зі знанням як найбільш цінний ресурс компанії у конкурентній боротьбі в епоху геоекономіки.

У розумінні вченого Дж. Холдена культурні відмінності стають формою організаційного знання, яке спонукає до вирішення міжнаціональних культурних проблем. Тому Дж. Холден приходить до висновку про те, що крос-культурний менеджмент є формою когнітивного менеджменту, «систематичною і організованою спробою використовувати знання в організації для поліпшення її діяльності». Також, Дж. Холден першим проаналізував феномен крос-культурного менеджменту в трьох аспектах:

- 1) Самонавчання організації;
- 2) Розбудова інтерактивних мереж на локальному та глобальному рівні;
- 3) Спільне використання знань (когнітивний менеджмент).

На відміну від традиційного підходу в крос-культурному менеджменті, який в будь-якій проблемі фокусує увагу тільки на її культурній складовій, не враховуючи інші чинники, Дж. Холден протиставляє когнітивний підхід, при якому культура і знання про культуру розглядаються в якості ресурсу організації.

Отже, в рамках розгляду цього питання, нами було проаналізовано існуючі парадигми в контексті крос-культурного менеджменту, що домінували на різних етапах формування крос-культурного менеджменту як самостійної науки.

### **Контрольні питання:**

1. Що є метою та предметом крос-культурного менеджменту?
2. На які основні ери було розділено розвиток міжнародного бізнесу Р. Робінсоном? Коротко розкрийте кожну з них.
3. Що означає глобалізація? Коли почалася ера глобалізація та чим вона характеризується?
4. Які основні етапи формування крос-культурного менеджменту, як самостійної міждисциплінарної науки можна визначити? Коротко розкрийте кожен з них.
5. Які рівні управління крос-культурною взаємодією можна відокремити у крос-культурному менеджменті? Які особливості має кожен цих рівней?

6. Які парадигми були домінуючими на кожному з етапів формування крос-культурного менеджменту? Коротко розкрийте особливості кожної з парадигм.

## **Тема 2. Культура та її вплив на міжнародні ділові відносини**

1. Аналіз сутності поняття «культура».
2. Культурне програмування та реакції на незнайомі культури.
3. Аспекти взаємодії з іншими культурами.
4. Значення ділової культури.
5. Модель класифікації культур Річарда Льюїса.
6. Теорія культурних вимірів Г. Хофстеде.

### **1. Аналіз сутності поняття «культура»**

Займаючись зовнішньоекономічною діяльністю, менеджери все частіше стикаються із широкими міжнародними перспективами, для успішного досягнення яких до менеджера висуваються додаткові вимоги до витрати часу, фізичної витримки та належної професійної підготовки. Сучасні менеджери повинні бути готовими у будь-який момент відправитися у відрядження за кордон та успішно діяти в широкому діапазоні різних культур.

А отже, для досягнення поставлених цілей та конкурентоспроможності у міжнародному бізнесі, щоб діяти максимально швидко і ефективно, а також не припустити культурних помилок, менеджер перш за все повинен орієнтуватися у відповідній культурі та її особливостях.

Розуміючи, чому в певній культурі люди поведуться певним чином, можна інтерпретувати і їх іншу поведінку з великим ступенем точності. Як тільки виникає розуміння того, що даний народ вважає важливим, і як поведуться його окремі представники, можна впевнено вступати з ними в ділові відносини.

Таким чином, розуміння певної культури є вагомим інструментом міжнародного менеджера. Але перед тим, як робити спроби зрозуміти іншу культуру, важливо зрозуміти загальну сутність самого поняття культура.

Так, Герт Хофстеде, автор досліджень з міжкультурної комунікації та організаційної поведінки, називає культуру «програмним забезпеченням розуму». Л.Бімер та І. Варнер далі розвивають цю комп'ютерну аналогію: культура – це операційне середовище, що дозволяє програмам працювати. Культура подібна DOS чи Windows: це – те, що дозволяє нам обробляти інформацію в різних специфічних прикладних програмах. Метафора "windows" (вікна) – дуже приваблива в описі культури: культура – це існуючий у нашій свідомості набір «вікон», через які ми дивимося на навколишню дійсність [26].

Станом на сьогодні існує безліч визначень культури з позицій антропології й організаційної поведінки.

Гудикунст і Кім порівнюють культуру з теорією «інтерпретації світу і знання, як поводитися» [44].

Едвард Хол, писав, що культура – це ті «глибокі, загальноприйняті невисловлені переживання, спільні для представників даної культури, які вони передають несвідомо і які формують те тло, щодо якого оцінюються всі інші події» [46].

Бріслін думає, що культура складається з ідеалів, цінностей і припущень про життя, спільних для широкого кола людей, які керуються ними у виборі тієї чи іншої поведінки [26].

Герт Хофстедє вважає, що культура «для людського співтовариства є тим, чим для людини є його особистість, індивідуальність» [26].

Самовар та Портер вважають, що культура «проявляється й у структурах мови та мислення, і у формах діяльності та поведінки. Ці структури стають моделями для спільних адаптивних дій і стилів значимої поведінки, які дозволяють людям жити в суспільстві в межах даного географічного оточення при даному стані технічного розвитку» [48].

Багато вчених намагалися дати визначення культури: Кребер і Клюкхолн нарахували 164 дефініції. Проте, не існує вичерпного визначення, яке б точно описало поняття «культура». Таке визначення нелегко сформулювати, тому що значення культури є різним для кожної окремої людини. Воно залежить від обставин у суспільстві, у якому людина формується та багатьох інших факторів, що впливають на її повсякденне життя. Розуміння культури розвивається залежно від накопичених переживань людини. Якщо людина говорить про свою культуру, це – тільки її особисте, суб'єктивне уявлення про те, як ця конкретна людина розуміє культуру. Культура виразно міняється й від країни до країни. У розмови про національну культуру часто залучені упередження й забобони [26].

Зробивши аналіз більше ста різних визначень культури, Кребер і Клюкхолн запропонували одне з найбільш всеосяжних і загальноприйнятих визначень [53]:

«Культура складається з явних і неявних моделей поведінки, які набуваються і передані символами, що становлять характерні досягнення людських груп, включаючи їхнє втілення в пам'ятках матеріальної культури; суть культури складається із традиційних (тобто історично отриманих і відібраних) ідей й особливо сполучених з ними цінностей; культурні системи можна, з одного боку, розглядати як продукти дії, з іншого – як елементи, що спричинятимуть майбутні дії».

**Культура** – це сукупність послідовних матеріальних і духовних цінностей, надбаних спільних уявлення групи людей про життя, що визначають ступінь важливості того чи іншого явища, що забезпечують ставлення до того, що є доречним і диктує поведінку.

Можна розглядати культуру виходячи з різних значень, які наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

|                       |
|-----------------------|
| <b>Культура – це:</b> |
|-----------------------|

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | <b>Спільна, колективна система значень.</b> Культура диктує те, на що звертають увагу групи людей. Вона визначає відчуття світу, сприйняття самого себе й організацію самого життя. Члени групи мають спільні моделі, що дозволяє їм бачити те саме й поєднує їх. Кожна людина привносить із собою вивчені набуті засоби пошуку значень у своїх переживаннях. Культура – це те, що (як у випадку моралі, законів і звичаїв) формує поведінку й структурує особисте сприйняття світу. Для того щоб відбулася ефективна стійка й значима взаємодія, люди повинні мати спільну для всіх систему значень [26]. |
| 2. | <b>Явище релятивне.</b> Не буває абсолютної культури. Різні культури відчують світ по-іншому й мають різні способи поведінки, і не існує стандартного набору властивостей, на підставі яких одну групу можна вважати якісно переважаючою, чи нижчою стосовно іншої групи. Кожна національна культура – відносна в порівнянні з тим, як інші культури сприймають світ [26].                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3. | <b>Явище набуте.</b> Культура набувається із соціального навколишнього середовища, а не передається генетично. Старші в групі прагнуть передати її молодим [26].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 4. | <b>Явище групове.</b> Культура – це колективне явище, що визначає цінності й значення, спільні для всіх членів групи [26].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Дослідником Н. Тодоровою було зазначено, що незалежно від того, яке б визначення чи пояснення культури не було обране, всі вони мають одну спільну особливість: всі вони базуються на особистих переживаннях і досвіді. Це – кращий спосіб довести і з'ясувати що-небудь про культуру. Щоб зрозуміти різні типи культури, дослідникам необхідні безпосередні спостереження і переживання. Так само, як і менеджерам, якщо вони хочуть працювати в міжнародному бізнесі та досягати успіху. Щоб успішно працювати в полікультурному оточенні, важливо вивчати й усвідомлювати культурні розходження й особливості. Очевидно, що недостатньо розділити нації на категорії. Щоб стати успішним на міжнародному ринку, необхідно довідатися про щось більше. Головна складність для менеджерів – побороти свою короткозорість. Потрібен час, щоб виробити відкрите ставлення й сприйнятливість до чужих культур, які дозволять менеджерам ретельно вивчити іноземний ринок і виявити потреби, що на ньому існують, а не переносити туди потреби внутрішнього ринку своєї країни.

Щоб зрозуміти розбіжності між менеджментом усередині країни і у міжнародному масштабі, необхідно зрозуміти першооснови, за якими культури змінюються.

Герт Хофстеде пояснює, що культура лежить десь між людською природою, з одного боку, і окремою особистістю, з іншого. У цілому, ми бачимо в людях представників інших культур, якщо способи їхньої життєдіяльності як групи значно відрізняються один від іншого.

Таким чином, якими б різноплановими та всеосяжними не були б визначення поняття «культура», якими б різноманітними не були погляди вчених на цей предмет, беззаперечно можна сказати тільки, що культура не є [26]:

- «правильною» чи «неправильною»,
- «успадкованою» чи «вродженою», ознакою індивідуальної поведінки (у рамках кожної національної культури існує широкий діапазон індивідуальних цінностей і варіантів поведінки).

## **2. Культурне програмування та реакції на незнайомі культури**

За словами Герта Хофстеде [49], **культура** - це «колективне програмування розуму, яке відрізняє члена однієї групи чи категорії людей від іншої». Він говорить людям, хто вони, яка поведінка є відповідною, а яка неприйнятна в жодному суспільстві. Це впливає майже на все, що ми робимо, бачимо, відчуваємо і віримо. Насправді, якщо ви чули про «американську мрію», де, якщо хтось наполегливо працює, можна досягти своєї мрії, ви усвідомлюєте один характерний аспект американської культури [50].

Розгляньте будь-який аспект вашого життя, і це, ймовірно, залежить від вашої культури. Їжа, яку ви їсте, одяг, який ви носите, і навіть те, як ви звертаєтесь до свого начальника чи вчителя, впливають на вашу культуру. Суспільства розвивають культурні норми, цінності та переконання, щоб допомогти своїм членам адаптуватися до їхнього середовища [50].

Протягом життя, перебуваючи в різних соціальних сферах та різному оточенні, людина набуває різні рівні культури, а також доволі часто змінює культуру.

Як у своїй роботі зазначає Н. Тодорова [26]:

«Кожна людина зберігає в собі декілька шарів культурного «програмування». Цей процес починається в дитинстві, коли дитина вивчає основні цінності: що правильно й неправильно, добре чи погано, логічно й нелогічно, красиво й потворно. Цей «первинний шар» культури – найглибший і буде мінятися відповідно до культури, у якій ми ростемо. Багато психологів думають, що основні цінності людини починають формуватися приблизно в 10-тилітньому віці, і змінити їх нелегко.

Багато досліджень присвячено постійним змінам, яким піддаються культури. В ролі агентів змін виступають всесвітні корпорації, такі, як Coca-Cola чи Sony. Популярна культура – вірніше її продукція, що широко використовується (музика, продовольство, одяг тощо) – дійсно постійно змінюється. Але, «закулісна» культура, цінності, взаємини і поведінка, які були вивчені з народження, міняються дуже незначно та дуже повільно.

Найбільш істотна зміна в суспільній організації відбувається під впливом саме економічних змін. Технічний прогрес називають агентом

культурних змін, оскільки це – спосіб, за допомогою якого людство взаємодіє із довкіллям.

Для того, щоб показати, що культури в дійсності міняються, і що ця зміна є більшою, ніж просто зміщення акцентів на цінностях, що існують у рамках цієї культури, потрібні дослідження культурних цінностей багатьох поколінь. Культури залишаються практично незмінними на глибоких рівнях та міняються тільки на поверхні, у своєму зовнішньому прояві.

Через те, як, коли та у якій послідовності людина засвоює цінності і способи поведінки, її здатність піддаватися змінам також різна: окрема людина та суспільство мають нижчу здатність до змін, а ніж організації.

Розуміння Хофстедом культури як стабільної єдності пізніше розвинулося у культурно-релятивістський підхід. Підставою для такої концептуальної зміни стало сучасне розуміння культури як продукту комунікації. В процесі спілкування люди уточнюють своє розуміння світу, вивіряють, які цінності та переконання є найпотужнішими. Саме тому автори семіотичного (Geertz 1994) або конструктивного (Gertsen, Soderberg, Torp 1998) підходу до культури стверджують, що культура динамічна, тому що в процесі спілкування люди мають змогу змінювати свою культуру.

Однак, оскільки ми набуваємо свою культуру в дитинстві, наші стандарти мислення, відчуття та поведінки є більшою мірою підсвідомі та їх неможливо швидко змінити. Оскільки найбільша частка культури залишається невидимою, її порівнюють з айсбергом, 80% якого знаходиться під поверхнею та скриває такі невидимі аспекти, як цінності, переконання, відчуття, припущення та стилі спілкування, а лише 20% на поверхні (артефакти та приклади культури як їжа, одяг, фізичні риси).»

Враховуючи викладене, очевидним стає, що коли людина стикається з незнайомою культурою, то найбільш звичайною реакцією на виниклу культурну розмаїтість є прагнення людей, так чи інакше, уникнути адаптації до цієї культури. Природна людська реакція полягає в неприйнятті розбіжностей. Зазвичай люди наполягають на подібності та вимагають, щоб інші люди були схожі на них, чи заперечують розходження, воліючи не бачити їх, навіть коли вони дійсно існують. Набагато зручніше думати, що ваша власна культура – це все, що вам необхідно знати, і що краще неї нічого бути не може, чим прийняти більш ризиковану для себе відкритість до несхожості інших культур.

Типовими реакціями людей на незнайомі культури, є [26]:

- ***Припущення про перевагу.*** Універсальна реакція на розбіжності в культурах така: «звичайно вони інші, але ми – кращі». Така реакція ігнорує розходження, роблячи їх незначними у порівнянні із власною культурою. Більшість культур вважає свої власні цінності й звичаї кращими, ніж цінності й традиції інших народів світу.

- **Місництво чи парокіалізм**, означає погляд на світ винятково крізь призму власних поглядів і перспектив: «наш спосіб життя і наші цінності – найкращі і єдино можливі, все інше навіть не заслуговує на увагу, як щось недорозвинене й недосконале». Отже, людина з вузькою перспективою не визнає ні існування відмінних від її власних підходів інших людей до життя й роботи, ні той факт, що ці розходження можуть мати серйозні наслідки. Останнім часом і журналісти, і політичні діячі, і менеджери одностайно засуджують парокіалізм американців, так як американці володіють меншою кількістю іноземних мов, демонструють меншу зацікавленість у розумінні інших культур, і більш безпорадні в міжнародних ділових ситуаціях, ніж більшість їхніх торговельних партнерів.

Як свідчать статистичні дослідження: тільки в поодиноких випадках кар'єру 87 керівників 50-ти найбільших американських багатонаціональних корпорацій насправді можна назвати міжнародною: 69 з них взагалі не мали зарубіжного досвіду, за винятком інспекційних поїздок. Беручи до уваги, що майже дві третини (62%) американських керівників сьогодні вважають, що для керівників бізнесу завтрашнього дня дуже важливо приділяти «особливу увагу міжнародній перспективі», тільки третина з них (35%) вважає істотним наявність досвіду роботи поза Сполученими Штатами, і менше ніж одна п'ята (19%) вважає дуже важливим вивчення іноземних мов. Для порівняння, 82% керівників – не американців вважають міжнародну перспективу дуже важливою для майбутніх топ-менеджерів, також удвічі більше не американців (70% проти 35%) вважають дуже важливим досвід роботи поза рідною країною, і більш ніж у три рази більше не американців (64% проти 19%) вважають дуже важливим знання іноземних мов.

Як вважає Ненсі Адлер, парокіалізм американців зрозумілий, і в той же самий час, веде до поразок та невдач. Оскільки Сполучені Штати мають такий великий внутрішній ринок (понад 225 мільйонів чоловік), і англійська мова стала міжнародною мовою ділового спілкування, багато американців вважають, що їм не потрібно говорити іншими мовами, їздити в інші країни, щоб досягти успіхів в корпоративному світі. Проте, такий погляд на світ незрозумілий для наприклад шведів чи українців.

Значну роль в переконанні багатьох американців в тому, що вони можуть вести бізнес виключно з позиції американських інтересів, відіграло політичне та технологічне панування Сполучених Штатів, що існувало раніше. Так як, у низці галузей, де американська технологія була єдиною наявною передовою технологією, потенційним іноземним клієнтам нічого не залишалося, як «купувати американське». Отже, міжнародний діловий досвід був непотрібний, тому що продукція сама себе продавала. Але, проекти передачі технологій Сполучених Штатів країнам третього світу здебільшого сприяли вкоріненню звички розглядати світ з американської перспективи.

- **Етноцентризм.** У своїй книзі «Культури і організації», Герт Хофстеде наводить стародавній дитячий віршик Німці живуть у Німеччині, римляни – у Римі, Турки живуть у Туреччині, а англійці – вдома. [J.H.Goring, дитячий віршик 1909, Цит. за Hofstede, Культури й Організації, с. 235]

Начебто жартівливі рядки відображають більш ніж серйозну тенденцію: представники різних культур у глибині душі переконані, що їхня власна культура – є правильною. Повсюдно люди схильні вважати, що їх рідна культура є правильною і нормальною, і оцінювати всі інші культури залежно від того, наскільки вони схожі на їх власну. Більшість людей, особливо ті, у кого досвід спілкування з іншими культурами невеликий, думають, що їхня власна культура (етнічна приналежність) перебуває в центрі людського досвіду. Такий підхід одержав назву «етноцентризм».

Чим ближча інша культура до вашої власної, тим правильнішою вона вам здається. Поряд з тенденцією віддавати перевагу культурам, які подібні до нашої, існує й уявлення про те, що якщо між культурами є розходження, це небезпечно чи неправильно. Таким чином, етноцентризм може привести до самовдоволення й самозаспокоєності: вважаючи власну культуру найкращою й правильною, ми можемо не вживати зусиль, щоб спробувати побачити те, що лежить за її межами, можемо вважати неважливим саме розуміння інших культур.

Деякі організації, які довели, що вони можуть досягти успіху в одній культурі, доволі часто посідають етноцентричну позицію: «ми знаємо, як змусити це працювати на нас вдома, так що ми зможемо змусити це працювати на нас де завгодно». Це обумовлено тим, що звичайно, вивчення іншої культури вимагає часу, зусиль і ресурсів, і організації набагато легше діяти з етноцентричної позиції. Але, на жаль, така позиція може дуже дорого коштувати організації у майбутньому.

- **Припущення про спільність.** Доволі часто від мандрівників, що повернулися з-за кордону, можна чути коментар: «Може вони говорять (одягаються, їдять і т.д.) по-іншому, але по своїй суті вони – такі ж самі, як і ми». Однак, цей коментар глибоко помилковий і потенційно небезпечний, так як, люди з різних культур по своїй суті не схожі.

Оскільки культура – це цілісне узагальнене уявлення про всесвіт, виходячи з якого люди оцінюють значення життя і свою поведінку, вони починають діяти в різних операційних навколишніх середовищах, управляючи різним програмним забезпеченням, маючи різну базу даних і обробляють інформацію по-різному.

Проектована пізнавальна подібність – це припущення про те, що люди більше схожі на вас, чим це є насправді, чи що ситуація більше подібна вашій, коли фактично це не так. Проектована подібність відображає природний і звичайний процес.



Американські дослідники Бюргер і Бас працювали із групами менеджерів із чотирнадцяти різних країн. Вони попросили кожного менеджера описати кар'єрні й життєві цілі колеги з іншої країни. У кожному випадку менеджери припускали, що їхні іноземні колеги більш подібні до них, ніж це було насправді. Люди можуть домовитися про цілі: наприклад, про корпоративні цілі організації, але методи, якими вони можуть прагнути досягти цих цілей, будуть різними.

Проектована подібність включає припущення, уявлення і фактично сприйняття подібності, коли реально існують розходження. Подібність, що проектується, особливо заважає людям у міжкультурних ситуаціях.

Важливо відмітити, що багато міжнародних менеджерів не вважають себе обмеженими місницькими поглядами. Вони думають, що, подорожуючи по усьому світі, вони досить досвідчені, щоб зрозуміти точку зору іноземця. Однак, це не завжди так. У той час, як точку зору іноземця важливо розуміти й шанувати, зовсім не обов'язково її приймати чи переймати. Тверда прихильність власній системі вірувань – це форма місництва, а місництво лежить в основі проекрованої подібності.

Слід усвідомлювати, що бізнес – явище полікультурне і тому жодна світова організація не може дозволити собі розвиватися з думкою, що всі представники різних культур прагнуть відповідати одній культурі, чи що колись розбіжності перестануть існувати. Тому ключовим для бізнесу є пошук способів, здатних допомогти людям, які думають по-різному, працювати разом.

Важливість самопізнання мабуть є найкращою порадою для ведення бізнесу між різними культурами – це відкритість до всього, з чого можна довідатися про іншу культуру, щоб найефективніше спілкуватися з її представниками.

Більшість людей припускає, що те, що вони без усяких сумнівів вважають природним, є також природно для всіх інших людей на цій планеті. Але, тільки лише при контакті із чимось іншим, часто виявляється, що насправді це не так.

- **Етнорелятивізм.** Фундаментальним для етнорелятивізму є припущення, що культури можна зрозуміти тільки відносно одна одної, і що специфічне поведіння можна зрозуміти тільки в рамках культурного контексту. Не існує абсолютного стандарту правильності чи «досконалості», який можна застосувати до культурної поведінки. Культурні розбіжності не бувають ні гарними, ні поганими, вони просто інші, хоча певна культурна поведінка може легше, ніж інші, пристосовуватися до специфічних умов середовища.

Наша власна культура не більше близька до ідеалу, ніж будь-яка інша культура, хоча вона може бути кращою для даної людини чи групи. Етнорелятивізм починається з етапу сприйняття культурного розходження як

неминучого і прийняттого, проходить через етап адаптації до культурних розходжень за допомогою навичок міжкультурного спілкування, і потім, до заключного етапу – інтеграції, на якому етнорелятивізм може синтезуватися в послідовну й реальну нову ідентичність.

### 3. Аспекти взаємодії з іншими культурами

Доволі важко оцінити сутність людей лише по тому, як вони виглядають, так наприклад, більшість ділових людей з різних культур світу одягається однаково, проте це не означає, що вони мають однакові культурні цінності або однакові стилі ділових культур.

Тому лише тоді, коли людина говорить чи робить що небудь, інші люди можуть зрозуміти, як вона живе. Дії чи слова людей можна описати як культурний прояв чи подію, оскільки вони є відбиттям культурних цілей.

Якщо наприклад італієць на півгодини спізнюється на міжнародну ділову зустріч, то у його власній культурі це не викличе ніякого обурення, так як інші італійці поведуться так само. Однак, у Німеччині така поведінка спричинить «культурний шок» із серйозними наслідками, так як німці будуть обурені, навіть якщо їх змусити чекати протягом 5 хвилин, відповідно ця ситуація викличе негайне роздратування німців і протест, які змусять італійця захищатися. Конфронтація, що виникає при цьому, – це глухий кут, що веде до порушення відносин [26].

Отже, перехід від однієї культури до іншої часто пов'язаний з «культурним шоком».

Дослідниками було зазначено, що культурний шок – це:

- одне з неминучих переживань у процесі занурення в нову незнайому культуру. Важливо знати, що культурний шок і його ознаки – нормальні й очікувані в міжкультурних ситуаціях;
- почуття дезорганізації, що супроводжується психологічними і навіть фізичними проблемами, які викликані стресом від спроб облаштувати своє життя в іноземній культурі.

Відтак, дослідники [26] розділяють знайомство з новими культурами на окремі етапи:

**Перший етап:** знайомство з новою культурою – це, звичайно, ейфорія (чи «медяний місяць»). Цей період, коли все чудово в захоплюючій новій пригоді, у цілому триває не більше двох тижнів.

**Другий етап** – це, як правило, спад, коли виникають розчарування й незадоволеність. Саме цей етап мають на увазі, коли використовують термін «культурний шок». Це – почуття дезорганізації, що виникає з усвідомлення того, що у вашому розумінні, вашій ментальній карті світу існують невідповідності, що заважають сприйняттю цієї нової культури. Неминуче виникає розчарування у собі й в інших, також неминучі помилки. Люди

відчують психологічні й фізичні ознаки культурного шоку: депресію, роздратування, ворожість і підозру до представників приймаючої культури, хронічну утому, брак енергії і т.д. Цей етап може тривати довше, ніж перший (стадія ейфорії) – іноді місяці.

**Третій етап** – пристосування. Оскільки експатріанти бачать обидві сторони й знають більше про те, як оперує інша культура, вони набувають здатності більш ефективно співробітничати із представниками приймаючої культури. На цьому етапі можна успішно займатися бізнесом.

**Четвертий етап**, інтеграція (зрілість), настає тоді, коли експатріант досить вільно орієнтується в іншій культурі, щоб легко оперувати в її межах і не бути збентеженим різними стосунками, віруваннями, цінностями й поведінням, характерним для даної культури. На цьому етапі експатріант здатний ототожнювати себе із приймаючою культурою. Компанії, службовці яких досягають інтеграції в іншій культурі, певною мірою ризикують, так як їх не може не хвилювати той факт, що їхній службовець, що тепер почуває себе як удома в чужій культурі та може не повною мірою представляти їхні інтереси.

Більшість людей, які працюють в іншій культурі, незалежно від строку перебування, відчують всі перелічені чотири стадії культурного шоку. Зазвичай описані етапи знайомства з новою культурою проходять у послідовному порядку, який представлено у рисунку 3.1.



**Рис. 3.1. Етапи знайомства з новою культурою**

Культурний шок спонукав виникнення у людини бажання адаптуватися до чужої культури. Отже, вчені вивчали і розробляли різні моделі культурної адаптації.

**Модель управління занепокоєнням і непевністю** – Гудикунст [44] вважає невизначеність ключем до управління міжкультурними взаєминами. Метою комунікації є скорочення невизначеності та занепокоєння, яке вона

викликає. Непевність у прогнозах може бути викликана неможливістю передбачати те, як відреагує інша культура на ту чи іншу ситуацію чи поведінку. Непевність у поясненні викликана нездатністю пояснити, чому культура реагує саме так.

Ця модель допомагає зрозуміти, як ми адаптуємося до нових культурних контекстів, що зменшує непевність і занепокоєння [26].

**Модель перехідного періоду** – Дженет Бенет [37] каже про культурний шок як про категорію, що входить у більш широке поняття «шок перехідного періоду» і включає різні перехідні періоди, як, наприклад, старіння, що також призводить до подібних криз і шоку. Основна теза моделі перехідного періоду полягає в тому, що всі перехідні періоди тягнуть за собою втрату і зміну: сприйняття нового насамперед припускає втрату старого.

**Модель системи спілкування** – Янг Юн Кім [44] – стверджує, що стрес і занепокоєння сприяють адаптації й, в остаточному підсумку, розвитку. Цей процес відбувається за допомогою спілкування. Спілкування сприяє адаптації, але може також посилити культурний шок, тому що воно збільшує можливості впливу іншої культури.

Розглядаючи питання взаємодії з незнайомими культурами та адаптації в них, слід окремо звернути увагу на виділені дослідниками способи адаптації [26]:

- 1) Асиміляція – втрата старої культури й повне прийняття нової.
- 2) Відмежування – може бути добровільним чи ненавмисним (наприклад, апартеїд). Відмежування передбачає прихильність до окремої певної культури, відмінної від домінуючої культури.
- 3) Інтеграція – щоденна взаємодія з новою культурою з одночасним збереженням сильного почуття культурної відмінності.
- 4) Ізоляція – культура перебуває поза межами досяжності нової і старої культур. Зазвичай представників цього способу адаптації підштовхнула до ізоляції домінуюча культура, або в деяких випадках вони відчували фактичне винищування внаслідок спрямованої на них політики геноциду.

Треба відмітити, що повернення в первісну культуру доволі часто супроводжується новим циклом адаптації.

#### 4. Значення ділової культури

Дослідники виділяють два самостійних типи культури, суттєві для діяльності організацій [26]:

- **національна культура**, що охоплює всі характеристики та впливи на людину чи групу, незалежно від того, чи мають вони національне, соціальне, робоче чи релігійне походження;
- **ділова культура**, що охоплює тільки ті характеристики та впливи, які стосуються роботи чи бізнесу, індивідуума чи групи.

Від кращого розуміння ділової культури партнера багато в чому залежить успіх міжнародного бізнесу компанії. Саме знання особливостей культури партнера дозволяє легко орієнтуватися в комунікаційних ситуаціях, оптимізувати відносини з партнерами, визначати, наскільки можна застосовувати глобальний підхід і в яких випадках необхідна адаптація до культури.

Ділова культура являє собою сукупність стійких форм соціальної взаємодії, які закріплені в нормах та цінностях, формах та методах комунікативних зв'язків співробітників всередині компанії і в стосунках компанії з зовнішнім світом. Суть ділової культури полягає в дотриманні прийнятих в діловій взаємодії так званих: «правил гри».

Відносно представників певної країни ділову культуру можна визначити як систему цінностей і норм, сформованих в межах національних кордонів, які є основою комерційної діяльності та формують поведінку людей і компаній в цій країні.

Ділова культура, будучи багатовимірної системою засвоєного поведінки, властивого представникам певного суспільства, охоплює різні області. При дослідженні національних ділових культур найбільш важливими є: мова і освіта, соціальні цінності і відносини, соціальні інститути, релігія і матеріальна культура. Вказані елементи зустрічаються в будь-якому суспільстві, але їх прояв в окремій країні та вплив на ведення міжнародного бізнесу з її представниками може бути унікальним.

Взаємодія національних ділових культур є актуальною для: переговорного процесу при експорті та імпорті товарів чи послуг, при укладанні зовнішньоекономічних контрактів, при інвестуванні за кордоном, для комунікативного процесу всередині спільних підприємств або філій з багатонаціональним персоналом.

Плануючи та реалізуючи міжнародну підприємницьку діяльність, менеджери повинні оцінювати роль, яку відіграє ділова культура у переговорах, в способах виходу на ринок іншої країни, в повсякденних рішеннях, пов'язаних з реалізацією форм економічного співробітництва.

Вплив культурного чинника посилюється при переході до більш глибоким стадіям інтернаціоналізації компанії: чим більше зріла стадія, тим істотніше роль культури як фактора, що має значення в міжнародному бізнесі.

Ділова культура, з одного боку є консервативна, а з іншого, при зіткненні культур спостерігається запозичення, взаємопроникнення та формування її універсальних характеристик. Слід зазначити, що світова практика має чимало прикладів, коли компанія, приймаючи рішення про залучення в міжнародний бізнес, шукає ринки, схожі з вітчизняним. Максимальна схожість культурних цінностей відповідає меншому ступені

невизначеності і, відповідно, відсутності необхідності в адаптації до ділової культури.

У зв'язку з тим, що не існує точного універсального визначення ділової культури, велика кількість керівників і засновників підприємств та організацій, а також менеджерів думають, що розмови про ділову культуру не слід сприймати. Проте, факт того, що люди не можуть дати чомусь визначення через його різноманітність, зовсім не означає, що цього не існує.

Отже, організації, яким необхідно працювати разом, повинні розуміти ділову культуру учасників, і при цьому усвідомлювати кращі для них самих способи управління та ведення бізнесу. Це знання забезпечить відбір відповідних партнерів для залучення до спільної роботи. Розуміння робочих методів інших учасників зменшить появу проблем між партнерами та забезпечить методи їх розв'язання у разі виникнення, і поліпшить тим самим можливість для успішної роботи [26].

### **5. Модель класифікації культур Річарда Льюїса**

Британський експерт у міжкультурному спілкуванні розробив власну модель класифікації культур у діловому спілкуванні.

Згідно з моделлю Льюїса існує три основні групи культур, що об'єднані не через національні чи релігійні ознаки, а через поведінкові [32]:

#### *Моноактивна культура (Linear-Active)*

Культура людей, що орієнтовані на завдання та результат. Це високоорганізовані планувальники часу, що виконують ланцюг завдань, концентруючись на одній справі за раз. Вони впевнені, що найкращого результату можна досягти притримуючись лінійної організації праці.

На думку Льюїса, це переважно англomовний світ – Північна Америка, Великобританія, Австралія і Нова Зеландія, а також Північна Європа, включаючи Скандинавію та Німеччину.

#### *Поліактивна культура (Multi Active)*

Це культура емоційних, імпульсивних і красномовних людей, які надають великого значення сім'ї, почуттям, відносинам, людям загалом. Їм подобається робити багато речей одночасно, вони не дуже схильні дотримуватися чіткого плану дій і розкладу.

Ці культури більш розпорошені: Південна Європа, країни Середземномор'я, Південна Америка, Африка на південь від Сахари, арабські та інші культури на Близькому Сході, Індія, Пакистан і більшість слов'ян.

#### *Реактивна культура (Reactive)*

Люди з реактивних культур – це хороші слухачі, які рідко ініціюють дискусію, вважаючи за краще спочатку вислухати і встановити позицію іншого, потім реагувати на неї та формувати власну думку.

Зустрічається у всіх великих країнах Азії, крім Індійського субконтиненту зі змішаним типом культур.

Основні характеристики культурних груп за Річардом Льюїсом наведено у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

| <b>Характеристики культурних груп за Р. Льюїсом [33]</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Моноактивна</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Поліактивна</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Реактивна</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Розмовляють половину часу;</li> <li>- Роблять одну справу за раз;</li> <li>- Планують наперед крок за кроком;</li> <li>- Ввічливі, але прямо - лінійні;</li> <li>- Частково приховують почуття;</li> <li>- Конфронтують на основі логіки;</li> <li>- Не люблять втрачати обличчя;</li> <li>- Рідко перебивають;</li> <li>- Орієнтовані на роботу;</li> <li>- Дотримуються фактів;</li> <li>- Правда поперед дипломатії;</li> <li>- Іноді нетерплячі;</li> <li>- Обмежена мова тіла;</li> <li>- Поважають офіційність;</li> <li>- Розділяють соціальне і професійне.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розмовляють більшу частину часу;</li> <li>- Роблять кілька справ одночасно;</li> <li>- Планують тільки загальними контурами;</li> <li>- Емоційні;</li> <li>- Демонструють почуття</li> <li>- Емоційно конфрон - тують;</li> <li>- Добре виправдовуються;</li> <li>- Часто перебивають;</li> <li>- Орієнтовані на людей;</li> <li>- Почуття поперед фактами;</li> <li>- Гнучка правда;</li> <li>- Нетерплячі;</li> <li>- Багата мова тіла;</li> <li>- Шукають ключову особу для справи;</li> <li>- Змішують соціальне та професійне.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Слухають більшу частину часу;</li> <li>- Реагують на дії партнера;</li> <li>- Оперують загальними принципами;</li> <li>- Ввічливі, непрямолінійні;</li> <li>- Приховують почуття;</li> <li>- Ніколи не конфрон - тують;</li> <li>- Не можуть втрачати обличчя;</li> <li>- Не перебивають;</li> <li>- Дуже орієнтовані на людей;</li> <li>- Заяви – це обіцянки;</li> <li>- Дипломатія поперед правди;</li> <li>- Терплячі;</li> <li>- Витончена мова тіла;</li> <li>- Використовують зв'язки;</li> <li>- Поєднують соціальне та професійне.</li> </ul> |

## 6. Теорія культурних вимірів Г. Хофстеде

У своїй теорії культурних вимірів нідерландський соціолог, фахівець з теорії управління *Герт (Герард Хендрік) Хофстеде* запропонував сукупність показників, що визначають культурні характеристики різних народів. Г. Хофстеде розробив свою оригінальну модель в результаті використання факторного аналізу для вивчення результатів всесвітнього опитування цінностей працівників, проведеного компанією IBM між 1967 і 1973 роками. Відтоді вона була вдосконалена.

Оригінальна теорія запропонувала чотири виміри, за якими можна аналізувати культурні цінності [11]:

- індекс дистанціювання влади (сила соціальної ієрархії);
- індивідуалізм-колективізм;

- маскулінність-фемінність;
- уникнення невизначеності.

Незалежне дослідження в Гонконзі спонукало Хофстеде додати п'ятий вимір – довгострокову орієнтацію, щоб охопити аспекти цінностей, які не обговорювалися в оригінальній парадигмі.

У 2010 році Хофстеде додав шостий вимір – поблажливість проти самообмеження [35].

Індекс дистанціювання влади, на думку дослідника, визначає сприйняття громадянами влади. Для культур з великим індексом дистанціювання влади (Латинська Америка, Південно-Східна Азія) характерним є сприйняття влади як найбільш важливої частини життя та схиляння перед представниками влади; для культур з малим індексом дистанціювання від влади (Австрія, Данія, США, Німеччина) характерна побудова відносин на основі рівності і поваги до особистості [19].

Деякі культури мають ієрархічну, вертикальну структуру організації. В інших культурах ієрархія не настільки сильна, її структура має горизонтальний характер вибудовування взаємин. В ієрархічних суспільствах з високою дистанцією влади повноваження між підлеглими розподілені нерівномірно. У таких культурах прийнято підкорятися всім вищим особам: будь-кому, хто наділений владою, традиційно виявляється підкреслену повагу. У таких культурах не допускається жорстка критика керівництва.

У культурах з низькою дистанцією від влади прийнята точка зору про те, що нерівність в суспільстві повинно бути зведене до мінімуму. Люди, відносяться до цього типу культур, розглядають ієрархію як умовне закріплення нерівності людей в суспільстві. У таких культурах більше значення мають такі цінності, як рівність у відносинах, індивідуальна свобода, повага до особистості. Підлеглі розглядають себе такими ж людьми, як і їх керівники. Комунікація в культурах з низькою дистанцією від влади не настільки формалізована, рівність співрозмовників виражено сильніше, стиль спілкування носить консультативний характер. Як приклад можна привести принципи західної ділової культури, для якої характерні скляні двері в кабінетах, вільний вхід до начальника, взаємоввічливих форма спілкування керівників і підлеглих, що в підсумку вказує на коротку дистанцію від влади. На противагу західній ділова культура країн з високою дистанцією від влади передбачає два-три ієрархічних рівня, велика кількість вказівок керівників своїм підлеглим на кожному з них, що значно подовжує дистанцію між начальником і підлеглим і ускладнює вирішення всіх питань. До культур з малою дистанціювання від влади, для яких характерна побудова відносин на основі рівності, поваги до особистості, відносяться Австрія, Данія, США, Німеччина [27].

**Індивідуалізм-колективізм** – ступінь, в якій суспільство згідно з тим, що погляди і вчинки окремої особистості можуть бути незалежні від колективних або групових переконань і дій. Наприклад, в США успіх людини



пов'язаний з його індивідуальними досягненнями, підкреслюється індивідуальна відповідальність за вчинки, на відміну від Японії, де цінується приналежність до колективу.

**Індивідуалістичної** називається культура, в якій індивідуальні цілі її членів більш важливі, ніж цілі групові. Індивідуалізм поширений в суспільствах з вільною соціальною структурою, в яких кожен повинен дбати про себе і свою сім'ю. В індивідуалістичних культурах відносини між людьми залежать від індивідуальних інтересів і домагань їх учасників і тому змінюються в міру зміни інтересів і домагань. До типу індивідуалістичних культур (розвинуте «я») відносяться культури Німеччини, США, Австралії, Великобританії, Канади, Нідерландів, Нової Зеландії [27].

**Колективістська** культура характеризується домінуванням групових цілей і цінностей над індивідуальними. Колективізм притаманний суспільствам з суворою соціальною структурою, чітким поділом на соціальні групи, всередині яких кожному індивіду гарантовані турбота і увага інших в обмін на беззастережну лояльність групі. До типу колективістських культур (розвинене колективне початок) відноситься більшість традиційних азіатських і африканських культур, а також католицьких країн Південної Європи і Латинської Америки, які відрізняє підвищена увага до сімейних та громадським відносинам і цінностям [27].

На думку Г.Хофстеде, переважна більшість людей живе в колективістських суспільствах, в яких інтереси групи превалюють над інтересами індивіда [49].

**Маскулінність – фемінність** – передбачає, що **чоловічими** (маскулінні) слід вважати культури, в яких цінуються марносластво, прагнення до успіху, визнання особистих досягнень і турбота про високий статок. **Жіночими** (фемінними) слід визнати культури, в яких превалюють значимість міжособистісних відносин, співробітництво, прагнення до розуміння і прояв турботи про оточуючих.

У маскулінних культурах домінують такі цінності, як наполегливість, сила, незалежність, матеріальний успіх, відкритість. Такі культури характерні для Австрії, Великобританії, Венесуели, Німеччини, Греції, Ірландії, Італії, Мексики, Швейцарії, Філіппін, Японії. Статеві відмінності чоловічих і жіночих ролей в суспільстві чітко позначені: хлопчиків учать бути рішучими і наполегливими, а дівчаток - поступливими і турботливими. В роботі тут цінується найбільше результат, і нагородження відбувається за принципом реального вкладу в цей результат [27].

У фемінні культурах, наприклад, в культурах Данії, Нідерландів, Норвегії, Португалії, Фінляндії, Чилі, Швеції, більше цінуються емоційні зв'язки між людьми, турбота про інших членів суспільства. Чоловіки в таких культурах не повинні бути напористі, їм належить брати участь у вихованні

дітей. Відповідно, у вихованні дітей велике значення надається розвитку почуття солідарності і скромності. Тут проповідуються соціальну рівність статей і співчуття невдахам, конфлікти зазвичай вирішуються шляхом переговорів і досягнення компромісу [27].

**Уникнення невизначеності** – ступінь, в якій члени суспільства відчують себе невпевнено в невизначених, заздалегідь не структурованих ситуаціях і намагаються уникнути їх, виробляючи правила, формули і ритуали і відмовляючись миритися з поведінкою, що відхиляється від стандарту. Товариства з високим ступенем уникнення невизначеності бояться інновацій, вітають пошуки абсолютної істини.

У культурах з **високим рівнем уникнення** невизначеності в ситуації невідомості люди постійно відчують стрес і почуття страху. Тут спостерігається високий рівень агресивності, для виходу якої створюються особливі канали в суспільстві. Представники таких культур намагаються уникати незрозумілих ситуацій, убезпечивши себе безліччю формальних правил, неприйняттям відхилень від норми в поведінці, вірою в абсолютну істину. Люди, які стосуються такого типу культур, нетерпимо ставляться до людей з іншим типом поведінки, більше опираються будь-яким змінам, болісно ставляться до двозначності, турбуються про майбутнє, мало схильні до ризику. Вони вважають за краще чіткі цілі, докладні завдання, жорсткі графіки роботи та розкладу дій.

До такого типу культур відносяться культури Бельгії, Німеччини, Гватемали, Греції, Перу, Португалії, Уругваю, Франції, Японії. Наприклад, під час бесіди у Франції не прийнято відразу піднімати питання, яке цікавить запитувача найбільше. До нього підходять поступово, після довгої розмови навкруги на різні нейтральні теми, і як би мимохідь, без натиску, часто в кінці обіду або вечері.

Для культур з **низьким рівнем уникнення** невизначеності характерні більш оптимістичне ставлення до будь-якої ситуації, ніж у людей, що відносяться до культур з високим рівнем уникнення невизначеності, надія на успіх в будь-якій справі, прагнення жити сьогоdnішнім днем. Представники цих культур схильні до ризику, вони противляться введенню формалізованих правил веління, менш схильні до стресу в незвичних ситуаціях. Такі люди дуже працездатні і активні, а також схильні до критичного мислення.

До подібного типу культур відносяться культури Сінгапуру, Ямайки, Данії, Швеції, Бельгії, Ірландії, Великобританії, США. Наприклад, для студентів, що відносяться до такого типу культур, цілком допустимо, якщо викладач на їх питання відповідає: "Я не знаю". Це розцінюється не як некомпетентність викладача, а як рівність учня і вчителя, викладача і студента, готовність до діалогу та обміну думками [27].

**Довгострокова орієнтація** – це орієнтованість на вирішення стратегічних, довгострокових цілей, бажання заглядати в майбутнє. Для культур з *великими* значеннями цього параметра (Південно-Східна Азія) характерні розважливість, наполегливо в досягненні цілей, стійкість, для культур з *малим* значенням (країни Європи) - відданість традиціям, виконання соціальних зобов'язань.

**Поблажливість проти самообмежень** – стосується ступеня свободи, яку суспільні норми надають громадянам щодо реалізації їх людських бажань. Дозволеність суспільства визначається показниками, наскільки суспільство має можливість і дозволяє відносно вільно задовольнити основні та природні людські бажання, пов'язані із задоволенням від життя та розвагами. Суспільне самообмеження – це ознака суспільства, яке контролює задоволення потреб своїх громадян та регулює їх за допомогою суворих соціальних норм.

Цінність шестивимірної моделі Г. Хофстеде полягає в тому, що вона дозволяє проводити порівняння культур у міжнародних масштабах. Співставлення показників охоплює діапазон від 1 до 100. Наприклад, індекс дистанції влади є високим у латинських, азійських та африканських країнах; європейські країни мають низький індекс (наприклад: у Австрії – 11 балів, у Данії – 18). Індекс індивідуалістичних культур є високим у Канаді та Угорщині (по 80 балів). Найбільший контраст можна наочно побачити при порівнянні двох крайніх країн за цим виміром: у Гватемалі – 6 балів, а у Сполучених Штатів Америки – 91 бал [19].

Також, цінність теорії Г. Хофстеде полягає в тому, що вона заклала дослідницькі основи в галузі міжкультурної психології, на які посилаються науковці та практики в сфері міжнародного бізнесу та комунікацій, міжнародного менеджменту та міжкультурної комунікації.

Теорію Г. Хофстеде дослідники вважають найбільш відомою і популярною, що пояснюється вдало знайденим набором універсальних параметрів, придатних для аналізу культур, незалежно від того, якої країни вони стосуються чи в якому культурному контексті діють [19].

### **Контрольні питання:**

1. Що таке культура? Виходячи з яких значень можна розглядати культуру?
2. Які типові реакції виникають у людей на незнайомі культури? Коротко розкрийте кожну з визначених реакцій.
3. Що таке «культурний шок»? Які існують моделі культурної адаптації та в чому їх сутність?
4. Які виділяють типи культури, суттєві для діяльності організацій? Що таке ділова культура?
5. Яке співвідношення між національною й діловою культурою?

6. Які основні групи культур існує згідно з моделлю Р. Льюїса? Коротко розкрийте кожну з груп.

7. Які виміри було запропоновано у оригінальній теорії культурних вимірів Г. Хофстеде? Які виміри було додано Г. Хофстеде в результаті вдосконалення своєї оригінальної моделі? Коротко розкрийте кожен з вимірів Г. Хофстеде.

### **Тема 3. Особливості міжкультурного ділового спілкування**

1. Сутність міжнародного ділового спілкування
2. Проблеми міжкультурного ділового спілкування
3. Аспекти комунікації у різних культурах

#### **1. Сутність міжнародного ділового спілкування**

Розглядаючи сутність міжкультурного ділового спілкування, для кращого розуміння, спочатку доцільно визначити загальне поняття спілкування та зміст спілкування.

Так, дослідниками було визначено.

Спілкування – це обмін значеннями, це спроба людини донести до співрозмовника те, що вона має висловити.

Спілкування містить у собі будь-яку поведінку, яку співрозмовник сприймає та інтерпретує: це ваше розуміння того, що людина має на увазі.

Спілкування містить у собі передачу вербальних (слова) і невербальних повідомлень (тон голосу, міміка, поводження й фізичне оточення). Воно включає як усвідомлено передані повідомлення, так і повідомлення, про які автор повідомлення абсолютно не підозрює. Що б людина не говорила й не робила, вона не може не спілкуватися [26].

Таким чином, спілкування – це комплексний, багаторівневий, динамічний процес, за допомогою якого ми обмінюємося значеннями. Будь-який процес спілкування має відправника повідомлення та одержувача. Відправлене повідомлення ніколи не є ідентичним повідомленню, що отримане. Чому? Спілкування має непрямий характер: це символічна поведінка. Ідеї, почуття і інформація не можуть передаватися безпосередньо, а повинні бути вбрані у форму чи виражені за допомогою символів перед тим, як їх можна передавати. Кодування описує створення повідомлення за допомогою символів. Декодування – це процес розшифровки повідомлення із символів. Відправник повідомлення кодує своє значення у форму, яку розпізнає одержувач – тобто, у слова й невербальну поведінку. Одержувачі, у свою чергу, декодують слова та поводження – символи – назад у повідомлення, які мають для них значення [26].

Виходячи з викладеного, слід відмітити, що переведення значень у слова та поведінку – тобто в символи – і назад у значення визначається культурним походженням і оточенням особистості та не є однаковим для різних народів. Чим більше різниця в культурному походженні відправника та одержувача, тим більшою є різниця в значеннях, що вони надають певним словам і манерам поведінки.

Отже, *міжкультурне спілкування* виникає тоді, коли людина, що належить одній культурі, посилає повідомлення людині з іншої культури [26].

*Міжкультурне ділове спілкування* включає в себе складний, багатоплановий процес взаємодії людей шляхом обміну інформацією в галузі професійної діяльності або бізнесу.

Міжкультурне ділове спілкування полягає в умінні вести ділові переговори з представниками різних культур, правильного підбору слів, правильного підбору жестів, прийняття правильних і стандартних рішень.

Міжкультурне ділове спілкування також необхідно в сфері управлінської діяльності (менеджменті), оскільки, у сучасному світі, майже кожен менеджер потребує здатності вести ділові переговори, налагоджувати роботу організації, укласти угоди, враховуючі культурні особливості іншої сторони.

Специфічна особливість міжкультурного ділового спілкування полягає в певній ступінь його офіційності, яка представляє собою підпорядкованість встановлюються обмеженням, що визначаються великим числом факторів (національні та культурні традиції, професійні особливості діяльності, вимоги підприємства, етичні принципи).

## **2. Проблеми міжкультурного ділового спілкування**

Найчастіше помилки, як міжкультурному спілкуванні так і в міжкультурному діловому спілкуванні виникають тоді, коли людина з іншої культури не одержує повідомлення в тому значенні, яке вкладав відправник. Чим більша різниця в культурах відправника та одержувача, тим більшим є шанс помилки в міжкультурному та міжкультурному діловому спілкуванні.

В цілому спілкування не завжди веде до взаєморозуміння. Міжкультурне спілкування постійно спричиняє неправильне тлумачення, викликане помилками сприйняття, інтерпретації та оцінки. Тому і проблеми міжкультурного ділового спілкування виникають через помилки сприйняття, інтерпретацій та оцінок, яких припускаються учасники процесу ділового спілкування, що походять з різних культур.

Походження відправника повідомлення із однієї культури, а одержувач – з іншої, часто зменшують шанси точної передачі повідомлення. Представники різних культур та націй: бачать, інтерпретують та оцінюють речі порізно, відповідно до цього і діють порізно. У міжкультурних ситуаціях варто припускати наявність розходжень, поки не доведено подібність. Також важливо усвідомлювати, що вся поведінка має сенс в очах людини, що поводить тим чи іншим чином, її логіка та основна причина – культурно обумовлені. У міжкультурних ситуаціях реакція на поведінку як на щось «дивне» звичайно відображає помилки сприйняття, інтерпретації і оцінки міжкультурного характеру та рідко коли відображає злий намір чи патологічну поведінку. У більшості випадків культурно «дивна» поведінка виглядає «дивною» тільки з позиції стороннього спостерігача [26].

Відтак, керуючись та взявши за основу роботи дослідників в цьому напрямку (Н. Тодорової [26], Е. Хола [46] та ін.), перейдемо до більш

детального розгляду основних помилок через які виникають проблеми міжнародного ділового спілкування, до яких належать: *помилки сприйняття, помилкова інтерпретація та помилкові оцінки в міжкультурному діловому контексті.*

- **Помилки сприйняття**

Як визначають дослідники, сприйняття – це процес, за допомогою якого кожен індивід відбирає, організовує та оцінює подразники із зовнішнього навколишнього середовища, щоб забезпечити собі значущий досвід.

Як свідчать чисельні дослідження не існує двох національностей або культур, які б бачили світ однаково.

Моделі сприйняття не є вродженими чи абсолютними. Їм навчаються. Вони вибіркові, культурно обумовлені, стійкі й неточні.

Люди вибірково бачуть те, що є важливим відповідно до їхньої культурної зумовленості. Так, один раз побачивши явище певним чином, люди продовжують бачити його таким самим.

- **Помилкова інтерпретація**

Інтерпретація – це надання значення і змісту спостереженням і досвіду людини.

Інтерпретація має місце, коли людина надає значення спостереженням і відносинам між ними, це процес витягу змісту з відчуттів. Інтерпретація організує наш досвід так, що він керує нашою поведінкою. Ґрунтуючись на своєму досвіді, люди роблять припущення із приводу своїх відчуттів, таким чином, їм не треба по-новому відкривати для себе значення, стикаючись зі схожими ситуаціями.

Приміром, ми робимо припущення про те, як вмикається та вимикається світло в кімнаті, ґрунтуючись на своєму досвіді вмикання та вимкнення світла в кімнаті, таким чином, нам не треба по-новому вчитися щораз, коли нам знадобиться вімкнути або вимкнути світло в кімнаті. Наші усталені моделі інтерпретації допомагають нам діяти адекватно та швидко в повсякденному світі.

Так як на людей постійно впливає більша кількість подразників, ніж люди можуть пропустити через себе, і більше відчуттів, ніж люди можуть розрізнити, людьми сприймається тільки ті образи, які мають для них значення. Люди грукують сприйняті образи в знайомі категорії, які допомагають спростити їх середовище, стають основою для їх інтерпретацій і дозволяють людині функціонувати в надмірно складному світі.

Категорії сприйнятих образів стають марними, коли люди неправильно угруповують людей і предмети. Помилки в міжкультурній категоризації виникають, коли категорії однієї країни використовуються для пояснення ситуацій в інших країнах.

Наприклад, корейський бізнесмен зайшов в офіс свого клієнта в Парижі і побачив жінку, яка сиділа за столом. Припустивши, що вона – секретар, повідомив, що хоче бачити пана Жерара. На що жінка відповіла, що секретар буде радий йому допомогти. Кореець зніяковів. Припустивши, що більшість

жінок – скоріше секретарі, чим менеджери, він неправильно інтерпретував ситуацію й повівся неадекватно. За системою категорій корейця, створеною в його країні, більшість жінок в офісі – це секретарі. Проте, у зарубіжному контексті ця система категорій виявилася помилковою, оскільки ця конкретна жінка-француженка не була секретарем.

Вироблення стереотипів – це форма категоризації, що організує досвід і визначає поведінку людини в рамках етнічних і національних груп. Стереотипи ніколи не описують індивідуальну поведінку, вони швидше описують поведінкову норму для членів певної групи.

Стереотипи, як інша форма категорій, можуть допомагати, а можуть задавати шкоди, залежно від того, як ми їх використовуємо. Ефективне використання стереотипів дозволяє людям розуміти та діяти адекватно в нових ситуаціях. Стереотип допомагає людині, якщо він:

- Усвідомлений: людина повинна усвідомлювати, що, використовуючи стереотипи, вона описує групову норму, а не характеристики конкретної людини;
- Описує, а не оцінює: стереотип повинен описувати, якими швидше за все будуть люди із цієї групи, а не оцінювати, гарні вони чи погані;
- Точний: стереотип повинен точно і акуратно описувати норму групи, до якої належить людина;
- Перше найкраще припущення про групу до того, як отримана пряма інформація про конкретну людину чи людей;
- Змінюється на підставі подальших спостережень і досвіду, що отримані від взаємодій з реальними людьми та ситуаціями.

Коли людина дотримується стереотипу неусвідомлено, такий стереотип важко змінити чи відкинути, навіть після одержання реальної інформації про іншу людину, тому що часто вважається, що цей стереотип відображає дійсність. Коли неусвідомлений стереотип ще й неточно оцінює людину чи ситуацію, люди швидше за все дотримуємося неадекватного, неефективного і часто шкідливого помічника у сприйнятті реальності.

Стереотипи можуть бути корисними, у випадку коли вони: точні, описують, а не оцінюють, та коли людина усвідомлює, що користується стереотипом, як першим найкращим припущенням про групу, а також готова його змінити на підставі спостережень і досвіду, що отримані від взаємодій з реальними людьми та ситуаціями.

Indrei Ratiu у спільній роботі з INSEAD (Європейським інститутом бізнес адміністрування) і Лондонською бізнес-школою, з'ясував, що менеджери, яких колеги назвали «найбільш ефективними в міжнародній діяльності», змінювали свої стереотипи так, щоб вони відповідали реальному опису людей, у той час як менеджери, названі «найменш ефективними в міжнародній діяльності» продовжували дотримуватися своїх стереотипів навіть за наявності протилежної інформації.

Таким чином, щоб діяти ефективно в міжкультурному діловому спілкуванні, міжнародні менеджери повинні бути в курсі культурних

стереотипів та учитися відкидати їх, коли одержують свідчення протилежного. Міжнародні менеджери не можуть вдавати з себе людей, що не користуються стереотипами.

Слід усвідомлювати, що створення стереотипів – це природний процес, і в результаті людям складно навчитися вживати їх на свою користь. Довгий час створення стереотипів вважалося формою примітивного мислення, непотрібним спрощенням реальності. Також, стереотипи вважалися хибними: це неправильні судження про окремих людей, ґрунтовані на неточних описах груп. Дійсно, що навішувати ярлик «поганий» на представників певних етнічних груп – аморально, але угруповання індивідів за категоріями – це ні добре, ні погано – це просте приведення складної реальності до керованих параметрів. Негативні погляди на створення стереотипів просто обмежують здатність розуміти дійсну людську поведінку та знижують поінформованість про власні стереотипи.

Необхідно зазначити, кожна людина створює свої стереотипи. Просто одні люди роблять це ефективно, інші – ні. Стереотипи мають негативну дію, тоді коли одні люди розміщають інших людей не у ті категорії, коли люди неточно описують норму групи, коли люди неправильно оцінюють групу чи категорію, коли люди плутають стереотип з описом окремої людини і коли люди не в змозі змінити стереотип на підставі їх фактичних спостережень і досвіду.

Невірна інтерпретація може бути викликана неточним сприйняттям людини чи ситуації, що виникає тоді, коли те, що дійсно існує, не видно. Вона може бути викликана і неточним тлумаченням того, що очевидно, кажучи іншими словами: коли людина користується своїми значеннями, щоб осмислити іншу реальність.

Джерелами помилкової інтерпретації в міжкультурному контексті є так звані підсвідомі культурні «шори», брак культурного самоаналізу, а також проєктована подібність і парокіалізм (місництво).

Так як інтерпретація більшою мірою відбувається на підсвідомому рівні, людям не вистачає поінформованості про припущення, які вони роблять, і про їх культурні основи. Домашня культурна реальність ніколи не змусить людей засумніватися в їх припущеннях чи вивчати, наскільки вони культурно обумовлені, тому що люди зазвичай поділяють власні припущення з більшістю своїх співгромадян. Єдине, що люди знають, так це те, що все не так само гладко і логічно, коли вони опиняються за межами своєї власної культури.

Розглядаючи дане питання, слід також приділити увагу культурному самоаналізу. Так, переважна кількість людей думає, що найбільша перешкода в міжнародному бізнесі полягає в тому, щоб зрозуміти іноземця, але насправді ще більші труднощі полягають у тому, щоб усвідомити свої власні культурні джерела.

Як пояснив антрополог Едвард Хол: «Найменш відомо, а, отже, гірше всього вивчено, те, що поруч із нами». Часто люди здебільшого є найменше інформованими про власні культурні характеристики та дуже дивуються, коли



чуєть, як їх описують іноземці. Приміром, багато американців дивуються, дізнаючись, що іноземці вважають їх квапливими, надмірно законослухняними, дуже працьовитими, занадто відкритими й не в міру цікавими. Багато американських бізнесменів були однаково здивовані опитуванням журналу Newsweek, що навів характеристики, які найбільш і найменш часто асоціюють з американцями. Попросити представників інших націй описати ділових людей вашої країни – це ефективний спосіб побачити себе таким, яким бачать вас інші.

Якщо люди навчаться ясно бачити себе очами представників інших націй та культур, то вони зможуть спробувати поміняти власну поведінку, роблячи акцент на найбільш принагідні і ефективні характеристики та зводячи до мінімуму найменш корисні характеристики. Тільки з розвинутою здатністю до культурного самоаналізу люди зможуть навчитися передбачати, який вплив їх поведінка матиме на інших.

Роблячи підсумок, можна дійти висновку, що помилкова інтерпретація в міжкультурному та міжкультурному діловому контексті виникає завдяки підсвідомим культурним шорам, проектованій подібності та парокіалізму. Здатність до культурного аналізу та самоаналізу – це навички, що можуть допомогти звести до мінімуму ці помилки.

- **Помилкові оцінки в міжкультурному діловому контексті.**

Культурні передумови впливають на оцінку навіть сильніше, ніж на ставлення й інтерпретацію. Оцінка містить у собі судження про те, що добре, а що погано.

У міжкультурному контексті люди використовують свою власну культуру як стандарт оцінки, оцінюючи те, що схоже на їх культуру, як нормальне та добре, а те, що відрізняється від їх культури – як ненормальне та погане.

Так, хибна оцінка рідко допомагає людям у спробах зрозуміти чи поспілкуватися з людьми з іншої культури.

Слід уяснити, що те що вважається за неприпустиме у вашій культурі не означає, що це є неприпустимим в іншій культурі. Прикладом може слугувати, що для італійця запізнитися на зустріч на тридцять хвилини це нормально та культурно прийнятно у його країні, що не прийнятно для німця, але це зовсім означає погане ставлення італійця або несерйозність ділових намірів до співпраці з німцем.

Тому, використання власної культури, як критерія відносності для розуміння інших культур, у міжкультурному контексті може привести до помилкових оцінок поведінки та проблем у спілкуванні.

### **3. Аспекти комунікації у різних культурах**

У рамках міжнародного та глобального ділового оточення такі сфери діяльності, як обмін інформацією і ідеями, прийняття рішень, ведення переговорів, мотивація та лідерство – усе ґрунтується на здатності менеджерів з

однієї культури успішно взаємодіяти та спілкуватися з менеджерами і службовцями з інших культур.

Побудова ефективної комунікації є проблемою для ділових людей усього світу, навіть в тих випадках коли робоча сила у компанії є культурно однорідною, а коли в компанії представлена різноманітність мов і культурного походження, ефективне двостороннє спілкування стає ще важчим.

Міжнародна комунікація та її аспекти досліджувалися багатьма вченими й дослідниками, в тому числі й українським дослідником Н. Тодоровою, в роботі якої [26], на думку автора, найбільш структуровано та детально описані існуючі аспекти, особливості й культурні параметри спілкування між культурами. Отже, при розгляді даного питання, доцільними буде взяти за основу роботу Н. Тодорової [26].

Сутність ефективної міжкультурної комунікації насамперед пов'язана з адекватною реакцією, а не з посиленням «правильних» повідомлень.

Міжкультурні комунікації є глибшими та складнішими, ніж просто усні чи письмові повідомлення. Сутність ефективної міжкультурної ділової комунікації насамперед пов'язана з адекватною реакцією.

Дослідниками виділено та описано кілька концептуальних інструментів, які можуть допомогти розшифрувати складні неписані правила кожної культури, серед яких:

- а) швидкі та повільні повідомлення;
- б) високий і низький контекст;
- в) простір як спосіб комунікації;
- г) час як спосіб комунікації;
- г) швидкість і спрямованість інформаційного потоку;
- д) послідовність дій та її завершеність;
- е) сполучення культур;
- є) одержання адекватної реакції.

#### **а). Швидкі та повільні повідомлення.**

Швидкість, з якою більшість повідомлень може бути розшифрована, і з якою на них, відповідно, можна відреагувати є важливою характеристикою людського спілкування.

Так, повідомлення можна розділити на швидкі та повільні.

До швидкого повідомлення можна віднести заголовок у періодичному виданні (газеті, журналі), а інформація, яку отримують наприклад з книг чи мистецтва, – це повільні повідомлення. Швидке повідомлення, послане людям, які налаштовані на сприйняття інформації в повільному форматі, швидше за все, втратить своє значення. Навіть тоді, коли зміст повідомлення, відправленого з неправильною швидкістю, і стане зрозумілим, він скоріш за все не буде сприйнятий, якщо одержувач такого повідомлення звик чи розраховує на іншу швидкість його одержання.

Отже, проблема полягає в тому, що небагато людей усвідомлюють існування можливостей відправляти інформацію з різною швидкістю.

Фактично, майже все в житті може бути розміщене десь у рамках спектра швидких чи повільних повідомлень. Такі речі, як дипломатія, дослідження, література та мистецтво створюються повільним способом. Будда, Конфуцій, Шекспір, Гете та Рембрандт створювали повідомлення, які люди усе ще розшифровують через сотні років після їх створення.

Мова є дуже повільним повідомленням, так як через 4000 років люди тільки починають відкривати те, чим є мова. Те ж саме можна сказати про культуру, що поєднує численні стилі «мов», які посиляють повідомлення тільки для тих, хто не шкодує часу на те, щоб їх зрозуміти.

Людина по своїй суті є повільним повідомленням, тому для того, щоб пізнати когось добре, необхідний час. Звичайно, в одних культурах це повідомлення повільніше, ніж в інших. У Сполучених Штатах швидко пізнати людей – не дуже важко: однак це буде порівняно поверхове знайомство, характерне для більшості американців. Іноземці часто відзначають, якими «неймовірно дружелюбними» є американці. Однак коли Едвард Т. Хол вивчав цю тему для державного департаменту Сполучених Штатів, він виявив всесвітнє невдоволення американцями: виявляється, вони здатні формувати тільки один вид дружби – неформальне поверхове знайомство, що не припускає взаємної глибокої довіри.

В Європі навпаки, особисті тривалі стосунки та дружба високо цінуються, і їх зміцненню приділяється багато часу. У Європі – особливо серед французів – ви знайдете тривалі, твердо сталі дружні зв'язки й відносини.

Аналіз викладеного свідчить, що різні культури світу відрізняються за налаштованістю на сприйняття інформації з певною швидкістю (повільною, чи, навпаки – швидкою).

#### **б) Високий і низький контекст.**

Контекст – це інформація, що оточує подію, контекст тісно зв'язаний зі значенням цієї події. Елементи, що з'єднані для створення даного значення – події та контексту, перебувають у різних пропорціях залежно від культури.

У рамках кожної культури, звичайно, існують певні індивідуальні відмінності, пов'язані з необхідністю знати контекст. Потрібний процес заповнення відсутніх базових даних. Але, в кожному разі корисно знати, високу чи низьку позицію за шкалою контекстності посідає культура певної країни, тому що рівень контексту впливає на кожну людину.

Контекстність виконує численні функції. Наприклад, будь-яка зміна в рівні контексту – це передача повідомлення. Зміна може відбутися вгору за шкалою, що означає потепління у відносинах, чи вниз за шкалою, повідомляючи прохолодність чи неприємно сигналізуючи про те, що відносини змінилися на гірше.

Так, культури світу можна зіставити за шкалою високого й низького контексту.

Культури високого контексту мають розгорнуту інформаційну мережу серед учасників процесу спілкування, і не очікують докладної та всебічної

інформації з питання, тому що вони вже інформовані про усе, що має відношення до людей і подій, які важливі в їхньому житті.

Прикладом культур високого контексту є араби та японці, які мають розгорнуту інформаційну мережу серед членів родини, друзів, колег і клієнтів, які залучені в близькі особисті відносини. Тому, для більшості угод у повсякденному житті вони не мають потреби і не очікують докладної та всебічної інформації з питання, так як вони вже інформовані про усе, що має відношення до людей і подій, які мають значення в їхньому житті.

Культури низького контексту відмежовують свої особисті відносини, роботу та інші аспекти повсякденного життя, і тому при взаємодії щораз потребують детальний та експліцитний виклад основної інформації.

До народів культури низького контексту можна віднести німців, швейцарців та скандинавів, так як вони не змішують свої особисті відносини, роботу та багато інших аспектів повсякденного життя. Тому, щораз, коли вони взаємодіють один з одним, їм необхідний детальний виклад основної інформації.

Представники високо контекстних культур легко виходять із себе та дратуються, в той час коли представники низького контексту наполегливо нав'язують їм інформацію, яка їм не потрібна. І навпаки, представники низько контекстних культур дуже дивуються, коли представники високо контекстних культур не надають їм досить інформації.

Одна із найсерйозніших проблем у комунікації – знайти відповідний рівень контекстності, необхідний у кожній конкретній ситуації. Занадто багато інформації змушує людей відчувати, що з ними поблажливо розмовляють, недооцінюють як професіоналів, а занадто мало інформації може ввести їх в оману чи змусити їх почувати себе непотрібними. У своїй країні люди роблять ці коректування автоматично, але в інших країнах їхні повідомлення нажалі часто не досягають мети.

### **в) Простір як спосіб комунікації.**

Культури світу відрізняються за сприйняттям особистого і публічного простору та відчуттям території. Культурно специфічні просторові сигнали та асоційована з ними поведінка викликають підсвідомі реакції, регулюючи тон, темп і настрої людських взаємодій.

Почуття території – уроджена властивість, чий корені сягають минулого на сотні мільйонів років, проявляється в пред'явленні й захисті права на територію, і є життєво важливою ланкою в ланцюзі подій, необхідних для виживання. Людське відчуття території високо розвинене та перебуває під сильним впливом культури.

Територія являє собою символ влади. Так, кутові багатокімнатні приміщення офісів у Сполучених Штатах традиційно займає керівництво, а окремий особистий кабінет має більший суспільний статус, ніж стіл у відкритому приміщенні без перегородок.

Особистий простір – це інша форма території. Кожна людина має навколо себе невидиму «ділянку» простору, що збільшується чи стискається

залежно від безлічі речей: ставлення до людей, що перебувають поблизу, емоційного стану особистості, культурного тла та діяльності, що виконується. Деякі люди дозволяють проникати на цю ділянку мобільної території, але тільки на якийсь час. Зміни в «ділянці», які спричинені стиснутим приміщенням, викликають у людей почуття дискомфорту чи агресії. Наприклад у північній Європі ці «ділянки» досить великі, і люди тримають дистанцію. У південній Франції, Італії та Греції «ділянки» набагато менші, і дистанція, що сприймається як інтимна на півночі, збігається з нормальною дистанцією при спілкуванні на півдні.

**Мультисенсорний просторовий досвід.** Мало хто замислюється над тим, що простір сприймається всіма нашими почуттями, а не тільки одним зором. Звуковий простір сприймається вухами, тепловий – шкірою, кінестетичний – мускулами, нюховий – носом. Можете собі уявити, що існує безліч культурних розходжень у програмуванні почуттів. Американці, деякою мірою, і більшою мірою німці, дійсно багато в чому покладаються на слуховий захист-екран, зокрема, коли вони хочуть сконцентруватися. Люди високого контексту відкидають звукову ізоляцію, вони відчувають себе комфортно, коли їх постійно переривають, і їхня діяльність перебуває в гармонії з тим, що відбувається навколо них. От чому у французьких та італійських містах іноземцям часом здається, що вони піддаються постійній і нав'язливій шумовій атаці.

**Підсвідомі реакції на просторові розходження.** Просторові зміни надають тон комунікації, акцентують її, а іноді навіть зводять нанівець вимовлені слова. У процесі людської взаємодії потік і зміна у відстані між людьми – це невід'ємна частина комунікаційного процесу. Наприклад, якщо незнайомец не дотримується «нормальної» дистанції при розмові та наближається занадто близько, люди реагують автоматично відчувачи дискомфорт, іноді навіть образу чи погрозу, і відсторонюються.

Протягом свого життя люди буквально вбирають в себе сотні просторових сигналів. Значення цих сигналів вони створюються ще з народження людини у контексті власної культури. Як аромат надовго зберігається в пам'яті, так ці сигнали та асоційована з ними поведінка викликають підсвідомі реакції, регулюючи тон, темп і настрій людських взаємодій.

Через те, що більшість людей не думають про особисту дистанцію як про щось культурно обумовлене, закордонні просторові сигнали майже неминуче неправильно витлумачуються. Це може викликати неприємні почуття, які потім проєктуються особисто на представників інших культур. Коли в ході розмови іноземець здається агресивним і зайво наполегливим, чи відчуженим і холодним, це може означати тільки те, що його особиста дистанція відрізняється від нашої.

#### **г). Час як спосіб комунікації.**

З еволюцією людства розвивалися також і різноманітні варіанти внутрішніх біологічних годинників. Ці біологічні годинники і зараз регулюють

більшість фізіологічних функцій організму людини. Тому не є дивним, що людське поняття про час вийшло із природних ритмів, пов'язаних з денними, місячними та річними циклами. З стародавніх часів люди були прив'язані до сільськогосподарських сезонів і залежали від сил природи та її циклів. На цій основі виникли дві часові системи: одна – як вираження людських біологічних годинників, інша – сонячних, місячних і річних циклів. Доречно розглянути ті прояви часу які становлять припони у взаємодії різних культур.

Слід відмітити, що рівноцінно тому, як кожен народ має мову, якою спілкується, кожна культура має свою власну мову часу, тому щоб ефективно функціонувати у Німеччині чи Сполучених Штатах, необхідно ознайомитися з місцевою мовою часу. Коли люди вважають свою власну систему часу безперечною та єдино правильною, їм не вдається прочитати сховані повідомлення іншої системи часу і, таким чином, вони лишають себе життєво необхідного зворотного зв'язку.

Використання часового режиму домовленостей, графіків і розкладів показує, що люди відчують по відношенню один до одного, наскільки важливий їхній бізнес, і яке місце вони посідають у системі відносин. Форми використання часу можуть також виражати сильну образу. Тому важливо знати, як читати повідомлення, пов'язані з часом, в інших культурах.

Розглянемо ті прояви часу, які стали каменями спотикання у взаємодії культур.

### ***Монохронний й поліхронний час.***

Часові системи, що мають значення для міжнародного бізнесу, це монохронний і поліхронний час.

Монохронний час означає, що людина в конкретний період часу робить лише одну справу і тільки на неї спрямовує свою увагу. У поліхронному часі людина одночасно залучена у кілька справ відразу. Ці дві системи існують полярно та не змішуються.

У монохронних культурах час сприймається та використовується лінійно, як дорога, що йде з минулого в майбутнє.

Монохронний час природно ділиться на відрізки, його можна планувати та ділити на сегменти, що дозволяє людині зосереджуватися тільки на одній справі в одиницю часу. У монохронній системі планування має пріоритет над всім іншим, а план трактується як щось священне та незмінне.

Монохронний час ізолює людей один від одного і, у результаті, посилює одні відносини та обмежує інші.

Монохронний час домінує в бізнесі Сполучених Штатів.

Монохронний час – це продукт індустріальної революції в Англії, так як фабричне життя вимагало, щоб робоча сила перебувала під рукою та на місці в призначений час.

Поліхронний час характеризується тим, що одночасно відбувається кілька справ та залучається багато людей. Тут більша увага приділяється завершенню взаємин між людьми, ніж дотриманню графіків.

Поліхронний час сприймається менш матеріально, ніж монохронний, і його можна скоріше порівняти з однією крапкою, ніж з дорогою.

Належне розуміння розходжень між монохронною та поліхронною системами часу буде дуже корисним при спілкуванні.

### ***Зв'язок між часом і простором.***

У монохронному часі особлива увага приділяється поділу функцій і людей. Окремі кабінети – по можливості звуконепроникні.

У монохронних культурах сприймають та використовують час лінійно, що дозволяє людині сконцентруватися тільки на одній справі в одиницю часу, планувати свою діяльність та жорстко дотримуватись графіків роботи.

У поліхронних середньоземноморських культурах кабінети часто мають великі приймальні, де люди можуть чекати, поки їх приймуть. Як наводять дослідники: керівники компаній та урядові чиновники можуть навіть вести свої справи, переміщаючись по приймальні, зупиняючись для бесіди то з однією, то з іншою групою доти, поки не поговорять із кожним.

Поліхронним народам притаманне відчуття, що обмежений особистий простір руйнує потік інформації та ізолює людей один від одного. Наприклад домовленість про час зустрічі, у поліхронних системах, важить дуже мало та зустріч може бути перенесена в останні хвилини на користь когось важливішого в особистій ієрархії (друга чи колеги).

### ***Орієнтація на минуле, сьогодення й майбутнє.***

Для успішної комунікації важливо знати, яким відрізкам часу надається особливе значення в тій чи іншій культурі. Наприклад Індія та країни Далекого Сходу, – орієнтовані на минуле. Інші країни, такі, наприклад як Сполучені Штати Америки, орієнтовані на сьогодення та найближче майбутнє, також є такі культури які одночасно орієнтовані на минуле й сьогодення (Латинська Америка).

### ***Темп, ритм і синхронність.***

Ритм – це нематеріальний, але важливий аспект часу. Оскільки природні цикли ритмічні, зрозуміло, що ритм і темп – це характерні риси будь-якої культури. Ритм зв'язує воєдино представників однієї культури та може відчужувати їх від членів інших культур. Так, у деяких культурах люди рухаються дуже повільно, а в інших – швидко. Коли люди із цих двох різних культур зустрічаються, у них виникають труднощі у встановленні відносин, оскільки вони не є синхронними. Це важливо розуміти, тому що синхронність являє собою інтуїтивну здатність рухатися разом, синхронність є життєво необхідною для всіх спільних зусиль, таких як: нарад, роботи разом на устаткуванні, закупівлі та продажу, тощо.

Зазвичай представники народів, що рухаються у більш повільному темпі, часто сприймають народи, що рухаються у швидкому темпі, як небезпечні та такими, що не дотримується дистанції. Це «небезпечне недотримання дистанції» не буде сприяти гармонійній взаємодії та не підштовхне людей зі швидким темпом рухатися повільніше. Тому

досвідченному міжнародному менеджеру слід знати згати та враховувати ці та інші особливості для налагодження продуктивної роботи.

### ***Календарне планування й час між ухваленням рішення й початком роботи.***

Для організованого ведення бізнесу в інших країнах, важливо знати, скільки часу необхідно для підготовки кожного питання, а саме: наскільки завчасно призначати зустріч чи планувати збори і відпустки, та скільки часу відводити на підготовку великого звіту.

Час між ухваленням рішення та початком роботи міняється від культури до культури і сам по собі є способом комунікації та елементом організації.

### ***Правильний вибір часу.***

Саме правильний вибір часу для проведення будь-якого важливого заходу є вирішальним. Як в уряді, так і у бізнесі час для повідомлення про важливі зміни чи нові програми повинен бути ретельно обраним. Навіть значення різних проміжків часу протягом дня повинно бути прийняте до уваги. Певний час дня, місяця чи року в різних культурах передбачений для певної діяльності (відпустки, час прийому їжі, тощо) і звичайно вони не взаємозамінні.

Наприклад, у більшості північноєвропейських культур, що відбувається поза робочим часом, дуже рано вранці чи пізно вночі, припускає наявність надзвичайних обставин. У Франції існує час, коли нічого не може відбуватися, наприклад, у національні свята, коли все закривається на канікули.

Слід зауважити, що культурно обумовлені системи є досить складними, так що стосовно них розсудливим буде питатися поради місцевих фахівців.

### **г). Швидкість і спрямованість інформаційного потоку.**

Як зазначено дослідниками: швидкість інформаційного потоку вимірюється тим, скільки часу повідомлення, націлене на певну дію, «подорожує» з однієї частини організації в іншу і як швидко це повідомлення викликає бажану реакцію.

Культурні розходження в інформаційному потоці часто є найбільшими каменями спотикання в міжнародному розумінні. Кожний, хто займається бізнесом за кордоном, повинен знати, як обробляється інформація в іншій культурі – куди вона спрямована та чи вільно вона проникає в суспільство і бізнес-організації чи вона сегментована та обмежена вузькими каналами комунікації.

### **д). Послідовність дій та її завершеність.**

Послідовність дій – це встановлений хід подій з одним чи більше учасників, що веде до досягнення мети.

Через розмаїтість функцій може виявитися складним поєднати в пам'яті всі ці дії, але загальна нитка впорядкованої послідовності, що лежить в їхній основі, зв'язує кожен випадок з іншими.

Існують значущі правила, що впливають на структуру, але не на зміст, ланцюжка дій. Якщо упущено важливий крок, необхідно починати дію заново. Занадто багато зустрічей і доповідей, наприклад, можуть порушити хід виконання індивідуальних проектів, створюючи додаткові складності для



завершення роботи. Насправді збій у послідовності дій – це одна з найбільш неприємних проблем, з якою людям доводиться боротися в нинішнє століття високих швидкостей і технологій.

Складну ієрархію послідовності дій треба брати до уваги при плануванні. Монохронні, низько контекстні культури з їхньою відокремленістю та залежністю від планових дій особливо чутливі до затримок і перешкод і, таким чином, більше уразливі до порушення порядку дій, ніж культури високого контексту. Люди високого контексту, завдяки інтенсивній взаємодії один з одним і великим згуртованим зв'язкам, більш гнучко реагують на встановлений порядок дій. Деякі поліхронні народи можуть порушити порядок дій просто тому, що їм не подобається, як ідуть справи чи вони думають, що можуть «домовитися на кращих умовах».

Не менш важливим є зв'язок між установленим порядком подій і можливістю його заперечувати. У всіх культурах існують внутрішні охоронні механізми, які навіть якщо не завжди й спрацьовують, проте стримують можливість ставити під сумнів загальноприйнятий хід дій, щоб не загострювати суперечки до відкритого конфлікту. Однак, ці механізми можна застосовувати тільки в рамках власної культури.

#### **е) Сполучення культур.**

Поняття сполучення (interfacing) можна проілюструвати на простому прикладі: неможливо підключити американський прилад до європейської розетки без адаптера й трансформатора. Розрізняється не тільки напруга, але й форма контактів: одні – круглі, інші – тонкі й плоскі. Мета міжкультурних контактів – знайти такий «адаптер» для ділових людей, що забезпечить відповідність між, наприклад, американською, французькою й німецькою культурами.

Культурне сполучення ґрунтується на п'яти основних принципах:

- Чим вищий контекст культури чи сфери виробництва, тим складніше сполучення.
- Чим складніші елементи, тим складніше сполучення.
- Чим більша культурна дистанція, тим складніше сполучення.
- Чим більше число рівнів у системі, тим складніше сполучення.
- Дуже прості, низько контекстні, розгорнуті, механічні системи схильні створювати менше проблем сполучення, ніж багаторівневі системи підвищеної складності, чий успіх залежить від людського таланту.

#### **є). Одержання адекватної реакції.**

Завжди ключ до успіху в спілкуванні лежить у знанні того, скільки інформації необхідно надати, щоб ввести відповідного співрозмовника в курс справи. Якщо спілкування відбувається з німцями, то слід пам'ятати, що вони є представниками низько контекстної культури та мають потребу у великій кількості інформації у всіх деталях і до останньої дрібниці. Якщо спілкування відбувається з представниками високо контекстних культур, то їм не потрібно багато інформації.

Один з основних факторів, що впливає на одержання адекватної реакції, передбачає дотримання правил іншої культури, включаючи систему часу.

Адекватна реакція також буде залежати від правильного перекладу та вибору перекладача.

### **Контрольні питання:**

1. Що таке міжнародне ділове спілкування? Що включає в себе міжнародне ділове спілкування?

2. Через які помилки виникають проблеми міжнародного ділового спілкування? Коротко розкрийте кожну з них.

3. Як швидкі й повільні повідомлення можуть впливати на ефективність міжкультурної комунікації? Наведіть приклади.

4. Які основні розходження між високо контекстними й низько контекстними культурами? Як контекстність культури впливає на потребу її представників в інформації та її якості?

5. Яку роль виконує послідовність дій та її завершеність у міжкультурних комунікаціях?

6. Чому в міжкультурному спілкуванні важливе одержання адекватної реакції?

## **Тема 4. Культурні параметри поведінки на робочому місці**

1. Культурні розходження в стилі управління

2. Культурні параметри ділових відносин

3. Корпоративна (організаційна) культура і національна культура

### **1. Культурні розходження в стилі управління**

Дослідження Андре Лорена [54], який вивчав філософію та поведінку менеджерів у дев'яти західноєвропейських країнах, у США та двох азіатських країнах (Індонезії та Японії), а також їх вибіркового опис зроблений українсько вченою Н. Тодоровою [26], є одними з основних матеріалів, завдяки яким ми маємо змогу стисло та змістовно дізнатися про існуючі культурні розходження в стилі управління, та які слід взяти за основу при розгляді даного питання.

Так, Лорен [54] запропонував менеджерам вказаних вище країн описати свій підхід до більше шістдесяти стандартних робочих ситуацій. На підставі цих описів він сформулював різні моделі поведінки менеджерів різних культур.

Наприклад, із твердженням – «Ієрархічна структура компанії необхідна для того, щоб кожен співробітник знав, хто ким керує» – менеджери з деяких країн були повністю згодні, у той час як інші було абсолютно не згодні. Як видно з Таблиці 1.1, більшість американських менеджерів не згодні із цим твердженням: вони думають, що ієрархічна структура потрібна для того, щоб організовувати виконання завдань і полегшувати розв'язання проблем у процесі цієї роботи. Більшість американців вважає, що організація з невеликою кількістю ієрархічних рівнів, у якій більшість співробітників є скоріше

колегами, ніж начальниками та підлеглими, цілком працездатна. Вони вважають, що така мінімальна ієрархія можлива в тому випадку, якщо завдання і ролі дуже чітко визначені та організація невелика. Багато південних європейців і більшість азіатських менеджерів, навпаки, повністю згодні з вищенаведеним твердженням. 86% індонезійських менеджерів, що брали участь в опитуванні, думали, що ієрархічна структура потрібна, головним чином, для того, щоб кожен знав, хто ким керує. Вони не вірять у те, що навіть невелика організація може існувати без формальної ієрархії.

Таблиця 1.1

«Ієрархічна структура компанії необхідна для того, щоб кожен співробітник знав, хто ким керує»

| Процентне співвідношення згодних з даним твердженням по країнах |           |                |            |         |        |        |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|----------------|------------|---------|--------|--------|-----------|
| США                                                             | Німеччина | Великобританія | Нідерланди | Франція | Італія | Японія | Індонезія |
| 18%                                                             | 24%       | 38%            | 38%        | 45%     | 50%    | 52%    | 86%       |

Існування таких різних переконань, цілком ймовірно, пояснює ряд потенційних проблем у роботі американців з індонезійцями. Типовий підхід американців до управління проектом полягає у визначенні загальної мети і кожного з основних етапів, а потім уже в розміщенні кадрів для роботи над проектом. Індонезійцям же, навпаки, у першу чергу необхідно знати, хто буде керувати проектом та хто буде працювати над ним. Тільки після визначення ієрархії залучених у проект людей вони можуть оцінити, чи можна здійснити задуманий проект. Обом країнам необхідно розуміти цілі проекту та розміщення кадрів, але черговість важливості того й іншого протилежна. Американець навряд чи стане обговорювати, хто буде керувати проектом до того, як проект складений хоча б загалом, у той час як індонезієць навряд чи почне обговорювати можливість здійснення проекту, не знаючи, хто буде ним керувати.

Так само, Лорен [54] виявив різні думки в різних культурах і стосовно твердження «Для ефективних виробничих відносин часто необхідно ігнорувати ієрархічну структуру». Як видно з Таблиці 1.2, шведські менеджери практично не бачать проблем у недотриманні субординації. Для них важливо зробити роботу, і для того вони звернуться до тієї людини, яка найвірогідніше володіє потрібною інформацією та досвідом, і це необов'язково буде їхній безпосередній начальник. Більшість шведських менеджерів думають, що

ідеальна ієрархія, в якій начальник знає все, неможлива, для них, таким чином, діяти в обхід свого безпосереднього начальника – це природна, логічна і цілком прийнятна можливість працювати в складних та мінливих організаціях. Більшість італійських менеджерів вважають, що діяти в обхід начальника – це порушення субординації. Вони думають, що часті дії в обхід ієрархії вказують на погано організовану структуру. Італійці, таким чином, реагують на порушення субординації чи тим, що вказують порушників на його місце, чи вносять зміни в ієрархічну структуру.

Таблиця 1.2

«Для ефективних виробничих відносин часто необхідно ігнорувати ієрархічну структуру»

| Процентне відношення незгодних по країнах |                |     |            |         |           |        |
|-------------------------------------------|----------------|-----|------------|---------|-----------|--------|
| Швеція                                    | Великобританія | США | Нідерланди | Франція | Німеччина | Італія |
| 22%                                       | 31%            | 32% | 39%        | 42%     | 46%       | 75%    |

Виходячи з викладеного можна уявити, яке почуття розчарування може виникнути у сторін, якщо шведи спробують працювати в типово італійській організації. Так як, шведи, прагнучи ефективно виконати свою роботу, будуть постійно ігнорувати ієрархічну структуру і звертатися безпосередньо до людей, у яких є необхідна їм інформація чи досвід. Італійський же начальник шведів, з яким не порадилися, буде вважати, що шведи не дотримуються субординації і становлять собою загрозу для організації та проекту. У зворотній ситуації, шведський начальник, розсерджений постійними проханнями співробітників-італійців про дозвіл та інформацію, буде вважати, що підлеглим не вистачає ініціативи і що вони не хочуть ні користуватися власними судженнями, ні ризикувати. Чому ж ще, дивується шведський менеджер, перш ніж зробити щось, італієць завжди інформує начальника навіть про питання, які цього не вимагають? Чи права якась зі сторін? Ні, вони просто різні.

Таблиця 1.3

«Для менеджера дуже важливо мати наготові точні відповіді на більшість питань, які виникають у його підлеглих у ході роботи»

| Країни         | Процентне відношення згодних із твердженням | Країни    | Процентне відношення згодних із твердженням |
|----------------|---------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------|
| Швеція         | 10                                          | Бельгія   | 44                                          |
| Нідерланди     | 17                                          | Німеччина | 46                                          |
| США            | 18                                          | Франція   | 53                                          |
| Данія          | 23                                          | Італія    | 66                                          |
| Великобританія | 27                                          | Індонезія | 73                                          |

|           |    |        |    |
|-----------|----|--------|----|
| Швейцарія | 38 | Японія | 78 |
|-----------|----|--------|----|

Не одностайними були і реакції різних культур на твердження про ролі менеджера в організації. Як показано в таблиці 1.3, у порівнянні з американськими менеджерами майже учетверо більше індонезійських та японських менеджерів погодилося із твердженням, що «Для менеджера дуже важливо мати наготові точні відповіді на більшість питань, які виникають у його підлеглих у ході роботи».

Більшість американських менеджерів думають, що роль менеджера – вирішувати проблеми: менеджери повинні допомагати підлеглим знаходити шляхи розв’язання проблем, а не просто відповідати на їхні питання. Більше того, американські менеджери вважають, що постійне надання готових відповідей зменшує ініціативу і творчість підлеглого та тим самим обмежує його продуктивність. Французи, навпаки, розглядають менеджера як експерта. Більшість французьких менеджерів думають, що вони повинні давати точні відповіді на питання підлеглих, щоб підтримувати довіру до себе як фахівця і керівника, а почуття впевненості підлеглих у собі залежить від одержання точних відповідей. Французи переконані, що людина не може обіймати посаду менеджера, якщо вона не знає точних відповідей на більшість виробничих питань.

На питання: Чи є менеджер, головним чином, експертом, чи він є людиною, що вирішує проблеми? Також, не існує однозначної відповіді, оскільки організації в різних країнах дотримуються різних переконань. Проблеми виникають у тому випадку, якщо менеджери з однієї країни взаємодіють із менеджерами та підлеглими з іншої. Якщо американський менеджер скаже французьким співробітникам «Я не знаю відповіді, але, можливо, якщо ви поговорите із Саймоном з відділу маркетингу, він вам все скаже», французи і не подумають, що одержали доцільну допомогу в розв’язанні проблеми, вони просто вважатимуть свого начальника некомпетентним. Так само, якщо американські службовці одержать конкретні відповіді від французького начальника, вони скоріше вважатимуть його самовпевненим, ніж компетентним: чому француз-начальник не сказав їм, що Саймон з відділу маркетингу знає краще?

Лорен робить висновок, що національне походження європейських та американських менеджерів значно впливає на їхні погляди із приводу того, як повинен діяти гарний менеджер. У цілому, те, до якої міри менеджери вважають організацію політичною, авторитарною, ролеформуючою та ієрархічною системою, відрізняється залежно від країни їхнього походження.

## **2. Культурні параметри ділових відносин**

Враховуючі, що сучасному менеджеру все частіше доводиться взаємодіяти з іншими країнами та представниками цих країн, які є носіями інших культур, і відповідно сприймають інформацію, будуть спілкування,

ділові та корпоративні відносини виходячі з притаманних їм культурно обумовлених цінностей, які часто відрізняються в різних культурах, виникає актуальна потреба знати особливості відповідної культури та принципів побудови в ній корпоративних відносин за для вдалої роботи з представниками цієї культури.

Дослідник Г. Хофстеде підтвердив та далі розробив результати досліджень А. Лорена і інших вчених. У ході вивчення 40 країн, число яких згодом розширилося, включаючи східні й західні культури, Г. Хофстеде були опитані менеджери та службовці однієї американської багатонаціональної корпорації. Як і Лорен, Хофстеде виявив істотні розходження в поведінці та ставленнях підлеглих і менеджерів з різних країн, які працювали на одну корпорацію – розходження, які не змінилися із часом.

В ході досліджень, Г. Хофстеде з'ясував, що національна культура людини краще пояснює розходження у виробничих (корпоративних) цінностях і ставленнях, ніж його посада в організації, професія, вік чи стать. Підсумовуючи найбільш важливі розходження, Г. Хофстеде, у першому своєму великому дослідженні, дійшов висновку, що менеджери та підлеглі розрізняються за чотирма основними параметрами [26]:

- індивідуалізм/колективізм – відношення між особистим і колективним;
- дистанція влади (субординація) – розподіл влади в суспільстві;
- запобігання невизначеності – відносний комфорт при непевності в майбутньому
- маскуліність/фемініність («мужність»/«жіночість») – суспільне схвалення «чоловічих» й «жіночих» якостей.

Згодом Г. Хофстеде додав ще два виміри (параметри): довгострокову орієнтацію та поблажливість проти самообмеження.

Інший суттєвий опис того, як культури розрізняються між собою, був зроблений голландським економістом і консультантом Ф. Тромпенаарсом [65]. Протягом 10 років Тромпенаарс досліджував результати анкетування більше 15 000 менеджерів з 28 країн і виділив сім параметрів культури, п'ять із яких мають відношення до сфери бізнесу. Які допомагають менеджерам практично визначити, яким чином культурні розходження впливають на їхню організацію, функціональну сферу чи певний проект.

Цими п'ятьма параметрами є [65]:

- Універсалізм/партикуляризм (загальність/детальність): суспільні зобов'язання в порівнянні з особистими зобов'язаннями
- Індивідуалізм/колективізм: особисті цілі в порівнянні із цілями групи
- Нейтральні/емоційні культури: емоційний настрій у відносинах
- Специфічні/дифузійні (цільові/поширені) відносини: ступінь залученості у відносини
- Досягнення/соціальне походження: визнання влади й статусу.

Слід відмітити, що за деякими параметрами підходи Хофстеда і Тромпенаарса збігаються. Розглянемо кожний із цих параметрів більш докладно [26]:

### ***Універсалізм/партикуляризм***

Універсалізм – це підхід до життя з позиції, що те, що правильно і гарно, можна виявити, сформулювати та використати повсюдно. Партикуляризм же вважає, що унікальні обставини та відносини більш важливі у визначенні того, що добре і правильно, ніж абстрактні правила.

Універсалістські культури орієнтовані на загальні правила та суспільні зобов'язання, що закріплені письмовими контрактами.

Партикуляристські культури цінують відносини, специфічні обставини та особисті зобов'язання вище за правила та письмові угоди.

Прикладом прояву даного параметра в бізнесі є роль контракту в різних культурах. У той час як докладні контракти звичайно становлять собою спосіб існування в універсалістських культурах, більш партикуляристські культури покладаються на відносини з людьми як більш цінні для здійснення угоди. Результатом ділових зустрічей між «універсалістами» і «партикуляристами» може стати скептичне ставлення обох сторін щодо ступеня довіри один до одного.

### ***Індивідуалізм / колективізм***

Цей параметр культури є найбільш часто обговорюваний, а також один з найважливіших, за яким культури розрізняються.

Індивідуалізм існує, коли людина ідентифікує себе як окрему особистість. Це передбачає досить слабо окреслені суспільні зв'язки, в рамках яких люди в першу чергу піклуються про себе та про близьких членів своїх родин. Колективізм характеризується наявністю тісних суспільних зв'язків, в рамках яких люди чітко виділяють свої власні групи («внутрішні групи», такі як родичі, клани і організації) та інші групи. Люди сподіваються, що їх власні групи будуть піклуватися про своїх членів, захищати їх та охороняти в обмін на їхню відданість.

Індивідуалістичні культури орієнтовані на окрему особистість, мають слабо окреслені суспільні зв'язки, піклуються про себе та про близьких членів своїх родин.

Колективістські культури орієнтовані на групу, мають розвинені суспільні зв'язки, сподіваються на піклування групи в обмін на відданість.

Детермінізм характеризує такі колективістські країни, як Японія, де люди думають, що воля групи повинна визначати переконання і поведінку її членів. Самовизначення, навпаки, характеризує такі індивідуалістські культури, як США, де люди вважають, що кожна людина повинна сама визначати свої погляди й поведінку.

В обох випадках переконання кожної нації знаходять свою реалізацію. Люди з індивідуалістських країн зазвичай вважають, що існують універсальні цінності, які повинні поділяти всі. Люди із колективістських країн, з іншого

боку, визнають, що різні групи мають різні цінності. Як індивідуалісти, більшість американців думають, що демократія – особливо американська демократія – в ідеалі повинна прийматися всіма. Представникам колективістських культур таке переконання зрозуміти досить важко.

Колективістські культури контролюють своїх членів головним чином за допомогою зовнішнього суспільного тиску – почуття сорому, у той час як індивідуалістські країни контролюють своїх членів головним чином за допомогою внутрішнього тиску – почуття провини. Представники колективістських культур призначають важливу роль гармонії в групі та збереженню репутації. Жителі індивідуалістських країн більш важливим вважають самоповагу.

### ***Нейтральні/емоційні культури***

Важливо зауважити, що емоції властиві всім людям, але способи їх вияву в різних культурах відрізняються. Цю різницю і відбиває параметр «нейтральні/емоційні культури».

В емоційних культурах виражати емоції відкрито є цілком природним, у той час як нейтральні культури думають, що емоції необхідно стримувати, щоб не відволікати співрозмовників від суті питання та щоб не створювалося враження, що людина себе не контролює.

Нейтральні культури зазвичай передбачають, що вираження гніву, захоплення чи пристрасті на робочому місці є непрофесійним. Емоційні культури, навпаки, будуть скоріше всього ставитися до своїх нейтральних колег як до людей, які не мають емоцій взагалі чи які приховують їх «під маскою неправди». Цей параметр визначає два фундаментальних питання: чи варто виражати емоції в ділових відносинах? Чи мають емоції вирішальний вплив на об'єктивність і розважливність?

Американці звичайно виражають свої емоції, але все-таки відокремлюють їх від «об'єктивних» та «раціональних» рішень. Італійці й жителі південної Європи зазвичай відкрито виражають свої емоції та не проводять межі між емоціями і діловими рішеннями. В цих розходженнях немає ані гарного, ані поганого. Можна стверджувати, що стримувані емоції однаково будуть впливати на судження, незважаючи на всі спроби залишатися «раціональним». Можна також стверджувати, що емоції можуть перешкодити присутнім мислити неупереджено. Так само можна іронізувати із приводу можливості розмежування розуму та емоції, чи наполягати на тому, що, оскільки емоції так часто вириваються назовні, необхідні надійні бар'єри, що їх стримують.

### ***Специфічні/дифузійні відносини***

Даний параметр пов'язано зі ступенем залученості у відносини, за якого людина відчуває себе комфортно, взаємодіючи з іншими людьми. Кожна людина має різні рівні прояву своєї особистості – від суспільного рівня до



внутрішнього, особистого рівня. Однак існують культурні розходження у відносних розмірах суспільного та особистого «простору» і ступеня, у який люди почувають себе комфортно, коли діляться цими частинами своєї особистості з іншими людьми.

У специфічних культурах люди звичайно мають більший суспільний простір і менший особистий простір. Вони воліють вести своє приватне життя відокремлено, ретельно охороняючи його від сторонніх.

У дифузійних культурах «приватний простір» звичайно більший, у той час як суспільний – менший та у деякому сенсі більше охороняється. Якщо дифузійні культури можуть споконвічно здаватися холодними при зіткненні чужинця з їхнім більш охоронюваним суспільним простором, їхній особистий простір більш доступний, ніж у специфічних культурах. Інакше кажучи, у дифузійних культурах людина повністю залучена у відносини з іншими людьми, у всіх своїх суспільних та особистих проявах.

Таким чином, ведення ділових відносин із представниками культури більш дифузійної, ніж власна культура, іноді вимагає багато часу. У специфічних культурах ділові відносини будуються тільки в ментальному підрозділі «комерція» чи «робота», що тримається осторонь від іншого життя. У дифузійних культурах усе з усім взаємозалежно. Ваш бізнес-партнер може захотіти довідатися, до якої школи ви ходили, хто ваші друзі, що ви думаєте про життя, політику, мистецтво, літературу та музику. Це не буде втратою часу, оскільки таке спілкування розкриває характер людини та формує дружбу. Таке спілкування, також унеможливорює обман і зрадництво. Внесок у налагодження відносин у деяких культурах так само важливий, як і сама угода, якщо навіть не більше.

### *Досягнення/соціальний стан*

Даний культурний параметр відносин людей один до одного пов'язаний з тим, яким чином визначається статус і влада в суспільстві. Кожне суспільство представлене як характеристиками, які людина набуває при народженні, так і характеристиками, які набуваються в процесі суперництва, завдяки особистим зусиллям чи везінню. Бажання підкорятися може бути основане або на тому, що людина робить, або на тому, ким вона є. Культури розрізняються за способами розв'язання даної дилеми.

Великий вплив на це мала релігія. Орієнтація на досягнення мети, як і багато сучасних цінностей західної цивілізації, розвинулася, головним чином, завдяки протестантській етиці. Одним з аспектів, на яких наполягає кальвінізм, є те, що люди повинні постійно працювати для самовдосконалення. Передбачається, що кожна людина повинна бути вірною переконанню в необхідності самовдосконалення, досягнень і прагнення стати краще. Протестанти були навіть більш орієнтовані на досягнення мети, ніж католики, які також високо цінували важку працю та честолубство. Гасло св. Бенедикта

«Laborare et orare» перекладається «працювати – значить молитися». Месіанська релігія також підкреслює необхідність зусиль по вдосконалюванню поведінки, що потім буде винагороджено.

Такі релігії, як буддизм, індуїзм та іудаїзм не поділяють ці цінності. У буддизмі порятунок приходить не за допомогою вищої форми мирського життя, а через віддалення від світу. Отже, світ та його досягнення не тільки не мають ніякої релігійної підтримки, вони прямо протилежні релігії.

У країнах з орієнтацією на досягнення мети, ділова людина оцінюється за тим, наскільки добре вона виконує відведену їй функцію.

У культурах, орієнтованих на статус, влада приписується тим, хто «природно» викликає бажання та готовність інших підкорятися, тобто старшим за віком, високо кваліфікованим людям, чи професіоналам в певній сфері діяльності, яким приписується національна значимість. В цих культурах виявити повагу до статусу – значить допомогти видатній людині реалізувати те, що суспільство від неї очікує. Статус зазвичай не залежить від завдань чи специфічної функції. Індивідуум унікальний, і його нелегко порівняти з іншими. Результати його дій частково визначаються відданістю та прихильністю, які відчувають до нього підлеглі, і які він, у свою чергу, демонструє до них. Він сам є організацією, персоніфікує її та зміцнює її владу.

Організації, які орієнтовані на досягнення мети, виправдовують існування своєї ієрархічної структури, заявляючи, що старші співробітники «дають більше» організації, тому що їхній авторитет, оснований на досвіді та знаннях, приносить вигоду організації. Організації, орієнтовані на соціальний статус, вважають, що ієрархія є ключовою для створення організаційної влади. Ця влада може здійснюватися за допомогою людей і припускає їхню особисту участь. Серед культур, орієнтованих на соціальний статус, існують різні форми влади. Якою би не була форма влади, додання статусу людям повинно здійснюватися як наділення владою, а ця влада повинна збільшувати ефективність організації.

Отже:

- Культури, орієнтовані на досягнення, визнають владу тих, хто добре виконує функцію, відведену їм суспільством.

- Культури, орієнтовані на статус, визнають владу тих, хто «природно» викликає бажання й готовність інших підкорятися, тобто старших за віком, чи вищих за народженням, високо кваліфікованим людям, чи професіоналам.

### ***Дистанція влади (субординація)***

Дистанція влади, чи субординація, вимірює ступінь, в якому менш впливові члени організацій приймають нерівний розподіл влади. Якою мірою службовці згодні з тим, що їхній начальник має більше влади, ніж вони? Чи має рацію начальник тільки тому, що він – начальник (жорстка субординація, чи більша дистанція влади), чи тільки тоді, коли він знає правильну відповідь

(нежорстка субординація, чи невелика дистанція влади)? Чи виконують службовці свою роботу якимсь певним чином тільки тому, що так хоче їх начальник (жорстка субординація), чи ж тому, що вони думають, що це найкращий спосіб виконати цю роботу (нежорстка субординація)?

У країнах зі жорсткою субординацією, таких як Філіппіни, Венесуела, Індія, начальники та підлеглі вважають дії в обхід безпосереднього керівника порушенням субординації, а значить – непокорюю. У країнах з нежорсткою субординацією, таких як Ізраїль чи Данія, службовці часто діють в обхід свого керівника, щоб виконати свою роботу, і це не вважається порушенням дисципліни.

Під час переговорів у країнах зі жорсткою субординацією компанії вважають важливим відправляти на зустріч представників за посадою таких же, чи навіть вище, ніж представники партнера. Титули, статус і формальності мають куди менше значення в країнах з несуворою субординацією. Наприклад, США – країна з відносно нестрогою субординацією.

Отже:

- Культури з великою дистанцією влади визнають владу керівника тому, що він керівник, і вважають неможливими дії в обхід безпосереднього начальника, шанують титули, статус і формальності.

- Культури з малою дистанцією влади визнають владу керівника тому, що згодні з ним щодо найкращого способу вирішення проблеми, часто діють в обхід свого безпосереднього керівника, щоб виконати свою роботу, легко порушують формальності.

### ***Запобігання невизначеності***

Запобігання невизначеності вимірює ступінь, в якому люди в суспільстві відчують загрозу і страх у незрозумілих ситуаціях, та ступінь, з яким вони намагаються уникнути таких ситуацій, встановлюючи більше формальних правил, відкидаючи суперечливі ідеї і відхилення в поведінці та приймаючи можливість існування абсолютної правди і набуття досвіду.

Довічне працевлаштування на одному робочому місці більш типове для країн з високим рівнем запобігання невизначеності, таких як Японія, Португалія, Греція, у той час як країнам з низьким рівнем запобігання невизначеності, таким як Сінгапур, Гонконг, Данія, властива висока мобільність робочої сили. США, для яких типовим є високий рівень трудової мобільності, посідає відносно низькі позиції за параметром запобігання невизначеності.

Уявлення людини про організації в різних країнах помітно відрізняються за параметрами субординації та запобігання невизначеності.

Культури з високим рівнем запобігання невизначеності намагаються уникнути незрозумілих ситуацій, встановлюючи більше формальних правил, відкидаючи суперечливі ідеї та зміни в поведінці.

Культури з низьким рівнем запобігання невизначеності більш толерантні до незрозумілих ситуацій, характеризуються високим рівнем трудової мобільності.

### ***Маскулінність/фемінінність***

Г. Хофстеде [38] визначає маскулінність як домінування в суспільстві таких цінностей, як напористість, упевненість у собі та накопичення грошей і речей, у той час як турбота про людей особливо не акцентується. Фемінінність же визначається як домінування в суспільстві тих цінностей, які підкреслюють відносини між людьми, турботу про інших і загальну якість життя.

Відповідно до визначень Хофстеде, маскулінні суспільства визначають суспільні ролі статей більш жорстко, ніж фемінінні суспільства. Наприклад, у фемінінних суспільствах куди легше зустріти жінок, які водять вантажівки і займаються економікою, та чоловіків, які танцюють у балеті. Скандинавські країни – найбільш фемінінні, США – здебільшого маскулінні, Японія і Австрія – суто маскулінні країни. Так, в Японії та Австрії загальноприйнято, що жінка повинна сидіти вдома і піклуватися про дітей, не працюючи поза домом. США заохочують жінок працювати і дають їм підтримку в турботі про дітей у вигляді відпусток на народження дитини та дитячих садків.

### **3. Корпоративна (організаційна) культура та національна культура**

Корпоративну (організаційну) культуру, можна визначити, як сукупність базових уявлень, які поділяє більшість членів організації, або її активне ядро, що є засобом внутрішньої регуляції та програмування корпоративної (організаційної) поведінки окремих індивідів чи групи на символічному рівні.

Компонентами корпоративної культури є [26]:

- прийнята система лідерства;
- стилі розв'язання конфліктів;
- діюча система комунікації;
- місце індивіда в організації;
- прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали.

Виникнення раціоналістичних концепцій організаційної культури дослідники пов'язують з ім'ям Едгара Шейна, який визначає організаційну культуру як «кшталт колективних базових уявлень, які набуває група під час розв'язання проблем адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, ефективність якого є достатньою, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи в якості».

Будь-яка група, з моменту свого виникнення і до досягнення нею зрілості чи занепаду, стикається, з одного боку, з проблемами виживання та адаптації до зовнішніх умов існування групи, і з іншого боку, з проблемами інтегрування внутрішніх процесів, що забезпечить можливість цього виживання і адаптації. Саме при рішенні цих проблем і відбувається

формування культури організації, правильної системи сприйняття та розв'язання проблем» [64].

Сам процес формування корпоративної культури організації є певною мірою ідентичним процесові створення самої групи, оскільки сутність групи, думки, погляди, відчуття та цінності, що притаманні її учасникам, є наслідками колективного досвіду та колективного навчання і віддзеркалюються в системі уявлень, що прийняті групою, які називають культурою.

**Едгар Шейн вважає, що організаційну культуру треба вивчати на трьох рівнях [64,26]:**

**Артефакти** – це ті організаційні структури та процеси, які можна побачити, почути, пощупати. Саме тому, об'єкти цього рівня легко можна описати. До артефактів відносять форму одягу, мовні звороти, архітектуру і планування будівлі, символіку, ритуали та церемонії організації. Зазвичай артефакти виникають на основі більш глибоких рівнів культури, відбивають цінності, які вкоренилися в організації за час її становлення, були привнесені засновниками та наступними керівниками та співробітниками.

**Проголошені цінності** – це висловлювання та дії членів організації, що відбивають спільні цінності та переконання. Проголошені цінності визначаються керівництвом компанії як частина стратегії. Співробітникам відомо про ці цінності, і вони самі роблять вибір, чи приймати ці цінності, чи зробити вигляд і адаптуватися до ситуації, чи відкинути їх. Якщо керівництво досить наполегливо усталює певні цінності, якщо з'являються артефакти, що відбивають значення цих цінностей для організації, тоді цінності проходять перевірку. Через деякий час стане ясно, чи ведуть проголошені цінності до перемог або поразок у бізнесі.

Якщо організація не матиме успіху, вона змінить лідера, або існуючий лідер перегляне стратегію і політику. І тоді проголошені цінності будуть змінені. Якщо ж організація досягне своїх цілей, співробітники набудуть впевненості в тому, що йдуть правильним шляхом. Відповідно і ставлення до проголошених цінностей компанії буде іншим. Ці цінності перейдуть на більш глибокий рівень – рівень базових уявлень.

**Базові уявлення** – це основа культури організації, яку її члени можуть не усвідомлювати і вважати непорушною. Саме ця основа визначає поведінку людей в організації, прийняття тих чи інших рішень. Базові уявлення, або припущення, - це «глибинний» рівень культури організації. Вони відкрито не віддзеркалюються в артефактах і, існують у підсвідомості співробітників. Базові уявлення настільки неспростовні для членів групи, що варіювання поведінки в рамках певної культурної одиниці зводиться до мінімуму. Якщо групі притаманне якесь базове уявлення, то поведінка, що є результатом будь якого іншого уявлення, буде здаватися членам групи незрозумілою.

Саме на рівні базових уявлень організаційна культура стикається з національною культурою. Базові уявлення, що впливають на культуру організації, як і на поведінку людей в будь-якій культурі, мають відношення до фундаментальних аспектів існування, серед яких: природа часу та простору; природа людини та людської активності; природа істини та засоби її знаходження; правильні відносини між індивідом і групою; відносна важливість роботи, сім'ї та саморозвитку; знаходження чоловіками та жінками своєї справжньої ролі і природа сім'ї.

Коли людина потрапляємо в нову групу чи організацію, вона не набуваємо нових уявлень щодо кожного з цих аспектів. Кожний член нової групи привносить свій культурний «багаж», що був набутий їм в попередніх групах, а коли ж у нової групи виникає своя власна історія, вона вже може змінити частково чи цілком ці уявлення, які пов'язані з найважливішими галузями його досвіду. Саме з цих нових уявлень і складається культура цієї конкретної групи.

Базові уявлення є неспростовними та безсумнівними для членів групи, тому змінити їх дуже важко. Все, що суперечить базовим уявленням, викликає когнітивний дисонанс, а значить на деякий час дестабілізує когнітивний простір і простір міжособистих уявлень, та викликає багато занепокоєння.

Розум людини потребує когнітивної стабільності. Саме тому сумнів у слушності базового уявлення завжди викликає у людини тривогу та відчуття незахищеності. В цьому сенсі колективні базові уявлення, що складають сутність культури групи, можна розглядати як на індивідуальному, так і на груповому рівні як психологічні когнітивні захисні механізми, що забезпечують функціонування групи.

Якщо уявлення, які не співпадають з уявленнями групи, притаманні тільки одному індивіду і віддзеркалюють його унікальний досвід, їх можна скоректувати досить просто, тому що він швидко зрозуміє, що всі інші дотримуються іншої позиції. Культура є могутньою саме тому, що колективні уявлення взаємно підсилюють одне одного.

Важливими питаннями є: Чи стають організації в усім світі усе більш схожими, чи зберігають свої культурні розходження? Чи створює світ поступово один спосіб ведення бізнесу, чи так і залишається набором окремих ринків, обумовлених такими ж чітко визначеними національними кордонами, кожен зі своїм власним унікальним підходом до бізнесу?

Питання подібності та розходження вже багато років надзвичайно цікавить дослідників теорії міжнародного менеджменту в усьому світі. Якщо люди в усьому світі стають усе більш схожими, тоді розуміння міжкультурних розходжень стає не настільки важливим. Якщо ж люди так і залишаються різними, то важливість розуміння міжкультурних розходжень в організаціях істотно зростає.

За останні десятиліття менеджери та дослідники все частіше визнають важливість корпоративної культури організації, як фактору соціального впливу та створення атмосфери усередині організації [26].

Багато менеджерів вважають, що корпоративна культура організації зменшує чи взагалі стирає вплив національної культури. Вони переконані, що службовці, що працюють в одній організації – навіть якщо вони з різних країн – повинні бути схожими, а не різними. Вони також думають, що національні розходження важливі тільки в роботі з іноземними клієнтами, а не в роботі колег однієї організації.

Виходячи з чого постає питання: чи дійсно стирає, або зменшує, корпоративна культура організації культуру національну в межах конкретної організації? Виходячи з існуючих дослідницьких матеріалів відповідь є негативною: службовці та менеджери привносять із собою свою національність на робоче місце [26].

Г. Хофстеде виявив культурні розходження в одній багатонаціональній корпорації. Відповідно до його дослідження, національна культура пояснювала 50% розходжень у відносинах та поведінці співробітників. Національна культура більшою мірою, ніж професійна роль, вік, стать чи раса, пояснила розходження, що існують в організації.

Також, відкриття у напрямку, зробив Лорен [54], який виявив, що культурні розходження більш чітко проявляються серед іноземних службовців, що працюють в одній і тій же багатонаціональній організації, ніж серед службовців, що працюють на організації у своїх рідних країнах. Після спостереження за менеджерами з 9-ти західноєвропейських країн та США, що працювали на організації у своїх рідних країнах (напр., шведські менеджери працювали на шведські компанії, італійські менеджери працювали на італійські компанії й т.д.), Лорен переніс своє дослідження в одну багатонаціональну корпорацію з філіями в кожній з 10 країн. Він припустив, що службовці, що працюють на ту ж саму корпорацію, будуть більш схожими, ніж їхні колеги, що працюють у своїх рідних країнах, але замість цього він виявив, що службовці зберігають і навіть збільшують свої культурні розходження. Лорен [54] виявив більш значні розходження між менеджерами з 10 країн, що працювали на одну корпорацію, ніж серед менеджерів, що працювали на компанії у своїх рідних країнах. Коли вони працюють у багатонаціональній корпорації, виявляється, що німці стають «більше німцями», американці «більше американцями», шведи «більше шведами» і т.д. Вражений такими результатами, Лорен повторив дослідження у двох багатонаціональних корпораціях, кожна з яких мала філії в тих же самих західноєвропейських країнах та США. Подібно першій компанії, корпоративна культура не скоротила та не стерла національні розходження в другій і третій корпораціях [26].

Отже, відповідь на питання: чому ж організаційна культура здатна посилювати національні розходження, не знають поки ні менеджери, ні дослідники. Може, примусова необхідність відповідати корпоративній культурі іноземної компанії посилює внутрішній опір співробітників, змушуючи їх бути більш прив'язаними до своєї власної культури. Може, власна національна культура так глибоко вкоренилася в людей, що в той час, коли вони стають дорослими, вона не може бути стерта ніякою зовнішньою силою. Чи може, тут діють інші, поки нез'ясовані, чинники. Але висновок є безперечним: перебуваючи в багатонаціональній організації, службовці зберігають чи зміцнюють свої методи роботи, обумовлені їхньою національною культурою [26].

### **Контрольні питання:**

1. Які культурні розходження існують в стилях управління у різних країнах? Коротко опишіть основні культурні джерела цих розходжень.
2. Які параметри культури, що мають відношення до сфери бізнесу було виділено Ф. Тромпенаарсом?
3. За якими параметрами підходи Г. Хофстеда і Ф. Тромпенаарса збігаються? Коротко розкрийте ці параметри.
4. Як впливають індивідуалізм і колективізм на ділові взаємини? Наведіть приклади.
5. Як нейтральні й емоційні відносини можуть впливати на міжнародні ділові відносини?
6. Чи стають організації в усім світі усе більш схожими одна на одну, чи зберігають вони свої культурні розходження?

## **Тема 5. Культурні розходження в організаціях**

1. Організаційна поведінка: культурні параметри
2. Культурні архітипи (моделі) організацій
3. Значення культурної розмаїтності в організації
4. Стратегії управління культурною розмаїтністю
5. Багатокультурні групи: вплив та управління

### **1. Організаційна поведінка: культурні параметри**

Організаційну поведінку можна виокремити в окрему область знань про те, як люди поведуться в організації і яким чином їх поведінка впливає на її роботу (продуктивність, дисципліну, плинність кадрів).

Організаційна поведінка має:

- розуміти та пояснювати причини вчинків людей, що працюють в організації;
- прогнозувати ті чи інші поведінкові моделі у різних ситуаціях;
- контролювати поведінку працівників;



- симулювати ті мотиви, що сприяють підвищенню продуктивності та результативності роботи.

Організаційна поведінка – це характер дій в певних умовах окремих працівників чи колективів, направлених на здійснення спільної суспільно корисної діяльності організації [7].

Аспект «організація» базується на ступені впевненості в тому, що людську діяльність повинен регламентувати раціональний порядок. В одному кінці спектра люди думають, що організація схожа на машину, розроблену й побудовану відповідно до деяких специфікацій для досягнення певної мети. Цей підхід можна назвати *систематичним*. В іншому кінці спектра – віра в те, що організація є соціальним організмом, що виростає з потреб і відносин його членів. Цей підхід можна назвати *органічним*. У дійсності більшість людей дотримується змішаних поглядів. Однак, різні культури мають різний ступінь змішування, тяжіючи до одного полюса чи іншого [26].

З наведених підходів людей до сприйняття організації слід окремо розглянути сутність та параметри систематичних та органічних організацій.

#### *Систематичні організації.*

Дослідниками визначено [26], що систематичному параметрові властива віра в те, що основні елементи організації є функціями, які скоординовані чіткими, логічними відносинами. Ефективність систематичної організації залежить від того, наскільки добре розроблені її функції, щоб виконати її мету. Відносини між людьми визначені насамперед функцією, яку вони виконують.

Систематична організація існує незалежно від її членів, і її потреби більш важливі, ніж потреби окремих людей. Якщо виникає конфлікт між порядком і людиною, за загальним визнанням повинен переважати порядок. Лояльність до компанії превалює над лояльністю до окремих людей.

Те, що ви робите, значить більше, ніж те, хто ви є. Відносини між людиною та організацією раціональні. Вони базуються на контракті, явному чи неявному. Існує чітке розділення між особистістю людини та її організаційною функцією. Співробітник привносить свої навички в організацію, але ніколи не поглинається нею. Якщо те, що ви робите, не відповідає потребам організації, то у вас немає ніякої причини належати їй.

#### *Органічні організації.*

Органічному параметрові властива віра в те, що організації подібні до живих суспільних організмів, що «виростають» із потреб їхніх членів, їхнього навколишнього середовища та обставин моменту. Функції змінюються, так само, як і відносини між ними. Порядок існує (інакше не було б ніякої організації взагалі), але він базується на особистих стосунках і соціальній ієрархії, а не на функціональній системі.

Ефективність органічної організації залежить від того, наскільки добре працюють разом її співробітники для досягнення їхньої загальної мети.

Якщо існує зіткнення між порядком і людиною, то людина переважає чи знаходять компроміс. Це не означає анархію. Це може означати, що порядок переглядається.

Відносини між людиною та організацією нечіткі не тому, що вони ірраціональні чи емоційні, а тому, що розходження між ними не відчуються. Неможливо уявити, що організація може існувати незалежно від її членів. Питання не в тому, що те, хто Ви є, важить більше, ніж те, що Ви робите; просто не існує ніякої різниці. Кожен член організації має відведену йому роль, яку він виконує просто на підставі своєї приналежності. Лояльність компанії означає лояльність конкретним людям.

На думку Н. Тодорової [26] органічний параметр організації може бути продовжений до крайності, яку ми називаємо анархією, коли організації, якщо вони взагалі існують, є спонтанними й ефемерними. Крайній прояв систематичного параметра – це автоматизм, при якому організація розглядається тільки в плані її функціональних можливостей. Більшість європейських ділових організацій потрапляє в межі між цими двома крайнощами.

Припущення про характер організацій, яких дотримуються люди, головним чином невидимі для них самих. Ці переконання стають більш розпізнаваними, коли вони виражаються у ставленні до певних організаційних процесів.

Важливим аспектом, який має вплив на організаційну поведінку у переважній кількості організацій світу незалежно від типу організації, її місця знаходження, національного складу працівників та виду діяльності є «лідерство».

Лідерство в широкому розумінні охоплює розробку бачення, планування, прийняття рішень, заохочення, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення певної мети.

Аспект «лідерство» ґрунтується на ступені впевненості в тому, що група наділяє одну людину владою. Це формулювання ретельно підібрано, щоб відбити той факт, що влада лідера, принаймні, у європейській діловій організації, може здійснюватися тільки за згодою людей, якими управляють. Цінності, пов'язані з послідовниками, ідентичні тим, які пов'язані з лідерством.

Існує спектр переконань про лідерство міститься між двома крайностями: *індивідуальне та групове*. Можна також назвати їх директивним і таким, що бере участь, деспотичним і демократичним, зверху вниз та знизу вгору чи авторитарним і рівноправним, чи будь-яким іншим описом, який Ви вважаєте найбільш значущим. Однак всі ці слова несуть у собі занадто багато упередженості і двозначності.

Набагато важливіше вміти ідентифікувати відношення та поведінку, які пов'язані з різними сторонами лідерства та виділити [26]:

- *індивідуальне лідерство*: в основі якого лежить віра в те, що індивідууми споконвічно за своєю природою не рівні й що найефективніші, чи ті, хто добре обізнані, чи компетентні, мають приймати рішення від імені інших. Влада – це право, здійснюване вищими над нижчими. (Планування та прийняття рішень здійснюють окремі люди, наділені відповідними повноваженнями);

- *групове лідерство*: в основі лежить віра в те, що, хоча індивідууми, можливо, не рівні за здатностями і результатами роботи, кожний має право бути почутим і робити внесок в усі рішення, які його стосуються. Лідерів визначають по тому, як вони втілюють інтереси й голоси тих, кого вони представляють.

Крайнім проявом групового лідерства є *колективізм*, крайністю індивідуального – *абсолютизм*. Колективісти переконані в тому, що влада повинна розподілятися й здійснюватися рівноправно, тому що всі люди рівноцінні, і беруть рівну участь і мають рівну вагу у всьому. Абсолютисти переконані в тому, що влада концентрується у вищій людині, що діє так, як вважає за доцільне, подобається це іншим людям, чи ні. Більшість європейських ділових організацій виявляється між цими двома крайностями.

Необхідно підкреслити, що цінності відносно лідерства розділяються всіма членами організації, а не тільки її керівниками. Наприклад, культура індивідуального лідерства передбачає не тільки те, що боси приймають рішення і віддають накази в рамках своїх повноважень, але також і те, що їхні підлеглі очікують від них такої поведінки та охоче виконають їхні накази, не ставлячи питань.

Отже, в культурах:

- з індивідуальним лідерством рішення приймають тільки ті, хто найбільш обізнані, найефективніші чи найкомпетентніші;

- з груповим лідерством, хоча індивідууми, можливо, не рівні за здатностями і результатами роботи, кожний має право робити внесок в усі рішення, які його стосуються.

Розглядаючи культурні параметри організаційної поведінки окремо слід зупинитися та приділити увагу дослідженому питанню [26] **встановлення взаємин в організаціях.**

Так, у систематичних організаціях особа шукає спілкування з тими, чий функції в організації перетинаються з його функціями. Компетентність і професіоналізм тут більш важливі, ніж якість особистих відносин.

В органічних компаніях, хто є особа значить більше, ніж те, що вона робить. Союзи створюються на довірі та взаємних зобов'язаннях і можуть базуватися на походженні з того ж самого сімейства, міста, країни, області, школи, університету, клубу, на часі приходу до компанії чи спільному досвіді роботи.

Більшості світових організацій властиво поняття роботи в *командах*. Можна сказати, що організація – сама по собі команда. Але структура команди, її мета і те, як взаємодіють її учасники, відрізняються відповідно до переважаючої культури.

У систематичній культурі команда – це збори фахівців, кожний з визнаним внеском у спільну справу. В органічній культурі склад і мета команди будуть більш вільно оформлені. Для її членів цілі команди і їх власні обов'язки менш ясно визначені.

У командах культур групового лідерства цільові групи, ударні команди, проектні групи можуть скоротити ієрархію компанії, поняття, що може бути надійно закріпленим в організації з формальним матричним управлінням. Це буде важче в культурах індивідуального лідерства, у яких організаційній ясності й лініям звітності надають високого значення.

Також, у організаціях спостерігається різне ставлення до *зборів*.

У систематичних організаціях є регулярний графік різних видів зборів. Крім регулярного брифінгу та інформаційних зустрічей, проводяться збори спеціалізованих цільових груп, комітетів і груп із зазначеною метою, порядком денним та детальними протоколами. Збори починаються та закінчуються вчасно, навіть, у рідкісних випадках тоді, коли справу не кінчено.

В органічних організаціях різниця між офіційними і неформальними зборами значно розмита. Збори тривають, поки всі справи не будуть завершені й, якщо це неможливо, скликаються знову за слушної нагоди.

У культурах індивідуального лідерства люди скаржаться на кількість зборів, навіть якщо їх небагато. Збори проводяться під головуванням старшого, і мета зборів – проінформувати, направити та зібрати інформацію.

Збори в культурах групового лідерства проводяться для того, щоб обмінятися інформацією, рішеннями, відповідальністю. До них ставляться серйозно як до важливого інструмента досягнення мети. Особливо цінується вміння слухати. Найважливіша мета – досягнення консенсусу.

***Освіта й кваліфікації*** однаково цінуються у всіх культурах, але за різних причин.

Систематична організація складена з експертів, професіоналів і фахівців. З раннього віку освіта тяжіє до професійно-технічної та технічної. Пріоритетним є технічне навчання на всіх рівнях організації.

В органічних культурах освіта вказує на те, яка ви людина, на ваш соціальний стан. Досвід і здоровий глузд, університети життя вважаються рівноцінними, чи навіть ціннішими. Навчання, якщо і є, цінується не саме по собі, а як привілей, ознака статусу.

***Планування часу чи особистий календар***, також є одним з аспектів відношення до якого не є однаковим у всіх організаціях.

Так, у систематичних організаціях, якщо не виникає реального критичного стану, важко зіштовхнутися із проведенням незапланованих зборів без попередження. Графіки та особисті календаріщоденники заповнюються завчасно, ведуться секретарями, їх чітко дотримуються. Це дозволяє уникнути значного стресу в житті, але й позбавляє життя гострих емоцій і творчого потенціалу. У цих організаціях кожному призначають дні чи тижні для зустрічей заздалегідь, він проводить бесіду у встановлений час та іде.

В органічних організаціях зустрічі призначаються та переносяться без попередження, і розклад – досить гнучкий. Щоденник-календар – це організатор, зміст якого відомий тільки його хазяїнові – секретарі й помічники можуть не знати, де в цей час перебуває їх керівник. Ви можете призначити збори чи домовитися про зустріч із кимсь – без попередження заздалегідь, навіть якщо це означає скасувати іншу, менш важливу зустріч. У дійсно гнучких культурах ніщо не скасовується, і всі з'являються одночасно.

Для систематичних культур така поведінка – це хаос. Але ті, хто живе в рамках цих культур, знають, як управлятися із цими правилами поведінки задля загальної зручності.

## 2. Культурні архетипи (моделі) організацій

Комбінація різних аспектів організації і лідерства створює дуже різні культурні архетипи. Розглянемо найпоширеніші варіанти класифікації культурних архетипів (моделей) організацій.

Розглядаючи перший варіант класифікації культурних архетипів (моделей) організацій (рисунок 2.1), для одержання більш чіткої уяви про них, використаємо метафори Джона Моула [56], який для наочності залучив для пояснень образи міфології Дикого Заходу.

Рисунок 2.1



## Рис. 2.1. Культурні архетипи

**Архетип «сімейна компанія»** поєднує органічну організацію з індивідуальним лідерством.

Опис. Організація, зареєстрована як корпорація «Індіанці» поєднує органічну організацію з індивідуальним лідерством. Нею управляє «вождь», влада якому перейшла у спадок і якого обрали «духи племені». Організація залежить від традиції, прецеденту, пам'яті народу та запутаної мережі племінних відносин.

Прогнозування в цьому типі організації, якщо прогнози взагалі робляться, то вони – вираження загальної стратегії, основаної на досвіді, ділових відчуттях і таланті керівника. Він готовий змінити фірму, якщо змінюються обставини. Тільки кілька ключових людей знають те, що в нього на думці, і це дає йому можливості проводити зміни в компанії, не відчуваючи незручностей і не підриваючи свого авторитету, якщо він щось розуміє чи робить неправильно. У нього немає інструментів для перетворення його планів у бюджети і прогнози, але замість цього він зосереджується на декількох ключових показниках, таких як продажі чи питома вага компанії в обороті ринку чи потік готівки.

**Архетип «багатонаціональна компанія»** поєднує систематичну організацію з індивідуальним лідерством.

Опис. Корпорація «Кавалерія» комбінує систематичну організацію з індивідуальним лідерством. Вона керована командувачем, що пройшов свій шлях через організовану систему звань до посади з юридично санкціонованою та централізованою владою. Організація базується на процедурах, правилах та формальній системі навчання й кваліфікацій.

Для цього типу організації дуже важливі прогнози й планування. Вони – усе ще прерогатива старшого менеджменту, але є набагато систематичнішими. Керівник може найняти фірму консультантів із стратегії, навіть якщо в нього є власний штат стратегічного планування. Коли план складено та схвалено правлінням, його ділять на щоквартальні прогнози та щомісячні операційні плани і представляють середній ланці управління. Складна пірамідальна система інформації управління, з головним керівником нагорі, пильно стежить за дотриманням плану дій.

**Архетип «велика бухгалтерська чи консалтингова фірма»** поєднує систематичну організацію з груповим лідерством.

Опис. Публічна компанія з обмеженою відповідальністю «Орган законної влади» сполучає систематичну організацію із груповим лідерством. Це – добре організована та юридично санкціонована група фахівців із чіткими

цілями. Вони вибирають «шерифа», строк перебування якого у владі залежить від їхньої підтримки та результативності його роботи. Він може призначити заступників серед членів групи, якщо вони бажають служити.

Процес планування в цьому типі організації є настільки ж систематичним, як і у корпорації «Кавалерія», але в нього залучено набагато більше людей. Він починається на низькому операційному рівні в бригадах лінійного управління, які складають свої власні плани і бюджети в ході серії конференцій з планування та зустрічей зі своїми колегами й радниками по персоналу. Плани централізовано надаються керівництву, поєднуються, і відправляються назад для перегляду, переробляються і, нарешті, затверджуються. Складна система інформації управління призначена для того, щоб дати лінійному менеджеріві максимум можливого зворотного зв'язку.

**Архетип «творче чи високо технічне товариство»** поєднує органічну організацію з груповим лідерством.

Опис. Наукове об'єднання «Злочинці» комбінує органічну організацію із груповим лідерством. Воно діє на основі колективної влади і прийнятті рішень та рівного поділу прибутків. Організація – мінлива, спонтанна й основана на особистих відносинах між членами, що діють так, як вони вважають за доцільне. Лідер може з'явитися на короткий період, але він ризикує «одержати постріл у спину».

У такому типі організації, імовірно, немає ніякого плану, але кожний має свою власну ідею щодо того, який він має бути. Ведуться нескінченні дискусії про те, куди компанія повинна йти та що вона повинна робити. Хоча і немає ніякого формального плану, така велика кількість дебатів та обговорень його призводить до згоди всієї організації щодо того, яким повинен бути правильний напрямок. Спроби формалізувати згоду в детальному прогнозі зазнають невдачі, тому що люди не дотримувалися б його, і в кожному разі інформація й методи не доступні.

Говорячи про архетипи організацій слід окремо коротко зупинитися на **копіюваннях («щепленнях»)**, які можуть відбуватися. Стилi управління чи методи та інструменти розвиваються для задоволення потреб певних типів організацій. Теорії управління визначені типом культури, до якої належать їх автори і в якій було виконано дослідження. Оскільки ці теорії працюють добре в деяких типах компанії, вони стають модними, поширюються консультантами й ученими, і копіюються – «прищеплюються» – в організаціях найрізноманітніших типів.

Подібні «щеплення» можуть дати різні результати. Вони можуть бути успішними, тому що пасують новій приймаючій культурі. Вони можуть бути відхилені відразу. Вони можуть бути адаптовані культурою без загального визнання. Часом вони можуть змінити саму культуру. Що напевно, так це те, що вони не виживуть незалежно від того як, робиться в організації все інше.

Слід відмітити, що жоден із чотирьох культурних архетипів внутрішньо не перевершує іншого. Кожний з них – це продукт навколишнього середовища та загальноприйнятих цінностей його членів. Прийняття рішень у компанії «Орган законної влади» не обов'язково перевершує чи поступається підприємницькому таланту особистості в корпорації «Індіанці». Організація може бути паралізована правилами та процедурами чи їхньою відсутністю. Положення чотирьох гіпотетичних організацій на карті параметрів не є ознакою їхньої ефективності [26].

Інша спроба класифікувати культурні моделі організації була зроблена голландським ученим Фонсом Тромпенаарсом та американським дослідником Чарльзом Хемпденом-Тернером [65], які поділили ділові культури у відповідності із:

- ступенем централізації управління та дистанцією влади (ієрархія - егалітаризм);
- ступенем формалізації управлінських функцій (формальна – неформальна структура), відповідно культури з високим ступенем чи з низьким ступенем запобігання невизначеності);
- цільовою спрямованістю діяльності (орієнтація на міжособистісні відносини – на виконання завдань і досягнення цілей).

У результаті були виділені чотири основні моделі управлінської культури [28]:

- «Керована ракета»;
- «Інкубатор»;
- «Ейфелева вежа»;
- «Родина».

Модель управлінської культури «*Інкубатор*» є егалітарною з низьким ступенем централізації і невеликою дистанцією влади, має низький ступінь функціональної формалізації і орієнтується на розвиток особистості.

Модель «Інкубатор» властива багатьом дрібним і середнім фірмам Великобританії, Канади, Данії й поширена у високо технологічних виробничих компаніях «Силіконової долини» у Каліфорнії (США).

Модель управлінської культури «*Керована ракета*» є егалітарною з низьким ступенем централізації, має високий ступінь функціональної формалізації і орієнтується на досягнення конкретної мети та результату.

Модель «Керована ракета» традиційно превалює в корпораціях США, Канади, європейських країн англосаксонської групи та Скандинавії.

Модель управлінської культури «*Ейфелева вежа*» є ієрархічною з високим ступенем централізації та обмеженим делегуванням, має високий ступінь функціональної формалізації і орієнтується на досягнення конкретної мети завдяки вдосконалення структури та функціональних ролей.



Модель «*Ейфелева вежа*» переважає в Німеччині, Австрії, Угорщині, Австралії та Новій Зеландії.

Модель управлінської культури «*Родина*» є ієрархічною, орієнтованою на виконання вказівок керівництва, патерналістською, має низький ступінь функціональної формалізації.

Модель «Родина», найстаріша з корпоративних моделей, домінує в нашій країні в країнах арабського Сходу, Південно-Східної й Центральної Азії, у Південній Європі (Італія, Іспанія, Франція, Греція, Кіпр), а також у значній частині Східної й Центральної Європи, в Україні та ряді країн пострадянського простору.

### **3. Значення культурної розмаїтності в організації**

Який би підхід до класифікації організаційних культур не вибрати, на жаль, необхідно визнати, що ні менеджери, ні вчені зазвичай не вважають, що культура стосується щоденної діяльності організацій. Дуже часто гарні менеджери сприймають себе поза паспортом, а гарні організації – поза національністю. Однак культурна розмаїтість дійсно існує та впливає на способи діяльності в межах організації [26].

У багатьох випадках люди асоціюють розпізнавання культурних розходжень зі спрощеним, примітивним, аморальним мисленням. Вони називають менеджерів, які визнають розмаїтість у рамках організацій, упередженими, расистами, женофобами, етноцентричними й непрофесійними. Культурні норми, особливо в Північній Америці, заохочують менеджерів заплющувати очі на стать, расу та етнічну приналежність і бачити людей тільки як індивідуумів й судити їх відповідно до їхніх професійних навичок. Цей підхід викликає проблеми, тому що змішує розуміння з думкою. Розуміння відбувається, коли менеджер усвідомлює, що люди з різних культурних груп поведуться по-різному та що це розходження зачіпає їхнє ставлення до організації. Люди з однієї етнічної групи по своїй суті нітрохи не кращі чи не гірші (думка), ніж представники іншої групи, вони просто інші. Ігнорувати культурні розходження непродуктивно. Думка про колег і клієнтів, оснований на їхній приналежності до конкретних груп, сприяє упередженості – упередженню, що ґрунтується на групових, а не індивідуальних характеристиках. Оцінка культурних розходжень як гарних чи поганих може призвести до невідповідних, образливих, расистських, женофобських, етноцентричних відносин і поведінки. А розуміння розходжень – ні [26].

У дослідженні, що включає 14 країн, менеджери описали роботу та кар'єрні цілі своїх іноземних колег. У кожній парі комбінацій цих 14 країн, менеджери описали своїх іноземних колег як більш подібних собі, ніж вони фактично були. Хоча люди – не однакові, ми сприймаємо їх як схожих на нас, з тими ж самими потребами та прагненнями. Культурна сліпота тому і перцепційна, і концептуальна: ми не бачимо чи не хочемо бачити розходження. Будь-яка форма ефективного міжкультурного управління повинна починатися

зі спільного зусилля зрозуміти культурну розмаїтість, не оцінюючи її, – бачити розходження там, де розходження існує [26].

Отже, можна дійти висновку, що небажання бачити культурну розмаїтість обмежує нашу здатність управляти нею, тобто мінімізувати проблеми, які вона викликає при максимізації переваг, які вона дає.

Культура залишається в цілому невидимою, а коли вона видима, люди зазвичай вважають, що вона є причиною проблем: люди рідко думають, що культурна розмаїтість приносить користь організації. Наприклад, міжнародні менеджери, що відвідують семінари з менеджменту у Франції, склали список переваг і недоліків культурної розмаїтості в організаціях. У той час як кожен учасник міг скласти список недоліків, менше ніж третина (30 відсотків) змогла скласти список переваг. Як підсумував французький бізнесмен, «я потрапив у багато ситуацій за ці роки, але я не можу згадати жодної, яка принесла полегшення, тому що залучала більш ніж одну культуру». Його датський колега погодився, «я не можу згадати жодної ситуації в моєму досвіді, де управління звичайним бізнесом стало б більш легким чи більш ефективним, тому що залучало людей більш ніж з однієї культури».

Які типи проблем викликає розмаїтість?

Відповідь на дане питання, на думку дослідника Н. Тодорової, є наступною.

Проблеми найчастіше відбуваються в об'єднуючих процесах, у той час, коли організації потрібно, щоб службовці думали чи діяли однаково. Комунікація (об'єднання на схожих значеннях) і інтеграція (об'єднання на схожих діях) стають більш важкими. Люди з різних культур не в змозі зрозуміти один одного, вони не працюють однаковоими способами чи в тому самому темпі. Найбільше ростуть потенційні можливості для двозначності, складності і безладдя, коли організація чи проект вимагають ясності й чіткого напрямку – конвергенції.

Розмаїтість також веде до проблем, коли службовці зайво узагальнюють організаційні методи та процеси. Культурна розмаїтість стає джерелом проблем, коли організація повинна досягти єдиної згоди – формальної чи неформальної. Водночас ускладнюється і розробка загальних процедур та порядку дій.

Розмаїтість стає найбільш вигідною, коли організація хоче розширитися – щоб розширити свою перспективу, свій підхід, свій діапазон ідей, свої дії, свою лінію продукції чи свої плани маркетингу. Розмаїтість – це перевага в переорієнтації організації, що починає новий проект, що створює нову ідею, що розвиває новий план маркетингу, що планує нову дію чи оцінює тенденції з нової точки зору.

Деякі менеджери описують багатокультурні організації як більш гнучкі та відкриті для нових ідей. Інші підкреслюють здатність багатокультурних організацій зрозуміти потреби клієнтів краще – наприклад, адаптувати свої маркетингові кампанії до національності своїх клієнтів. Інші звертають увагу на багатопланові перспективи, привнесені в розв'язання проблеми, і більшу

здатність уникнути «групового мислення». У цілому, переваги включають збільшення творчого потенціалу, гнучкість і навички розв'язання проблем – особливо складних проблем, що залучають велику кількість якісних факторів, більшу ефективність у роботі з культурно специфічними групами клієнтів і краще розуміння динаміки та моделей комунікації в межах організації. Культурну розмаїтість треба використовувати як ресурс переваг, а не розглядати її як тягар для організації.

#### 4. Стратегії управління культурною розмаїтністю

Культура не є однією з ідей, які охоче використовують менеджери чи службовці для пояснення організаційної поведінки. Поки вони не зітнуться з ідеєю культури, вони часто не в змозі розглядати її як можливе пояснення змін у функціонуванні організацій, тому приписують моделі й зміни в поведінці будь-яким іншим впливам, крім культури [26].

Тому те, наскільки менеджери визнають культурну розмаїтість і її потенційні переваги та недоліки, визначає підхід організації до управління цією розмаїтістю.

Реакцією членів організації на культурну розмаїтість, на думку дослідників галузі, є:

- **Місництво (парокіалізм):** члени організації не визнають культурну розмаїтість чи її вплив на організацію. У парокіальних організаціях співробітники вважають, що «наш шлях – це єдино можливий спосіб» організації та управління.

- **Етноцентризм:** працівники в організації визнають розмаїтість, але тільки як джерело проблем. В етноцентричних організаціях співробітники думають, що «наш спосіб – це найкращий спосіб» організації та управління, вони розглядають всі інші шляхи як менш ефективні і невдалі.

- **Синергетична реакція.** В тих випадках, коли співробітники організації ясно розуміють концепцію культури, реакція на культурну розмаїтість може бути синергетичною, тією, що розуміє, що культурна розмаїтість веде як до переваг, так і до недоліків. У синергетичних організаціях співробітники переконані, що «наш шлях й їхній шлях відрізняються, але жоден, по своїй суті, не перевершує інший». Працівники синергетичних організацій вважають, що творче сполучення своїх і чужих способів створює кращі способи організації та роботи.

Різне сприйняття та припущення мають різне значення для підходів організацій до управління розмаїтістю. Якщо організації сприймають вплив культури як незначний, як у випадку парокіальних організацій, обрана стратегія полягає в тому, щоб ігнорувати культурну розмаїтість. Так говорять деякі парокіальні менеджери: «Культурна розмаїтість не настільки важлива, щоб брати її до уваги; вона – несуттєва». Ця стратегія ігнорує ефективне управління розмаїтістю. Вона усуває можливість зменшення негативних впливів і збільшення позитивних впливів.

Якщо співробітники організації припускають, що культура впливає тільки негативно, як у випадку етноцентричних організацій, то їхня стратегія полягає в тому, щоб мінімізувати джерела і вплив культурної розмаїтості в межах організації. Вони можуть здійснити цю стратегію безліччю засобів: наприклад, намагаючись відбирати культурно однорідну робочу силу чи об'єднуючи всіх робітників у моделі поведінки домінуючої культури.

Етноцентричні організації, що мінімізують розмаїтість, усувають можливість отримати користь із наявності багатьох культур. Якщо співробітники організації розглядають вплив культурної розмаїтості і як позитивний, і як негативний, як у випадку синергетичних організацій, то їхня стратегія полягає в тому, щоб управляти впливами культурної розмаїтості, а не самою розмаїтістю.

Синергетичні організації мінімізують потенційні проблеми, управляючи впливами, а не мінімізуючи розмаїтість. Так само вони максимізують потенційні переваги, управляючи впливами, замість того, щоб ігнорувати розмаїтість. Синергетичні організації навчають своїх членів визнавати культурні розходження та використовувати ці розходження для створення переваг для своєї організації [26].

Перші дві стратегії – ігнорування та зменшення культурних розходжень – відбуваються природно і тому досить звичайні. Тільки коли співробітники організації розуміють і культурну розмаїтість, і її потенційні позитивні впливи, існує ймовірність того, що організація вибере шлях управління розмаїтістю, а не її ігнорування чи зведення її до мінімуму. Культурна розмаїтість може потенційно мати як позитивний, так і негативний вплив на організацію. Підхід до розмаїтості, а не сама розмаїтість, визначає фактичні позитивні та негативні її результати [26].

В рамках цієї теми, окрему увагу слід приділити культурній синергії та культурно синергетичному розв'язанню проблем.

**Культурна синергія** – це підхід до управління впливом культурної розмаїтості, що використовує розходження народів світу як ресурс взаємного росту та досягнень для створення ефективніших форм співробітництва [26].

За визначенням Бакмінстера Фулера [42], синергія передбачає: «нове мислення, ... яке допомагає звільнитися від застарілих моделей і може зламати раковину дозволеного неучтвa». Синергія – це «поведінка цілих систем, яку не можна пояснити поведінками окремо взятих частин <...>Щоб дійсно зрозуміти, що відбувається, ми повинні перестати починати із частки, а повинні працювати замість цього від загального до конкретного».

У своїй книзі «Управління культурною синергією» Моран й Харіс [57] підкреслюють, що «саме розходження народів світу може привести до взаємного росту й досягнень, які куди більш вагоміші, ніж окремий внесок кожної сторони в міжкультурну взаємодію». Вони пропонують вийти за рамки розуміння тільки власної культурної спадщини, щоб зробити щось більше шляхом кооперації та співробітництва. Культурна синергія будується на подібностях і породжує розходження, призводячи до більш ефективних

людських дій і систем. Сама розмаїтість людей може використовуватися для поліпшення розв’язання проблем шляхом об’єднаних дій. Ті, хто працюють в міжнародному менеджменті, мають унікальні можливості сприяти синергії на світовому рівні.

**Культурна синергія як підхід до управління впливом культурної розмаїтості**, – це процес, у якому менеджери формують організаційну політику, стратегії, структури й методи, основані на культурних зразках окремих співробітників організації та клієнтів, але не обмежені ними [26].

Культурно синергетичні організації створюють нові форми управління і організації, які краще та ефективніше тих, що існують в індивідуальних культурах їхніх співробітників. Цей підхід визнає і подібність, і розходження серед націй, які становлять мультикультурну організацію, та пропонує, щоб люди не ігнорували, не мінімізували культурну розмаїтість, а навпаки, розглядали її як ресурс у створенні та розвитку організацій.

Набір припущень, які відрізняються від найбільш загальноприйнятих припущень про міжкультурну взаємодію на робочому місці, формує основи культурного синергетичного підходу.

Культурно синергетичний підхід оснований на припущеннях про плюралістичність суспільства, про однакову важливість подібностей і розбіжностей, про рівноправність різних шляхів досягнення мети та про культурно-специфічну обумовленість вибору того чи іншого шляху [26].

#### **Культурно синергетичне розв’язання проблеми.**

Культурно синергетичні організації відбивають кращі аспекти культур всіх співробітників у своїй стратегії, структурі та діяльності, не порушуючи норм жодної культури. Менеджери в синергетичних організаціях використовують розмаїтість як ключовий ресурс у розв’язанні проблем.

Складові процесу розвитку культурно синергетичного розв’язання організаційних проблем можна розділити на три кроки, які вказані у рисунку 4.1.

Рисунок 4.1



#### **Рис. 4.1. Складові процесу розвитку культурно синергетичного розв'язання організаційних проблем**

*Опис ситуації (крок 1) [26]* – це один із найважчих і критичних кроків у пошуку шляхів розв'язання складних проблем. У кроскультурному середовищі відмінні цінності й сприйняття їх різними народами ускладнюють визначення проблеми.

Перший крок у процесі культурної синергії передбачає усвідомлення того, що існує конфліктна ситуація. Співробітники організації повинні визнати, що існує потенційна проблема, навіть коли проблема не має сенсу з погляду їхньої власної культури. Потім вони повинні описати її з позицій кожної культури, утримуючись від інтерпретацій чи оцінки її з погляду якої-небудь іншої культури.

*Культурна інтерпретація (крок 2) [26]*. Як тільки співробітники організації визнають проблему, вони можуть використати синергетичний підхід для аналізу цієї проблеми з позицій кожної культури. Співробітники організації ідентифікують та інтерпретують подібності і розходження в думках, почуттях й діях представників різних культур.

Логічно, другий крок у процесі культурної синергії передбачає зміну ролей – цей підхід припускає, що вся поведінка раціональна та зрозуміла з погляду поведінки людини, але що культурні упередження ведуть людей до неправильного тлумачення логіки поведінкових зразків іншої культури. Беручи до уваги, що точка зору однієї культури обмежує гнучкість поведінки менеджерів у міжнародних ситуаціях, різноманітні точки зору збільшують їхню здатність розуміти та розглядати варіанти.

У процесі культурної інтерпретації, представники кожної культури намагаються зрозуміти основні припущення, які визначають поведінку інших культур («іноземців»). Протягом цього процесу, група ідентифікує подібності та розходження між переконаннями і моделями поведінки своєї культури й іншої культури.

*Культурний творчий підхід (крок 3)[26]*. Організації створюють синергетичні альтернативи, шукаючи шляхи розв'язання проблем, тобто намагаючись допомогти представникам різних культур збільшити свою продуктивність і задоволення від роботи. Дослідження починається з пошуку відповіді на питання: «Що представники однієї культури можуть дати представникам іншої культури?». Відповідь повинна не повторювати, а співвідноситися з культурними припущеннями всіх представлених груп. Вона повинна бути новою і виходити за рамки поведінкових моделей кожної з основних культур. Вибір кращої альтернативи – оцінка – стає можливим тільки, коли йому передують адекватний опис й інтерпретація.

Організації повинні ретельно планувати виконання синергетичних рішень. Перш ніж співробітники організації зрозуміють потребу в змінах,

основаних на синергетичному розв'язанні проблеми, вони повинні виробити культурну самосвідомість (розуміння своїх власних культурних переконань і зразків поведінки) і міжкультурне розуміння (розуміння переконань і зразків поведінки інших культур). Без розуміння культурної динаміки запропоновані зміни часто здаються абсурдними. А вже з врахуванням культурного розуміння організація може розв'язати свої проблеми та здійснити зміни, необхідні для поліпшення обслуговування клієнтів, ефективності службовців і задоволеності від роботи.

Таким чином, синергетичне рішення визнає цінності обох культур, не порушуючи методи управління жодної з культур, воно нове та прийнятне для обох культур.

Синергетичний підхід до розв'язання проблеми включає *три фундаментальних кроки* [26]:

- *Опис ситуації*: співробітники організації спочатку визначають проблему з позицій всіх залучених культур;
- *Культурну інтерпретацію*: співробітники організації аналізують зразки, які роблять поведінку кожної культури логічною з їх точки зору;
- *Культурний творчий підхід*: співробітники організації створюють рішення, які сприяють продуктивності організації, не порушуючи норм всіх представлених культур.

Синергетичний підхід створює організаційні розв'язання проблем, використовуючи культурну розмаїтість як ресурс і перевагу для організації. Підхід призначений для використання в організаціях, в яких міжкультурна взаємодія серед службовців і клієнтів відбувається щодня. Однак організаціям немає необхідності здійснювати синергетичне рішення раптово, замість цього вони можуть вводити його поступово, коли потреба в міжкультурному розв'язанні проблеми стає очевидною. Хоча жодна існуюча нині організація не є повністю синергетичною, безліч організацій використовують цю стратегію в розв'язанні багатьох своїх ключових міжкультурних і багатонаціональних питань.

Синергетичний процес розв'язання проблем не є швидким і легким. Це – систематичний процес руху організації від локальної до міжнародної перспективи. Він стає ефективним підходом для успішної конкуренції в усе більш багатокультурному внутрішньому середовищі та у сучасному всеохоплюючому світі глобального бізнесу.

## **5. Багатокультурні групи: вплив та управління**

З XX століття глобальний бізнес почав приносити та приніс міжкультурні контакти в кожную компанію. Останні десятиліття, не залишаючи свою власну культуру, менеджери можуть працювати на іноземну фірму, продавати клієнтам-іноземцям, купувати з-за кордону та регулярно зустрічатися з колегами із усього світу беручи участь у телефонних переговорах, діалогах по факсу та у режимі реального часу в мережі Інтернет. Міжкультурний діалог став основою, на якій базується світовий бізнес.

І у середині країни, і в міжнародній діяльності, багатокультурна робоча сила стала реальністю. Однак вплив багатокультурності значно відрізняється в різному оточенні й залежно від загальної стратегії організації.

Міжнародна культурна розмаїтість традиційно мала мінімальний вплив на місцеві організації, але все-таки, локальна багатокультурність має істотний вплив.

У міжнародних організаціях вплив культури є дуже великий. Міжнародна організація повинна пристосувати свій підхід, свою продукцію та послуги до тих, які прийняті в місцевій культурі. У багатонаціональній організації, через те, що ціна має тенденцію домінувати над всіма іншими міркуваннями, вплив культури трохи зменшується.

На той час, коли корпорації стають глобальними, вплив культури стає надзвичайно важливим. Глобальні фірми мають потребу в розумінні культурної динаміки для планування своєї стратегії, для визначення розміщення засобів виробництва і постачальників в усім світі, для виробництва і торгівлі культурно прийнятними виробами та послугами, і так само для управління міжкультурною взаємодією усередині організації – від старших керівників до працівників цеху.

Слід зазначити, що стилі лідерства, мотивація, прийняття рішень, планування, організація, комплектування персоналом і контроль, є різними в різних країнах. Виходячи з чого постають питання [26]:

- Що відбувається, коли представники несхожих культур працюють разом щодня в одній організації?;

- Як треба управляти багатокультурною робочою силою?;

- Як управляти людьми, які відрізняються від нас? та ін.

Відповіді на вказані питання слід виділити у окремі блоки:

а) Вплив культури на ефективність групи;

б) Управління культурною розмаїтністю групи.

Перейдемо до розгляду вказаних блоків питань, опираючись на вже сформовану думку дослідників галузі [26], що має доволі вичерпну відповідь на них.

### ***Вплив культури на ефективність групи.***

Організації складаються із груп, і групи формують основну структуру організацій. Компанії організовують своїх службовців у різні форми тимчасових і постійних робочих груп – відділи, офіси, цільові групи, підкомісії, комітети, комісії та правління. Групи варіюються за якістю: від поганих до чудових, від повністю непродуктивних до дуже продуктивних. Вони можуть мати соціально бажані цінності та цілі, інакше суспільство може розглядати їх цілі як деструктивні. Вони можуть багато досягти, а можуть і заподіяти велику шкоду. З погляду організації вони можуть бути дуже ефективні, чи повністю



неефективні. Групі як такій не властиво нічого гарного чи поганого, слабкого чи сильного.

Продуктивність групи залежить від її завдання, доступних ресурсів і способів роботи.

Мета групи визначає її завдання, і це завдання може включати рішення, рекомендацію, проект, звіт, дію чи ряд дій (тобто, план).

Ресурси групи включають людей, інформацію, матеріали, час, гроші і енергію, доступні для виконання завдання.

Фактична продуктивність групи – її потенційна продуктивність мінус втрати через неправильні способи роботи. Фактична продуктивність залежить від того, як добре група працює разом і використовує свої ресурси для виконання завдання.

Культурна розмаїтість має позитивний і негативний вплив. Розмаїтість збільшує потенційну продуктивність, одночасно збільшуючи складність процесу, що повинен відбутися для того, щоб група зрозуміла свій максимальний потенціал.

Багатокультурні групи мають більше потенціалу для вищої продуктивності, ніж однорідні групи, але вони також ризикують більшими втратами через неправильні способи роботи. Фактична продуктивність багатокультурних груп може тому бути вищою, нижчою, чи такою ж, як у гомогенних (однорідних) груп. Наприклад, багатокультурні групи можуть мати багато точок зору на проблему (таким чином, збільшуючи потенційну продуктивність), але вони часто відчують більші труднощі в угруповуванні й оцінці цих точок зору (таким чином, викликаючи втрати в продуктивності через невдалий процес).

Когезійна (сполучна) здатність – це здатність окремих членів групи діяти як одне ціле з іншими, коли це необхідно, почувати, інтерпретувати і діяти схожим чи взаємно погодженим способом. Оскільки вони починають спільну роботу, маючи менше подібних рис, багатокультурні групи спочатку менш згуртовані, ніж гомогенні групи.

Вищі рівні недовіри, взаємне нерозуміння та напруження, що наявні у багатокультурних групах, зменшують згуртованість. Що ще більш важливо так це те, що ці проблеми ставлення, сприйняття й спілкування також можуть зменшити продуктивність.

### ***Управління культурною розмаїтністю групи.***

Багатокультурні групи повинні вчитися використовувати свою розмаїтість, коли вона збільшує продуктивність, і зводити її до мінімуму, коли вона зменшує продуктивність. Тому менеджери мають вчитися мінімізувати втрати через помилкову діяльність, причиною якої стала культурна розмаїтість, дотримуючись рекомендацій, що наведені нижче.

**Цілеспрямований відбір.** Визнаючи різноманітне культурне походження групи, лідери повинні вибрати членів групи не за їхньою етнічною приналежністю, а скоріше за їхніми здібностями, пов'язаними з виконанням завдання.

**Визнання розходжень.** Групи не повинні ігнорувати чи мінімізувати культурні розходження: «Багато бар'єрів у міжкультурній комунікації виникають через незнання культурних розходжень, а не через неприйняття цих розходжень». Так само краще розуміння міжкультурних розходжень полегшує спілкування. Ряд досліджень доводить, що «культурно навчені лідери, незалежно від стилю лідерства, ... досягають у цілому вищих результатів роботи й взаєморозуміння, ніж ненавчені керівники».

Для визнання існуючих культурних розходжень учасники групи повинні описати весь діапазон наявних культур, спочатку не інтерпретуючи чи оцінюючи характер кожної окремої культури. Члени групи повинні усвідомити свої власні стереотипи, не дозволяючи їм обмежити їхнього очікування, розуміння та дії. Як тільки вони почнуть визнавати фактичні розходження (диференціювати свої стереотипи від фактичної індивідуальності та поведінки членів груп, тобто культурний опис), вони повинні намагатися зрозуміти, чому представники інших культур думають, почувають і діють певним чином (культурна інтерпретація). Потім, вони повинні поставити собі питання, що представники кожної культури можуть дати представникам інших культур (культурний творчий підхід). Таким чином, створювати ефективні багатокультурні групи треба тим же самим шляхом, що й створення культурної синергії.

**Бачення чи суперважлива мета.** Членам різнорідних груп у цілому значно складніше домовитися про свої цілі і завдання, ніж членам однорідних груп. Ця складність обумовлена тим, що групи намічають свою загальну мету та другорядні цілі на початковій стадії свого розвитку, коли ще домінують індивідуальні розходження і існує проблема згуртованості групи.

Щоб підвищити ефективність, керівник повинен допомогти групі дійти згоди щодо питання про бачення чи головну мету, мету, що перевершує індивідуальні розходження кожного. Визначення надважливих цілей часто має дуже широкі рамки і дає тільки найзагальніший напрям та фокус наступним діям групи. Надважливі цілі, в яких успіх залежить від співробітництва і взаємодії, схильні зменшувати упередження та збільшувати взаємоповагу. Це особливо актуально, коли співробітники потребують тривалої допомоги своїх колег, щоб досягти результатів, важливих для кожної культури і для всієї організації.

**Рівна влада.** Групи в цілому генерують ідей більше і краще, якщо в розподілі відповідальності беруть участь усі її члени. Культурне панування (непропорційний розподіл влади між представниками різних культур)

негативно впливає на продуктивність, тому що воно душить внесок членів групи з тих культур, які не домінують. У міжнародних групах лідери повинні вжити заходів проти непропорційного розподілу влади серед представників країни-організатора, учасників однієї й тієї ж національності, учасників з найбільш технологічно розвинених чи економічно розвинених країн чи представників ідеології більшості. Менеджери повинні розподілити владу відповідно до здатності кожного учасника групи внести свій вклад у виконання завдання, а не відповідно до якоїсь упередженої думки про культурну перевагу.

**Взаємоповага.** Етноцентризм відображає погляд на речі, коли власна група є центром усього, а всі інші визначаються та оцінюються відносно неї. Упередженням вважається оцінка інших груп як нижчих щодо своєї власної. Однакове становище, тісний контакт і спільні зусилля по досягненню загальної мети зменшують упередженість. Щоб групи працювали ефективно, їх учасники повинні поважати один одного. Менеджери можуть сприяти взаємоповазі, підбираючи членів рівних здібностей, попередньо повідомляючи групі про майбутні її досягнення і навички, необхідні для виконання завдання, і зводячи до мінімуму ранні судження, основані на етнічних стереотипах.

**Зворотний зв'язок.** З огляду на наявність різних поглядів, культурно різноманітні групи відчують більше проблем, ніж однорідні групи, у досягненні колективної згоди щодо питання, які ідеї чи рішення гарні чи погані. Якщо однорідні групи швидко розробляють критерії судження, ґрунтуючись на об'єднуючих їх цінностях, то багатокультурним групам зазвичай це зробити важко. Щоб стимулювати ефективне функціонування, менеджери повинні давати групам позитивний зворотний зв'язок у ході їхньої діяльності та за результатами роботи, як окремим учасникам, так і всій групі, починаючи із самого початку їхньої спільної діяльності. Зовнішній зворотний зв'язок (що виходить від менеджера, який не є членом групи) допомагає групі бачити себе як команду та виконує функцію навчання групи цінувати свою розмаїтість, визнавати внесок кожного члена і довіряти своєму колективному судженню.

Таким чином, потенційна продуктивність культурно різноманітних груп є досить високою: вони мають додатковий потенціал ресурсів, розуміння перспектив і досвід, які полегшують появу нових і кращих ідей. Втрати в ході діяльності через недовіру, непорозуміння, взаємне нерозуміння, стрес та брак згуртованості часто зводять нанівець потенційні вигоди від розмаїтості в групі. Тільки при гарному керуванні культурно різноманітні групи можуть сподіватися на досягнення своєї потенційної продуктивності [26].

Для ефективного функціонування багатокультурні групи повинні використовувати свою розмаїтість для створення множинних альтернатив дії і рішень, вчитися досягати згоди та збалансовувати одночасні потреби у творчості (розходження) з потребами в згуртованості (конвергенція) [26].

### Контрольні питання:

1. Що таке організаційна поведінка? Від чого залежить ефективність систематичної й органічної організацій? Що властиво систематичному й органічному параметрам?
2. Які класифікації культурних архетипів (моделей) організацій можна виділити як найпоширеніші? Опишіть кожен з виділених архетипів.
3. Які типи проблем викликає культурна розмаїтість?
4. Які реакції членів організації на культурну розмаїтість існують на думку дослідників? Коротко опишіть кожен з цих реакцій.
5. Що таке культурна синергія? Які фундаментальні кроки включає синергетичний підхід до розв'язання проблеми? Опишіть ці кроки.
6. Яким чином культурні розходження впливають на ефективність і взаємини робітників всередині багатокультурних груп?
7. Яких рекомендацій слід дотримуватися менеджерам, щоб мінімізувати втрати продуктивності багатокультурної групи через помилкову діяльність, причиною якої стала культурна розмаїтість? Коротко опишіть зміст цих рекомендацій.

### Тема 6. Корпоративна (організаційна) культура і етика в міжнародному бізнесі

1. Корпоративна (організаційна) культура. Типи корпоративної культури
2. Етика в міжнародному бізнесі
3. Діловий етикет у міжнародному бізнесі
4. Корпоративна культура та етика як чинник конкурентоспроможності в міжнародному бізнесі

#### 1. Корпоративна (організаційна) культура. Типи корпоративної культури

Корпоративна (організаційна) культура – це сукупність переважаючих в організації ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, які визначають зміст і характер поведінки працівників організації незалежно від їх положення в ієрархічній структурі.

Корпоративна (організаційна) культура різних організацій істотно відрізняється за своєю силою та структурою.

Таким чином, корпоративна культура може сприяти розвитку організації, надихати людей і допомагати їм координувати роботу. Хоча нездатність її до швидкої адаптації іноді гальмує внесення необхідних змін під час реалізації стратегії.

Виділяють чотири типи корпоративної культури: адаптивна, орієнтована на результати, кланова та бюрократична.

**Адаптивна** культура виникає в середовищі, яке вимагає від організації швидкого реагування та прийняття рішень у ситуаціях підвищеного ризику. У такій культурі робиться наголос на розвиток цінностей, що сприяють якомога

швидшому виявленню, інтерпретації та трансляванню сигналів зовнішнього середовища у нові поведінкові відгуки компанії. У компаніях із такою культурою співробітники мають право самостійно приймати рішення і визначати дії відповідно до потреб, що виникають [29].

Культура **орієнтована на результат**, характерна для організацій, діяльність яких відбувається в середовищі, що не потребує особливої гнучкості та чітких змін і полягає в обслуговуванні відомих клієнтів. Для таких компаній головна орієнтація — на результат, тому основними цінностями в такій культурі є конкурентоспроможність, особиста ініціатива, готовність багато працювати. Прагнення до перемоги і досягнення високих цілей – цементуюча основа подібних організацій [29].

**Кланова** культура має внутрішню спрямованість. Основна увага в ній приділяється залученню працівників до процесу прискореної відповідності їх діяльності змінам у зовнішньому середовищі. Основні цінності цієї культури – задоволення потреб працівників, атмосфера турботи, сімейних відносин. В організаціях із такою культурою цінується кооперація, враховуються інтереси як покупців, так і співробітників, не акцентується увага на відмінностях у статусі працівників [29].

**Бюрократична** культура вирізняється внутрішньою спрямованістю та орієнтацією на стабільність зовнішнього середовища. У цій культурі найбільше цінуються дотримання правил і заощадливість, заохочується методичний раціональний і упорядкований підхід у всіх аспектах. Однак більшість компаній сьогодні працюють в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, що вимагає гнучкості й швидких внутрішніх організаційних змін. Тому в більшості організацій відходять від цього типу культури [29].

## **2. Етика та соціальна відповідальність в міжнародному бізнесі**

Багато вчених досліджували питання етики та соціальної відповідальності в міжнародному бізнесі, відтак існує чимала кількість поглядів та праць з даного питання, проте слід відмітити, що за основу в розгляді цього питання слід взяти його охоплююче викладення вченими Запорізького національного університету.

Так, у міжнародному менеджменті вже давно сформувалися певні правила поведінки на ринку. Зокрема, існує три інструменти управління, вироблені багатовіковою історією людства: *ієрархія, моральні цінності та ринок*.

Зупинимося на етичних питаннях міжнародного менеджменту, адже розуміння загальнолюдського характеру моралі, моральних вимог і норм дозволяють глобальному менеджеру не допускати внутрішньонаціональних та міжнародних конфліктів.

**Етика** – система моральних принципів, яка зобов'язує відрізнити правильну поведінку від неправильної. Отже, розуміння ділової етики залежить від системи загальних та особистих цінностей менеджерів і виконавців.

Важливо розрізняти етику всередині організації та етику взаємовідносин організації з навколишнім середовищем.

Щодо організаційної та зовнішньої етики, взаємовідносин організації з навколишнім середовищем, то можна скористатися вимогами, яких дотримуються у своїй діяльності провідні міжнародні компанії (за оцінками Гарвардської школи бізнесу), які наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

***«Основні вимоги, яких дотримуються у своїй діяльності провідні міжнародні компанії (за оцінками Гарвардської школи бізнесу)»***

| Вимога                               | Складові                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Етика відносин зі споживачами     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- безпечність товарів (послуг, робіт); надання інформації про товари і технологію їх виготовлення;</li> <li>- право вибору покупцем товарів (послуг, робіт);</li> <li>- урахування вимог споживачів;</li> <li>- спонсорування освітніх програм безпечного використання продукції;</li> <li>- підвищення споживчої цінності продуктів;</li> <li>- зменшення забрудненості продуктів.</li> </ul> |
| 2. Етика відносин зі співробітниками | <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості;</li> <li>- особливий статус працівників з обмеженою дієздатністю;</li> <li>- охорона здоров'я і техніка безпеки;</li> <li>- навчання і розвиток персоналу;</li> <li>- обговорення кар'єри;</li> <li>- «Дитячий день» для працюючих батьків;</li> <li>- програми оздоровлення і стрес-менеджменту.</li> </ul>                         |
| 3. Етика довкілля                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль забруднення;</li> <li>- захист середовища;</li> <li>- збереження природних ресурсів;</li> <li>- утилізація (переробка) відходів.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |
| 4. Екологічна етика                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- уникнення несприятливого впливу фірми на природне середовище;</li> <li>- дотримання екологічних стандартів;</li> <li>- участь у поліпшенні екології. Етика відносин з партнерами:</li> <li>- дотримання зобов'язань;</li> </ul>                                                                                                                                                              |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- недопущення маніпулювання інвестиціями;</li> <li>- урахування інтересів партнерів під час розподілу прибутку.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 5. Етика взаємовідносин з конкурентами | <ul style="list-style-type: none"> <li>- запобігання таємних угод на ринках;</li> <li>- використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій;</li> <li>- вихід із сумнівних ринків під час виникнення значних етичних проблем.</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |
| 6. Етика відносин із суспільством      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-збереження і розширення зайнятості;</li> <li>- соціальна відповідальність;</li> <li>- урахування місцевих традицій, звичаїв;</li> <li>- дарування коштів, продуктів, послуг, робочого часу працівникам;</li> <li>- спонсорування проектів соціального добробуту;</li> <li>- підтримка освіти і мистецтва;</li> <li>- підтримка громадських рекреаційних програм;</li> <li>- участь у громадських роботах, проектах.</li> </ul> |
| 7. Етика відносин з державою           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- дотримання законодавства;</li> <li>- добросовісна звітність;</li> <li>- виконання державних замовлень у визначені строки;</li> <li>- уникнення хабарництва у взаємовідносинах з державними службовцями.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |
| 8. Міжнародна етика                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-вироблення етичних стандартів, прийнятих у всьому світі;</li> <li>-урахування національної культури;</li> <li>-залучення місцевого персоналу;</li> <li>-підтримання країн, що розвиваються, шляхом розвитку фірм з міжнародними конкурентними стратегіями;</li> <li>-дотримання відповідальності між країнами в умовах вимушеного закриття підприємств.</li> </ul>                                                             |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

Для того щоб етика міжнародного бізнесу формувалася з урахуванням суспільних моральних принципів, ідеологія бізнесу повинна ґрунтуватися на таких поняттях, як:

- свобода;
- право;
- пропаганда;
- стабільність;
- співробітництво;
- соціальна відповідальність.

Менеджер який працює в міжнародному бізнесі (глобальний менеджер) повинен розуміти, що:

а) Свобода прийнятна тільки для демократичних суспільств, де співіснують політична і економічна свобода, свобода слова, друку, вибору, вільне ціноутворення, вільна конкуренція, свобода вибору економічного суб'єкта тощо;

б) Право передбачає повагу до законів інших країн, їх дотримання;

в) Пропаганда повинна бути спрямована на створення образу успішної ділової людини, яка має високі моральні цінності;

г) Стабільність є запорукою досягнення поставлених цілей та успішності компанії;

г) Співпраця із профспілками, державою, іншими суб'єктами господарювання сприяє зростанню позитивного іміджу фірми та високої підвищенню рівня моральності корпорації;

д) Соціальна відповідальність передбачає реагування бізнесу на соціальні проблеми.

Для поліпшення етичності поведінки в організаціях глобальний менеджер повинен використовувати такі інструменти:

- етичні стандарти (кодекси), які описують загальну систему цінностей, етичні правила, яких мають дотримуватися працівники організації;
- комітети з етики, які здійснюють повсякденну оцінку практики з позиції етичних вимог. Деякі організації замість таких комітетів, до складу яких включаються авторитетні працівники, запроваджують посади адвоката з етики;
- соціальні ревізії, які проводяться для аналізу й оцінки звітів та програм соціальної відповідальності організації;
- навчання етичній поведінці керівників та рядових працівників.

*Великого значення для глобального менеджера набуває етика менеджменту персоналу.* При всій різноманітності підходів до управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях більшість із них визнає значення кваліфікованого персоналу для забезпечення зростання їхніх підприємств за кордоном і досягнення ними поставлених цілей.

Навряд чи можна переоцінити потребу у висококваліфікованому персоналі для укомплектування штату організації (компанії). Будь-яка



організація починає з визначення потреби в кадрах та найму людей, які здатні професійно виконувати свою роботу, і підвищувати їхню кваліфікацію, щоб вони могли братися за більш складні завдання.

Слід визначити чинники, які відрізняють управління людськими ресурсами в міжнародних організаціях (компаніях) від управління ними в конкретній країні. До таких чинників слід віднести:

а). *Розбіжності ринків праці.* У кожній країні існують свої особливості структури робочої сили і витрат на неї, і багатонаціональні компанії можуть отримати вигоду, маючи доступ до робочої сили різних країн.

Наприклад, на розміщеному в Мексиці підприємстві корпорації «Дженерал моторс» виробництві зайняті низькокваліфіковані працівники, в той час як науково-дослідний підрозділ «Ай-Бі-Ем» наймає кваліфікованих фахівців у Швейцарії. Якщо компанії звертаються до закордонних ресурсів чи ринків, один і той самий продукт може бути зроблений по-різному за рахунок розбіжностей у ринках праці.

б). *Проблеми переміщення робочої сили.* При переміщенні робочої сили в іншу країну перед людьми постають правові, економічні, фізичні та культурні бар'єри. Але багатонаціональні компанії мають вигоду від такого переміщення, особливо якщо відмінності в ринках праці призводять до дефіциту необхідних спеціалістів. У таких випадках компанії часто змушені розробляти власну методику набору, підготовки, оплати і стимулювання роботи працівників, їх переміщення з місця на місце.

в). *Стиль і практика управління.* До стилів управління в країнах ставляться по-різному. Підтвердження цьому – практично різні соціальні норми взаємовідносин між працівниками та адміністрацією. Такі розбіжності можуть призвести до напруженості стосунків між персоналом головної фірми та її філії або знизити ефективність роботи керівника за кордоном порівняно з його продуктивністю у своїй країні. Водночас знайомство з національними особливостями управління персоналом дає можливість переносити позитивний досвід з однієї країни в іншу.

г). *Національна орієнтація.* Хоча в переліку цілей організації і є пункт про досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності в глобальному масштабі, її персонал (як працівники, так і керівники) може робити більший акцент на національних, а не глобальних інтересах. Деякі методи роботи з персоналом сприятимуть подоланню вузької національної орієнтації, якщо ж націоналізм домінує, то знадобляться також і інші способи коригування ведення операцій.

е). *Контроль.* Такі чинники, як територіальна віддаленість і специфічні характеристики закордонної діяльності, ускладнюють контроль над нею, тому для забезпечення управління виробництвом у закордонних відділеннях організації необхідно іноді дотримуватися чітко встановлених принципів кадрової політики. Проте віддаленість і специфіка країни можуть ускладнювати застосування організацією тієї кадрової політики, якій вона віддає перевагу.

Окрім вказаного, необхідно також відмітити, що управлінські кадри міжнародних організацій мають двох'ярусну структуру. По-перше, на рівні філій комплектуються кадри, спроможні керувати діяльністю організації всередині кожної із країн, в яких знаходиться філія. По-друге, на рівні головної або регіональної штаб-квартири організації повинні працювати люди, спроможні координувати і управляти різноманітними закордонними та регіональними операціями.

Вказані дві характеристики апарату управління тісно пов'язані між собою, оскільки саме персонал головної штаб-квартири відбирає керівників закордонних філій і оцінює їхню діяльність. А ще тому, що персонал головної штаб-квартири і філій має належним чином усвідомлювати необхідність пристосування до місцевої специфіки та досягнення ефективності на глобальному рівні, а також бути готовим до компромісів.

Баланс влади при цьому складний і залежить від такого чинника, як основні принципи функціонування організації (тобто співвідношення поліцентричних і етноцентричних чинників), і від того, яку вигоду можуть одержати організації в різних країнах порівняно з іншими ланками організації.

Так, при поліцентричній філософії організація та її закордонні філії є федерацією на найвищому ступені незалежних виробництв. У цьому випадку вимога впровадження загальних норм або загальнокорпоративної культури в закордонних філіях менш актуальна, ніж це має місце при етноцентричній філософії, коли в міжнародному масштабі вони тісно пов'язані. Незалежно від того, в якій точці між цими двома крайнощами знаходиться міжнародна корпорація, розроблені нею технологія, політика і стиль управління в одному місці можуть бути лише частково придатні в іншому.

Відповідальність за впровадження (чи невпровадження) форм управління, які практично застосовуються у корпорації і які є новими для окремих країн, лежить на керівниках міжнародних організацій – як штаб-квартир, так і філій.

Оскільки відмінності в культурі також залишають свій відбиток на змісті і сприйнятті того, що передається і приймається в офіційній інформації, керівники національних компаній (організацій) можуть помилково вважати, що іноземці сприйматимуть прийняття рішень та стилі управління так само, як їхні співвітчизники. Проте коли люди різних національностей збираються разом, як, наприклад, у колективі, що працює за якимось проектом, ця проблема стає особливо суттєвою. Деякі з цих розходжень можна зменшити, формуючи єдину корпоративну культуру. Але такий засіб буде неефективним у випадках, коли керівники працюють із багатонаціональним персоналом підприємств, кількість яких усе збільшується, і до яких входять не тільки люди різних національностей, а й різні фірми, що особливо характерно для спільних підприємств і ліцензійних угод.

Одна із основних ідей філософії міжнародного менеджменту полягає у тому, що ефективність управління залежить від раціональної взаємодії між менеджментом і соціальною структурою організації суспільства. Ця ідея

розвивається в площині соціальної відповідальності та етики міжнародного бізнесу.

Найбільш ефективною системою управління вважається модель, в основі якої філософія спільної долі працівників фірми, акціонерів і споживачів. Суть її полягає в тому, що інтереси працівників та споживачів так само важливі, як і інтереси акціонерів. Транснаціональні корпорації прагнуть змінити деякі традиційні стереотипи взаємовідносин праці і капіталу, зламати стіну конфронтації та антагонізму між працівниками і адміністрацією. Вони культивують відносини доброї волі і «партнерства» між менеджментом та працею шляхом раціонального управління, суть якого полягає в тому, щоб надати працівникові можливість достатньо заробляти, відчувати задоволення від своєї праці та брати участь в управлінні підприємством. Завдяки цьому досягається активізація «людського чинника», що є одним із головних завдань діяльності керівництва.

Аналіз досвіду показує, що фірми, котрі сповідують таку філософію, мають переваги (за інших рівних умов) в ефективності, якості та конкурентоспроможності. Працівники в таких організаціях: розуміють проблеми фірми; готові прийняти більш широку відповідальність, допомагати чи долати перешкоди; відчують себе приналежними до організації; швидко реагують на надані можливості; впевнені, що їхні особисті інтереси нерозривно пов'язані з успіхом організації.

Партнерство всередині корпорації досягається не лише розмірами заробітку, а й спільною власністю (частка в капіталі організації) і підтриманням корпоративного духу – можливістю кожного працівника брати участь у розробці політики компанії. І те і інше породжує спільну зацікавленість, почуття причетності до справ організації.

В японському бізнесі поширені і такі принципи соціального управління, як гарантування зайнятості, дружні взаємовідносини з клієнтами та співробітниками, управління на основі консенсусу.

Турбота про добробут своїх працівників – це компонент внутрішньо-корпоративної соціальної відповідальності менеджменту (бізнесу).

Іншим компонентом є відповідальність перед суспільством. В сукупності вони складають зміст соціальних програм корпорації, матеріальною основою яких є прибутковість організації.

Соціальна відповідальність перед суспільством з менеджерських позицій полягає передусім в тому, щоб відповідати на соціальні запити суспільства та побажання споживачів, у тому, щоб випускати продукцію для будь-якого споживача.

Соціальна відповідальність менеджменту корпорацій перед суспільством реалізується і в співробітництві з місцевим населенням у таких формах як:

- а) участь місцевого капіталу в розвитку дочірніх підприємств та в їх прибутках;
- б) створення робочих місць;

- в) передача новітньої технології;
- г) вирішення екологічних проблем;
- д) різноманітна благодійна діяльність та ін.

Окрім описаного, для глобального менеджера дуже важливим питанням має бути і виявлення причин *неетичної* поведінки, зокрема:

- недостатність законодавчої та нормативно-правової бази;
- значний обсяг "тіньової" економіки;
- конкурентна боротьба, що відсуває на дальній план етичні міркування;
- зростаюче прагнення звітувати про рівень прибутковості за дедалі коротші періоди, тобто у кожному квартальному звіті;
- відсутність належного стимулювання етичної поведінки керівників;
- загальне зниження ролі етики в суспільстві;
- певний тиск на рядових працівників з боку організації з метою пошуку компромісів між їхніми цінностями та цінностями вищого керівництва;
- низькі моральні якості членів суспільства.

Таким чином, етика накладає на бізнес певні обмеження, які є сумою морально-етичних правил та традицій, що склалися у даному суспільстві.

Репутація організації складається із прикладів гідної поведінки її співробітників, яка демонструється:

- щодо майна організації;
- у ситуаціях, коли стикаються різні інтереси;
- при встановленні зовнішніх ділових зв'язків;
- при роботі з державними установами;
- у взаємовідносинах з клієнтами та конкурентами;
- в делікатних ситуаціях, коли перед співробітниками організації постає проблема вибору: оприлюднити чи зберегти у таємниці факт порушення колегами внутрішньо-організаційних правил та норм.

У розвинутих країнах сформувалися сучасні етичні концепції міжнародного менеджменту (принципи ділової етики): утилітаризм, дотримання прав людини і справедливість, а також нова модель бізнесу, зміст яких розкрито у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**«Сучасні етичні концепції міжнародного менеджменту»**

| Концепції      | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Утилітаризм | <p>Виходить з того, що «правильні» рішення мають найбільшу користь для більшості людей. Менеджеру, який дотримується цієї концепції, доводиться спочатку ретельно вивчати дію альтернативних рішень на всі зацікавлені сторони, а потім робити вибір, який приносить задоволення більшості з них.</p> <p>Ця концепція спирається на виявлення наслідків реалізації рішень, які мають</p> |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | <p>приносити користь більшості зацікавлених.</p> <p>Прийняття рішення у даному випадку залежить від співвідношення затрат і прибутків.</p>                                                                                                                                      |
| 2. Дотримання прав людини | <p>Ґрунтується на добровільно взятих на себе обов'язках менеджера захищати права інших людей та уникати будь-яких рішень, які порушують ці права.</p> <p>У такому разі менеджер не буде примушувати інших діяти всупереч їхнім релігійним або ж етичним принципам.</p>          |
| 3. Справедливості         | <p>Зобов'язує менеджерів однаково ставитися до всіх людей, виконувати всі правила, забезпечувати рівні права під час розподілу благ, відповідальність при відшкодуванні збитків тими, хто завдає шкоди іншим, тощо.</p> <p>Засновується на поняттях порядності та чесності.</p> |
| 4. Нова модель бізнесу    | <p>Полягає у тенденції переходу бізнесу від економічної моделі, яка існувала раніше, до соціоекономічної, характерної для розвинених країн сьогодення.</p>                                                                                                                      |

### 3. Діловий етикет у міжнародному бізнесі

Етика є моральною категорією, яка охоплює різноманітні форми діяльності організації та не може бути викладена за допомогою певного переліку правил поведінки і спілкування. Своєї остаточної форми вона набуває у діловому етикеті, який в цілому можна охарактеризувати як основу кодексу поведінки, прийнятого у бізнес-середовищі.

Використовуючи норми та правила ділового етикету, ми можемо прогнозувати поведінку колег і самі стаємо передбачувани, що допомагає ефективно організувати процес управління.

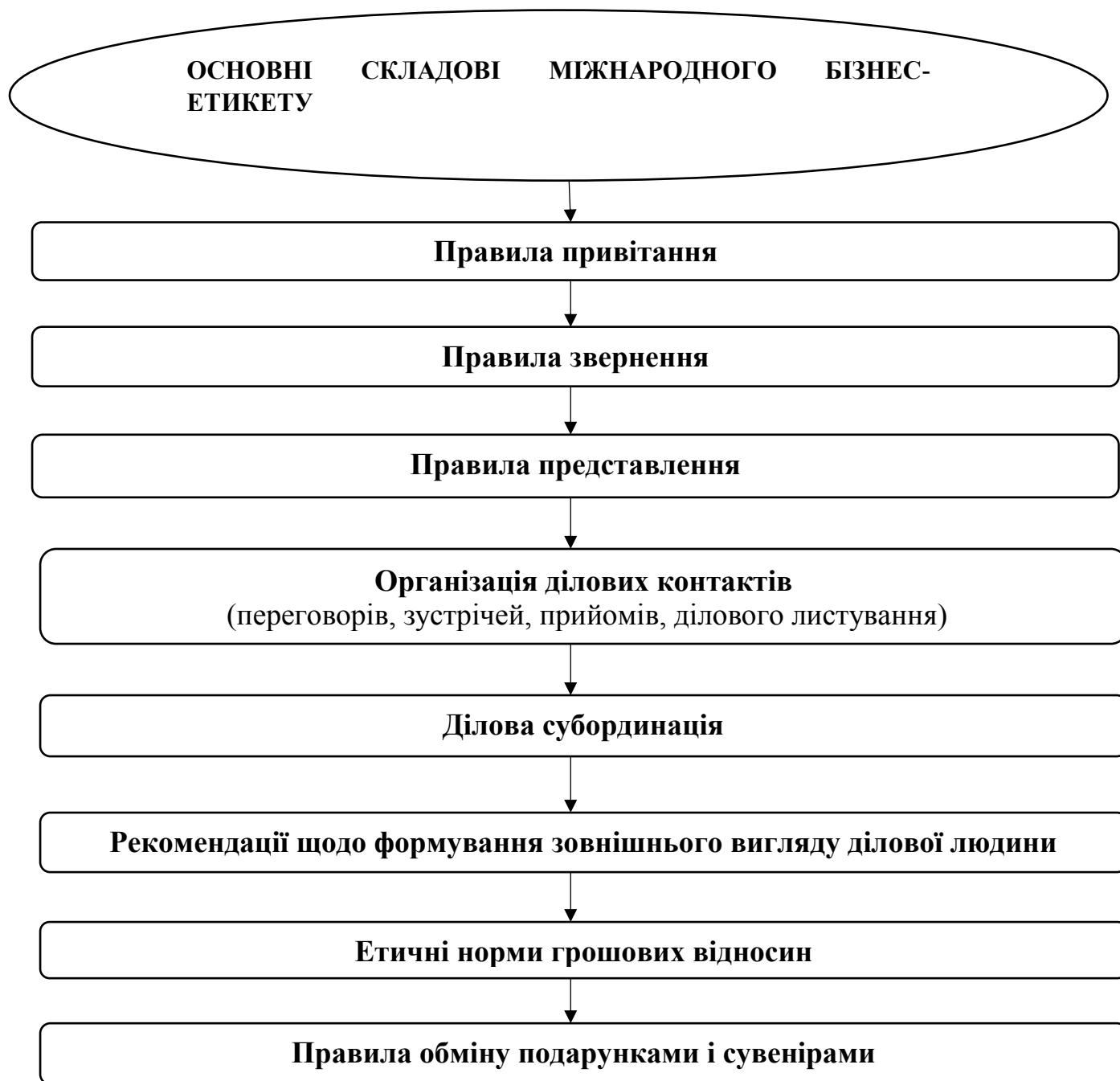
Особливо важливим для глобального (міжнародного) менеджера є вивчення всіх складових ділового етикету в міжнародному бізнесі, оскільки крім єдиних норм і правил у ньому, існує також велика кількість національних та культурних поправок, досить значущих у ділових відносинах.

Звідси постають логічні питання: Як плавати в цьому морі національних відмінностей? Як уникнути скепсису, пов'язаного зі сліпим копіюванням чужих манер?

Кращими орієнтирами тут мабуть є такт і вірність національному менталітету та міжнародному бізнес-етикету.

Міжнародний бізнес-етикет поняття досить містке та не обмежується питаннями ділової субординації і переговорним процесом. Міжнародний бізнес етикет містить ряд складових, які наведені на рисунку 3.1.

Рисунок 3.1



**Рис. 3.1. Основні складові міжнародного бізнес-етикету**

Знання норм міжнародної етики допоможе глобальному (міжнародному) менеджеру ефективно управляти багатонаціональними колективами, приймати управлінські рішення, укладати контракти, розробляти бізнес-плани тощо.

Міжнародний діловий етикет посідає особливе місце в мистецтві поведінки людини, у ньому немає крайнощів і застарілих формальностей, він

не ускладнює, а спрощує життя. Правила ділового етикету засновані на таких моральних категоріях, як ввічливість, тактовність, коректність, порядність. Володіння цими правилами усуває скутість та допомагає у стосунках з діловими партнером.

Засвоєння стереотипів поведінки, пропонованих діловим етикетом дає можливість створити сприятливий психологічний клімат ділового спілкування, що робить бізнес успішним і приємним.

Який же кодекс спілкування існує в цивілізованому світі?

Він представлений пані Вівіан Кей, керівником групи стратегічних досліджень бізнесу. Такий кодекс містить низку певних правил [33]:

- необхідно проникати в сутність ділових відносин країни, з якою ведеться бізнес;
- у діловій переписці використовувати імена людей чи назви організацій, які представили вас партнерові;
- дотримуватися стилю одягу, який би відповідав даному випадку;
- під час ділових переговорів підкреслювати оригінальні сторони вашої пропозиції, що відрізняють вас від інших фірм;
- фіксувати свою увагу на цілях партнера та на вашій допомозі у їх досягненні.

Міжнародний Інститут Ділової Етики (International Business Ethics Institute) сформулював чотири сфери, в яких повинні діяти компанії, щоб усталити свою репутацію [16].

По-перше, це чесна робота з інвесторами та споживачами.

По-друге, поліпшення ситуації всередині колективу, а саме підвищення відповідальності та мотивованості співробітників, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності тощо.

По-третє, професійна робота над репутацією, оскільки погіршення її неминуче позначиться на результатах роботи компанії.

По-четверте, грамотна робота з нормативними актами та фінансами – тільки суворе дотримання «духу» і «букви» закону уможливорює створення довгострокового майбутнього для організації.

Відомий майстер і вчитель у сфері ділових відносин Дейл Карнегі стверджував, що успіх людини у фінансових справах на п'ятнадцять відсотків залежить від її професійних знань і на вісімдесят п'ять - від її уміння спілкуватися з людьми [5].

Дійсно, будь-який бізнес - це скоординовані дії великої кількості людей, і ефективність цих дій безпосередньо залежить від їхньої здатності налагоджувати стосунки.

Традиційні способи мислення, пануючий в людському співтоваристві менталітет є чи не основним гальмом при знаходженні оптимальних шляхів вирішення суперечностей сучасного світу як місцевого, так і глобального характеру. Дедалі більше поширюється розуміння того, що відповісти на виклик, котрий сучасна реальність кинула людському суспільству, може лише

людина, яка здатна відчувати і мислити масштабами світового співтовариства, не втрачаючи при цьому національної самобутності.

Слід відмітити, що наука робить спробу виробити принципові методологічні підходи до формування нових стереотипів мислення та поведінки, нового способу внутрішньонаціональних та світогосподарських відносин, норм поведінки «людини світу» в різних галузях діяльності. Ось деякі з них:

- підхід до участі у світових справах з глобальних позицій: висування на перший план загальних інтересів людства, досягнення геополітичного балансу інтересів;
- дотримання принципів «морального» та екологічного імперативів;
- глобальний (міжнародний) менеджер повинен бути професіоналом з широким гуманітарним кругозором;
- визнання в якості основного принципу у взаємодії консенсусу - пошуку взаємоприйняттого балансу інтересів всіх учасників;
- розуміння та урахування багатомірної суті людини (не лише економічної), поєднання різних культур, релігій, західного та східного світовідчуття;
- підхід до оцінки рівня економічного розвитку, критерію соціального прогресу, ефективності виробничо-економічної діяльності та життєвого рівня з позиції світового стандарту;
- розуміння того, що кінцеві цілі економіки виходять за її власні рамки і визначаються виключно загальнолюдськими та соціокультурними цінностями.

Але, незважаючи на економічну цілісність сучасного світу, стереотипи поведінки та системи цінностей, які проявляються в ході контактів між людьми, ще далеко не уніфіковані.

Кожна країна має власні традиції, норми та заборони. Ігнорування їх може суттєво затримувати розвиток міжнародних економічних відносин. Вплив соціально-культурного середовища на динаміку світогосподарських зв'язків здійснюється у формі сприйняття іноземним споживачем товару чи послуг, специфіки його поведінки на ринку, можливостей впливу на нього. Крім того, культурне середовище формує своєрідні норми поведінки в бізнесі.

Соціально-культурне середовище, як правило, аналізується за такими напрямками: мова; релігія; ідеологія; особливості історичного розвитку; національні традиції, інші культурні цінності; норми поведінки в бізнесі, діловій етиці та менеджменті; соціальні інститути.

Лінгвісти визначають п'ять тисяч мов. До найбільш поширених належать (приблизна кількість людей, які розмовляють даною мовою в млн чол., початок ХХІ ст.): китайська (1200), англійська (450), хінді і близька до неї урду (350), іспанська (300), російська (240), бенгальська, індонезійська та арабська (по 180), португальська (150), японська (123), німецька і французька (по 100). Цими мовами розмовляє майже дві третини людства.

Економічна необхідність підштовхнула суб'єктів міжнародних економічних відносин до вибору єдиної мови ведення міжнародного бізнесу -



англійської, але привернути увагу іноземних споживачів до своєї продукції, тобто завоювати зарубіжний ринок можна лише за умови використання в маркетинговій стратегії (етикетки, упаковки, технічна документація, прайс-листівки, каталоги, реклама) мови потенційних закордонних покупців.

З цього приводу доцільним буде навести кілька курйозів, пов'язаних з неточним перекладом рекламних девізів всесвітньовідомих фірм.

Коли «Дженерал Моторз» стала продавати автомобіль «Шеві Нова» у Південній Америці, спочатку ніхто не звернув увагу на те, що іспанською мовою «нова» означає «зірка», але водночас «нова» означає «не поїде». Тільки пізніше, довідавшись про цей комерційний конфуз, підприємці змінили назву моделі для іспаномовного ринку на «Карібе».

Коли компанія з виробництва авторучок «Паркер» стала продавати свої вироби в Мексиці, то в рекламі зазначалося, точніше, передбачалося: «Ця авторучка не потече в кишені і не поставить вас в незручне становище». Однак перекладачі зробили помилку через схожий правопис та звучання слова. У результаті вийшла цікава обіцянка: «Ця авторучка не потече в кишені і зробить вас вагітною».

Ще більшою складністю в міжнародних контактах є так звана невербальна мова (тобто мова міміки, жестів, поз), прийнята в тій чи іншій країні. Ускладнює ситуацію те, що часто зовні однакові виразні рухи або жести у різних народів мають абсолютно різне значення.

Так, говорячи про себе, європеець прикладає руку до грудей, а японець - до носа. У США «нуль», утворений великим і вказівним пальцями, означає «все о'кей», тобто «все гаразд», в Японії – «гроші», а в Португалії це сприймається як непристойність. Німці часто піднімають брови на знак схвального ставлення до чужих слів. Але те ж саме в Англії буде розцінено як вираження скептицизму.

Релігійний чинник впливає також на товарну структуру зовнішньої торгівлі країн. Наприклад, в Ізраїлі необхідною умовою ввезення продуктів харчування є дозвіл спеціального релігійного комітету, який перевіряє їх на кошерність.

Національні традиції та культурні цінності є предметом гордості в багатьох країнах. Сьогодні, коли світ стає одноріднішим, цей фактор міжнародних економічних зв'язків набуває ще більшої ваги, оскільки інформація про зарубіжні країни стала доступною, а необізнаність у цих питаннях - недопустимою.

Наприклад, хороші манери для британця ґрунтуються на дотриманні формальностей. Недопустимим вважається звернення до людей, яким ви не представлені, а також називати по імені того, від кого ви не отримали відповідного дозволу. Для успішної співпраці з британцями слід мати на увазі, що в Англії, вітаючись, прийнято називати титул чи звання. Але недопустимо нагороджувати титулом себе самого. У США можна почути: «Я доктор Сміт», але в Англії він би сказав: «Я - Джон Сміт». А вже інші звертаються до нього як «доктор Сміт».

Французам властивий крайній націоналізм. Звідси їх небажання вивчати іноземні мови. Вони пишаються своїми національними традиціями, поважають державу та історію своєї країни. Кухня для французів - також предмет національної гордості: вітаються будь-які компліменти з приводу якості страв та напоїв. Не прийнято залишати їжу на тарілці, підсолювати страву за своїм смаком або користуватися спеціями. Це розцінюється як неповага до господарів.

Різні національні традиції, відмінності у вихованні, культурі зумовлюють і певну специфіку суто ділового етикету. Вчинки та дії, пов'язані з незнанням особливостей національного бізнес-етикету, можуть негативно вплинути на результат ділової взаємодії.

Отже, різноманітні чинники, починаючи від норм міжнародного права, особливостей національних законодавств до специфіки ділового спілкування з представниками інших країн та культур, слід враховувати і використовувати для успішної реалізації міжнародного економічного проекту.

У міжнародній сфері діловий етикет загалом відповідає нормам і традиціям, найбільш повно вираженим у дипломатичному протоколі та етикеті.

Під дипломатичним протоколом розуміють сукупність загальноприйнятих норм, правил і традицій, яких дотримуються офіційні особи в міжнародному спілкуванні.

Дипломатичний етикет, як важлива частина протоколу, регламентує правила поведінки офіційних осіб під час різних заходів, що включають переговори, зустрічі делегацій, візити, бесіди та прийоми.

Сучасний етикет успадковує звичаї практично всіх народів. В основі своїй ці правила поведінки є загальними, оскільки вони дотримуються представниками не тільки якогось даного суспільства, а і різних соціально-політичних систем, існуючих в сучасному світі.

Дипломатичний протокол і діловий етикет мають наднаціональний характер, а тому поширені у сфері міжнародного ділового спілкування.

Основні принципи протоколу відповідають етичним нормам ділового і світського спілкування і включають: взаємну ввічливість, такт, невимушеність (природність, розкутість, але не фамільярність), розумність (раціональність) та обов'язковість.

#### **4. Корпоративна культура та етика як чинник конкурентоспроможності в міжнародному бізнесі**

У міжнародному бізнесі корпоративна культура є правилом поведінки і управління, що мають місце в певній організації та визнаються всіма її членами.

На думку М. Іващенко [9]:

«- До *елементів* правил поведінки можна віднести: моральні норми та цінності; соціальні та комунікативні моделі поведінки; ритуали; особливий фірмовий стиль.

- До **правил** управління можна віднести структуру організації, тип налагодженої комунікації, кадрову політику. У тому випадку, коли ці правила мають формальний характер, має місце офіційна корпоративна культура.

Корпоративна культура в міжнародному бізнесі є тією системою цінностей, норм і правил, яких дотримуються всі працівники організації незалежно від країни її базування, що визначає не тільки їхню поведінку та характер самої організації, її стиль у міжнародних бізнес-відносинах, а також і її конкурентоспроможність.

Основні **функціями** корпоративної культури в міжнародному бізнесі, через виконання яких вона проявляється, є: відтворювальна; продукуюча; оціночно-нормативна; регламентуюча; регулююча; пізнавальна; сенсоутворююча; комунікативна; функція суспільної пам'яті; збереження і накопичення досвіду організації; рекреативна функція, інтегруюча тощо.

Ведення етичного бізнесу накладає на міжнародний бізнес систему зобов'язань та обмежень, що становить собою сукупність морально-етичних правил і традицій, які ґрунтуються на загальнолюдських цінностях та склалися в практиці міжнародних економічних відносин.

Етика бізнесу незалежно від масштабів його здійснення (національний, міжнародний, транснаціональний, глобальний) базується на таких чеснотах, як вірність даному слову, сумлінне виконання контракту, відкритість, робота у чіткій відповідності законодавчому полю та встановленим правилам і традиціям бізнесу тощо. Фактично етика – це внутрішні стейкхолдери, які контролюють дилему «прибуток – моральні цінності».

Численні наукові публікації та досвід міжнародного бізнесу підтверджують важливість і вигідність ділової етики в успішній бізнес-діяльності фірми, а отже, її конкурентоспроможності. Причому процес формування етичних принципів ведення бізнесу в міжнародній практиці має досить тривалу історію. Сучасна ідея ділової етики як галузі є відносно новою, але питання про те, як етично вести бізнес, широко обговорювалися з тих пір, як з'явилися бартер і торгівля. Аристотель навіть запропонував кілька власних ідей щодо ділової етики [66].

Інституціоналізація цих ідей розпочалася з розроблення національного етичного кодексу «Принципи ведення бізнесу» Комітетом з етики бізнесу при Торговельній палаті США у 1924 р. У подальшому, у середині ХХ ст., у США в цьому напрямі сформувалася ціла низка соціально-філософських доктрин. Наразі, тенденції в етиці бізнесу пов'язані із соціальною відповідальністю бізнесу як перед суспільством із точки зору дотримання демократичних цінностей, так і з точки зору захисту довкілля, що стало мегатрендом ХХІ ст. У даний час існує щонайменше п'ять поважних журналів, присвячених цій галузі (Business Ethics Quarterly, Business Ethics: A European Review, Business & Society, Business & Society Review, Journal of Business Ethics), а робота з ділової етики фігурує в основній філософії журналів із соціальних наук [39].

Глобальний (міжнародний) рівень культури міжнародного бізнесу включає загальнолюдські цінності та норми, які формалізуються в етичних

кодексах і посібниках, що активно розповсюджуються міжнародними організаціями, транснаціональними корпораціями та великими компаніями. Так, 10 принципів Глобального договору ООН [61] включають цінності щодо прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією. Глобальний договір – це одна з найбільших ініціатив у сфері соціальної відповідальності, його підтримали понад 5 тис. представників бізнесу та 2 тис. представників громадянського суспільства, академічних кіл, трудового та інших секторів.

Організацією економічно співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР) складений звіт рекомендацій для багатонаціональних корпорацій, підтриманий урядами понад 40 країн усіх регіонів світу, на частку яких припадає 85% прямих іноземних інвестицій. Він включає прийняті на добровільній основі принципи і стандарти відповідальної поведінки корпорацій у таких сферах, як трудові відносини і відносини в галузі права людини, навколишнє середовище, відкритість інформації, боротьба з корупцією, інтереси споживачів, наука і технологія, конкуренція і податки. ОЕСР публікує щорічний звіт моніторингу виконання корпораціями даних посібників із соціально відповідальної поведінки [9].

Цікавим є той факт, що ступінь етичності бізнес-відносин може відрізнятися у різних секторах глобальної економіки. Згідно з дослідженнями Institute of Business Ethics, найбільша кількість етичних провалів протягом останніх років спостерігається в банківсько-фінансовому секторі, а в 2020 р. ця тенденція змінюється і на перші позиції виходить технологічний сектор [38].

*Порушення етики зазвичай відбувається в категоріях: поведінка та культура, поводження з працівниками та різноманітність і дискримінація [9].*

Одним із проявів етичного поводження в міжнародних бізнес-відносинах є ділове спілкування.

Досить детально, питання ділового бузнес-спілкування було розкрито українським науковцем М. Іващенко, в його праці [9] вказано: «Ділове спілкування в міжнародному бізнесі являє собою складний комунікаційний процес обміну діловою інформацією, аналітичними висновками, досвідом роботи тощо, метою якого є взаємне досягнення певного результату в спільній роботі, вирішення конкретного завдання або реалізація певної поставленої мети. Для ефективного ділового спілкування в міжнародному бізнесі важливим критерієм є встановлення певних регламентних обмежень, що зумовлені особливостями національних і культурних традицій, галузевопрофесійних етичних принципів тощо.

Надзвичайно важливою складовою конкурентоспроможності міжнародного бізнесу є вміння правильно та адекватно вести себе під час ділового спілкування, володіти основними комунікативними техніками етичних переговорів. Важливим умінням є навички безконфліктно, минаючи гострі моменти та можливі конфронтаційні питання, але в той же час продуктивно і результативно побудувати комунікативний процес із максимальною вигодою для себе. Це дозволить і зарекомендувати себе як етичного бізнесмена, з яким

можна мати справу, і успішно максимізувати прибутки в міжнародній бізнесдіяльності.

У глобальному світі ступінь відкритості всіх економік поступово зростає, дедалі більше галузей та організацій втягуються в зовнішньоекономічну діяльність, а тому все більше бізнесменів, менеджерів взаємодіють із закордонними організаціями і колегами.

Передумовою успішного подальшого поширення українського бізнесу за межі національної економіки є перш за все прийняття норм і правил етичного ведення бізнесу та поширення культури ділового спілкування, що позитивно відобразиться на його конкурентоспроможності.

Українські бізнесмени поступово напрацьовують досвід ділового спілкування, виробляють характерний український стиль ведення переговорів. Дослідники відзначають, що для українських бізнесменів характерними є такі риси, як: твердість у відстоюванні позиції, толерантність до іншої точки зору, такт і витримка, розважлива манера ведення переговорів, але в той же час тактичне почуття гумору.

Дотримання правил дипломатичного протоколу та міжнародної бізнес етики є обличчям не тільки політиків і дипломатів, а й бізнесменів, які, вступаючи в комунікативні процеси, вони повинні усвідомлювати, що відступ від узвичаєних правил може завдати шкоди міжнародним економічним зв'язкам, іміджу організації, керівника та конкурентоспроможності.»

### **Контрольні питання:**

1. Що таке корпоративна (організаційна) культура? Які існують типи корпоративної культури? Опишіть кожен з цих типів.
2. Які інструменти повинен використовувати глобальний менеджер для поліпшення етичності поведінки в організаціях?
3. Які чинники відрізняють управління людськими ресурсами в міжнародних організаціях від управління ними в конкретній країні?
4. Які принципи соціального управління поширені в японському бізнесі?
5. Які сучасні етичні концепції міжнародного менеджменту (принципи ділової етики) сформувалися у розвинутих країнах? Розкрийте зміст цих концепцій.
6. Який кодекс спілкування існує в цивілізованому світі? Які основні правила містить цей кодекс?
7. З яких основних складових складається міжнародний бізнес-етикет?
8. Яким чином корпоративна культура та етика можуть впливати на конкурентоспроможність у міжнародному бізнесі?

### **Тема 7. Лідерство та його значення в міжнародному діловому оточенні**

1. Сутність поняття лідерство, стилі лідерства та значення лідерства в організації.

2. Основні аспекти лідерства.
3. Теорії лідерства.
4. Національні стилі лідерства.

### **1. Сутність поняття лідерство, стилі лідерства та значення лідерства в організації**

**Лідерство** (*Leadership*) – впровадження організаційного керівництва, яке здійснюється топ-менеджментом. Лідерство охоплює (але не обмежується лише цим) розробку бачення, планування, прийняття рішень, заохочення, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення [51].

У сучасній науці, за наявності спільності вихідних позицій, лідерству притаманна неоднозначність. Можна визначити наступні основні підходи до його тлумачення [51]:

а). Лідерство – це різновид влади, особливістю якої є спрямованість зверху донизу, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб. Політичне лідерство, пише Жан Блондель, – це «влада, здійснювана одним або декількома індивідами, для того, щоби спонукати членів націй до дій»;

б). Лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада. Таке визначення лідерства впливає зі структурно-функціонального підходу, що припускає розгляд суспільства як складної, ієрархічно організованої системи соціальних позицій і ролей. Обіймання в цій системі позицій, пов'язаних з виконанням керівних завдань (ролей), і надає людині статус лідера. Іншими словами, як відзначає Даунтон, лідерство – це «становище в суспільстві, котре визначається здатністю особи, яка це становище посідає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів»;

в). Лідерство – це вплив на інших людей.

До стилів лідерства можна віднести [51]:

- **Авторитарний** – лідер володіє достатньою владою, щоби накидати власну волю підлеглим і без вагань втілювати в життя прийняті рішення, використовуючи адміністративні способи впливу на підпорядкованих осіб. Такий лідер одноосібно розв'язує всі питання, не враховуючи думки підлеглих, часто втручається в дії керівників нижчого ступеню, сковує їх ініціативу і не дозволяє їм ухвалювати самостійні рішення, робити і вирішувати щось без його відома.

- **Демократичний** – визначається високим ступенем передавання повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і мають широку свободу для виконання завдань. Здебільшого, рішення приймається тільки після висловлення думки підлеглих, лідер охоче ділиться з ними владою, надає можливість виявити ініціативу, розвивати власні здібності. Керівник робить все для того аби підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи його схвалення чи допомоги. Разом з цим він

створює взаємини на умовах відкритості і довіри, за яких підлеглий завжди може звернутися до лідера за допомогою та порадою, розповісти про проблеми, які є або назрівають, порадитися.

- **Ліберальний** – підлеглим надається велика самостійність у роботі, в прийнятті рішень, керівник дає лише загальні настанови і час від часу стежить за діяльністю виконавців. Також цей спосіб лідерства називають стилем невтручання.

Розглядаючи значення лідерства в організації, доцільним буде взяти за основу роботу українського науковця Н. Тодорової [26], в якій доволі системно та повно було розкрито дане питання. Так, у вказаній роботі [26] стосовно лідерства організації зазначено наступне.

Розуміння лідерства припускає відповіді на питання: Як організована влада? На чому вона базується? Відповіді на ці питання дуже відрізняються на Сході й на Заході. На Заході, крім того, існують абсолютно різні схеми організації влади.

Як правило, організації створюються лідерами, які, незалежно від того, деспотичні вони чи демократичні, індивідуалістичні чи колективістські, здійснюють свою владу двома засобами: системою функцій і орієнтацією на досягнення мети. Система функцій базується на статусі лідера, ієрархії, стилі управління, мотивації робітників та навичках управління з її формування. Лідерство, спрямоване на досягнення мети, повинно бути націлене на розв'язання проблеми, повинно розробляти стратегії, створювати форми ділової етики, установлювати рівні продуктивності, розподіляти завдання, визначати крайні строки виконання.

Менеджери в **моноактивних** культурах будуть набувати та демонструвати технічні навички, покладатися на факти і логіку, а не на почуття й емоції. Вони орієнтовані на укладання угод, концентрують свою власну увагу і увагу своїх підлеглих на конкретне завдання та результати. Вони добре організовані, дотримуються порядку денного та надихають робітників ретельним плануванням.

**Поліактивні** менеджери – набагато більшою мірою екстраверти, покладаються на своє красномовство та навички переконання, використовують силу характеру як стимул. Вони часто емоційно спілкуються з людьми і готові витратити стільки часу, скільки потрібно, щоб побудувати всебічні відносини.

У **реактивних** культурах лідери також орієнтовані на людей, але вони управляють за допомогою знань, терпіння та спокійного контролю. Вони виявляють скромність і ввічливість, незважаючи на свою визнану перевагу. Вони виділяються своїм умінням створювати гармонійну атмосферу для взаємодій. Витончена мова рухів робить багатослівність непотрібною. Вони відмінно знають свою компанію, провівши там роки, переходячи з одного відділу в інший. Це надає їм урівноваженості – здібності реагувати на сукупність впливів. Вони – патерналісти.

Традиційно корпоративне бачення того, чим є лідерство, відображає цінності й устремління суспільства, частиною якого є компанія. Сьогодні, коли

починають домінувати багатонаціональні та транснаціональні фірми, корпоративне бачення лідерства стає міжнаціональним.

І якщо на урядових рівнях історична опозиція між країнами залишається національно обумовленою, економічний прагматизм стирає її на корпоративному рівні. Корпоративні лідери прагнуть проникати через національні кордони способами, які залишаються поза сферою впливу урядових дипломатів: якщо це добре для бізнесу, про це варто дізнаватися та робити. Отже, корпорації стикаються з тим, що інтегроване бачення, основане на різних цінностях, ставить перед ними важкі завдання. Їхній успіх визначає успіх транснаціональної корпорації.

Спектр думок про лідерство міститься між двома характеристиками – індивідуальне та групове.

Як у різних суспільствах існують різні цінності та уявлення про життя, так і концепція лідерства культурно обумовлена. Влада може базуватися на успіху, багатстві, освіті, чарівності чи походженні. Немає двох культур, які мали б однакову точку зору на сутність влади і ієрархії. Міжнародний вплив і досвід пропонують багато форм, логічні пояснення та зразки, але їх швидко замінюють більш стійкі місцеві ідеї про людські цінності і процедури взаємодії.

## 2. Основні аспекти лідерства

Перед розглядом кроскультурних особливостей розуміння лідерства та ролі лідера в організації, важливо визначити аспекти лідерства та чим вони визначаються.

Так, розглянемо основні аспекти лідерства [26]:

а). **Позиційна влада.** Деякі дослідники розглядають лідерство як здійснення позиційної влади. Чим вище становище в організаційній ієрархії, тим більше влади це становище має. Розгляд лідерства як позиційної влади відокремлює людину від ролі, яку вона виконує. Мало уваги приділяється якостям особистості, у більшості випадків розглядається використання позиційної влади. У рамках цих поглядів лідерство притаманне місцю особистості в організації, основаному на концепції влади. Однак важко відокремити саме лідерство від характеристик людей у позиціях лідерства. Дослідження позиційної влади показали, що деякі проблеми лідерства виходять за рамки індивідуальних розходжень.

б). **Лідер.** Характеристики індивідуальних лідерів – одна з найбільш досліджених галузей лідерства. Особливе значення тут мають характеристики лідера чи його поведінка і вплив на інших.

в). **Послідовник.** Розуміння лідерства також залежить від характеристик послідовників. З деякими людьми лідерам легше працювати, ніж з іншими. Робота лідера – не однакова в різних групах послідовників. Якості послідовника, такі як інтелект, мотивація, кількість послідовників, міжособистісна гармонія й попередній досвід – це чинники, що впливають на поведінку лідера (наприклад, стосунки викладача й студентів).



г). **Процес впливу.** Лідери впливають на членів групи в досягненні якоїсь мети. Концепція впливу спричиняє те, що дії однієї людини зачіпають дії інших людей. Є кілька методів впливу: примус, маніпуляція, авторитет і переконання.

Примус – це зміна поведінки силою.

Маніпуляція – це кероване перекручування дійсності в сприйнятті тих, на кого впливають. Людям дозволяють бачити тільки ті речі, які викличуть бажану реакцію.

У випадку авторитету учасники апелюють до спільного рішення, даючи кожному право впливати.

Переконання означає подачу судження таким способом, що об'єкти впливу приймають його цінність.

Вивчивши вплив лідера на організацію, дослідники виділяють два типи поведінки лідера: *сприятлива (інструментальна) і підтримуюча*. При сприятливому лідерстві лідер роз'ясняє мету та завдання групи. Підтримуючий лідер є дружнім та уважним до потреб інших.

г). **Ситуація.** Ситуація, чи контекст, у якому будуються відносини групи та лідера, можуть істотно впливати на типи поведінки, які лідер повинен продемонструвати, щоб бути ефективним.

### 3. Теорії лідерства

Теорії лідерства – наукові теорії, що пояснюють феномен лідерства, його походження та функціонування.

До кінця XIX - початку XX століть основні підходи до проблеми теорії лідерства носили суто описовий характер. Аналіз став надбанням XX століття. Різні теорії впритул спробували пояснити природу лідерства і виявити фактори, що впливають на цей феномен. В узагальненому вигляді можна виділити кілька груп подібних теорій [52].

**Теорії «героїв» і «теорії рис».** Теорії даної групи є одними з найдавніших. Коротко згадаємо лише деякі їхні джерела. Як відомо, значна частина політико-психологічних рис і особливостей детермінована соціокультурними обставинами. Так, стародавні єгиптяни приписували своєму імператору «божественні риси»: «владне вислів» в устах, «розуміння в серці», але «мова його - усипальниця справедливості». Гомерівська Іліада розкрила чотири необхідних, на думку древніх греків, якостей вождів: справедливість (Агамемнон), мудрість (Нестор), хитрість (Одісей) і доблесть (Ахілл). Переліки таких або схожих якостей зустрічаються в самих різних культурах: Правда, моделі поведінки лідерів і «набори» лідерських «чорт» з часом не раз змінювалися. Тим не менш, образи героїв були, є і завжди будуть. У всякому разі, поки зберігаються прихильники розуміння історії як творіння «героїв», великих людей. Значить, будуть множитися і списки «героїчних» рис.

У XX столітті відомі представники «героїчної» теорії (Т. Карлайл, Є. Дженнінгс, Дж. Дауд і ін) намагалися вивчати якості, «що передаються у

спадщину» і «сприяють заманювання мас». Потім, услід за «героїчної», вже «теорія рис» спробувала дати відповідь на питання, якими властивостями повинен володіти лідер як особливий суб'єкт діяльності. Її прихильники (Л. Бернард, В. Бінхам, О. Тед, С. Кілбоурн та ін) вважали, що лідером людину роблять певні психологічні якості і властивості («риси»). Лідер розглядався ними через призму ряду факторів. По-перше, до таких факторів ставилися його «здібності» - розумові, вербальні і т. д. По-друге, «досягнення» - освіта і фізичний розвиток. По-третє, «відповідальність» - залежність, ініціатива, завзятість, бажання і т. д. По-четверте, «участь» - активність, кооперація і т. д. По-п'яте, «статус» - соціально-економічне становище, популярність. По-шосте, важливими зізнавалися «ситуативні риси» особистості.

До основних якостей, які прихильники цієї теорії вважали необхідними для лідера:

- сильне прагнення до відповідальності і завершенню справи;
- енергія і наполегливість у досягненні мети, ризикованість і оригінальність у вирішенні проблем;
- ініціативність;
- самовпевненість;
- здатність впливати на поведінку оточуючих, структурувати соціальні взаємини;
- бажання взяти на себе всі наслідки дій та рішень;
- здатність протистояти фрустрації і розпаду групи.

До подібних поглядів можна ставитися по-різному, проте варто звернути увагу на цікаві результати, які принесло комплексне дослідження лідерської поведінки, проведене в прикладних цілях на замовлення держдепартаменту США в 1979 році. Воно показало, що найбільш важливі риси сучасного політичного лідера - це неформалізовані організаторські навички, уникнення бюрократичних підходів, терпимість до фрустрації, прямота суджень, здатність вислухати чужу думку, енергійність, ресурс зростання і гумор. Погодимося, що роки йдуть, а якості, приписувані лідеру, залишаються незмінними. При цьому забавно, що інтелектуальні здібності до цих пір не вважаються обов'язковими для лідера.

Слід відмітити, що при всій своїй цікавості, теорії «героїв» і «чорт» мало продуктивні в науковому відношенні. Вони дозволяють красиво описувати яскравий феномен, але не наближають проникнення в його суть. Незважаючи на загальне визнання цього, теорії такого роду продовжують множити число своїх прихильників, створювати все нові списки необхідних лідерських якостей. Певною мірою, це інерція колишніх, описових підходів. Наукове вивчення феномену лідерства пішло далі.

**Теорії середовища.** Основне положення групи теорій, що об'єднуються під цією назвою, говорить: лідерство є функцією оточення, тобто певних часу, місця і обставин, в тому числі культурних. Цей підхід ігнорував індивідуальні відмінності людей, пояснюючи їх поведінку виключно вимогами середовища.

Так, згідно з Е. Богардуса, тип лідерства в групі перш за все залежить від природи групи і проблем, які вона має вирішувати. В. Хоккінг припускав, що лідерство - функція групи, яка передається лідеру, тільки коли група бажає слідувати висунутій ним програмі. У зв'язку з цим Х. Персонал висунув дві гіпотези: 1) кожна ситуація визначає як якості лідера, так і самого лідера; 2) якості індивіда, які визначаються ситуацією як лідерські якості, є результатом попередніх лідерських ситуацій. Не викликаючи відторгнення, такі висновки, однак, також мало чого прояснювали.

**Особистісно-ситуаційні теорії.** Ця група теорій є як би симбіозом двох попередніх. У її рамках одночасно розглядаються як психологічні риси лідера, так і умови, в яких відбувається процес лідерства. Зокрема, на думку С. Казе, лідерство генерується трьома основними факторами: особистісними якостями лідера, групою його послідовників і ситуацією, що склалася або «подією» (наприклад, проблемою, яку вирішує група).

Р. Стогдилл і С. Шартл запропонували описувати лідерство через поняття «статус», «взаємодія», «свідомість» і «поведінка» індивідів по відношенню до інших членів організованої групи. Отже, лідерство розглядається скоріше як система відносин людей, а не як характеристика ізольованого індивіда.

Х. Герт і С. Міллз вважали, що для розуміння феномену лідерства треба приділяти спеціальну увагу таким факторам, як риси і мотиви лідера, його суспільний імідж, мотиви його послідовників, риси лідерської ролі, а також враховувати «інституційний контекст» і «ситуацію».

Таким чином, у різних варіантах теорії даної групи намагалися розширити достоїнства попередніх підходів. Проте досягти бажаного вдалося не у всьому.

**Теорії взаємодії-очікування.** Відповідно до поглядів Дж. Хоманса і Дж. Хемфілда, теорія лідерства повинна розглядати три основні змінні: дія, взаємодія і настрої. Це передбачає, що посилення взаємодії та участь у спільній діяльності пов'язано з посиленням почуття взаємної симпатії, а також внесенням більшої визначеності у групові норми. Лідер у цій теорії визначається як, перш за все, ініціатор взаємодії.

Наприклад, теорія «посилення очікувань» Р. Стогдилла заснована на простому затвердженні. У членів групи, вважав він, в процесі взаємодії посилюються очікування того, що кожен з них буде продовжувати діяти відповідним чином. Роль індивіда визначається взаємними очікуваннями, експектацій, і, якщо його дії збігаються з очікуваннями групи, йому буде дозволено до неї приєднатися, тобто його допустять («приймуть») в групу. Лідерський потенціал людини залежить від його здатності ініціювати потрібні взаємодії та очікування.

Відповідно до **теорії «цільового поведінки»** (path-goal theory) М. Еванса, ступінь прояву уваги лідером визначає усвідомлення послідовниками майбутнього заохочення, а ступінь ініціювання структури лідером визначає усвідомлення підлеглими того, яке саме поведінка буде заохочено. Близька до

неї «мотиваційна теорія» (Р. Хау, Б. Басьо) розуміла лідерство як спробу зміни поведінки членів групи через зміну їх мотивації. Ф. Фідлер вважав, що «лідерська поведінка» залежить від потреб конкретної ситуації. Наприклад, «орієнтований на роботу» лідер буде ефективним у крайніх ситуаціях (занадто легка або занадто важка робота). Лідер же, орієнтований «на взаємини», зазвичай ефективний при вирішенні «помірних», як би «проміжних» проблем.

**«Гуманістичні» теорії лідерства.** Група теорій лідерства, що одержали назву «гуманістичні», у главу кута ставила розвиток ефективної організації. На думку представників цього підходу, людина за самою своєю природою - «істота мотивована», а організація за своєю природою завжди структурована і контрольована. Головною функцією лідерства є модифікація організації з метою забезпечення свободи індивідів для реалізації їх мотиваційного потенціалу та задоволення своїх потреб – проте, при одночасному досягненні цілей організації.

Д. Мак-Грегор розробив дві теорії організуючого лідерства. Перша, так звана теорія Х, заснована на припущенні, що індивіди зазвичай пасивні, протистоять потреб організації і, отже, їх необхідно спрямовувати та «мотивувати». Друга, теорія Y, заснована на припущенні, що люди вже мають мотивацією і прагнуть до відповідальності, тому необхідно так їх організовувати й направляти, щоб вони одночасно реалізовували і свої цілі, і цілі організації. Дві ці теорії відбивали, по суті, два етапи розвитку організації.

С. Аргіріс також вказував на наявність конфлікту між організацією і індивідом. На його думку, природа організації передбачає структурування ролей її членів і контроль над виконанням ними своїх зобов'язань. У природі людини закладене прагнення до самореалізації через прояв ініціативи і відповідальності. Значить, ефективне лідерство повинно брати це до уваги і спиратися, перш за все, на ці якості.

Р. Ликерта вважав, що лідерство – процес відносний, і лідер повинен брати до уваги очікування, цінності, міжособистісні навички підлеглих. Лідер повинен дати підлеглим зрозуміти, що організаційний процес спрямований на їх користь, тому що забезпечує їм свободу для відповідального та ініціативного прийняття рішень.

У рамках даної теорії Р. Блайк і Дж. Моутон зуміли зобразити лідерство графічно: по осі абсцис – турбота про індивіда, по осі ординат – турбота про результат. Чим вище значення цих координат, тим більше розвинені відносини довіри і поваги в організації.

У цілому ж, зазначивши умовну «гуманістичність» даних теорій, зробимо висновок: це був все-таки крок вперед в порівнянні з попередниками. Гуманістичний підхід спирається на поглиблений аналіз індивідуально-психологічних коренів феномену лідерства.

**Теорії обміну.** Представники даної теорії (Дж. Хоманс, Дж. Марч, Х. Саймон, Х. Келлі і ін) виходять з того, що суспільні відносини являють собою форму особливого обміну, в ході якого члени групи вносять визначений не тільки реальний, продуктивний, але і суто психологічний внесок, за що

отримують якийсь психологічний «дохід». Взаємодія продовжується до тих пір, поки всі учасники знаходять такий обмін взаємовигідною. Т. Джакобс сформулював свій варіант теорії обміну наступним чином: група надає лідеру статус і повагу в обмін на його незвичайні здібності до досягнення мети. Процес обміну складно організований, він включає численні системи «кредитування» і складні «виплати».

Дана група теорій, будучи супер раціоналістичною, відображає, безумовно, лише одну зі сторін феномену лідерства. Однак її вплив на сучасну політичну психологію значно. Узагальнено кажучи, вся історія вивчення феномену лідерства призвела до того, що запанували два супер підходи: раціоналістичний і гуманістичний.

**Мотиваційні теорії лідерства.** Згідно В. Стоуну, мотив – це своєрідна виучена «нав'язлива ідея», заснована на внутрішній потребі компетентно поводитися з навколишнім середовищем. Незалежно від первісної потреби (влада, престиж, самовираження), мотивація залежить від усвідомлюваних людиною можливостей. Природно, дуже сильна мотивація може спотворити сприйняття. Наприклад, занадто сильно мотивований кандидат, об'єктивно має мало шансів на успіх, може сліпо вірити у свою перемогу на виборах. Проте, найчастіше, індивід виставляє свою кандидатуру, коли він усвідомлює, що у нього є ймовірність перемогти, достатньо практики і серйозна підтримка. Як зауважив Д. Шлезінгер, «амбіції часто розвиваються у специфічній ситуації як відповідна реакція на можливості, що відкриваються політику».

**«Теорія амбіцій»** передбачає раціональну оцінку ситуації. Дж. Штерн запропонував наступну формулу мотивації: мотивація =  $f$  (мотив X очікування X стимул).

Це означає, що амбіції кандидата представляють собою функцію від трьох змінних. По-перше, від його особистих мотивів (влада, успіх, повага). По-друге, від його очікувань щодо зайняття посади. По-третє, від «цінності призу». Очікування індивіда визначаються його ставленням до політичної системи, майбутніми можливостями як політика, оцінкою власних здібностей та ймовірну підтримкою. Іншими словами, три речі – майбутній престиж, влада і зарплата – визначають амбіції політика.

Мотивація, за Дж. Аткинсон, підрозділяється на два типи: мотивація успіху (МУ) - і мотивація уникнення невдачі (МН). Мовою формул можна записати:  $МУ = f(МУ \times ОУ \times СУ)$ ,  $МН = f(МН \times ОН \times СН)$ .

Тобто рівень задоволення у разі успіху і ступінь пониження у разі поразки залежить від суб'єктивних очікувань індивіда щодо можливих наслідків як того, так і іншого. У випадку, якщо в мотиваційній моделі індивіда МН перевищує МУ, індивід вибирає або ситуацію зі стовідсотковим успіхом, або дуже ризиковані підприємства (для легкого виправдання свого провалу). Якщо МН дорівнює МУ, то результативна мотивація дорівнює нулю, вона практично відсутня. І нарешті, чим більше МУ в порівнянні з МН, тим вище суб'єктивна ймовірність успіху, так як відносна сила мотивації впливає на цю

ймовірність і зміщує її вгору. Занепокоєння щодо провалу тим сильніше, чим менше можливість успіху наближається до кордону 50/50.

Отже, для лідерства важливий мотив плюс можливість його реалізації, оскільки мотив без такої можливості дорівнює руху без направлення. Відомий прихильник гуманістичної психології А. Маслоу в своїй теорії ієрархічних потреб стверджував, що коріння лідерства виникають в процесі трансформації людських бажань (мотиви, які виходять з почуттів) у потреби, соціальні прагнення, колективні очікування і політичні вимоги, тобто в мотиви, що залежать від середовища. В ієрархії потреб на нижчому рівні знаходяться фізіологічні потреби, на середньому - забезпечення безпеки, на вищому рівні - афективні потреби. Фрустрація нижчих потреб збільшує мотивацію для їх задоволення. Завдання лідера – запобігання фрустрації, апатії, неврозів та інших форм «громадських розладів» через трансформацію потреб громадян у соціально-продуктивному напрямку. Лідери як би конвертують надії і прагнення в санкціоновані очікування. Ланцюжок контрольованого лідером стану ведених така: бажання і потреби = надії і очікування = вимоги = політичні дії.

Що стосується самого лідера, то А. Маслоу розрізняв у нього два типи владних потреб:

- 1) потреба в силі, досягнення, автономності та свободи;
- 2) потреба в домінуванні, репутації, престиж, успіх, статус і т. д.

Більшість дослідників дотримуються думки, що основним владним мотивом є прагнення задовольнити одну потребу – в домінуванні. На думку Д. Бернса, прагнення до поваги – це не патологія, а лише підвищена потреба в самоактуалізації. Самоактуалізатори – це і є потенційні лідери.

Отже нами було розглянуто сім основних підходів до проблеми лідерства, що склали початковий фундамент її наукового вивчення.

Існуючі теорії лідерства, основані на виділенні певних рис характеру лідера, підкреслюють особисті якості керівників, як пояснення їхньої успішності та ефективності. Лідерство передбачає здатність надихати та впливати на погляди, стосунки і поведінку людей. У минулому багато хто вважав, що лідерами народжуються, а не стають, і намагався ідентифікувати риси характеру великих лідерів.

Індивідуальні особливості, які ймовірно пов'язані з успіхом у лідерстві, включають високий рівень енергійності, стійкість у стресових ситуаціях, цілісність натури, емоційну зрілість і впевненість у собі. Високий рівень енергійності та стійкість до стресу допомагають людям долати неспокійний темп і вимоги більшості позицій лідерства, часті конфлікти ролей і напруження в прийнятті важливих рішень без адекватної інформації.

Лідери з високою емоційною зрілістю та цілісністю натури більш імовірно будуть підтримувати відносини співробітництва з підлеглими, колегами і керівниками.

Емоційна зрілість означає, що лідер менш зосереджений на самому собі, краще володіє собою, має більш стійкі емоції та рідше приймає оборонні позиції.

Цілісність натури характеризує відповідність поведінки людини цінностям, які вона проповідує: така людина є чесною і заслуговує на довіру. Упевненість у собі робить лідера більш наполегливим у переслідуванні важких цілей, незважаючи на попередні проблеми і затримки.

Маклеланд, автор теорії мотивації, виділяє три мотиви лідерів:

- потреба у владі;
- потреба в досягненнях;
- потреба належати до групи.

Аналогічне дослідження порівнює навички лідера з індивідуальними рисами характеру і доходить висновку, що прояв уроджених лідерських рис вимагає навичок. Були запропоновані три основні категорії навичок:

- **технічні** навички, включають знання робочих операцій, процедур і обладнання, знання ринків, клієнтів та конкурентів;
- **концептуальні** навички, включають здатність аналізувати складні події і відчувати тенденції, розпізнавати зміни та ідентифікувати проблеми;
- **міжособистісні** навички, включають розуміння міжособистісних і групових процесів, здатність підтримувати відносини співробітництва з людьми та здатність переконувати.

Всі ці навички необхідні в більшості позицій лідерства, однак відносна важливість окремих навичок істотно міняється залежно від ситуації та культури.

Хоча кожне суспільство мало своїх видатних лідерів, дослідники не знайшли ніякого послідовного набору рис характеру, що відрізняють лідерів від інших людей. Наприклад, північні американці цінують харизму у своїх лідерах і вважають таких людей, як Лі Йакocca, президент корпорації Крайслер, і Рональд Рейган, в минулому президент Сполучених Штатів, харизматичними лідерами.

Ненсі Адлер згадує лідерський талант Лі Йакocca, який підкреслював важливість передачі значимої інформації підлеглим, ведучи їх за собою власним прикладом. Прагнучи вивести компанію Крайслер з боргів і зробити її знову прибутковою в 1970-их й 1980-их, він платив собі символічний заробіток в один долар, чим мотивував своїх службовців наслідувати його приклад відданості компанії. Незважаючи на той факт, що його попередній щорічний заробіток становив 360 000 доларів і що він одержував символічну платню тільки рік, це дуже сильно вплинуло на персонал, і історія, що швидко поширилася по всій організації, діяла як потужний каталізатор змін. Такий крок дозволив йому досягти поступок від всіх його службовців (включаючи дуже

підозрілі профспілки) за допомогою того, що Йакокка назвав, «рівне право жертвувати».

Західні німці, навпаки, не цінують харизму у своїх сучасних лідерах, оскільки вони асоціюють її зі злом – негативною харизмою Гітлера, який частково завдяки їй зміг завоювати Європу протягом другої світової війни.

Американські лідери, наприклад, набувають статус завдяки умінню рухатися вперед, тому вони повинні мати такі риси, як наполегливість, упевненість у собі, уміння завершувати завдання, оригінальність, бажання брати на себе відповідальність. Малайські лідери, навпаки, – це люди, які народилися з високим статусом і тому, за очікуваннями оточуючих, стануть лідерами. Їм потрібні довіра та здатність розуміти людей, вони повинні бути неухильно набожними, скромними, щирими й тактовними.

Риси сильних лідерів можуть змінюватись залежно від ситуації. Керівник повинен пристосовуватися до місцевого образу, «яким повинен бути начальник», щоб заслужити повагу.

Влада зазвичай демонструється, але різні культури роблять це по-різному: представники латинських культур демонструють свій статус за допомогою одягу, а англосакси – автомобілями, будинками та офісами, у той час як німці не мають ніяких ефектних проявів влади.

При вивченні індивідуальних рис лідера були знайдені деякі розходження в окремих особливостях між лідерами та не лідерами, але головним чином, аналіз відносин між рисами характеру людини і успішним лідерством не виявив якогось специфічного набору універсально доцільних рис для того, щоб стати успішним лідером. В різних культурах існує різна уява про те, які риси повинен мати сильний лідер [52].

#### 4. Національні стилі лідерства

Розуміння основних національних стилів лідерства є значною перевагою для менеджера який працює в еру глобалізації. Відтак розглянемо основні національні стилі лідерства [26]:

- **Британський стиль.** Феодальне та імперське походження статусу і лідерства у Великобританії усе ще відчувається в деяких аспектах британського управління. Хоча пройшло сторіччя з того часу, як Великобританія перестала домінувати в промисловості і торгівлі, національний менталітет британців усе ще зберігає історичні горді спогади про часи, коли вони управляли територією в 15 мільйонів квадратних миль на п'яти континентах. Великобританія зберігає класову систему, і статус усе ще визначається, певною мірою, походженням, титулом і прізвищем. Ця система, безсумнівно, розвивається в напрямку до мерітократії (= влада, основана на достоїнствах), але навіть тепер багато особливостей британського управління йдуть своїм корінням в далеке минуле.



Британські менеджери дипломатичні, тактовні, спокійні, неофіційні, раціональні, готові допомогти та знайти компроміс із партнером. Вони намагаються бути справедливими. Вони також вважають себе спритними і здатними, якщо потрібно, аналізувати проблему всебічно. Вони вважають, що їм властиві ділова витонченість, добірність, гумор, красномовство й уміння володіти собою. Вони мають пристрасть до дебатів і розглядають зустріч як можливість дійти згоди, а не можливість дати інструкції.

Британська ділова культура характеризується вишуканістю, що навряд чи можна знайти в таких країнах, як Канада, Австралія, Німеччина, Фінляндія й США. Але ця недбала витонченість і витончений підхід приховують глибокий прагматизм і безжалісний розрахунок. Підлеглі цінують готовність своїх лідерів обговорювати проблеми і йти на компроміси, але також очікують від них деяку хитрість й обман. Кодекс поведінки в британських компаніях змушує людей пристосовуватися до роботи в дещо застарілому діловому середовищі. Інші проблеми виникають, коли британські топ-менеджери мають справу з європейськими, американськими й східними бізнесменами. Незважаючи на їхню гостинність, дружелюбність і прагнення до чесної гри, відданість британських менеджерів традиціям робить їх обмеженими та упертими, що заважає їм розуміти цінності інших народів. Вони рідко знають яку-небудь іноземну мову.

Британські менеджери орієнтовані на завдання. Їх не можна назвати зятими прихильниками пунктуальності, але, загалом, не прийнято витрачати час даремно, і персонал пишається дотриманням строків. Менеджери часто беруть роботу додому після робочого дня. У стратегічних питаннях вище виконавче керівництво прагне збалансувати короткострокове та довгострокове планування. Тимчасові невдачі не зазнають надмірного осуду. Взаємодія заохочується, успішна, але індивідуальна, конкуренція може бути досить жорсткою. Прямі зв'язки менеджера з підлеглими, особливо з тими, кого він схвалює та вважає розумними і працьовитими, – не є чимсь незвичайним. Ієрархії дотримуються менш суворо, ніж у Німеччині й Франції. Організація в цілому керується протестантською трудовою етикою, що виражається стабільною і неквапливою діяльністю та традиційною впевненістю в собі.

- **Американський стиль.** Американські ділові люди символізують життєву енергію та хоробрість країни вільного підприємництва. У багатьох випадках вони зберігають дух першовідкривачів: вони – рішучі, агресивні, орієнтовані на мету і на дію, упевнені в собі, енергійні, оптимістичні, готові до змін і працьовиті. Вони успішно працюють у команді та несуть корпоративний дух, але цінують свою індивідуальну свободу більше, ніж добробут своєї компанії. Кар'єра – їхня головна турбота.

Американський стиль лідерства характеризується структурованим індивідуалізмом, швидкістю та енергією. Американці відмовляються визнавати

статус людини на будь-яких інших підставах, крім її очевидних досягнень. Інтелектуальність і витонченість як риси лідерства цінуються в США набагато менше, ніж у Європі. Лідерство тут означає вміння досягти бажаного, поліпшуючи якість життя, знаходячи найкоротші шляхи до багатства, заробляючи гроші для себе, фірми і її акціонерів.

Оскільки статус визначається особистими досягненнями та життєздатністю, вік і стаж мають менше значення. Американські менеджери – часто молоді, серед них зустрічається багато молодих жінок. Виконавчі менеджери наділені владою та відповідальністю, і від них, отже, очікують дій. Як правило, вони із цим справляються. Як довго вони збережуть свою владу, залежить від результатів, яких вони досягли.

У рамках організації затятий індивідуалізм американського суспільства контролюється чіткими процедурами і документами. Американським менеджерам дозволяють приймати рішення самостійно, особливо коли вони виїжджають за кордон, але ці рішення повинні відповідати корпоративним правилам. Той факт, що молоді американці мають потребу в постійній оцінці результатів своєї роботи, означає, що вони перебувають під постійним наглядом. У німецьких компаніях персонал також постійно контролюється, але старший менеджер ніколи не дихає їм у потилицю. У США менеджери курсують по офісу, ділячись інформацією та натхненням з підлеглими. Вони використовують багато службових записок, директив і письмових пропозицій. Тиск акціонерів робить обов'язковими щоквартальні звіти і регулярні прогнози. Увага зосереджена на кінцевому результаті.

- **Німецький стиль.** Німці думають, що світом керує Ordnung (порядок), і цей порядок можна досягти, якщо суворо дотримуватись відповідних правил, інструкцій і процедур. Ці процедури виникли з тривалого досвіду старих німецьких компаній. Ніде ще у світі ніхто не впевнений більшою мірою в тому, що досвід – незамінний. Кожен відділ має чітку ієрархію: інформація та інструкції передаються згори вниз. Статус менеджера частково базується на його досягненнях, які розглядають у тісному зв'язку з терміном служби, мудрістю, яку приписують людині, і формальними посвідченнями його кваліфікації і рівня освіти.

Однак німецький менеджмент не є винятково автократичним. Незважаючи на дуже чітку вертикальну структуру, велика увага приділяється досягненню консенсусу. Прагнення німців до досконалості засвідчує, що менеджер, який рішуче встановлює та контролює ці процеси, вірить в основну структуру системи, успішність якої доведена кожному. Хоча німецький закон передбачає відповідний захист для персоналу, незгодного з керівництвом, більшість німців почуває себе зручно у твердих рамках, що дратує американців і британців. У Німеччині персонал схвалює ясні інструкції: вони знають, яке

становище вони посідають, яка діяльність від них очікується, і задоволені, якщо їм повторюють ту саму річ кілька разів.

Німецькі менеджери, даючи розпорядження, можуть стимулювати їх виконання, проявляючи солідарність зі своїми підлеглими у виконанні завдання. Вони багато працюють, самі додержуються правил, та, хоча зазвичай і очікують беззастережної покори, пропагують правила чесної гри.

Діяльність, спрямована на досягнення мети, передбачена основними цінностями німців. Ставлення до часу подібно американському: вони пунктуальні, домовленості про зустрічі суворо дотримуються часу лінійний, який не повинен бути витраченим марно. Робочий день не дуже довгий. Німці одержимі завершенням ланцюжка дій, що означає, що строки робіт зазвичай виконуються. Організація компанії високою мірою розділена на відділи: у німецьких компаніях набагато менше горизонтальних зв'язків серед рівних за статусом співробітників, ніж серед їх британських і американських колег. Конфіденційність зберігається як у діловому, так і в особистому житті.

• **Французький стиль.** Французька ділова культура більш автократична, ніж німецька, хоча це не завжди очевидно. У порівнянні з Німеччиною, де компанії дуже структуровані, мають чітку ієрархію, у Франції роль лідера набагато розмитіша та невизначена. Його дружня і неофіційна поведінка настільки ж оманлива, як і надягання робочої спецівки японськими президентами компанії при відвідуванні заводу.

Статус лідера французької організації визначається його походженням, віком, освітою і професійною кваліфікацією, при цьому особлива увага приділяється вмінням виступати з публічною промовою та майстерності володіння мовними засобами.

Французькі менеджери – члени кадрової еліти, кваліфіковані універсалісти, їх вважають «вершками суспільства», вони – ізоляціоністи, інтелектуальні та аналітичні лідери. Робота розглядається як інтелектуальне завдання.

У французькій культурі кінцевий результат менш важливий, ніж колективний підйом національного ентузіазму. Французькі невдачі покриті славою. Французький менеджер відповідає за свої особисті рішення, але у разі невдачі він навряд чи буде звільнений. Якщо в нього підходящий вік, досвід і професійні якості, його звільнення було б не тільки безглуздом, воно було б рівноцінно удару в саме серце системи. Для французів стійка репутація компанії, її соціальні та політичні прагнення більш важливі, ніж виконання прямих завдань. Французький лідер не є таким, що бере участь, що має інтуїцію та не є демократичним.

Гармонія французької компанії передбачає взаємозалежність, взаємну терпимість, співробітництво й прояв лояльності завбачливо призначеному босові. Французькі менеджери, які «володіють мистецтвом управління», у свою

чергу, орієнтуються на досягнення неперевершеності в роботі та мотивовані великими надіями, які покладають на них підлегли.

Надії підлеглих народжують патерналістські тенденції серед французьких менеджерів, подібні до поведінки їх японських і малайзійських колег. Оскільки емоції дуже важливі для французів, керівники вникають в особисті та щоденні проблеми свого персоналу. Крім комерційної ролі в компанії, вище виконавче керівництво в цій країні вважає, що вони мають вагу в суспільстві та роблять внесок у добробут країни.

Оскільки влада сконцентрована навколо виконавчого менеджера, думка досвідчених середніх менеджерів і технічних фахівців має не таку ж вагу, як у їх англійських чи скандинавських колег. Фактично, французькі менеджери можуть вести довгі і детальні дискусії зі своїми підлеглими, але рішення приймаються індивідуально і вони не завжди добре обґрунтовані. Якщо погляди директора відомі, їх не легко змінити. Вище виконавче керівництво цікавиться не розв'язанням проблеми, а збереженням своєї влади та становища в компанії і суспільстві. Витік інформації нижче певних рівнів не допускається. У Франції, де важливу роль грає контекст, менеджери думають, що їхні підлегли знають самі, що робити, – логіка підкаже.

• **Шведський стиль.** Шведські ідеї про лідерство і управління дуже відрізняються від інших європейських моделей. Як і саме шведське суспільство, компанії тут насправді «демократичні», хоча більша частка капіталу є приватною. Керівники тисяч середніх і великих фірм досягли свого організаторського успіху за допомогою мистецтва залишатися в тіні. Сучасний шведський егалітаризм має глибокі культурні коріння: багато століть шведські королі традиційно додержувалися демократичних принципів.

Децентралізований і демократичний характер шведського менеджменту підтримується горизонтальною структурою типової шведської компанії і низькою дистанцією влади. Там існує закон, відповідно до якого всі важливі рішення повинні бути обговорені з усіма службовцями перш ніж приймається остаточне рішення. Це логічно пояснюється тим фактом, що чим краще робітники інформовані, тим вони більш мотивовані, тим краще вони працюють. Ця колективна форма прийняття рішень дуже схожа на японську. В обох культурах прийняття рішень може бути відкладено надовго, але якщо воно прийнято, всі службовці працюють одностайно по здійсненню цього рішення. Однак, у Японії дистанція влади набагато вища, ніж у Швеції. В обох системах довгі обговорення та оцінка ведуть до активного обміну інформацією і створюють почуття взаємної довіри та відповідальності серед працівників.

Однак шведський стиль має такі слабкі сторони:

- шведи уникають конфліктів чи прийняття чийсь сторони в конфлікті;
- вони бояться конфронтації;
- вони покладаються на ініціативу групи;

- вони намагаються уникнути конкуренції в компанії.

Шведські менеджери кваліфіковано працюють із людьми, використовуючи свою чарівність, м'який, але переконливий стиль комунікації та розумний психологічний підхід. Проявляти владу у Швеції значить створити образ безпомічної людини. Шведські ділові лідери балансують між надмірним особистим втручанням і млявим неефективним контролем. Вони намагаються управляти за допомогою ретельного планування та детальних робочих процедур.

• **Романський та арабський стиль.** Романські культури використовують французький стиль як стандарт: влада перебуває в руках виконавчого менеджера. У середніх і великих компаніях структура організації залежить від родини та особистих зв'язків. Загальне кумівство веде до того, що на ключових посадах ви можете зустріти молодих людей, які мають великий вплив на прийняття рішень. У більшості випадків жінок не допускають на переговори.

Статус оснований на віці, репутації і багатстві. Культура управління є автократичною. Завдання визначаються нагорі, стратегія і успіх дуже залежать від соціальних та урядових зв'язків, від взаємовигідного співробітництва серед правлячих сімейств. Двигуном торгівлі є потрібні знайомства. Перевага віддається угодам, що ґрунтуються на міжособистісних відносинах.

Арабське лідерство пов'язане із племінними традиціями й перебуває під сильним західним впливом. Лідерів розглядають як захисників, що піклуються про своїх та керують твердою рукою. Компанії вкрай централізовані, додержуються твердих правил, мають чіткий розподіл праці.

Арабське лідерство, чи «шейхократія», характеризується ієрархічною владою, де правила і інструкції залежать від особистості та влади окремих людей, які і встановлюють правила. Ефективність підпорядкована людським відносинам, дружбі. Кумівство на верхніх рівнях організації та маскулінний підхід до лідерства ведуть до нерішучості в прийнятті рішень.

Агресивний розвиток сучасної західної системи управління впливає на традиційний арабський стиль лідерства. Подвійність традиційної і західної систем в арабських культурах характеризується такими особливостями:

- араби встановлюють правила та інструкції, але не роблять ніяких спроб виконати їх. Правила для них – тільки символи того, що вони йдуть у ногу з часом;

- вони затверджують системи для відбору персоналу та просування по службі, основані на якості роботи, але відбір і просування по службі здійснюються на основі особистих відносин, суспільних зв'язків і кумівства;

- організаційні структури створюються, але ігноруються: організаційне життя відображає традиційні культурні цінності.

**Пророцька-халіфська модель лідерства**, що практикується в арабських країнах, має такі особливості:

- Персоналізм, коли існуючі відносини розглядаються егоцентрично, необ'єктивно, і супроводжуються сильною емоційною прихильністю;
- Індивідуалізм, коли рішення приймаються незалежно від чи незважаючи на думку групи;
- Проблеми розглядаються суб'єктивно, не через формальну систему ухвалення рішення;
- «Велика людина» приймається одразу як лідер, варто їй тільки з'явитися, оскільки вона здатна здійснити подвиг, інакше вона – усього лише звичайну людина;
- Звичайна людина в ролі лідера використовує примус, що викликає страх, конфлікт та опір;
- Велика людина впливає, проявляючи любов, крім примусу, завдяки цьому послідовники охоче підкоряються її вказівкам, почувають себе вільніше у вираженні думок та емоцій.

• **Азіатський стиль.** Культурні цінності визначають структуру, організацію та поведінку східних країн більшою мірою, ніж на Заході, тому що глибоко вкорінені релігійні та філософські вірування формують правила ведення бізнесу, яким підпорядковуються майже беззаперечно. Китай, Тайвань, Гонконг, Сінгапур, Японія і Корея підкоряються конфуціанським принципам, у той час як Таїланд – буддистська країна, а Індонезія і Малайзія – ісламські культури. Хоча національні розходження вносять свої варіанти в розуміння статусу, лідерства та організації, у цих країнах існує певна «східна модель», що відповідає загальним цінностям азіатського континенту.

Згідно з конфуціанським віруванням, родина – це прототип всієї організації суспільства: ми – члени якоїсь групи, а не окремі індивідууми. Суспільство і бізнес повинні керуватись людьми, які стоять вище за освітою та високою мораллю, а не тільки за шляхетним походженням. Сучасні японські і корейські топ-менеджери тепер більше пишаються своєю кваліфікацією, університетськими та діловими зв'язками, ніж своїм прізвищем і багатством. Конфуціанська традиція визначає патерналістське ставлення до підлеглих і їхніх родин, культивує відповідальність адміністрації за благополуччя персоналу та відданість робітників своїм керівникам.

Китайський стиль лідерства характеризується патерналізмом. У китайському бізнесі існують глибокі, але вузькі прихильності, службовці лояльні керівникові, але не цілій компанії. Лідер діє як мудрий, моральний батько, турбується про особисті потреби робітників і розраховує на абсолютну покору. Лідерство здійснюється більшою мірою через суспільні зв'язки, ніж через формальну політику та процедури.

Японське лідерство ґрунтується більше на нормах і цінностях, ніж на правилах та інструкціях. Розглянемо деякі з них.

*Amae* (поблажлива любов) – це категорія чи якість любові, яку дитина відчуває до абсолютно доброї та люблячої матері і яку повинна одержувати від матері, щоб існувати в цьому світі. Японці, очевидно, єдині люди, які зробили це первинною сутністю їх особливої соціальної системи, і бажають залежати від любові і терпіння інших, від чужої доброти.

*On* та *giri*: *On* – це мережа, що зв'язує й ураховує різні зобов'язання – стосовно самих себе, один до одного, до свого клану чи країни, і до світу – те, до чого всі японці автоматично приписані при народженні чи чому вони підлягають протягом всього життя. Ці різні зобов'язання призначені підтримувати мир і гармонію в рамках системи керівник-підлеглий. Поки він залишався членом суспільства, доіндустріальний японець не був вільний сказати що-небудь, почати які-небудь дії, чи мати яку-небудь думку, що це не відповідало правилам і нормам його становища. Японець не міг (і дотепер не може!) навіть сказати «сідайте», не використовуючи слів, які належним чином позначили б його становище в житті щодо людини, до якої він звертається.

*Giri* – це особистий кодекс, глибоке почуття обов'язку, честі, що змушує японців виконувати свої зобов'язання – заради добра чи зла. І *On*, і *Giri* взаємні за своєю природою і виникають із відносин, у яких від підлеглого очікується продовження його служби та лояльність начальникові, а начальник зобов'язаний демонструвати вдячність підлеглому та відповідальність за нього.

Відносини *Senpai-kohai* (старший-молодший) Цей термін використовується для позначення відносин керівник-підлеглий, які впадають в око сторонньому і є дуже сильними. Основи для відносин *senpai-kohai* стосуються освіти, економіки і часу. Ті, хто закінчив школу X, працюють на компанію Y і досягли рівня Z в організаційній ієрархії, не зобов'язані поводитися як підлеглі при будь-якому випадковому контакті з іншою людиною, чия школа чи компанія перевершують його власні. Але вони найбільш ймовірно зроблять так, якщо стане відомим вище походження іншої людини.

*Kata-gaki* – ранг значить усе. У діловому світі певний ранг, що має людина, виражений у титулах, які звичайно закінчуються суфіксом «*cho*», що означає «керівник». Чим вищий ранг підприємця, тим вищий статус має будь-який співробітник його організації. Цей статус візуально демонструється значком компанії чи організації, що носять на лацкані піджака службовці більшості великих корпорацій.

Японські лідери серйозні, працьовиті, послідовні у своїх діях. Вони здатні стимулювати співробітництво та гармонію серед інших, пройшли через труднощі, самодисципліновані, проявляють патерналізм і співчують

підлеглим. Вони мають менше влади і контролю, ніж в інших культурах, схильні змінювати свою думку залежно від внесків своїх послідовників.

Останнім важливо мати можливість виявити свою лояльність лідерів. Вони готові компенсувати слабкості свого лідера. Ефективність японського лідера спирається, тим самим, на його здатність зрозуміти та залучити своїх підлеглих.

**Буддистський Таїланд та ісламські Малайзія і Індонезія** мають схоже розуміння лідерства, милосердної влади, суворої ієрархії та покори групі. Вони схожі в інтерпретації колективу як родини, в одержанні статусу без змагання, розподіляючи владу безконфліктно та приймаючи рішення всі разом.

І все-таки кожна країна вносить свої варіанти в розуміння лідерства: переважний вплив деяких сімейств у Кореї, урядове втручання в Китаї, жорстка дисципліна засобів масової інформації в Сінгапурі, жорстка конкуренція та індивідуалізм серед гонконгських бізнесменів.

### **Контрольні питання:**

1. Що таке лідерство? Які існують стилі лідерства?
2. Як відрізняється поведінка лідерів у моноактивних, поліактивних і реактивних культурах? Наведіть приклади.
3. Які аспекти має лідерство, чим вони визначаються, як вони взаємозалежать й якою мірою підлягають впливу культур?
4. Які аспекти лідерства є спільними для всіх культур? Як залежить успішність лідера від суспільних й організаційних очікувань стосовно відносин влади?
5. Які основні групи теорій лідерства можна виділити? Опишіть кожну з них.
6. Від яких культурних факторів залежить очікування щодо якостей, які повинен мати лідер? Які риси універсально властиві лідерам у будь-якій культурі?
7. Які стилі національного лідерства Вам відомі? Коротко розкрийте кожен стиль.
8. Чим відрізняється британський стиль лідерства від американського стилю лідерства?
9. Чи буде ефективним в Україні німецький стиль лідерства?

### **Тема 8. Мотивація і стимулювання персоналу в різних ділових культурах**

1. Сутність та значення мотивації в забезпеченні ефективного управління організацією (підприємством)
2. Теорії мотивації і їх крос-культурний прояв
3. Значення роботи для представників різних культур
4. Застосування теорій мотивації у багатокультурному середовищі



## **1. Сутність та значення мотивації в забезпеченні ефективного управління організацією (підприємством)**

Мотивація праці є одним з найголовніших управлінських питань, вирішення якого здатне спонукати працівників організації до найбільш ефективної діяльності.

Організація може реалізувати свій потенціал до економічного зростання лише за умов ефективної мотивації. Недостатня ж мотивація в організації може виступати стримуючим фактором до зростання показників ефективності його діяльності.

В економічній літературі є різноманітність визначень поняття «мотивація». Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії [8].

Мотивація – це процес спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей підприємства (через задоволення потреб кожного працівника) [30].

Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам. З огляду на вищенаведене можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [12].

Серед основних завдань мотивації слід зазначити формування в кожного працівника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці, формування в кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз процесу мотивації в організаціях, індивідуальної і групової мотивації [3].

Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства.

У сучасних умовах задоволення різноманітних потреб та запитів працівників підприємств реалізується через велику кількість методів мотивації результативності діяльності, які можна поділити на три групи [8]:

1) економічні (прямі) – відрядна оплата, почасова оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу;

2) економічні (непрямі) – пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом;

3) негрошові – збагачення праці, гнучкість графіку роботи, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, залучення до процесу прийняття рішень, публічне визнання.

Слід зазначити, що саме мотивація праці покликана сприяти формуванню працівника нового типу: ініціативного, заповзятливого, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності.

За умов розвитку ринкових відносин мотивація праці є одним з найважливіших факторів, вміле використання якого може сприяти розв'язанню всього комплексу соціально-економічних проблем. Сьогодні з різних засобів мотивації праці застосовують тільки її окремі елементи – ця обставина наголошує на потребі створення цілісної системи мотивації праці персоналу, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників та результативність діяльності підприємства загалом [3].

Таким чином, саме мотивація та стимулювання праці володіють потужним позитивним потенціалом, дають змогу ефективно та економно використовувати всі види матеріальних ресурсів, дають можливість працівникам реалізувати себе як особистість і як фахівця та забезпечити в результаті найвищу ефективність праці персоналу.

Отже, ефективне управління персоналом не можливе без використання найефективніших методів мотивації праці працівників та способів впливу на поведінку персоналу, його трудову активність [8].

## **2. Теорії мотивації і їх крос-культурний прояв**

Численні теорії мотивації торкаються питань стимулювання бажаної поведінки співробітників, і більшість із цих теорій були розроблені та апробовані в Сполучених Штатах. Найвідоміші західні теорії мотивації – теорії Маслоу (1958), Герцберга (1968), Макклелланда (1987) і МакГрегора (1960). Ці теорії в основному звертаються до питання, які результати привабливі для людини й чому? На основі цих теорій західні компанії розробили схеми стимулювання, націлені на задоволення цих потреб за допомогою організації праці, участі в прийнятті рішень, можливостей просування по службі, умов праці та оплати. Всі спроби пояснити, чому люди поведуться так чи інакше, мають на меті відповідь на питання, що менеджери можуть зробити, щоб заохотити одні типи поведінки та перешкодити іншим [26].

Існує безліч теорій мотивацій, але універсальними чи культурно-обумовленими є декілька історично усталених теорій, які, на думку автора, найкраще було розкрито дослідником Н. Тодоровою [26]. Отже, розглянемо основні теорії мотивації, ґрунтуючись на класифікації та описанні дослідника Н. Тодорової.

### **Ранні теорії мотивації.**

1950-і були плідним періодом у розвитку концепцій мотивації. Протягом цього періоду були сформульовані деякі теоретичні напрями, які, хоча зазнали активної критики, та й тепер викликають сумніви із приводу їхньої обґрунтованості, є найвідомішими поясненнями мотивації робітника.

*Ієрархія потреб Маслоу.* Абрахам Маслоу, американський психолог, запропонував ієрархію п'яти основних потреб людини:

- фізіологічні потреби: включають голод, спрагу, житло, продовження роду та інші фізичні потреби;
- потреби в безпеці: включають безпеку і захист від фізичних та емоційних збитків;
- соціальні потреби: включають прихильність, приналежність, схвалення та дружбу;
- потреби в повазі: включає внутрішні фактори поваги, наприклад, почуття власної гідності, автономії та досягнення, і зовнішні фактори поваги, такі як статус, визнання та увага;
- потреби в самоактуалізації: прагнення реалізувати свої здібності до становлення, включаючи ріст, досягнення свого потенціалу та самореалізацію.

Після істотного задоволення кожної із цих потреб, що домінує, людина переходить до задоволення потреб наступного рівня. З погляду мотивації теорія говорить, що хоча ніяка потреба повністю не задовольняється, істотно вдоволена потреба більше не мотивує. Отже, якщо ви хочете мотивувати когось, згідно Маслоу, ви повинні зрозуміти, на якому рівні ієрархії потреб перебуває людина в цей час і націлитися на задоволення потреб на цьому рівні чи вище.

Маслоу розділив п'ять потреб на потреби вищого та нижчого порядку. Фізіологічні потреби та потреби в безпеці були описані як потреби нижчого порядку, а соціальні потреби та потреби в повазі і самоактуалізації – вищого порядку. Диференціювання між двома порядками потреб було зроблено на підставі припущення, що потреби вищого порядку задовольняються внутрішньо (усередині людини), тоді як потреби нижчого порядку, головним чином, задовольняються ззовні (за допомогою таких речей як заробітна плата, профспілкові пільги й володіння нерухомістю). Згідно з Маслоу, потреби вищого порядку (тобто повага й самоактуалізація) активізуються й тим самим мотивують поведінку, тільки після задоволення потреб нижчого порядку. Фактично природний висновок, який можна зробити із класифікації Маслоу – це те, що в часекономічного достатку у всіх постійно зайнятих працівників потреби нижчого порядку майже істотно задоволені.

Хоча теорія Маслоу здобула широке визнання, особливо серед практикуючих менеджерів, виникали сумніви з приводу припущення про те, що структури потреб організовані за аспектами, запропонованими Маслоу, що

незадоволені потреби мотивують, чи що вдоволена потреба активізує перехід до нового рівня потреб.

Численні дослідження, що тестували ієрархію потреб Маслоу, демонструють схожий, хоча і не ідентичний порядок ранжування потреб у різних культурах. Наприклад, одне дослідження показує, що ліберійські менеджери виражають свої потреби так само, як і менеджери в Південній Африці, Аргентині, Чилі, Індії та інших країнах, що розвиваються, при цьому вони більше виявляють потреби в безпеці і почутті власної гідності, ніж менеджери в більш розвинених країнах. В іншому дослідженні ієрархія потреб лівійських виконавчих директорів не збіглася з ранжуванням потреб у Сполучених Штатах. Ці факти дозволяють зробити висновок про те, що ієрархія Маслоу змінюється від культури до культури. Інше дослідження одержало результати, більш подібні до результатів Маслоу: у Сполучених Штатах, Мексиці, Пуерто-Рико, Венесуелі, Японії, Таїланді, Туреччині і Югославії робітники на двадцяти шести розглянутих промислових підприємствах оцінили самоактуалізацію найвище, а безпеку – серед двох найменш важливих потреб. У всіх восьми країнах освіченіші менеджери, на відміну від менш освічених колег, оцінили самоактуалізацію як найважливішу, а безпеку – як найменш важливу. Вивчаючи чотирнадцять країн, Хейр знайшов, що, хоча менеджери в кожній культурі висувують однакові вимоги щодо своїх робочих місць, вони відрізняються за сприйняттям того, що дає їм їхнє робоче місце в цей момент.

Хоча на настільки різні результати впливають суперечливі моделі дослідження, вони настійно вказують, що ми не повинні приймати ієрархію Маслоу як універсальну теорію мотивації для всіх культур. Дослідження показали, що особисті критерії людини визначають порядок важливості її потреб. Також було виявлено, що ці критерії частково визначаються її культурою. Тому, можна сказати, що й потреби людини частково культурно обумовлені. Вони цілком можуть включати фундаментальні чи універсальні аспекти, але їхня важливість і способи їхнього вираження відрізняються в різних культурах.

**Двофакторна теорія мотивації Герцберга.** Вірячи, що ставлення людини до її роботи є основним і що її ставлення до цієї роботи може багато в чому визначити її особистий успіх чи невдачу, психолог Фредерік Герцберг досліджував питання «Що хочуть люди від своєї роботи?» Він попросив людей описати докладно ситуації, коли вони мали винятково гарні чи погані почуття із приводу свого робочого місця. Їхні відповіді були зведені в таблицю та категоризовані.

Герцберг з'ясував, що деякі зовнішні, чи гігієнічні, (пов'язані з навколишнім робітничим середовищем) фактори здатні тільки знижувати мотивацію, у той час як внутрішні фактори (безпосередньо пов'язані з роботою)

можуть стимулювати, чи мотивувати, поведінку. Зовнішні, чи гігієнічні, фактори в значній мірі відповідають фізіологічним потребам і потребам безпеки нижчого порядку за Маслоу. Вони включають фактори, пов'язані з незадоволеністю від роботи, такі як умови роботи, контроль, взаємини зі співробітниками, заробіток, політика компанії й адміністрування. Внутрішні фактори, чи мотиватори, значною мірою відповідають потребам вищого порядку Маслоу, включаючи саму роботу, відповідальність, визнання за добре зроблену роботу, просування по службі й досягнення.

Однак, деякі інші дослідники взяли під сумнів дві категорії Герцберга, вказавши на те, що їх дослідження показало, що люди іноді продовжують рухатися в певному напрямі, тому що перед цим вони взяли на себе публічне зобов'язання так діяти (управління на підставі образу), а не тому, що обраний шлях продовжує бути корисним. Так само деякі люди, які одержали внутрішнє задоволення від специфічної діяльності, перемикаються на пояснення своєї мотивації зовнішніми умовами, після того як їм дали зовнішню нагороду. Інші вказують, що деякі види поведінки є випадковими і не так орієнтовані на мету й раціональні, як це стверджують багато американських моделей і теорій.

Хофстед також вказує, що культура впливає на фактори, які мотивують і знижують мотивацію поведінки. Відповідно до аспектів, сформульованих Хофстедом, не дивно, що високо індивідуалістична, орієнтована на продуктивність (чоловіча) американська культура зосередилася на підвищенні розмаїтості роботи (реструктуруванні індивідуальних робочих місць, щоб збільшити продуктивність), тоді як більш фемінінні та небагато більш колективістські суспільства Швеції і Норвегії розвивали соціотехнічні системи та нові підходи до якості робочого життя (реструктурування службовців у робочі групи, щоб досягти тих же самих результатів).

Двофакторна теорія Герцберга також була апробована поза Сполученими Штатами. Результати в Новій Зеландії не збіглися з результатами в США: виявилось, що в Новій Зеландії контроль і міжособистісні відносини значно впливають на задоволеність, а не просто знижують незадоволеність. Так само, вивчаючи зону Панамського каналу, дослідники виявили, що не громадяни Сполучених Штатів (включаючи жителів Республіки Панама, Вест-Індії, Латинської Америки, Європи, Азії й Канади) згадували деякі гігієнічні фактори як задовольняючі значно частіше, ніж їхні американські колеги.

Подібно іншим теоріям мотивації, не можна допускати універсальність двофакторної теорії Герцберга. У кожній культурі деякі фактори діють як мотиватори, інші діють як гігієнічні фактори. Певні фактори і їхня відносна важливість виявляються специфічними для кожної культури і для кожної ситуації.

Менеджери повинні вступати в нову культуру, ставлячи питання, які фактори є важливими, і не припускати, що їхній попередній досвід можна перенести в нові умови.

### **Сучасні теорії.**

Крім класичних теорій мотивації, існує безліч сучасних теорій, які мають одну спільну особливість – кожна має розумну кількість обґрунтувань у формі документальної підтримки. Ці теорії називають сучасними не тому, що вони були розроблені недавно, а тому що вони представляють нинішні передові погляди в поясненні мотивації службовця.

**Теорія ERG.** Клейдон Олдерфер з Єльського Університету переробив ієрархію потреб Маслоу, щоб наблизити її до результатів емпіричних досліджень. Переглянута ним ієрархія потреб набула назву теорія ERG.

Олдерфер стверджує, що існує три групи основних потреб – існування, приналежність і ріст – звідси виникла назва ERG (existence, relatedness and growth).

Група «існування» (existence) стосується забезпечення наших основних матеріальних потреб існування (фізіологічні потреби й потреби в безпеці за Маслоу).

Друга група потреб – приналежність (relatedness) – це наші бажання підтримувати важливі міжособистісні відносини. Ці соціальні бажання та прагнення до досягнення статусу вимагають взаємодії з іншими людьми, якщо ми прагнемо їх задовольнити (соціальні потреби й зовнішній компонент класифікації поваги за Маслоу).

Також, Олдерфер виділяє потреби росту (growth) – внутрішнє прагнення до розвитку особистості (внутрішній компонент із категорії поваги за Маслоу та характеристики, які включено в групу самоактуалізації).

На відміну від теорії ієрархії потреб, теорія ERG показує, що більш ніж одна потреба може діяти в той самий час, якщо винагорода потреби високого рівня стримується, бажання задовольняти нижчу потребу зростає.

Теорія ERG не припускає існування твердої ієрархії, де нижчу потребу необхідно істотно задовольнити перш ніж можна йти далі. Всі три категорії потреб можуть діяти одночасно.

Теорія ERG також містить параметр «незадоволеність-повернення до попередньої стадії»: коли рівень потреби вищого порядку не задовольняється, виникає бажання людини збільшувати потреби нижчого рівня. Нездатність задовольняти потреби в соціальній взаємодії може збільшити бажання більшої кількості грошей чи кращих умов праці. Так що незадоволеність потреби може спричинити повернення до потреби нижчого порядку.

Теорія ERG більше відповідає нашим знанням індивідуальних розходжень серед людей. Змінні параметри, такі як освіта, сімейне виховання та культурне навколишнє середовище, можуть змінити важливість чи стимул, що

визначає значення групи потреб для конкретної особистості. Те, що люди в інших культурах по-різному ранжують категорії своїх потреб (наприклад, уродженці Іспанії і Японії ставлять соціальні потреби перед фізіологічними вимогами), цілком сумісно з теорією ERG.

**Теорія потреб Мак-Клелланда.** Американський теоретик Мак-Клелланд виділив три важливих мотиви, які стимулюють працівників: потреби в досягненні, владі й приналежності. Вони визначені в такий спосіб:

- потреба в досягненні: потреба перевершити інших, прагнути бути успішним;
- потреба у владі: потреба змусити інших поводитися так, як вони інакше себе б не вели;
- потреба в приналежності: бажання дружніх і близьких міжособистісних стосунків.

Досліджуючи потребу в досягненні, МакКлелланд виявив, що ті, хто досягають високих результатів, відрізняються від інших:

- своїм бажанням брати особисту відповідальність за пошук рішень;
- своєю потребою в негайному зворотному зв'язку щодо результатів їхньої роботи;
- визначенням помірковано стимулюючих цілей; 50%-а ймовірність успіху – оптимальна можливість відчутти досягнення й задоволення від своїх зусиль.

Хоча Макклелланд зосередився пізніше на потребах виконавчих керівників у владі, він спочатку підкреслював потребу в досягненні як фундаментальну, пояснюючи, чому деякі суспільства виробляють більше, ніж інші. Наприклад, у своєму відомому дослідженні в Індії він виявив, що підприємці, навчені в потребі досягати успіху, досягали більшого, ніж нетреновані підприємці.

Третя потреба, виділена Макклелландом – приналежність. Вона найменш вагома, на думку дослідників. Приналежність може розглядатися як тип потреби Дейла Карнегі – бажання подобатися й бути прийнятим іншими. Люди з високим мотивом приналежності борються за дружбу, віддають перевагу ситуаціям співробітництва, а не конкуренції, і прагнуть відносин, що потребують високого ступеня взаєморозуміння.

Порівняльне дослідження мотивації досягнення Макклелланда показало, що вона може бути відносно сильною в різних культурах.

Однак, подібно аналізу ієрархії потреб Маслоу, Хофстед бере під сумнів й універсальність трьох потреб Макклелланда. Хофстед зазначає, що досягнення саме по собі є словом, яке важко перекласти на інші мови, крім англійської. У своєму дослідженні він виявив, що країни з високою потребою в досягненні також мають високу потребу виробляти (аспект мужності) і сильну готовність приймати ризик (слабке запобігання невизначеності). Англо-

американські країни, такі як Сполучені Штати, Канада й Великобританія (слабке запобігання невизначеності, об'єднане з мужністю), тримаються моделі мотивації високих досягнень, і країни, такі як Чилі та Португалія (сильне запобігання невизначеності, об'єднане з жіночністю), тримаються моделі мотивації низьких досягнень. Теорія мотивації МакКлелланда, хоча й корисна в поясненні людської поведінки, не є універсальною в кроскультурному контексті.

**Теорія когнітивної оцінки.** Наприкінці 1960-х виникло припущення, що введення зовнішніх винагород, таких, як плата за робочі зусилля, які раніше були внутрішньо мотивуючими через задоволення, пов'язане зі змістом самої роботи, здатне зменшувати загальний рівень мотивації. Історично теоретики мотивації припускали, що внутрішня мотивація, зокрема, досягнення, відповідальність і компетентність, не залежать від зовнішніх факторів мотивації, таких як висока плата, просування по службі, гарні відносини з керівником і приємні умови праці. Тобто стимуляція одного не впливає на інше. Але за теорією когнітивної оцінки усе виглядає інакше: коли зовнішні винагороди використовуються організаціями як винагороди за чудову роботу, внутрішні стимули, які виникають у людей, що роблять те, що вони люблять, зменшуються. Інакше кажучи, коли зовнішня винагорода дається комусь за виконання цікавого завдання, це змушує внутрішній інтерес до самого завдання знижуватися.

**Теорії очікувань.** Теорії очікувань стверджують, що людей стимулює очікування того, що їхні дії приведуть до певних результатів. Співробітники оцінюють і свою здатність виконати завдання, і ймовірний тип нагороди за успішне виконання (наприклад, продовження трудового договору чи зарплата). Відповідно до теорій очікувань, імовірність того, що дія приведе до якихось результатів чи цілей (E), помножена на привабливість результату (V, його валентність/цінність), дорівнює мотивації ( $M = E \times V$ ).

У цей час одне з найбільш поширених пояснень мотивації – це теорія очікувань Віктора Врума. Власне кажучи, теорія очікувань стверджує, що сила прагнення діяти певним чином залежить від очікувань, що ця дія приведе до даного результату і від привабливості цього результату для людини. Вона включає три змінні чи відношення:

- привабливість: важливість, яку людина надає потенційному результату чи нагороді, що може бути отримана за роботу. Вона враховує незадоволені потреби людини;
- зв'язок між роботою й винагородою: ступінь віри людини в те, що робота, виконана на певному рівні, приведе до досягнення бажаного результату;
- зв'язок між зусиллям і виконанням роботи: сприймана людиною ймовірність того, що прояв даного зусилля приведе до виконання роботи.



Сила мотивації людини до виконання роботи (зусилля) залежить від того, наскільки вона вірить у те, що може досягти результату завдань на початку їх виконання. Перший крок теорії передбачає відповідь на питання, які видимі результати пропонує робота службовцеві. Важливо те, яким бачить людина результат, незалежно від того, чи точно її сприйняття. По-друге, наскільки привабливим вважає вона цей результат? Як він оцінюється: позитивно, негативно чи нейтрально? По-третє, як повинен поводитися службовець, щоб досягти цього результату? По-четверте, як службовець розглядає свої можливості виконати те, що потрібно? Як модель непередбачених обставин, теорія очікувань визнає, що не існує універсального принципу, що пояснює мотивацію кожного. Крім того, одне розуміння того, які потреби людина прагне задовольняти, не гарантує, що сам індивідуум сприймає високий рівень виконання роботи як обов'язкову умову руху до задоволення цих потреб.

Недавнє дослідження розуміння мотивації підкреслює: незалежно від того, що вважається рушійною силою – попередня підтримка, задоволення потреби, чи очікування майбутньої вигоди, індивідуум є раціональним максимізатором особистої корисності. На жаль, цей індивідуалістичний, прагматичний погляд на мотивацію має сумнівну застосовність поза Сполученими Штатами й може бути фундаментальним недоліком в теоріях мотивації, які виникли в США.

Наприклад, у країнах, де домінує індивідуалізм, службовці розглядають свої відносини з організацією з погляду розрахунку, тоді як у колективістських суспільствах зв'язки між індивідуумом й організацією мають моральний компонент. Очевидно, що люди стають відданими організаціям в індивідуалістичному суспільстві зовсім з інших причин, ніж у колективістських суспільствах. Службовці з колективістськими цінностями почувають свої обов'язки перед організаціями через зв'язки з менеджерами, власниками і співробітниками (колективізм), і набагато менше – через характер роботи чи специфічні схеми компенсації (індивідуалістичні стимули). Зважаючи на їхню індивідуалістичну орієнтацію, не дивно, що Сполучені Штати мають найбільшу кількість фірм, що займаються пошуком вищого виконавчого персоналу, і найвищий у світі рівень мобільності серед менеджерів вищої й середньої ланки управління.

Винагороди, які люди хочуть від роботи, також дуже різні в різних культурах. Відповідно до теорії Маслоу, для одних людей важливою є безпека, для інших – приязні взаємини, а індивідуальний статус і повага (кар'єрний ріст) є домінуючими для третіх.

Теорії очікування універсальні лише тією мірою, що вони не визначають типи винагород, які мотивує дану групу співробітників. Самі менеджери повинні визначити рівень і тип винагороди, найбільш бажаний для специфічної

групи людей. У той час, як висновки Сіроу й Грінвудза підтримують ідею про те, що базові людські потреби схожі, вони підкреслюють той факт, що саме культура й навколишнє середовище визначають те, як ці потреби можуть бути задоволені найкраще.

Література з міжнародного менеджменту рясніє прикладами та загальними правилами. Однак, теоретичне панування американських систем стимулювання і винагороди та спроби «пересадити» їх на інший культурний ґрунт призводить до казусів у управлінні.

Якщо коректувати теорії мотивації з урахуванням, по-перше, ступеня впевненості менеджерів у своїй здатності управляти своїм робочим оточенням і, по-друге, культурно специфічних типів бажаної винагороди, то ці теорії можуть працювати і за межами Сполучених Штатів, навіть у країнах, настільки культурно не схожих на США, як Японія.

Слід відмітити, що переважна більшість теорій мотивації, які використовують сьогодні, були розроблені в Сполучених Штатах американцями й щодо американців. Решта відомих теорій мотивації однаково перебувають під сильним впливом американських теоретичних досліджень.

На жаль, і американські, і неамериканські менеджери схильні розглядати американські теорії як кращий чи єдиний спосіб зрозуміти мотивацію. Вони ж такими не є. Американські теорії мотивації, хоча й прийнято вважати універсальними, не можуть забезпечити універсально прийнятні пояснення поведінки співробітників за межами Сполучених Штатів. Тому необхідно вживати заходів проти простого насадження внутрішніх американських теорій управління в багатонаціональні методи ведення бізнесу.

### **3. Значення роботи для представників різних культур**

У всіх культурах світу люди працюють, щоб забезпечити собі необхідний прибуток, одержати задоволення від цікавої діяльності, щоб мати можливість спілкування з іншими людьми, почувати себе корисним суспільству, щоб бути чимось зайнятими, набути статус і престиж.

Однак, культура народу мала значний вплив на формування ставлення того чи іншого народу до своєї трудової діяльності. Навіть слова, якими різні народи називають роботу, несуть оцінне забарвлення: в Іспанії слово «негосіо» буквально означає «відсутність відпочинку», в Таїланді слово «ngan» значить «гра», а в Україні «р-гасіо» – «робити з розумом».

Значення роботи в житті людини відрізняється в різних країнах й в різних культурах. Деякі цінують роботу дуже високо і вважають, що робота посідає чільне місце в їхньому житті. Значимість роботи, її «центральність» у житті людини визначається культурними цінностями співтовариства, родини й релігії. Деякі суспільства заохочують людей працювати й відкладати гроші на майбутнє, інші припускають, що люди мають право працювати тільки тоді, коли це має для них значення [26].

В різних країнах у людей також різне уявлення і стосовно цілей роботи. Важливість таких понять, як зарплата, умови праці, гарантія зайнятості тощо, змінюється залежно від культури.

Як свідчать дослідження, можливість одержання доходу є пріоритетною в створенні позитивного ставлення до роботи в країнах з перехідною економікою, таких як Азербайджан, Литва та Україна, і в багатьох країнах, що розвиваються, наприклад, в Індії. У той же час колективні культури і соціальні демократичні держави ставлять на перше місце можливості спілкуватися з людьми й можливості самореалізації [26].

Опитування представників 50 країн про цілі, які вони прагнуть реалізувати на своєму робочому місці, показало, що 73 % цінують можливість одержати гарну відпустку, 53 % – можливість використати ініціативу й зручні години роботи, 50 % – престижну роботу, 46% – відповідальну роботу, 42% – досягнення, 39% – цікаву діяльність, 36% – реалізацію своїх здібностей, і тільки 30% цінують гарантію зайнятості й 19% – гарну зарплату [26].

Слід відзначити, що пріоритети в ранжуванні цих цілей істотно відрізняються від країни до країни.

Отже, вбачається що робота посідає центральне місце та поглинає більшу частину життя людини далеко не у всіх країнах світу. При цьому очевидно, що всі люди сподіваються одержати від роботи деякі вигоди. Перший крок до успішних стратегій мотивації у більшості випадках полягає в тому, щоб зрозуміти розходження у ставленні до роботи в різних країнах і культурах світу.

З'ясовуючи значення роботи та ставлення до неї серед представників різних культур, доцільним буде розглянути питання, яким чином ставлення до роботи формується.

Так, існує багато різних ставлень до роботи, але при цьому задоволеність роботою є центральною складовою, що привертає найбільшу увагу менеджерів і соціологів.

Можна визначити задоволеність роботою як приємне почуття, що «виникає зі сприйняття того, що чиясь робота реалізує чи дозволяє йому реалізувати свої важливі цінності, пов'язані з роботою» (Едвін Лок). Це визначення відображає три важливих аспекти задоволеності роботою.

По-перше, задоволеність роботою – це функція цінностей, те, «що людина свідомо чи несвідомо бажає одержати». Наприклад, в одній діловій культурі вважається цінним наймати людей і допомагати їм розвиватися, а не звільняти їх і залишати їх без роботи.

По-друге, це визначення підкреслює, що різні працівники мають різні погляди на те, які цінності є важливими, що є істотним у визначенні природи й ступеня їхньої задоволеності роботою. Одна людина найвище за все цінує

високу заробітну плату; інша цінує можливість подорожувати; третя ж – своє перебування в особливому географічному регіоні.

Третім важливим аспектом задоволеності роботою є сприйняття. Важливо, що наше сприйняття нашого нинішнього стану співвідноситься з нашими цінностями. Людське сприйняття може не абсолютно точно відображати реальність, і різні люди можуть розглядати ту саму ситуацію по-різному [8.0].

Як відзначила дослідник Н. Тодорова: людське сприйняття часто перебуває під дуже сильним впливом їхньої системи поглядів. *Система поглядів* – це стандартні положення, які служать нормою для порівняння з іншими думками, і, таким чином, визначають значення. Система поглядів людини зазвичай відображає її усереднений минулий досвід. Вона може також відображати чиєсь власне сприйняття чи досвід іншої людини (його референтної групи). Таким чином, цінності, сприйняття й важливість є трьома компонентами задоволеності роботою. Люди будуть задоволені своєю роботою, якщо вони вважають, що їхня робота відповідає їхнім важливим цінностям.

З огляду літератури вбачається, що до найбільш важливих факторів, що сприяють задоволеності роботою, відносяться

- інтелектуально цікава та вимоглива робота;
- об'єктивна винагорода, що відповідає матеріально-технічному забезпеченню;
- підтримка колег по роботі.

Систему цінностей громадян формує національна культура. Проте, не слід припускати, що ці цінності універсальні для всіх культур.

Два канадських дослідники провели порівняльний аналіз цінностей, пов'язаних з роботою, у студентів, що вивчають бізнес, у французькій та англійській частинах Канади. Отримані ними дані підтримали теорію про те, що різні культурні цінності вплинули на систему цінностей студентів у кожній частині країни. Наприклад, канадці англійської частини Канади вище всього поставили такі цінності, як змагання, досягнення, незалежність і прагматизм. Франкофонні студенти, з іншого боку, на перше місце поставили такі цінності, як духовний і соціально орієнтований результат.

Інше дослідження цінностей, що порівнює американських та японських менеджерів, підтвердило тезу про розходження цінностей і підтримало більшість стереотипів про американців та японців. Американські менеджери вважають найважливішими честолобство, дух змагання і незалежність. Японські менеджери більше цінують самоповагу, готовність прийти на допомогу і вміння прощати.

Рівень задоволеності роботою також відрізняється в різних країнах світу.

Багато іноземних компаній приходили в країни колишнього Радянського Союзу з ілюзією, що їхні місцеві співробітники будуть сповнені ентузіазмом від

думки, що вони працюють на компанію з давніми традиціями та ім'ям, широко відомим за кордоном. Лояльність же українських співробітників зазвичай спрямована на нижчий рівень – в основному вона пов'язана з найближчим керівником, а не з іміджем компанії. Їм важко ототожнювати себе з компанією, оскільки це не було частиною їхньої трудової етики.

Також існує питання про відповідальність. Воно передбачає відповідальність начальства піклуватися про свою компанію, а не про робітників. Українські працівники не відчують, що успіх компанії чи її занепад залежить від них такою ж мірою, як і від керівництва.

Лояльності службовців, у західному розумінні цього терміна, в Україні не існує, гроші – найчастіше єдина мотивація до праці й робота бачиться як відправна точка до чогось більшого. Вона може бути напруженою, якщо працівникам подобається продукція й якщо вони обожнюють свого начальника. В останньому випадку прихильність до роботи зазвичай слабшає, якщо керівник залишає цю роботу[26].

В більшості випадків українські працівники розглядають іноземні компанії як надзвичайно бажане місце для роботи. Проте, коли українські працівники бачуть, що повинні працювати довго та важко, а також часто за маленьку заробітну плату, то вони можуть прийняти рішення покинути цю роботу. Робота в місцевій національній організації, в якій заробітна плата практично така ж сама як і в іноземній організації, але роботи набагато менше, може виявитися для них більш привабливим варіантом.

#### **4. Застосування теорій мотивації у багатокультурному середовищі**

Існує чимало досліджень, щодо застосування теорій мотивації у різних культурах, але якщо робити короткий комплексний огляд з їх застосування у багатокультурному середовищі, то за основу слід взяти напрацювання з цього питання, які зроблені українським вченим Н. Тодоровою.

Відтак, мотивація як процес задоволення потреб на робочому місці перебуває під безпосереднім впливом національної та корпоративної культур. Вони визначають пріоритетні потреби, усвідомлювані представниками різних культур. Для одних культур почувати свою причетність до трудового колективу, бути «гвинтиком у великому робочому механізмі», набагато важливіше, ніж особисті досягнення, індивідуальна похвала начальства та просування по службі. У країнах з перехідною економікою й у країнах, що розвиваються, де актуальні соціально-економічні проблеми, пріоритетними залишаються потреби виживання, тобто потреби нижчого порядку.

Культурні особливості визначають і те, яка поведінка вважається правильною і вітається на робочому місці. В одних культурах «трудоголізм» – це норма й ознака успішної людини й сумлінного співробітника, у той час як в інших культурах понаднормова робота – це ознака неефективності й поганої організації праці.

Культурно обумовленою є ефективність застосовуваних форм заохочення й покарання. Для колективістських культур ізоляція від трудового колективу, ігнорування людини групою – одне з найгірших покарань. Феміністські культури віддадуть перевагу додатковому вихідному, тобто можливості побути із родиною й друзями, ніж грошовій винагороді.

Вплив культур відчувається й на прихильності працівника до тієї чи іншої форми організаційної поведінки. Незадоволений працівник може навіть не розглядати можливості піти з роботи просто тому, що асоціює себе з фірмою, у якій він працює багато років, чи із друзями, якими він обзавівся за роки роботи у фірмі. У роки перебудови американці щиро дивувалися поведженню українських громадян, які день у день довгі місяці справно приходили на свої робочі місця й виконували свої робочі обов'язки, незважаючи на те, що їм весь цей час підприємство, що перебувало в глибокій кризі чи на грані банкрутства, не платило зарплату. Українців же не дивують факти, коли фахівець, запрошений на підвищення в Київ, з дуже гарними перспективами, зарплатою і квартирою, відмовляється від цієї можливості, не бажаючи кидати свій трудовий колектив, з яким він працював пліч-о-пліч багато років і члени якого стали друзями.

Культура та соціальне оточення, таким чином, впливають на те, яке значення має робота в житті людей, які форми поведінки вважаються прийнятними для задоволення своїх потреб і які реакції можливі на цілеспрямовану поведінку.

Представники різних народів надають різного значення потребам, які можна задовольнити на робочому місці. Навіть за наявності подібних потреб рівень прагнень співробітників у різних культурах будьщо-будь задовольнити ці потреби може бути різним.

Використовуючи параметри Герта Хофстеда, можна відзначити, що в країнах з високим рівнем дистанції влади (такі як Мексика, наприклад) домінуючими мотиваторами на робочому місці є прагнення відповідати прийнятим нормам і правилам та виконувати свої моральні обов'язки перед лідерами. Культури з високим рівнем індивідуалізму як стимули до підвищення якості праці використовують інтелектуально вимогливу роботу, успіх і самостійність. У країнах з високим рівнем запобігання невизначеності (таких як Бельгія) домінуючими факторами в мотивації персоналу є гарантія зайнятості і ясна ієрархічна структура організації. Культури, що розміщаються високо за шкалою мужності (Японія), головним чином мотивують своїх службовців оплатою праці, можливостями підвищення кваліфікації, навчання і досягненнями.

За наявності питань і критичних коментарів, які викликають існуючі теорії мотивації, особливо в управлінні транснаціональними корпораціями й у розв'язанні кроскультурних проблем управління, було б нерозумно просто

відкинути їх через непотрібність. Вирішуючи для себе завдання управління багатокультурною робочою силою та прагнучи максимально практично використати ці теорії для кроскультурного контексту, менеджер має визначити:

- які функції виконує робота і яке місце приділяється їй у житті представників місцевої культури;

- які потреби домінують у життєвих установках співробітників у різних культурах (теорія Маслоу).

При цьому варто враховувати, що джерела задоволення тих самих потреб можуть істотно відрізнятися. Також необхідно розуміти, що можливості робочого місця задовольнити ті чи інші потреби співробітників обмежені.

Має сенс визначити ті результати роботи, що становлять цінність для даної культури (теорія очікувань) і користуватися культурно прийнятними способами переконання співробітників у тому, що їхні зусилля приведуть до бажаних результатів.

Що вважається справедливим (теорія справедливості) – залежить від норм, прийнятих у тій чи іншій культурі, які дуже відрізняються.

Розподіляючи винагороди за працю, варто пам'ятати про три принципи:

- принцип справедливості (усім – за результатами праці), що переважає в індивідуалістських культурах;

- принцип рівності (усім – нарівно), що переважає в колективістських культурах;

- принцип потреб (за індивідуальними потребами).

Фахівці відзначають, що теорія постановки цілей (вплив чітко сформульованих і поставлених цілей на виконання роботи щодо їх досягнення) у принципі працює незалежно від культури. Однак для досягнення цілей потрібно дві умови – прихильність до мети, незалежно від того, чи поставлена мета самим виконавцем, чи вона йому призначена, і власна результативність виконавця, віра в те, що він здатний досягти поставленої мети.

Обидві ці умови – культурно залежні: прихильність працівника до мети залежить від того місця, яке посідає ця мета в його особистій, культурно обумовленій системі цінностей, віра у свою здатність досягти поставленої мети перебуває під прямим впливом ставлення даної культури до навколишнього світу (порівн. наприклад, сподівання на волю Аллаха в мусульманському світі).

Беручи до уваги той факт, що людські цінності розрізняються в різних культурах, менеджери можуть використати огляд цінностей Мілтона Рокіча для того, щоб оцінити потенційних працівників і визначити, чи збігається їхня система цінностей з домінуючими цінностями даної організації.

Діяльність працівників і задоволеність найімовірніше буде вищою, якщо їхня система цінностей підходить організації. Наприклад, людина, яка високо цінує творчий підхід, незалежність і волю, навряд чи підійде організації, що вимагає беззастережного підпорядкування від своїх працівників. Менеджери

схвалюють, позитивно оцінюють і нагороджують тих працівників, які «підходять», і найімовірніше працівники будуть задоволені, якщо вони будуть розуміти, що вони відповідають умовам даної організації. Це має привернути увагу менеджменту до того, що під час підбору нових кадрів варто прагнути знайти таких кандидатів на робоче місце, які матимуть не тільки здібності, досвід, прагнення до роботи, але й систему цінностей, сумісну із цінностями організації.

Дослідження свідчать, що групова постановка цілей у колективістській культурі буде більш ефективною, ніж постановка мети, що виходить від однієї людини.

У країнах з високою дистанцією влади робітники краще сприймають мету, сформульовану вищим керівництвом.

У культурах із сильним проявом індивідуалізму співробітники більшою мірою впевнені у своїй власній спроможності досягти будь-яких цілей, що поставлені і ними самими, і їхніми керівниками.

Оскільки постановка цілей як мотиватор більш ефективна за наявності зворотного зв'язку про успішність дій співробітника по досягненню мети, у кроскультурному контексті менеджерів необхідно мати у своєму розпорядженні арсенал культурно прийнятних форм ефективного зворотного зв'язку.

Використання теорії підкріплення чи навчання в кроскультурному контексті свідчить, що повсюдно працює позитивне підкріплення. Основними труднощами для менеджера-практика в багатонаціональних умовах є визначення того, які форми заохочення прийнятні як підкріплення, і які з них культурно прийнятні та законні. Важливо зрозуміти, які заходи підлегли в даній культурі вважають заохоченням: очевидно, що методи мотивації персоналу, ефективні на головному підприємстві в США, можуть не працювати на дочірньому підприємстві тієї ж фірми в Японії.

Культури, що цінують статус людини більше, ніж особисті досягнення, думають, що успіх належить усім, хто, так чи інакше, залучений у роботу, і заохочення повинно розподілятися між всіма пропорційно статусу кожного.

### **Контрольні питання:**

1. Що таке мотивація? Які існують методи мотивації? Як мотивація працівників може впливати на ефективність організації в різних культурах?
2. Які теорії мотивації можна виділити як універсальні чи культурно обумовлені? Опишіть кожен з цих теорій.
3. Чому існуючі теорії мотивації не завжди пояснюють процеси стимулювання праці в різних культурних контекстах?
4. Як проявляються теорії очікувань у різних культурах? Які практичні рекомендації для керівників можна дати на підставі цих культурних проявів?



5. У чому полягає суть двофакторна теорія мотивації Герцберга?
6. Яким чином задоволеність роботою є культурно обумовленою? Які національні цінності впливають на задоволеність роботою в різних культурах?
7. Як відрізняються в різних культурах погляди на значення роботи в житті людини?

## **Тема 9. Особливості української національної та ділової культури**

1. Особливості менталітету українського народу
2. Особливості ділового спілкування в Україні
3. Крос-культурні особливості української ділової культури

### **1. Особливості менталітету українського народу**

Менталітет – характер, душа, спосіб мислення, це глибинний рівень колективної та індивідуальної свідомості, сукупність установок, нахилів індивіда чи соціальної групи мислити, відчувати та сприймати світ певним чином (І. Нечуй-Левицький «Світогляд українського народу»).

Соціальний менталітет несе в собі відбиток логічно неосмислених історичних традицій, успадкованих від попередніх поколінь стилів та типів поведінки, особливостей мислення, рис національного характеру, світогляду, релігії, тощо. Простіше кажучи, менталітет (людини, суспільства, народу) – це душа, специфічне інформаційно-енергетичне поле, що охоплює емоційний, інтелектуальний та духовний рівні життєдіяльності розгорнутої соціальної системи. Природне і культурне, раціональне (інтелектуальне) і підсвідоме (інтуїтивне), індивідуальне і суспільне – все це «перетинається» та постійно взаємодіє на рівні менталітету і здобуває кінцеву змістовну складову на вищих – духовному, моральному та релігійному рівнях [20].

На думку дослідника Дмитра Чижевського, основними рисами психічного складу українця можна вважати емоціональність і сентиментальність, чутливість і ліричність. Однією зі складових емоціоналізму є своєрідний український гумор, що є виявом «артистизму» української вдачі. Крім цих рис, Д. Чижевський ще виділяє індивідуалізм та прагнення до свободи, неспокій і рухливість [24].

Фундаментом менталітету є архетипи – безсвідомі колективні уявлення, які, на думку науковців, успадковуються біологічно. Найбільш глибинними, впливовими чинниками їх формування (як і взагалі ментальних відмінностей етносу) вони вважають природне і соціальне середовище, а також етнічний темперамент, пасіонарність (усвідомлене або безсвідоме непереборне внутрішнє прагнення реалізації мсти). Архетипи втілюються в образах, символах, міфах – у всіх сферах духовного життя певної спільноти, визначають специфіку світобачення, картини світу тощо. Вони відіграють в історії культури

етносів конструктивну роль, забезпечують зв'язок між епохами та поколіннями, цілісність етнічної культури [20].

Путайло І. було перелічено та описано найбільш вагомими архетипами українського народу:

- **архетип Матері**, який є уособленням Землі, України, Жінки. Наявність нього архетипу визначила шанобливе ставлення до жінки, визнання її провідної ролі в суспільстві і родині. Водночас цей архетип став джерелом прагнення оберігати рідну Землю, захищати Батьківщину, виявляти відданість та любов до неї. Шанування Богородиці та віра в її допомогу всім і кожному, у дива, які Вона творить, є ще одним прикладом вияву цього архетипу;

- **архетип рівності синів та доньок своєї Матері-Батьківщини**, який зумовлює відсутність в Україні права майорату, пріоритету старшинства та водночас унеможлиблює жорстку соціальну диференціацію, сприяє втіленню в життя демократичних засад. Українець бажає бачити у владі батька, який опікується своїми дітьми, а в державі – родину, у якій про кожного турбуються та створюють умови для реалізації творчого потенціалу. Цей архетип обумовлює зосередженість на почуттях, а не на умовах їх виникнення (так званий чуттєвий анархізм українського народу);

- **архетип особистої свободи**, що спрямовує українців на життя та діяльність за принципом «у кожного своя доля і свій шлях широкий». Він спричиняє неприйняття нав'язаного ззовні авторитету, прагнення відмежуватися від соціуму, а також утверджує сподівання на власні сили, здібності та розум, власну ініціативу, що реалізується передусім у родинному житті;

- **архетип едукативності**, який забезпечує переконаність у тому, що завдяки навчанню можна змінити своє життя, дізнатися, у чому полягає власне життєве покликання, орієнтує на пошук того знання, яке допоможе реалізувати потенціал людини та досягти найвищих результатів;

- **архетип домінування минулого над майбутнім**, який пов'язаний із міфологізацією та ідеалізацією минулого. З одного боку, це сприяє розвитку історичної пам'яті народу, а з другого стримує здатність до конструктивного мислення, впровадження актуальних змін у життя;

- **архетип обрядовості**, що пов'язаний з орієнтацією на традиційні дії, які забезпечують життєвий комфорт, не потребують творчої активності, налаштовують на збереження і відтворення звичного та сталого. Цей архетип водночас слугує основою домінування краси над повсякденністю, зумовлює наявність бажання жити, як у казці;

- **архетип долі**, за яким вона визнається сильнішою за розум. Цей архетип обумовлює панування ірраціонально-героїчних вчинків за екстремальних умов і пасивне життя за умов повсякденності, впевненість у

тому, що у світі все відбувається так, як має бути, тому життя потрібно сприймати як подарунок.

Архетипи зазвичай спричиняють специфіку національного характеру, стереотипів поведінки, тощо. Як стверджує філософ К. Г. Юнг: архетипи, так укорінені у безсвідомому, що раціонально не можуть бути витлумачені.

В українському менталітеті найбільш яскраво простежуються [20]:

- **Домінування емоцій та почуттів над інтелектом і волею.**

Українцям притаманні несталість емоцій та настрою, швидка запальність та швидке згасання емоцій. Емоційність наповнює життя як оптимізмом, так і песимізмом, сприяє перетворенню ненависті на любов, гніву – на милість тощо. Завдяки емоційності стосунки в суспільстві, родині будуються на щирості, характеризуються або приязністю, доброзичливістю, або сухістю, навіть нещирістю. Переконаність українця в будь-чому зазвичай зумовлюється емоційною наповненістю того, що йому пропонується. Отже, український народ захоплюється міфотворчістю, живе у світі міфів, живить себе міфами, легко переходить від одного міфу до іншого;

- **Індивідуалізм.** Український індивідуалізм сформувався завдяки життю в малому гурті, у родині. Він пов'язаний з обмеженістю, замкненістю, локальністю кола спілкування. Його вирізняють споглядальність, самозаглибленість, зосередженість на власних почуттях, відсутність агресивності, у ньому переважають образно-чуттєве начало, спокій і безтурботність (квієтичність). Індивідуалізм українців зумовлює усунення людини від розв'язання проблем суспільства, обмеження її зв'язків з іншими людьми. Українця цікавить тільки його найближче оточення, чужі, інші для нього далекі, їх можна використовувати, у разі потреби ними можна навіть маніпулювати. Головне для українця, щоб його не турбували. Український індивідуалізм можна визначити як стратегію виживання особи, а не спільноти. Українська людина завжди залишається з любов'ю і турботою наодинці.

- **Інтровертність.** Як відомо, інтроверт проектує власну активність на себе. Інтровертність спричиняє меншу залежність людини від зовнішнього середовища, орієнтує її на зміни власного внутрішнього світу. Інтровертність українців пов'язана з домінуванням минулого над майбутнім, байдужим ставленням до перспектив соціального розвитку. Українська інтровертність призводить до заміни істини пристрастю, бажанням, зацікавленістю, до пошуків не істини, а власної правди. Інтровертність зумовлює суперечності між містом і селом, які викликані тим, що інтровертність селянина не налаштовує його на зміну традиційних основ буття, які активно впроваджує в життя місто. У зв'язку з цим селянин відчуває до мешканця міста приховану антипатію;

- **Кордоцентризм.** Ця складова українського менталітету тісно й органічно пов'язана з інтровертністю та індивідуалізмом. Кордоцентризм виявляється у прагненні жити, діяти за покликом серця, за інтуїтивним

визнанням того, що є добро і зло. Це зумовлює втечу від реального життя в «життя душі», як стверджує культуролог М. Шлемкевич. Сподівання на вдачу, мінливість настрою притаманні українцям. Щирі стосунки, згідно з якими живе українець, поглиблюють, зміцнюють родинні зв'язки, приятелювання, шлюб, дружбу. Перевага серця над розумом, над раціональним розрахунком визначає всі сфери буття українського народу;

- **Екzekутивність.** Пов'язана з домінуванням у психіці українців жіночого начала (хоча не є синонімом жіночості), орієнтує людину на репродуктивновідтворювальну діяльність, уникнення наднормативності, нестандартності. Емоційно-етичні начала передбачають життя українця в умовах поміркованого традиціоналізму, консерватизму. Водночас екzekутивність виявляється в орієнтації переважно на виконавчу, обслуговуючу діяльність, у концентрації уваги на поточних проблемах. Вона сприяє сакралізації образу жінки, яка віддає перевагу покорі перед негараздами, відмовляється від опору злу. Слухняність, певне уникання ініціативи, романтичність, певна незахищеність, наївність, потреба в сильному захисникові – все це вияви екzekутивності;

- **Толерантність.** Ця складова менталітету українців пов'язана з їхньою повагою до інших, бажанням порозумітися. Толерантність базується на архетипі рівності, притаманному українському народу. Українець «заплющує очі» на всі негаразди, тому його толерантність може перерости у всетерплячість, яка виступає своєрідним захистом своєї безпеки, у поступливість, коли людина не може нікому відмовити.

- **Антеїзм.** Зумовлює формування відчуття спорідненості з рідною землею;

- **Селянськість.** Забезпечує орієнтацію на селянські ідеали представників усіх верств населення, зумовлює їхній стиль життя. Поміркованість, традиційність, консерватизм, злиття з природою, а також працелюбність, завзятість, упертість породжені цією ментальною рисою. Зв'язок із землею, природою сприяє ліричному, сентиментальному ставленню української нації до світу, формує почуття власної гідності, впевненості у власні сили її представників;

- **Орієнтація на малий гурт.** Пояснює прагнення українців творити Рай у власному Домі. Вони відчують дискомфорт, коли опиняються без родинної допомоги, поза родинними зв'язками. У малому гурті завдяки взаємопорозумінню кожен може розкрити, реалізувати свої прагнення і бажання, йому пробачать недоліки, підтримають та заспокоюють. Тут цінується відповідальність за доручену справу, тут можна не соромитися власної недосконалості, а також почути схвалення за сумлінність і старанність.

Риси національного менталітету певною мірою залежать й від природно-географічного середовища. Тому при дослідженні менталітету українського

народу, важливо враховувати, що Україна є великою країною, території якої мають відмінності природно-географічного середовища та складаються з лісу, степу, лісостепу, а також частина територій омивають великі ріки та моря.

О. Нальчицький, один з дослідників українського менталітету, звертав увагу на те, що природа північних регіонів України сприяла формуванню у людей почуття обережності, підозри, терплячості та чекання, налаштовувала на боротьбу за життєвий простір та існування. Лісостепова природна зона відіграла важливу роль у тому, що людей, які тут жили, вирізняють мрійливість, чуттєвість, пасивність, безтурботність та прагнення до волі та анархії. Степ налаштовував людей на рух у безмежність, рух у нікуди та водночас на відмову від руху взагалі.

На думку фахівців, для жителів Західної України більш характерні такі риси, як працелюбність, індивідуалізм, вміння господарювати, повага до власності, консерватизм до обумовлених часом змін національно-етнічних цінностей, а також активні прояви національних почуттів, патріотизму, релігійності. Що стосується населення Центральної, Східної та Південної України, то, як відомо, для них головним було не національне, а соціальне визволення. Тому провідними рисами менталітету в цих регіонах стали колективізм, поєднаний з анархізмом, звичка до кропіткої праці, яка має обов'язково дати покращення матеріального становища. Таким чином, є всі підстави говорити не тільки про особливості українського менталітету в цілому, але й про його особливості в різних регіонах України [20].

## **2. Особливості ділового спілкування в Україні**

Серед публікацій різних авторів та дослідників, щодо тих чи інших аспектів ділового спілкування в Україні, за для повного висвітлення питання, доцільним буде звернутися до матеріалів Запорізького національного університету та взяти їх за основу у відповідці на це питання.

Отже, дослідження української культури через призму 6-D моделі Г. Хофстеде дає результати, які наведено нижче.

**Дистанція влади.** Показник параметра «Дистанція влади» для України становить 92 бали. Тим самим Україна входить в число 10% країн, що мають найвище значення цього показника. Це підкреслюється тим фактом, що українська держава є надзвичайно централізованою. Звичайно ж, той факт, що Україна майже півстоліття розвивалася по командно-адміністративній моделі і мала планову економіку, як складова частина радянського союзу. Великий розрив у доходах і статусі людей призводить до значущості демонстрації символів статусу. При веденні бізнесу вельми важливо слідувати статусним ролям – при проведенні ділових зустрічей, ведення переговорів, укладення угод, співпраці з партнерами. Розпорядження і накази начальства спускаються зверху вниз і надають можливість співробітникам діяти в рамках вельми чітко окреслених повноважень.

**Індивідуалізм.** Досить низький бал – 25 – по параметру культури «Індивідуалізм» свідчить про широко поширеному в Україні колективістському

мисленні. Це знаходить своє відображення навіть у мовних формах. Якщо українець планує піти куди-небудь зі своїми друзями, він скаже: «Ми з друзями», але не «Я і мої друзі», якщо говорять про своїх братів і сестер, то цілком можливо, що вони мають на увазі своїх двоюрідних братів і сестер. Сім'я, друзі, а нерідко і досить широке коло родичів грають велику роль в житті українців, допомагаючи справитися з проблемами повсякденного життя. Особисті взаємини мають велике значення при отриманні інформації різного типу, при веденні ділових переговорів, при влаштуванні на роботу і просуванню по кар'єрних сходах. Перш ніж зосередитися на виконанні завдань, партнери повинні створити довірчі відносини.

**Мужність.** Відносно низький бал параметра «Мужність» - 27 – може здивувати, оскільки в Україні велика роль символів статусності. Однак високе значення символів влади пов'язано перш за все з тим, що в українській культурі високий показник дистанції влади. Однак при зустрічі зі знайомими і незнайомцями, в своєму робочому оточенні українці швидше схильні занижувати свої достоїнства і скромно відгукуватися про свої досягнення. Вважається природним, що вчені, лікарі і вчителі ведуть скромний спосіб життя і отримують невеликі доходи. Домінантне поведінка може бути прерогативою начальника, і приймається, але не цінується підлеглими.

**Уникнення невизначеності.** Індекс «уникнення невизначеності» для України надзвичайно високий – 95 балів, що свідчить про те, що українці відчують себе некомфортно при загрозі виникнення непередбачених ситуацій і вкрай негативно ставляться до можливих змін навколишнього середовища. Під час проведення ділових переговорів часті випадки, коли презентації або не підготовлені, а акцент в переговорах робиться на вибудовуванні довірчих взаємин, або вони підготовлені виключно добре і деталізовані. Крім того, детальне планування і інструктаж є дуже поширеним явищем. Українці вважають за краще мати контекст і довідкову інформацію. Поки українці взаємодіють з людьми, які вважаються дивними, то виглядають дуже формальними і далекими. У той же час формальність використовується як знак поваги.

**Довгострокова орієнтація.** Індекс «Довгострокова орієнтація» для України має помірне значення - 55. Українці не виражають явну перевагу за цим виміром.

**Поблажливість.** За цим показником Україна показує стриманий характер своєї культури через дуже низький бал – 18 на цьому вимірі. Товариства з низьким показником в цього виміру мають тенденцію до цинізму і песимізму. Крім того, на відміну від товариств з поблажливими рисами, стримані суспільства роблять не великий акцент на вільний час і контроль задоволення своїх бажань. Люди з цією орієнтацією, мають розуміння того, що їх дії стримуються соціальними нормами і вважають, що задоволення своїх бажань це є кілька неправильним.

Результати цих досліджень показали, що культура України за шкалою Г. Гофстеде має такі характерні риси:

- 1) Україна – це країна з дуже високим ступенем розподілу влади і дистанції влади;
- 2) серед українців переважає колективістська мислення;
- 3) українське суспільство має домінуючі цінності - це турбота про інших і якість життя;
- 4) українці мають дуже високий рівень уникнення невизначеності;
- 5) для України характерним є помірне значення довгострокової орієнтації;
- 6) Українська культура дуже стримана за своєю природою.

Важливо відзначити, що українська нація формувала свою ментальність під впливом різних культур, оскільки після Київської Русі на українських землях не було створено держави в повному розумінні цього терміна. Це наклало відбиток на систему соціокультурних цінностей українського народу. Оскільки більша частина українських земель належала російській імперії, то дія таких інституційних чинників, як ідеологія і політична влада, призвело до майже повної втрати правових і культурних традицій західного зразка, носіями яких були українці епохи середньовіччя. Замість них в суспільній свідомості вкоренилися індивідуалістичні цінності переважно в селянській соціальному середовищі, негативне ставлення до будь-якої влади, незалежність і сміливість в думках і переконаннях, неповага до закону.

Радянська модернізація додала до ментальному портрету українця патерналізм, одночасну надію на владу і недовіра до неї. Трансформаційні процеси, які почалися в Україні з кінця 90-х рр., привели до змін в системі соціокультурних цінностей українського народу.

Розвиток економіки України та тенденції активного залучення в світовий торговий простір зумовило розвиток ділової культури українців, оскільки в сучасних умовах ринкової економіки успішним може бути тільки підприємець з високим рівнем ділової культури.

При веденні переговорів і ділових зустрічей українці досить гостинні. Існує також ймовірність того, що природне гостинність затьмарює загальну бізнес-мета. Діловий етикет України має певні відмінності від європейського. Звертатися в Україні на першій зустрічі прийнято за званням і прізвищем. Якщо у вашого співрозмовника немає звання, звертайтеся, використовуючи форму ввічливого поведіння «Пан» - для чоловіка, «Пані» - для жінки.

Українці вважають за краще мати справу з тими, кому вони довіряють; тому вони витрачають багато часу на розвиток відносин. Терпіння може бути необхідним міжкультурним атрибутом. Рекомендується при веденні переговорів з українцями мати власних перекладачів, щоб уникнути будь-якого можливого перекресного культурного непорозуміння. Більшість переговорів пов'язані з командою, але самий старшим, як правило, є представник компанії.

Українці можуть бути жорсткими учасниками переговорів. Якщо ви дозволите іншій стороні знати, що у вас є час термін, вони будуть затримувати ще далі в спробі змусити вас піти на поступки. Українці втрачають характер,

можуть піти з зустрічі, або загрожувати припинити відносини в спробі змусити вас змінити свою позицію.

Важливою рисою українських переговорників є емоційність. З одного боку, це дозволяє їм бути відкритими, щирими. Такі якості дозволяють швидко налагодити контакт, розтопити лід у найскладніших ситуаціях. Але з іншого боку, зайва емоційність українських переговорників часом їм шкодить. Вони занадто відверто реагують на слова і поведінку партнерів; багато і сумбурно кажуть, захоплюючись собою і не помічаючи при цьому реакції співрозмовників, задають мало питань і не завжди уважно слухають. Видають занадто багато інформації. Почуття емоційної перемоги на переговорах буває важливіше реальних вигод для бізнесу. Іноді жорсткий стиль ведення переговорів важливіше, ніж їх ефективність і кінцевий результат. Демонстрація сили і влади вважається необхідною для «справжнього лідера».

Якщо говорити більше про слабкі сторони, то типова помилка українців – гнучкість в переговорах приймати за поступливість, а пошук взаємовигідних рішень – за прояв слабкості. Саме тому мало не кожен переговор з високою і не дуже ставкою швидко стають жорсткими. Присутні психологічний пресинг, маніпуляції, агресія. А все тому, що багато українських переговорників не хочуть і не бажають знати, як добиватися своїх цілей по-іншому, як продуктивно відстоювати свої інтереси і збільшувати «переговорний пиріг». Та й взагалі не дуже бажають навчатися майстерності ведення переговорів, розраховують тільки на придбаний переговорний досвід.

Можна сказати, що українці позитивно сприймають зазвичай спілкування, але при цьому дуже не люблять ґрунтовно готуватися до зустрічі. Діють часто «на авось», ведуть переговори «як вийде».

### **3. Крос-культурні особливості української ділової культури**

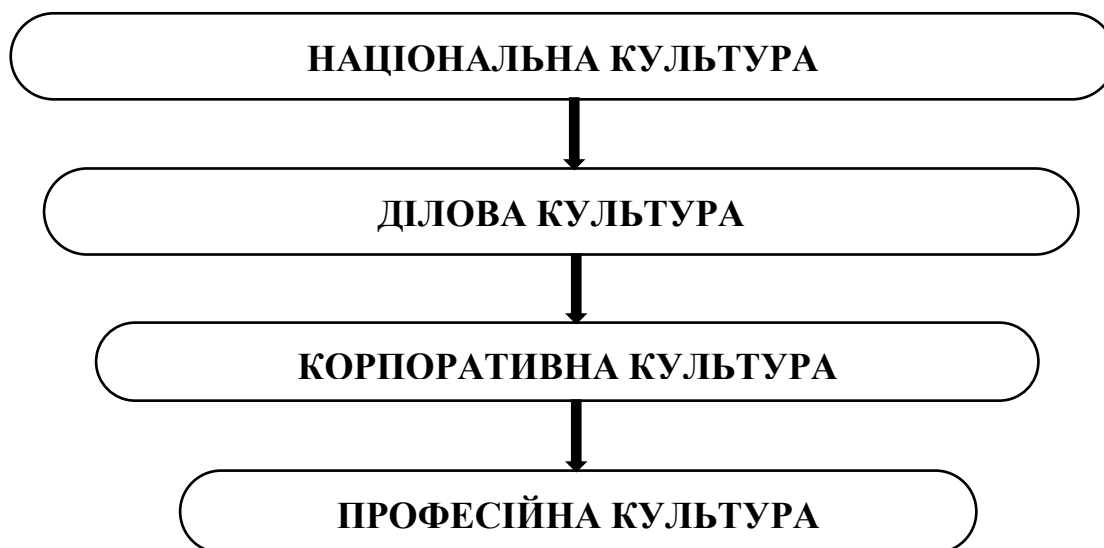
Необхідність виявлення спільних рис культури і засвоєння культурних особливостей партнерів в інших країнах отримує повсюдне визнання: перспектива розвитку альянсів у взаємозбагаченні за рахунок синергії сильних сторін кожної культури. Для України розуміння міжнародних проблем менеджменту особливо важливо. Це пов'язано не стільки з відсутністю у більшості українських менеджерів досвіду роботи з представниками інших культур, скільки з прямим перенесенням в українську ділову освіту західної (переважно американської) моделі культури, що не враховує особливостей нашого менталітету [2].

Ділова культура це феномен сучасного світу, культура винятково індустріального і постіндустріального суспільства, культура бізнесу, яка є способом самоорганізації та самомотивування людей [2].

Кожна культура розглядається як сукупність ціннісних орієнтацій та поведінкових стереотипів, прийнятих у конкретній країні і засвоєних більшістю.



В культурі країни можна визначити чотири рівні [2; 13; 21], які наведені на рисунку 3.1.



**Рис. 3.1. Рівні культури**

Національна культура – це сукупність символів, вірувань, переконань, цінностей, норм, зразків поведінки, які характеризують духовне життя людської спільноти в тій чи іншій країні [14].

Ділова культура – це система відносин, виражених у нормах, цінностях і знаннях, що регулює ділову активність з метою розвитку бізнесу в певній країні [2].

Корпоративна культура – це спосіб реалізації відповідних оцінок і сприйняття навколишнього середовища в конкретній організації. Корпоративна культура кожної організації створюється в середовищі організації на базі національної та ділової культури (культур). Спроби насадження в тій чи іншій країні корпоративної культури, яка не відповідає контексту її загальної ділової та національної культури, зазвичай призводять до управлінських невдач. Вони розбиваються об систему цінностей і стереотипів місцевих працівників [2].

Професійна культура – це піднесення професійної діяльності кожної людини до загальних норм виконання певного виду праці [21].

Культурні, психологічні та національні особливості ділової культури, що впливають з її історії та розвитку, не можуть не позначатись на її взаємодії з іншими діловими культурами. Вони впливають на культуру спілкування та взаємодії. Для кожної пари порівнюваних культур область збігу (схожості) сприймається як правильна область і зазвичай не помічається. Область відмінності викликає подив, роздратування, неприйняття і сприймається як типово національна риса – стереотип культури та особливості менталітету нації [58]. Відмінності між культурами можуть бути досить істотними і стосуватися

мови, правил етикету, стереотипів поведінки, використання певних засобів спілкування [2].

Основними об'єктами ділової культури є [2]:

- підприємницька діяльність (мотивація цілей підприємця і застосовуваних засобів, а також особисті та професійні якості);
- люди (партнери, споживачі, службовці компанії, соціальні групи);
- суспільство (держава, чиновники, законодавство, громадська думка).

Українська ділова культура знаходиться на етапі формування. Тому виникають проблеми її взаємодії з європейської та східної діловими культурами, проблеми збереження специфічних рис власних саме українській ділової культури, оскільки у сучасних умовах успішним може бути тільки підприємець з високим рівнем загальної та ділової культури. У діловому житті стереотипи відіграють певну роль, впливаючи на те, як партнери, свідомо чи несвідомо, сприймають один одного. По цьому для ділових людей важливе знання того, як вони зазвичай оцінюються в країні партнера, саме тому розглянуті класифікації ділових культур важливі для сучасних підприємців [2].

В сучасному порівняльному менеджменті виділяють різні класифікації ділових культур (Клукона-Стродбека, Хофстеде, Хола, Хампден-Турнера – Тромпенаарса, Лефевра та ін.). Однак найбільш системною є класифікація, запропонована Гердом Хофстеде [14], яким на основі анкетування працівників компанії IBM в 40 країнах світу було визначено найважливіші параметри, за якими відрізняються ділові культури: індивідуалізм і колективізм; дистанція влади; маскуліність і фемініність; ставлення до невизначеності.

Також, на основі проведеного дослідження Г. Хофстеде склав своєрідну «карту світу», об'єднавши країни за типами провідних цінностей у чотири групи [2]:

1) США та Велика Британія, зазначивши, що в цих країнах визначальним є прагнення до особистісного успіху, благополуччя та самоактуалізації.

2) Японія, Німеччина, Греція, латиноамериканські країни, де найбільше цінуються особиста безпека, благополуччя та старання робота.

3) Франція, Іспанія, Португалія, колишня Югославія, Чилі, азіатські країни, в яких індивідуальне благополуччя менш важливе, ніж групова солідарність.

4) Північна Європа та Нідерланди, особистісний успіх оцінюється як загальне досягнення і велике значення надається міжособистісним взаєминам. До цієї групи тяжіє Україна.

На думку Т. Близнюк загальні висновки, які отримані в результаті порівняння країн, що належать до різних груп (за Г. Хофстеде) наступні:

1. Вплив індивідуалізму або колективізму характеризується граничною орієнтацією індивідуумів на особисті інтереси. Основними мотиваціями для

країн з домінуванням індивідуалізму є зобов'язання перед самим собою, тобто самореалізація і самоповага. Соціальні потреби взагалі не розглядаються в їх шкалі мотивації (США, Велика Британія).

В Україні поки домінує колективізм, тобто для неї навпаки характерно розвиток соціальних потреб. У цих суспільствах співробітники лояльні по відношенню до свого начальства за умови відповідної лояльності у формі захисту свого колективу.

2. Вплив дистанції влади на діловій культурі країни позначається наступним чином. В країнах з малою дистанцією влади (Данія, Швеція, Ізраїль) підлеглі схильні не чекати, поки начальство проявить ініціативу і допустить до прийняття рішення.

У країнах з великою дистанцією влади (Україна, Франція, Бельгія) підлеглі як правило, не хочуть брати участь у прийнятті рішення.

3. Вплив неприйняття невизначеності та мужності виражено в таких культурах, як американська, японська, німецька. Так, у громадян США сильно розвинені ідеї досягнення і виклику. Це пов'язано з низьким неприйняттям невизначеності і мужністю. У Німеччині та Японії також мужня культура, однак, вона характеризується більш сильним неприйняттям невизначеності. В чоловічих культурах гуманізація праці розглядається як фактор бути визнаним, мати можливість самореалізуватися і зробити кар'єру, тобто успішно і заплановано просуватися по службі.

В жіночих культурах гуманізація праці в першу чергу означає наявність постійної уваги до співробітників, хороших відносин між членами організацій і встановлення прийняттого єднання, що характерно саме для України. Вплив сильного неприйняття невизначеності в вітчизняній діловій культурі проявляється в низькій схильності приймати ризики та значній потребі відчувати захищеність.

Дослідження, проведені в Києво-Могилянській бізнес школі, показали, що в Україні існують наступні особливості ділової культури, які відразу помічають іноземці [2]:

1) Домінуючий колективізм. Звичайно, він не такий всеохоплюючий, як у Японії, але далеко до індивідуалізму американців.

2) Велика дистанція влади, що не завжди допомагає розвивати бізнес, а іноді й просто заважає жити. У нас значно більша відстань між керівником підлеглим, ніж у США. В Україні підлеглі перед тим, як впровадити інновацію, намагаються передбачити, якої буде реакція керівника.

3) Високе прагнення уникнути невизначеності. У різних установах людину змушують заповнювати багато довідок, листів, хоча ця процедура є неконституційною. Вона породжена відчуттям страху перед непевністю. Хоча дослідники відзначають, що для молодого покоління (20-30 років) ступінь уникнення невизначеності істотно знижується.

### **Контрольні питання:**

1. Які основні риси психічного складу українця можна виділити? Які найбільш вагомі архетипами українського народу можна виділити?
2. Які особливості ділового спілкування в Україні? Які риси ділового спілкування притаманні українцям?
3. Які сильні та слабкі риси мають українські переговорники? Обґрунтуйте, наведіть приклади.
4. Які характерні риси має культура України за шкалою Г. Гофстеде? Опишіть ці риси.
5. Що таке ділова культура? Які особливості існують в українській діловій культурі?

### **Тести для самоконтролю**

#### **1. Крос-культурний менеджмент на практиці означає:**

- А. усвідомлення культурних цінностей;
- Б. усвідомлення культурних розбіжностей та розробку відповідних дій;
- В. розуміння міжкультурної ділової комунікації;
- Г. усвідомлення культурної схожості

**2. Основними завданнями крос-культурного менеджменту є:**

А. вивчення поведінки людей працюючих в різних організаціях, що знаходяться в усьому світі та навчання менеджерів працювати в організаціях, де працівники і клієнти є представниками різних культур;

Б. розширення можливостей якісного внутрішнього управління в сферах, що охоплюють міжнародні та міжкультурні відносини;

В. вивчення національної культури;

Г. перераховане в п. а та б;

Г. всі відповіді вірні

**3. Які з вказаних ер розвитку міжнародного бізнесу були визначені у розподілі Р. Робінсона:**

А. експансії;

Б. комерції;

В. концесій;

Г. національних держав;

Г. всі відповіді вірні

**4. На думку Е. Клейна крос-культурний менеджмент, як самостійна наука починає формуватися:**

А. починаючи з 30-х років XX століття;

Б. починаючи з 40-х років XX століття;

В. починаючи з 50-х років XX століття;

Г. немає правильної відповіді

**5. Якої з ключових парадигм не було на першому етапі формування крос-культурного менеджменту:**

А. економічної;

Б. емперичної;

В. екологічної;

Г. поведінкової

**6. Перший етап знайомства з новою культурою – це:**

А. культурний шок;

Б. ейфорія;

В. пристосування;

Г. інтеграція

**7. Яка з цих культурних груп не входить до моделі Р. Льюїса:**

А. моноактивна культура;

Б. поліактивна культура;

В. повільна культура;

Г. реактивна культура

**8. Герт Хофстеде запропонував сукупність показників, що визначають:**

- А. культурну схожість різних народів;
- Б. культурні розбіжності різних народів;
- В. культурні характеристики різних народів;
- Г. немає правильної відповіді

**9. Яку назву має п'ятий вимір Г. Хофстеде:**

- А. індивідуалізм/колективізм;
- Б. індекс дистанціювання влади;
- В. довгострокова орієнтація;
- Г. поблажливість проти самообмеження;
- Г. маскуліність/фемінність

**10. Міжкультурне ділове спілкування полягає в умінні:**

- А. вести ділові переговори з представниками різних культур;
- Б. правильного підбору слів;
- В. прийняття правильних і стандартних рішень;
- Г. наполегливо розмовляти;
- Г. всі відповіді вірні

**11. До основних помилок через які виникають проблеми міжнародного ділового спілкування, належать:**

- А. помилки відчуття;
- Б. помилки сприйняття;
- В. помилки передачі повідомлень;
- Г. всі відповіді вірні

**12. Які якості і поведінка є типовими для низько контекстних культур:**

- А. вони мають широкі інформаційні мережі серед родини, друзів, колег;
- Б. вони розмежовують свої особисті стосунки, роботу і багато інших аспектів повсякденного життя;
- В. кожного разу при взаємодії з іншими вони потребують детальну вступну інформацію;
- Г. під час звичайної взаємодії в повсякденному житті вони не потребують і не очікують детальної вступної інформації

**13. Які твердження характеризують представників монохронних культур:**

- А. Вони є низько контекстними і потребують інформацію.
- Б. Вони звикли до короткочасних стосунків.
- В. Швидкість їх дій залежить від стосунків.

- Г. Вони легко відволікаються на іншу діяльність.
- Ґ. Вони роблять багато справ одночасно.

**14. Одним із джерел помилкової інтерпретації в міжкультурному контексті є:**

- А. брак культурного самоаналізу;
- Б. незнання поведінкових особливостей іншої культури;
- В. незнання звичаїв іншої культури

**15. Культури світу можна зіставити за шкалою:**

- А. виключно високого контексту;
- Б. виключно низького контексту;
- В. високого й низького контексту

**16. Сутність ефективної міжкультурної комунікації насамперед пов'язана з:**

- А. посиленням «правильних» повідомлень;
- Б. адекватною реакцією;
- В. знанням культурних цінностей іншої культури

**17. До принципів на яких ґрунтується культурне сполучення відносяться:**

- А. чим вищий контекст культури чи сфери виробництва, тим складніше сполучення;
- Б. чим складніші елементи, тим складніше сполучення;
- В. чим більша культурна дистанція, тим складніше сполучення;
- Г. чим більше число рівнів у системі, тим складніше сполучення.
- Ґ. все перераховане в п. А, В та Г;
- Д. все перераховане в п. А, Б, В та Г

**18. Який з перелічених параметрів не відноситься до параметрів культури, що виділені Ф. Тромпенаарсом:**

- А. універсалізм/партикуляризм;
- Б. індивідуалізм/колективізм;
- В. нейтральні/емоційні культури;
- Г. поблажливість проти самообмеження;
- Ґ. досягнення/соціальне походження: визнання влади й статусу

**19. Едгар Шейн вважає, що організаційну культуру треба вивчати на рівні:**

- А. артефактів;
- Б. цінностей, що проголошуються;
- В. базових уявлень;
- Г. всі відповіді вірні

**20. Які твердження найкраще характеризують колективістські суспільства:**

- А. Люди ідентифікують себе як члени співтовариства;
- Б. Люди ідентифікують себе за своїми особистими якостями і досягненнями;
- В. Люди цінують свій особистий добробут вище за добробут групи;
- Г. Добробут групи – вище за все

**21. Стереотип може бути корисним, коли:**

- А. людина розуміє, що вона описує норму групи;
- Б. стереотип оцінює людей із групи як добрих, чи поганих;
- В. стереотип точно описує норму групи, до якої належить людина;
- Г. людина постійно дотримується стереотипу
- Ґ. все перераховане в п. А та В;
- Д. все перераховане в п. А, Б, та Г

**22. Які з цих параметрів визначають культурну орієнтацію суспільства:**

- А. час і простір;
- Б. особисті якості;
- В. сприйняття та людські відносини;
- Г. соціально-економічний стан суспільства;
- Ґ. діяльність;
- Д. всі відповіді вірні;
- Е. все перераховане в п. А, В та Ґ

**23. Які якості і поведінка є типовими для низько контекстних культур:**

- А. вони мають широкі інформаційні мережі серед родини, друзів, колег;
- Б. вони розмежовують свої особисті стосунки, роботу і багато інших аспектів повсякденного життя;
- В. кожного разу при взаємодії з іншими вони потребують детальну вступну інформацію;
- Г. під час звичайної взаємодії в повсякденному житті вони не потребують і не очікують детальної вступної інформації;
- Ґ. все перераховане в п. А, В та Г;
- Д. все перераховане в п. Б та В

**24. Які з цих якостей характеризують індивідуалістичні культури:**

- А. лояльність;
- Б. мобільність;
- В. тимчасові стосунки;
- Г. не прив'язані до місця (легко переїжджають з місця на місце);



Г. єдність

**25. Яка поведінка є типовою для дифузійних культур:**

А. людина має великий суспільний простір і менший особистий простір, який відмежований і ретельно оберігається від сторонніх;

Б. особистий «простір» зазвичай більше, тоді як суспільний простір - менше і більш ретельно оберігається;

В. приватний простір є більш доступним;

Г. вся людина залучається у стосунки;

Г. справи ведуться тільки в ментальному підрозділі «робота» або «бізнес», який відокремлено від решти життя

**26. Які з цих тверджень вірно характеризують параметр запобігання невизначеності:**

А. він міряє ступінь страху, що відчувають люди в невизначених ситуаціях; Б. він міряє ступінь прагнення людей триматися подалі від неоднозначних ситуацій, забезпечувати собі більшу стабільність;

В. люди схильні встановлювати більше формальних правил, відхиляти ненормативні ідеї і поведінку і припускати можливість абсолютних істин і отримання досвіду;

Г. все, що зазначено вище;

Г. нічого з того, що зазначено вище

**27. Які з цих країн мають високий рівень запобігання невизначеності:**

А. Японія;

Б. Португалія;

В. Греція;

Г. Сінгапур;

Г. Данія

**28. Якщо працівник переконаний, що керівник правий, лише тому що він – керівник, що це означає стосовно дистанції влади:**

А. рівна дистанція влади;

Б. висока дистанція влади;

В. низька дистанція влади;

Г. нічого з наведеного вище

**29. Організаційна поведінка має:**

А. розуміти та пояснювати причини вчинків людей, що працюють в організації;

Б. прогнозувати ті чи інші поведінкові моделі у різних ситуаціях;

В. контролювати поведінку працівників;

Г. симулювати ті мотиви, що сприяють підвищенню продуктивності та результативності роботи;

Г. все, що зазначено вище

**30. Систематична організація:**

А. існує незалежно від її членів;

Б. її потреби більш важливі, ніж потреби окремих людей;

В. існує в залежності від її членів;

Г. її потреби менш важливі, ніж потреби окремих людей;

Г. все перераховане в п. А та Б;

Д. все перераховане в п. В та Г

**31. Крайнім проявом групового лідерства є:**

А. колективізм;

Б. абсолютизм;

В. індивідуалізм;

Г. все перераховане в п. А та Б;

Г. все перераховане в п. Б та В

**32. В органічних організаціях збори тривають:**

А. поки всі справи не будуть завершені й, якщо це неможливо, скликаються знову за слушної нагоди;

Б. протягом попередньо встановленого часу та закінчуються завжди вчасно, навіть, у рідкісних випадках тоді, коли справу не кінчено;

В. за затвердженим графіком, протягом чітко встановленого часу на обговорення питань

**33. Культурний архетип організації «сімейна компанія» поєднує:**

А. органічну організацію з індивідуальним лідерством;

Б. систематичну організацію з індивідуальним лідерством;

В. систематичну організацію з груповим лідерством;

Г. органічну організацію з груповим лідерством

**34. Культурний архетип організації «велика бухгалтерська чи консалтингова фірма» поєднує:**

А. органічну організацію з індивідуальним лідерством;

Б. систематичну організацію з індивідуальним лідерством;

В. систематичну організацію з груповим лідерством;

Г. органічну організацію з груповим лідерством

**35. Реакцією членів організації на культурну розмаїтість є:**

А. Місництво (парокіалізм);

Б. етноцентризм;

В. синергетична реакція;

Г. всі відповіді вірні

**36. Складовими процесу розвитку культурно синергетичного розв'язання організаційних проблем є:**

- А. опис ситуації;
- Б. культурна інтерпретація;
- В. культурний практичний підхід;
- Г. культурний творчий підхід;
- Г. все перераховане в п. А, Б та Г;
- Д. все перераховане в п. А та В;

**37. Когезійна здатність – це:**

- А. здатність окремих членів групи діяти як одне ціле з іншими, коли це необхідно;
- Б. почувати, інтерпретувати і діяти схожим чи взаємно погодженим способом;
- В. здатність окремих членів групи діяти окремо від інших, коли це необхідно;
- Г. все перераховане вірно;
- Г. все перераховане в п. А та Б

**38. Які з цих тверджень характеризують тип адаптивної корпоративної культури:**

- А. культура вирізняється внутрішньою спрямованістю та орієнтацією на стабільність зовнішнього середовища;
- Б. культура має внутрішню спрямованість;
- В. культура виникає в середовищі, яке вимагає від організації швидкого реагування та прийняття рішень у ситуаціях підвищеного ризику

**38. Одним зі складових міжнародної етики є:**

- А. вихід із сумнівних ринків під час виникнення значних етичних проблем;
- Б. залучення місцевого персоналу;
- В. навчання та розвиток персоналу

**39. Одними зі складових міжнародного бізнес етикету є:**

- А. правила привітання;
- Б. правила звернення;
- В. організація ділових контактів;
- Г. все перераховане вірно;
- Г. все перераховане в п. А та Б

**40. Порушення етики зазвичай відбувається в категоріях:**

- А. поведінка та культура;

- Б. поводження з працівниками та різноманітність;
- В. дискримінація;
- Г. все перераховане вірно;
- Ґ. все перераховане в п. А та Б
- Д. все перераховане в п. А та В

**41. Які з принципів соціального управління не поширені в японському бізнесі:**

- А. дружні взаємовідносини з клієнтами та співробітниками;
- Б. управління на основі консенсусу;
- В. управління на основі примусу

**42. До стилів лідерства можна віднести:**

- А. авторитарний;
- Б. демократичний;
- В. ліберальний;
- Г. все перераховане вірно;
- Ґ. все перераховане в п. Б та В

**43. Яке з цих тверджень характеризує менеджерів з моноактивних культур:**

А. набагато більшою мірою екстраверти, покладаються на своє красномовство та навички переконання, використовують силу характеру як стимул;

Б. будуть набувати та демонструвати технічні навички, покладатися на факти і логіку, а не на почуття й емоції;

В. орієнтовані на людей, але управляють за допомогою знань, терпіння та спокійного контролю

**44. Яке з цих тверджень характеризує менеджерів з поліактивних культур:**

А. набагато більшою мірою екстраверти, покладаються на своє красномовство та навички переконання, використовують силу характеру як стимул;

Б. будуть набувати та демонструвати технічні навички, покладатися на факти і логіку, а не на почуття й емоції;

В. орієнтовані на людей, але управляють за допомогою знань, терпіння та спокійного контролю

**45. Відповідно до поглядів Дж. Хоманса і Дж. Хемфілда, теорія лідерства повинна розглядати три основні змінні:**

- А. спостереження, дія і взаємодія;
- Б. спостереження, дія і настрої;
- В. дія, взаємодія і настрої

**46. Які з перелічених теорій лідерства розробив Д. Мак-Грегор:**

- А. теорію «цільової поведінки»
- Б. теорії Х та Y;
- В. теорії взаємодії-очікування

**47. Які з перелічених мотивів лідера виділяє Маклеланд:**

- А. потреба у владі;
- Б. потреба в досягненнях;
- В. потреба належати до групи;
- Г. все перераховане вірно;
- Ґ. все перераховане в п. А та Б

**48. Американський стиль лідерства характеризується:**

- А. структурованим індивідуалізмом, швидкістю та енергією;
- Б. ієрархічною владою, де правила і інструкції залежать від особистості та влади окремих людей, які і встановлюють правила;
- В. децентралізацією і демократичним характером

**49. Арабське лідерство, чи «шейхократія», характеризується:**

- А. структурованим індивідуалізмом, швидкістю та енергією;
- Б. ієрархічною владою, де правила і інструкції залежать від особистості та влади окремих людей, які і встановлюють правила;
- В. децентралізацією і демократичним характером

**50. В культурі індивідуального лідерства:**

- А. керівники приймають рішення і віддають накази на свою власну відповідальність;
- Б. рішення приймає команда;
- В. головне завдання керівника – примусити всіх дійти згоди щодо цілей;
- Г. підлеглі охоче і беззаперечно виконують накази

**51. На які основні групи поділяються методи мотивації:**

- А. економічні (прямі);
- Б. економічні (непрямі);
- В. негрошові;
- Г. все перераховане в п. А, Б та В;
- Ґ. все перераховане в п. А та В

**52. Які з перелічених мотивів, що стимулюють працівників виділив Мак-Клелланд:**

- А. потреби в досягненні;
- Б. потреби в роботі;
- В. потреби у владі;

- Г. потреби у приналежності;
- Г. все перераховане в п. А, Б та В;
- Д. все перераховане в п. А, В та Г

**53. В колективістських культурах мотиваційні теорії очікувань не діють, тому що:**

- А. робітники вважають, що вони самі контролюють результати своїх зусиль;
- Б. менеджер не в змозі ідентифікувати винагороди, які є бажаними;
- В. службовці розглядають свої стосунки з організацією з меркантильної точки зору;
- Г. У зв'язках між людиною і організацією присутній потужний моральний компонент.

**54. Які фактори мотивації персоналу є домінуючими у країнах з високим рівнем запобігання невизначеності:**

- А. додатковий вихідний;
- Б. щомісячне преміювання за виконання плану робіт;
- В. гарантія зайнятості;
- Г. ясна ієрархічна структура організації;
- Г. все перераховане в п. А та Б;
- Д. все перераховане в п. В та Г

**55. Культури з високим рівнем індивідуалізму як стимули до підвищення якості праці використовують:**

- А. інтелектуально вимогливу роботу;
- Б. інтелектуально не вимогливу роботу;
- В. успіх;
- Г. самостійність;
- Г. все перераховане в п. А, В та Г;
- Д. все перераховане в п. Б, В та Г

**56. На думку дослідника Дмитра Чижевського, основними рисами психічного складу українця можна вважати:**

- А. емоційність;
- Б. сентиментальність;
- В. чутливість;
- Г. ліричність;
- Г. все перераховане вірно;
- Д. все перераховане в п. А, В та Г

**57. Український індивідуалізм сформувався завдяки життю:**

- А. у малому гурті;
- Б. у великому гурті;
- В. у родині;

- Г. все перераховане в п. А та В;
- Г. все перераховане в п. Б та В

**58. Важливою рисою українських переговорників є:**

- А. надмірна стриманість;
- Б. емоційність;
- В. замкнутість

**59. Основними об'єктами ділової культури є:**

- А. підприємницька діяльність;
- Б. люди;
- В. суспільство;
- Г. все перераховане вірно;
- Г. все перераховане в п. А та Б

**60. Дослідження, проведені в Києво-Могилянській бізнес школі, показали, що в Україні існують наступні особливості ділової культури:**

- А. домінуючий колективізм;
- Б. домінуючий індивідуалізм;
- В. велика дистанція влади;
- Г. високе прагнення уникнути невизначеності;
- Г. все перераховане в п. А, В та Г;
- Д. все перераховане в п. Б, В та Г

## **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

### **Ситуаційна вправа № 1** **Налагодження міжнародних ділових контактів**

Один з колумбійських банків відчув необхідність покращити свою комп'ютерну систему комунікацій. Провідний менеджер з продажу в молодій, але успішній компанії, яка працювала в галузі комунікацій в Сполучених Штатах, вирішив налагодити ділове співробітництво своєї фірми з цим колумбійським споживачем. Цей менеджер, Джон Уелш, був молодого людиною з найкращою підготовкою в галузі продажу комп'ютерної техніки в США. Він також був одним з партнерів-засновників цієї маленької компанії.

Зі свого офісу в Чикаго Джон Уелш почав шукати потрібну людину, щоб встановити контакт. Він подзвонив деяким особам з колумбійського банку, але не зміг зв'язатися з людиною, яка б могла прийняти рішення щодо початку співробітництва.

Він вирішив подзвонити в Асоціацію колумбійських банків, яка, за інформацією Уелша, координує банківський бізнес, сприяє іноземним інвестиціям і також діє як посередник в налагодженні контактів з іноземцями. Представник Асоціації порадив Антоніо Буеносу як ключового представника колумбійського банку щодо питань нових ділових контактів. Представник Асоціації пообіцяв також організувати зустріч обох сторін в Колумбії.

Уелш хотів впевнитися, що поїздка в Колумбію того варта, попросив номер телефону Буеносу і відразу ж йому зателефонував. Він відрекомендувався Буеносу і почав пояснювати, як його компанія могла б розробити для банку кращу комп'ютерну систему. Буенос запропонував зустрітися особисто і далі обговорити це питання.

Перш ніж їхати до Колумбії, Уелш надіслав короткого листа Буеносу, у якому охарактеризував свою компанію і її зацікавленість уведенні справ із банком. Він також надіслав вірчі документи своєї компанії зі всією необхідною фінансовою інформацією двох останніх років і деякі рекомендації від задоволених клієнтів. Ця інформація мала продемонструвати гарну репутацію його бізнесу в Сполучених Штатах.

Разом з представником Асоціації Уелш прийшов на зустріч з Буеносом в Боготі. Після короткої процедури знайомства Буенос запропонував разом повечеряти. На вечері американський менеджер був готовий одразу обговорювати справу, але замість того Буенос продовжував розмовляти на загальні теми, такі як друзі по бізнесу, література і культурна історія Колумбії. Уелш сказав, що його цікавить бізнес, а не мистецтво. Хлопець з гордістю пояснив, як він самостійно збудував успішну компанію з комунікацій без чийсь допомоги або зв'язків.

Але ця розповідь не справила гарного враження на Буеносу. Наприкінці вечері Буенос сказав, що зв'яжеться з американським знайомим, але він ніколи більше не контактував з Уелшем.

---

Адаптовано з: English, L.M. and Lynn S. (1995) Business Across Cultures: Effective Communication Strategies. Longman.

***Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення. Використайте наступні питання для аналізу:***



1. Чому, на ваш погляд, Уелшу було важко знайти потрібну людину телефоном?
2. Навіщо, на ваш погляд, Уелш надіслав інформацію про свою компанію перш ніж зустрітися з колумбійцем вперше?
3. Навіщо, на ваш погляд, Буенос запросив Уелша на вечерю?
4. Як Уелш зрозумів мету ділової вечері?
5. Чому Уелш не справив гарного враження на Буеноса?
6. Як в різних культурах прийнято встановлювати контакт з людиною і отримувати першу інформацію – на особистій зустрічі чи телефоном?
7. Які існують шляхи бути відрекомендованим в компанії? Які з них найбільш звичайні і ефективні? Від чого залежить вибір цих шляхів?
8. Під час першого контакту що більш важливо: компанія чи людина, що її представляє? Чому?
9. Наскільки важливі особисті зв'язки в різних культурах? Скільки часу витрачається на те, щоб познайомитись один з одним? Чому?
10. Які відмінності в ділових стилях обох героїв мали найбільший вплив на результат їх першої зустрічі?
11. Після першої вечері що міг би зробити Уелш для покращення стосунків з Буеносом?
12. В цьому випадку Уелш продає свої послуги Буеносу. В якій мірі, на ваш погляд, він як продавець і Буенос як покупець повинні адаптуватися до культури один одного?
13. Джон Уелш дивується, чому Антоніо Буенос йому не дзвонить. На основі культурної інформації, специфічної для обох, створіть план дій для обох бізнесменів, щоб зробити їх першу зустріч більш успішною. Проаналізуйте підготовку першої зустрічі і саму зустріч.

## **Ситуаційна вправа № 2**

### **Італійсько-швейцарська криза [26]**

В одній великій італійській виробничій компанії виникла потреба в новій комп'ютерній системі для відділу відвантаження і обробки вантажів. Італійська компанія уклала угоду із швейцарською компанією, що виробляє програмне забезпечення і обладнання для таких цілей. Планувалося встановити це обладнання на складах італійської компанії.

Дві компанії домовились про план робіт в чотири етапи: 1) розробка специфікації програмного забезпечення для відділу відвантаження і обробки вантажів, 2) проектування програмного забезпечення, 3) створення комп'ютеризованих машин з використанням програмного забезпечення, і 4) розташування нового обладнання на складах. Вони також розробили спільний графік закінчення робіт кожного етапу.

На першому етапі дві компанії обмірковували попередні специфікації для нового програмного забезпечення і почали готувати більш детальний опис цих специфікацій. Спочатку зустрічі були дружніми і ефективними. Команди розмовляли на зустрічах англійською і не відчували ніяких труднощів в

розмовах один з одним, однак, через три місяця виникла криза в спілкуванні і співробітництві між цими двома компаніями.

Швейцарські інженери скаржилися, що італійська команда дуже часто змінює плани програмного забезпечення. Кожного разу, коли швейцарська команда вважала, що вони дійшли згоди щодо детальних специфікацій програмного забезпечення, італійська команда вигадувала нові ідеї і зміни, які затримували проект. Швейцарці скаржилися, що італійці часто спізнювалися, і тому не дотримувалися термінів виконання робіт.

Італійська команда також скаржилася. Вони пояснили, що після того, як були зроблені попередні специфікації, вони продумали деякі основні ідеї, і це привело б до суттєвого удосконалення. Швейцарська команда відхиляла нові ідеї, навіть тоді, коли вони були дуже важливими, тому що, як вони казали, ця стадія проекту була вже закінчена. Італійська команда скаржилася, що швейцарці вимагали фіксованих строків для всього і турбувалися тільки про виконання графіку.

***Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення. Використайте наступні питання для аналізу:***

1. Чому, на вашу думку, італійська команда часто змінювала свої плани програмного забезпечення? Чому порушувала строки виконання робіт?

2. Чому, на вашу думку, швейцарська команда відмовлялась від нових ідей італійської групи? Чому вимагала встановлення строків виконання робіт?

3. Які культурні відмінності між цими двома командами мали найсерйозніший вплив на цей проект?

4. Далі наведені чотири можливі рішення. Яке з них вам найбільш подобається? Або придумайте своє власне рішення. Приймаючи рішення, візьміть до уваги:

- якість виробу;
- фінансову вартість рішення;
- час, необхідний для рішення;
- подальші міжнародні ділові можливості;
- здійсненність (чи це дійсно можливо?).

5. Які позитивні і негативні наслідки кожного рішення? Чому рішення, яке ви обрали, - найкраще?

А. Італійська компанія вирішила, що буде легше запросити іншу італійську компанію закінчити проект, а не продовжувати працювати з швейцарською фірмою. Вони знайшли італійську компанію, яка виробляє програмне і апаратне забезпечення і чия репутація була гарною, хоча і не такою гарною, як у швейцарської компанії.

Б. Італійська компанія погодилась ніколи не змінювати плани і дотримуватись усіх строків. Інакше кажучи, вони прийняли б ділові методи швейцарської компанії.

В. Італійська і швейцарська команди вирішили пожити деякий час в країнах один одного. Так вони зможуть навчитися оцінювати розбіжності щодо значення часу в кожній культурі і довідатися більше про культуру партнера.

Г. Швейцарська компанія погодилась забути строки виконання робіт і бути більш гнучкою стосовно попередніх специфікацій. Інакше кажучи, вони прийняли б ділові методи італійської компанії.

Г. Ваше рішення.

6. В реальному житті компанії обрали третє рішення. Поясніть, чому компанії обрали саме це рішення. На вашу думку, чи досить короткого періоду часу, щоб зрозуміти чужу культуру?

7. В реальному рішенні ситуації дві компанії планували продовжити працювати разом, як тільки довідалися про стилі управління часом один одного. Якою мірою, на вашу думку, ці дві компанії повинні були прилаштовуватися до протилежної культури?

### **Ситуаційна вправа №3** **Офісна вечірка [26]**

Американський менеджер на ім'я Джордж Лак працював в американській багатонаціональній фірмі. Якось його перевели до французького офісу компанії. Спочатку своєї роботи у Франції, він захотів познайомитись зі своїми співробітниками і показати їм, який він дружній і зацікавлений в гарних робочих стосунках. Він вирішив організувати вечірку для всього офісу. На його думку, це має бути гарний привід познайомитись з усіма в менш формальному середовищі. Він запросив усіх співробітників офісу, і секретарів, і керівників, до своєї елегантної оселі. Всі прийняли запрошення. Джорджу було приємно, що ніхто йому не відмовив.

У себе вдома Джордж приготував буфетну закуску та напої. Гості могли самі собі накладати те, що їм подобалось. Хазяїн любляв такий неформальний стиль вечірок. Як господар неформальної вечірки, він міг показати своїм співробітникам, що він відкрита людина, з якою легко спілкуватися. На думку Лака, це були найважливіші якості менеджера і керівника.

Однак вечірка не була успішною. Гості відчували себе дуже незручно. Вони відчували, що вони не так добре знають Лака, щоб бути у нього вдома. Вони вирішили, що він хизується своїми грошима, коли запрошує їх до своєї елегантної оселі. Їм також було незручно один з одним, тому що вони не звикли так проводити час і спілкуватися разом поза роботою.

***Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення. Використайте наступні питання для аналізу:***

1. Для обох країн – Франції і Сполучених Штатів – з'ясуйте,
  - чи зазвичай має місце неформальне спілкування між співробітниками різних рівнів організації?
  - яку роль виконує керівник в суспільному житті офісу?
  - чи повинен стиль розважання колег бути формальним, чи неформальним? – чи припустимо розважати колег у себе вдома? Чому? – чим відрізняється дозвілля, що проводять з друзями, від дозвілля з колегами?
  - які існують спільні засоби організувати дозвілля колег по роботі?

2. Які розбіжності в офісній культурі США і Франції найбільш серйозно вплинули на стосунки між керівником і його підлеглими?

3. Ця ситуація стосується менеджера американської багатонаціональної корпорації. І організація корпорації, і її культура є американськими, не французькими. Однак, головний офіс, дозволяє керівникам приймати місцеву соціальну культуру, якщо це доречно. Чи вважаєте ви, що Джордж Лак повинен прийняти соціальну поведінку його французьких співробітників? Якою мірою повинні прилаштовуватись французькі співробітники, з погляду на те, що вони працюють на американську фірму?

4. Складіть план дій для Джорджа Лака і його співробітників, що має досягти компромісу між двома офісними культурами. Цей план має сприяти і розвивати гарні стосунки між колегами і комфортну атмосферу в офісі.

5. Існує вислів «ніколи не змішуй бізнес і задоволення». Чи згодні ви з ним? Чому?

#### **Ситуаційна вправа № 4** **Потиск рук [26]**

Grand Metropolitan, британський концерн з виробництва напоїв, планує розширення своєї діяльності. Таку ж стратегію спланувала собі і французька компанія Pernod-Ricard, що теж спеціалізується на напоях. Обидві компанії почали шукати нові фірми, щоб інвестувати в них свої кошти. На жаль обидві компанії зацікавилися одним ірландським виробником, що називався Irish Distillers і був розташований в Ірландії. Але щоб купити Irish Distillers, їм треба було спочатку купити іншу компанію, що називалася FII-Fyffes і також знаходилася в Ірландії.

Ця компанія володіла більшістю акцій компанії Irish Distillers. Інша компанія могла заволодіти виробником напоїв, який викликав спільну зацікавленість, тільки якщо куплять більшість акції компанії FII-Fyffes. Беручи до уваги, що остання була найбільшим акціонером компанії Irish Distillers, та компанія, яка купить більшість акцій FII-Fyffes, автоматично стає найбільшим акціонером Irish Distillers, і тим самим отримує контроль над цим бізнесом.

Grand Metropolitan і Pernod-Ricard стали конкурувати. Обидві компанії надіслали своїх представників до Ірландії зі спробою купити акції FII-Fyffes. На одній зустрічі представники Pernod-Ricard і FII-Fyffes обговорювали прийнятні ціни на акції FII-Fyffes. Французька сторона запропонувала \$4.30 за акцію. FII-Fyffes оцінили пропозицію і потім зажадали \$4.70 за акцію. Pernod, в свою чергу, запропонували \$4.50. На цій ціні – \$4.50 за акцію – обидві сторони дійшли згоди, потиснули одна одній руки і розійшлися.

Наступного дня Grand Metropolitan запропонував FII-Fyffes \$5.25 за акцію. Пізніше того ж дня представники Pernod-Ricard і FII-Fyffes знову зустрілися. Представник FII-Fyffes повідомив, що його компанія змінила свою думку. Представник Pernod-Ricard був шокований.

Компанія Pernod-Ricard подала до суду на компанію FII-Fyffes. Французи наполягали, щоб FII-Fyffes віддали належну шану потиску рук, який засвідчив домовленість двох компаній на ціні \$4.50 за акцію.

***Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення. Використайте наступні питання для аналізу:***

1. Що, на вашу думку, означає потиск рук для компанії Pernod-Ricard?
2. Чому компанія FII-Fyffes переглянула пропозицію, яку зробили представники Pernod-Ricard?
3. Що, на вашу думку, означає потиск рук для компанії FII-Fyffes?
4. Що, на вашу думку, потрібно для компанії FII-Fyffes, щоб угода стала обов'язковою для обох сторін?
5. Яка з компаній мала більш впливову позицію? Чому?
6. Чи є ця ситуація відображенням крос-культурного непорозуміння? Чому?
7. Чи треба використовувати потиск рук і усні домовленості під час міжнародних ділових переговорів? Чому?
8. Чому варто знати про існування різних форм укладання угод (потиск рук, письмові контракти, усні домовленості тощо) в різних культурах?
9. Проаналізуйте культуру вашої країни:
  - Чи вважаєте ви, що усна домовленість і письмовий договір мають різне значення стосовно їх обов'язковості для виконання? Стосовно їх незмінності та гнучкості?
  - Які переваги і недоліки гнучких угод?
  - Які переваги і недоліки угод, що обов'язкові для виконання?
10. В наведеній ситуації FII-Fyffes має втратити мільйони доларів, якщо суд встановить їх неетичну поведінку. На вашу думку, чи відповідальна компанія, що планує вести справи за кордоном, за незнання місцевих культурних традицій? Чи можна розглядати в суді випадки кроскультурних непорозумінь між бізнеспартнерами?

### **Список використаних джерел**

1. Близнюк Т.П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с. Укр. Мова. ISBN 978-966-8177-80-4.
2. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості української ділової культури Бізнес Інформ. 2012. №11. С. 259–263.
3. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В.Б.Васюта, Л.І. Бульбаха // Ефективна економіка. – 2016. – №6. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
4. Гуткевич С. О., Дмитренко Г. В. , Оніщенко І. Г., Сафонов Ю. М. Міжнародний менеджмент. Київ: Кафедра, 2015. 535 с.
5. Етика ділового спілкування: / за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
6. Долженков О., Сакалюк О. Крос-культурний менеджмент у закладах освіти. Science and Education, 2018, Issue 4, с. 43-48. УДК: 008+005+37.091. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2018-4-5>
7. Дудкін П.Д., Мосій О.Б., О. М. Владимир О.М. та ін./ Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. – 252 с.
8. Желудько Т.В./ СУТНІСТЬ І РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА/ <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/88>
9. Іващенко М.В. Корпоративна культура та етика як чинник конкурентоспроможності в міжнародному бізнесі // Економічна теорія та право. -2021.-№1.-С.170-173. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2021\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2021_1_20)
10. Історія України. URL: <http://histua.com/slovnik/i/istoriya>.
11. Культура, лідерство та організації: дослідження GLOBE 62 суспільств (вид. 1st). SAGE Publications. 29 квітня 2004. ISBN 978-0-7619-2401 - 2.
12. Колот А. М. Мотивація персоналу. [Підручник] – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.
13. Корженко В.В. Вплив національної культури на формування моделі управління: методики крос-культурного менеджменту / В. В. Корженко, Ж. А. Писаренко // Актуальні проблеми державного управління. – 2009. –№1 (35). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Apdu/2009\\_1/index.html](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdu/2009_1/index.html).
14. Лісеєнко О.В. Менталітет: сутність та особливості регіональних проявів: Автореф. дис.... канд. соціол. наук. – Харків, 1998. –17 с.
15. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 176 с.

16. Мова, культура та освіта : матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції викладачів і студентів / Гол. ред. Калетнік Г.М. – Вінниця : ВНАУ, 2018. – 19 квітня. – 256 с.
- 17 Олійник О. Концептуалізація глокалізації: методологічні аспекти. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2009. Випуск 38. С. 41–51.
18. Основи культурології/за ред. Л. О. Сандюк, Н. В. Щубелки. Київ: ЦУЛ., 2012. 400 с.
19. Пришляк, О. Ю. Аналіз теорії культурних вимірів Г. Хофстеде [Текст] / О. Ю. Пришляк // Соціологія та соціальна робота в умовах національних та регіональних викликів : матеріали доповідей та повідомлень міжнародної науково-практичної конференції, Ужгород 27.9.2019 р. / за ред. І. В. Козубовської, Ф. Ф. Шандора. – Ужгород : ТОВ "РІК-У", 2019. – С. 80-81.
20. Питайло І. Особливості українського мінталітету: чому ми такі, якими є? НТУУ «КПІ», ХТФ, ХО-31.  
<http://ukrconf.fl.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/12/6.-Pytaylo-Iryna.pdf>
- 21 Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури / Ю. І. Палеха. – К.: Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 211 с.
22. Стегній О. Г. Методологічні складності крос-культурних досліджень. Український соціум. 2013. №2 (45). С.99–111.
23. Сергєєнкова О. П., Столярчук О.А., Коханова О. П., Пасєка О. В. Загальна психологія Київ: ЦУЛ, 2012. 296 с.
24. Смітюх Г.Є.Україна сакральна: минуле, сьогодення, майбутнє./Г Смітюх, В. Стрілецький.-К.Знання України,2006.-36с.
25. Слюсаревський М.М. Український менталітет: ретроспективи і перспектива/ Микола Миколайович Слюсаревський.-К.Гнозис,1998.-234с.
26. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент. 2009. 330 с. URL: [http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM\\_Todorova.pdf.2](http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf.2).  
[https://wiki.donntu.edu.ua/view/Кроскультурний\\_менеджмент](https://wiki.donntu.edu.ua/view/Кроскультурний_менеджмент)
27. Теорія культурних вимірів Г. Хофстеде - Міжкультурна комунікація - Підручники для студентів онлайн. [https://stud.com.ua/90309/kulturologiya/teoriya\\_kulturnih\\_vimiriv\\_ghofstede#goog\\_rewarded](https://stud.com.ua/90309/kulturologiya/teoriya_kulturnih_vimiriv_ghofstede#goog_rewarded)
28. Типологія корпоративних культур - Теорія міжкультурної комунікації - Підручники для студентів онлайн.  
[https://stud.com.ua/147346/literatura/ tipologiya\\_korporativnih\\_kultur](https://stud.com.ua/147346/literatura/ tipologiya_korporativnih_kultur)
29. Типи корпоративної культури - Менеджмент організацій - Підручники для вузів онлайн.  
[https://pidru4niki.com/12090810/menedzhment/tipi\\_korporativnoyi\\_kulturi#469](https://pidru4niki.com/12090810/menedzhment/tipi_korporativnoyi_kulturi#469)
30. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.

31. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна культура як проблема крос-культурного менеджменту. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2014. № 58. С. 53–63.
32. Швець Д. Не однакові: про міжкультурну різницю у веденні міжнародного бізнесу. 04.04.2023. Mind. <https://mind.ua/openmind/20262098-ne-odnakovi-pro-mizhkulturnu-riznicyu-u-vedenni-mizhnarodnogo-biznesu>
33. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент : [навч. посіб.] / П.І. Юхименко, Л.П. Гацька, М.В. Півторак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
34. Adler Nancy J. From the Atlantic to the Pacific century: Crosscultural management Reviewed Journal of Management. 1986. Vol. 12. №2. P. 295–318.
35. Annamoradnejad I., Fazli M., Habibi J., Tavakoli S. Cross-Cultural Studies Using Social Networks Data. IEEE Transactions on Computational Social Systems. 2019. Vol. 6, №. 4. P. 1–10. DOI: 10.1109/TCSS.2019.2919666.
36. Blyznyuk T. Features of formation cross-cultural management as an independent science // Development strategy of science and education: Collection of scientific articles. Fidelite editions, Namur, Belgique, 2017. P. 268– 272
37. Bennet J.M. (1993) “Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity.” In: Education for the Intercultural Experience (Paige R.M., ed.) Intercultural Press. p. 21-71.
38. Business Ethics in the News 2020. (2020, December). Institute of Business Ethics. Retrieved from <https://www.ibe.org.uk/resource/business-ethics-in-the-news-2020.html>.
39. Business Ethics. (2016, November). Stanford Encyclopedia of Philosophy. First published. Retrieved from <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>.
40. Friedman T. The Lexus and olive Tree. Anchor, 2004. 490 p.
41. Farmer R., Richman B. Comparative Management and Economic Progress. Homewood, IL: Irwin. 1965. 436 p.
42. Fuller, R.B. (1981) Critical Path. Washington D.C.: St. Martin’s Press/World Future Society.
43. Gutterman Alan S. Growth-Oriented Entrepreneur’s Guide to Globalization. URL: <http://alangutterman.typepad.com/files/en---definitions-types-1.pdf>.
44. Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (1992). Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
45. Hall E. T. A system for the notation of proxemic behavior. American Anthropologist. 1963. Vol. 65. P.1003–1026.
46. Hall, E. T. (1976) Beyond Culture. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday.



47. Hofstede G. Cultures consequences: international differences in work-related values. Los Angeles: Beverly Hills, 1984. 475 p.
48. Hofstede, G. (1995) Cross-cultural management (ed. by Terence Jackson). Oxford [England]; Boston: Butterworth-Heinemann.
49. Hofstede G., McCrae R. Culture and personality revisited: Linking traits and dimensions of culture. Cross-Cultural Research, 2004. P. 38, 52-88 pages.
50. [https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга: Принципи управління \(OpenStax\)/06. Міжнародний менеджмент/6. Культурні рамки Хофстеде](https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга: Принципи управління (OpenStax)/06. Міжнародний менеджмент/6. Культурні рамки Хофстеде).
51. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Лідерство>
52. [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/968571/mod\\_resource/content/1/Теорія%20лідерства.pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/968571/mod_resource/content/1/Теорія%20лідерства.pdf)
53. Kroeber, A.L., and Kluckhohn, F. (1952) “Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions.” In: Peabody Museum Papers, vol. 47, no. 1, Cambridge, Mass.: Harvard University.
54. Laurent, A. (1983) “The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management.” In: International Studies of Management and Organisation, vol. 13, no. 1-2, pp. 75-96.
55. Lewis R.D. (1996) When Cultures Collide: Managing Successfully across Culture. London: Nicholas Brealey Publishing, p. 100-106.
56. Mole J., (1998) Mind Your Manners. L.: Nicholas Brealey Publishing.
57. Moran, R.T., and Harris, P.R. (1981) Managing Cultural Synergy. Houston, Tex.: Gulf Publishing Company, chapter 15.
58. Mitry D. and Bradley T. Managerial leadership and cultural differences of Eastern European economics. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/mitrybradley.htm>.
59. Negandhi A., Prasad S. Comparative management. New York: Appleton-Century-Crofts. 1971. 243 p.
60. Oberg K. Culture shock: adjustment to new cultural environments. Practical Anthropology. 1960. №7. P. 188–182.
61. Ofitsiinyi sait Hlobalnoho dohovoru OON v Ukraini. (n. d.). [Official site of the UN Global Compact in Ukraine]. Retrieved March 15, 2021, from <https://globalcompact.org.ua> [in Ukrainian].
62. Perlmutter H. V. The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises. // Columbia Journal of World Business. 1969. January– February. P. 9–18.
63. Samovar, L. A., & Porter, R. E. (1972) Intercultural Communication: A reader. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, Inc.
64. Shein E. H. Organizational culture and leadership. 3rd edition. Danver: Wiley, 2004. 437 p.

65. Trompenaars, F.& Hampden-Turner, C. (1998) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.

66. White Jacquelyn. What Is Business Ethics? Definition, Overview, and Example. (2019, July). The Street. Retrieved from <https://www.thestreet.com/personal-finance/what-isbusiness-ethics-15026364>.