

Вплив крос-культурних особливостей команди на етику і справедливість на робочих місцях

1. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій
2. Методики крос-культурного менеджменту

Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій

Тенденції розвитку людства сприяють посиленню контактів між представниками різних націй, культур. Це позитивно впливає на становлення бізнесу, активізацію міжкультурного діалогу, загальнолюдський прогрес. Важливу роль у цьому відіграють крос-культурні комунікації. Вони допомагають сформувати спільні цінності у багатонаціональному колективі, активізувати контакти, усунути мовні, культурні, релігійні бар'єри. Розвиток крос-культурних комунікацій допоможе не лише контролювати внутрішню ситуацію, але й налагоджувати взаємини з іншими міжнародними компаніями, що мають багатонаціональні колективи, чи співробітниками альтернативних субкультур. Успішне впровадження крос-культурних комунікацій в ділових контактах компанії сприятиме її процвітанню, а помилки, допущені у цій справі, навпаки, можуть їй дорого коштувати.

Успіх тієї чи іншої компанії на зовнішньому ринку головним чином залежить від того, наскільки правильно побудовані професійні комунікації із закордонним партнером по бізнесу; як добре керівник вивчив особливості та закони бізнесу в країні свого партнера; чи добре він знає особливості місцевої культури для просування продукту на ринок; як враховані для цього особливості соціального буття потенційних клієнтів, психологія поведінки споживачів даної країни.

Лише належний рівень підготовки може забезпечити високий результат переговорів. Їх проведення – це один з найбільш складних видів професійної комунікації. Різний характер бізнес-культур партнерів вимагає від учасників спеціальних компетенцій. Рівень знань, уміння їх використовувати під час зустрічей, відсутність мовних бар'єрів, дотримання правил ділового етикету з

урахуванням культурних відмінностей протилежного боку – усе це впливатиме не лише на характер протікання переговорів, але й на долю компанії.

Іншим напрямом поширення кроскультурних комунікацій виступає взаємодія між підлеглими. Різноманітність культур, релігій, національностей, що сповідують чи до яких відносяться працівники у кожній компанії, змушує звертати на це увагу. Запровадження цієї практики на рівнях нижньої ланки – працівників фірм – матиме позитивні результати, оскільки соціальні та культурні уподобання працівників впливають на:

- ставлення працівника до свого робочого місця та компанії;
- пріоритетність проблем працівника;
- характер та ефективність взаємодії співробітників між собою;
- роль та сутність мотивації для співробітника;
- результативність підходів, які керівництво використовує в роботі.

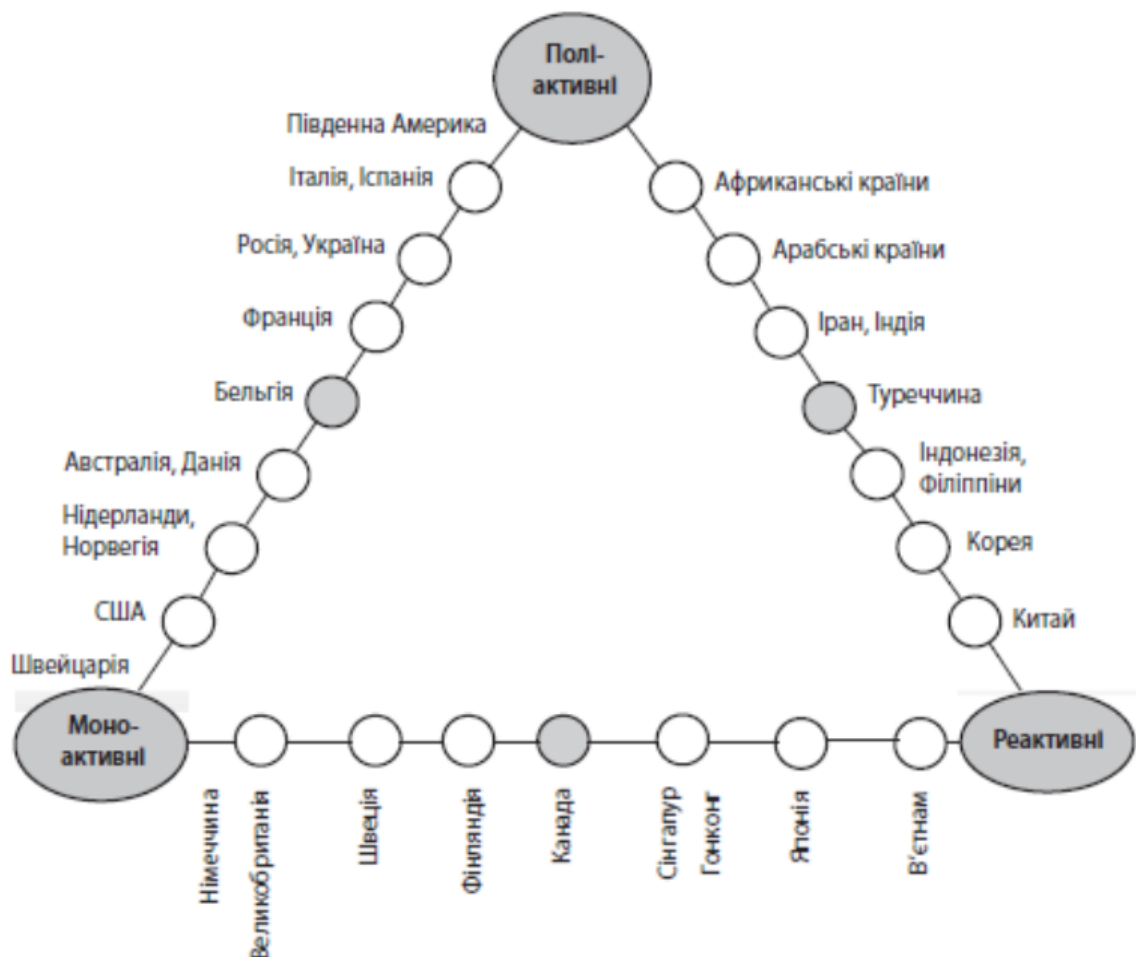
Крос-культурна комунікація має поєднувати чи враховувати позитивні риси національних культур, що зробить її зрозумілою для всіх. Це матиме важливі наслідки у формі її передбачуваності. У бізнесі дуже важливо, щоб люди оперували одними і тими ж поняттями і були передбачуваними. Завдання побудови ефективних крос-культурних комунікацій – це побудова таких комунікацій, які зрозумілі всім її учасникам. Одночасно це допоможе кожному працівнику звернути увагу на спільне, а не на відмінне в роботі команди. Формат крос-культурної комунікації може пройти певну стадію утвердження та змін як закономірний процес розвитку.

Займаючись проектуванням ефективної моделі крос-культурної комунікації, варто звернути увагу на культурологічну модель британського вченого Річарда Льюїса. Вона допомагає краще зрозуміти та використати відмінності крос-культурної комунікації під час ділового спілкування. В її основу покладено принцип діяльності суспільства в часі. Науковець поділяє культури світу на такі три типи.

1. Моноактивні культури. Орієнтовані на планування та виконання завдань (англосаксонські, германські та скандинавські народи).

2. Поліактивні культури. Орієнтовані на людей. Це культури людей, які є дуже комунікабельними, рухливими, організують свою діяльність не за попередньо складеним планом, а за ступенем значущості того чи іншого заходу у конкретний момент (романські, латиноамериканські, арабські та африканські народи).

3. Реактивні культури. Орієнтовані на збереження поваги (народи Східної та ПівденноСхідної Азії) [9].



Модель Льюїса дає можливість розташувати різні типи культур та особливості поведінки населення таким чином, щоб показати взаємозв'язок культур світу між собою, спростити менеджеру роботу під час ведення міжнародних справ. Наприклад, у нас за годину відбудуться незаплановані перемовини з представниками Сінгапуру. Ми не знаємося на культурних

особливостях Сінгапуру, проте ми знаємо культуру В'єтнаму та Німеччини. Використовуючи модель Льюїса, можна з легкістю змоделювати та виробити тактику ведення переговорів, враховуючи міжкультурні бар'єри України та Сінгапуру. Графічне розташування країн світу дає змогу керівникам підприємства, маючи базові знання про особливості деяких країн, формувати уявлення про інші держави.

Методики крос-культурного менеджменту

У другій половині ХХ ст. дехто із зарубіжних науковців звернули увагу на роль національних культурних особливостей, що визначають ту чи іншу модель ділової активності. Так, за теорією Р. Льюїса [3], відповідно до цінностей, традицій та ідеалів, усі культури світу можуть бути поділені на три групи: моноактивні, поліактивні та реактивні.

Моноактивні культури орієнтовані на роботу. Вони характеризуються тим, що в них прийнято організовувати своє життя, планувати діяльність у певній послідовності, поділяти проекти на етапи, суворо дотримуватись фактів і встановлених процедур, а також виконувати тільки одну справу в один період часу. До цих культур Р. Льюїс відносить Німеччину, Швейцарію та США.

Поліактивну культуру мають "рухливі" народи, що багато спілкуються, планують справи в загальних рисах та відповідно до ступеня значимості того чи іншого заходу, їхні плани нерідко змінюються, а факти інтерпретуються на власний розсуд. Ці культури радше орієнтовані на людей, ніж на роботу, проте в них люди здатні виконувати одночасно декілька справ. Представниками цієї культури є Італія, Іспанія та Латиноамериканські країни. Носіями цієї культури, на думку Льюїса, є й слов'янські народи.

До реактивних культур відносяться культури, в яких приділяють більше уваги комфортності відносин. Носії цієї культури, як правило: дотримуються запланованого або вносять невеликі корективи до планів; пристосовуються до графіку роботи партнерів; дотримуються своїх обіцянок. Автор вважає, що таку культуру мають Китай, Японія та Фінляндія.

На основі порівняльних досліджень у сфері менеджменту виникла концепція, згідно з якою виділяється три моделі управління, диференційовані за принципом культури: американська, японська та європейська. Відповідно до цієї класифікації, управлінська культура в США націлена на досягнення успіху, їй притаманні індивідуальний характер прийняття рішень та індивідуальна відповідальність. В японській культурі управління цінуються людські відносини, колектив вважається другою сім'єю, рішення приймаються колективно і відповідальність також колективна. У свою чергу, європейській моделі управління притаманні колегіальне прийняття рішень і делегована відповідальність, вузька спеціалізація працівників та особистий професіоналізм керівництва [7; 9]. Характеристики трьох моделей наведено в табл. 1.

Параметри оцінки	Японія	США	Європа
Загальна концепція	Управління колективом	Управління за цілями	Управління потенціалом
Основний принцип управління	Поліпшення людських відносин	Оптимізація організаційної системи	Поліпшення використання всіх ресурсів
Демократизм управління	Колективний характер прийняття рішень	Індивідуальний характер прийняття рішень	Колегіальний характер прийняття рішень
Форма відповідальності	Колективна відповідальність	Індивідуальна відповідальність	Відповідальність, делегована вузькому колу осіб
Методи контролю	Колективний контроль	Індивідуальний контроль з боку керівництва	Індивідуальний та груповий контролю
Кар'єрне зростання	Повільне, згідно зі стажем	Стрімке, за особистими результатами	Переважно стрімке, на підставі кар'єрних результатів
Спеціалізація керівника	Універсальні керівники	Вузькоспеціалізовані керівники	Вузькоспеціалізовані керівники

Розглянуті вище моделі управління сформовано на основі досліджень управлінської культури бізнесу. Проте, на думку американського вченого Г. Райта, не тільки приватне, а й державне управління зазнає впливу з боку культурних цінностей і часто саме впливає на ці цінності. Дослідивши

особливості характеру та стилю державного управління в декількох країнах, Г. Райт пропонує характеристику чотирьох моделей управління [6, с. 21–35] (табл. 2).

Характеристика моделей державного управління в різних країнах (за Г. Райтом)

Назва моделі (країни)	Основні характеристики моделі
Латиноамериканська модель державного управління	<ul style="list-style-type: none"> – панування державного патерналізму; – надмірна централізація (небажання брати на себе відповідальність на регіональному та місцевому рівнях); – персоналізм, відданість службовців керівним особам; – часті зміни в уряді; – високий рівень корумпованості влади; – відсутність чітких повноважень і відповідальності на усіх рівнях державного управління
Американська модель державного управління	<ul style="list-style-type: none"> – вузька спеціалізація (право, економіка тощо); – чітко визначені норми, правила, функції в діяльності державних службовців та органів державного управління; – високий ступінь контролю, оптимальна система контролю; – прозора система оцінки роботи державних службовців; – перебування на посаді 3 – 5 років; – мета діяльності – ефективність на основі реалізації принципу раціональності
Японська модель державного управління	<ul style="list-style-type: none"> – реалізація ідеї довічного найму, заохочення сімейних династій; – підвищення по службі через 8 – 10 років; – особисті успіхи не заохочуються; – висока загальнопрофесійна підготовка; – високий рівень контролю та самоконтролю; – групове ухвалення рішень і прийняття групової відповідальності; – мета діяльності – не особистий успіх, а успіх установи (органу)
Єгипетська модель державного управління	<ul style="list-style-type: none"> – шанування влади; державні службовці –

	дарувальники послуг, а не “слуги народу”; – обмеження продуктивної праці; – суворе дотримання норм, інструкцій і правил (неможливість ризику і активної творчості); – опір суспільним змінам; – негативне ставлення до мас; – корпоративність, приховування помилок в діяльності від громадян
--	--

Слід зазначити, що Г. Райт для формування основних характеристик моделей управління використовував методи спостереження та аналізу фактів. Для того ж, щоб уникнути суб’єктивного впливу на оцінку тих чи інших показників управлінської культури, краще використовувати інші методики, засновані на проведенні опитувань серед управлінців.

На основі результатів крос-культурних досліджень, проведених у багатонаціональних корпораціях, науковці запропонували низку методик і відповідні типології управлінської (організаційної, корпоративної) культури.

Найбільш відомою в цій сфері є методика Г. Хофстеді [10]. У його концепції культура визначається п’ятьма основними вимірами (відмінностями), які впливають на стиль управління. Цими вимірами є:

- дистанція влади (PDI);
- індивідуалізм – колективізм (IDV);
- мужність – жіночність (MAS);
- прагнення уникнути невизначеності (UAI);
- довготривалість орієнтації (LTO).

Так, під першою характеристикою “дистанція влади” розуміється ступінь нерівності в розподілі влади між людьми, який для населення країни є прийнятним. При цьому низький ступінь (PDI50) – навпаки. Відтак, кожен зі світових культур можна оцінити як культуру з більшою або меншою дистанцією влади (рис. 1).

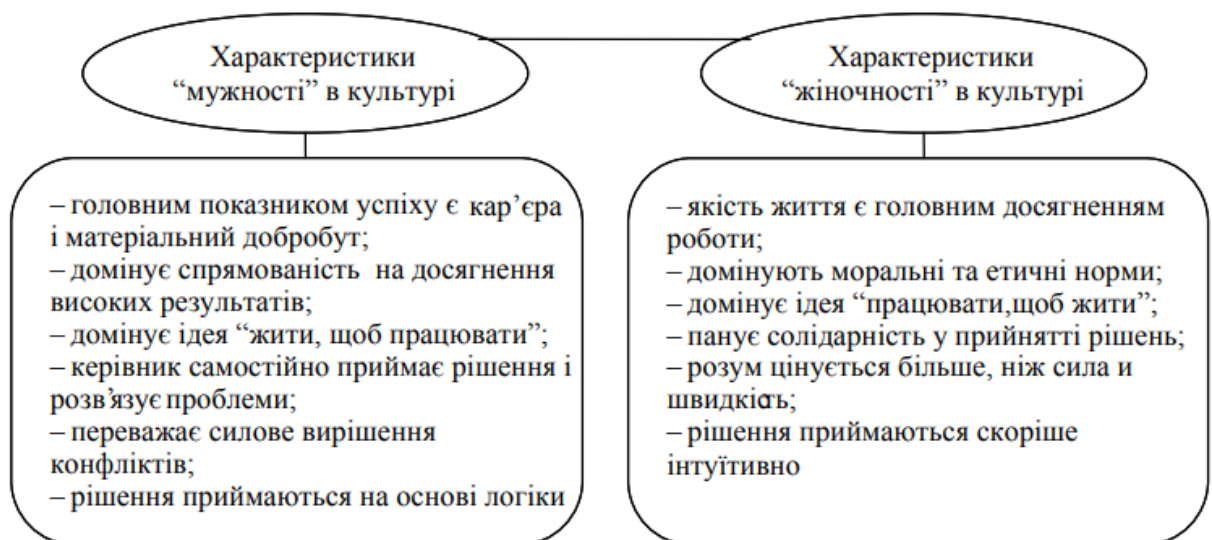


Високою дистанцією влади характеризуються країни Азії та арабські держави, Франція та Росія. Низька дистанція влади домінує у США та країнах Європи.

Наступна характеристика “індивідуалізм – колективізм” вказує на те, в якій якості люди даної країни переважно діють: як індивіди чи як члени певної групи. При цьому індивідуалізм є системою цінностей, в якій домінує особистість окремої людини; в ній люди мають право критикувати співробітників і керівництво; кар’єрне зростання пов’язане лише з якостям та досягненнями цієї особистості. На противагу індивідуалізму, колективізм виступає як система цінностей, в якій окрема людина є перш за все частиною групи, а вже потім – особистістю. За такої культурної характеристики суспільства: всі працюючі зорієнтовані за досягнення колективної цілі та колективного успіху; за недоліки чи поразки окремої людини страждає увесь колектив; службова кар’єра мало залежить від особистісних якостей працівника. Як свідчать результати дослідження, представниками культури

індивідуалізму виступають країни Північної, Центральної та Західної Європи, а також США. Культуру колективізму мають Японія, Греція, Австрія та країни Азії.

Характеристики “мужність – жіночність” асоціюються з прагненням суспільства мінімізувати чи максимізувати соціальний розподіл ролей між чоловіками і жінками. За допомогою критерію “мужності” Г. Хофстеді пропонує розкривати прихильність людей даної культури до таких цінностей, як наполегливість, самовпевненість, рекорди, героїзм, що притаманні в більшій мірі чоловікам. “Жіночність” відповідає прагненням людей налагодити рівні відносини, їхні схильності до компромісів, скромності, турботі про ближніх, якості життя і т.д. (рис. 2).



До країн з домінуючими рисами “мужності” в культурі (MAS>50) слід віднести Англію, Німеччину, США та Швейцарію. “Жіночними”, з точки зору культури (MAS) можна назвати Данію, Нідерланди і Монако.

Критерій уникнення невизначеності – це ступінь соціальної нестабільності, який у даній культурі сприймається як норма. У країнах з високим ступенем прагнення уникнути невизначеності люди мають тенденцію виявляти хвилювання і тривогу, непослідовність та “авральність” у роботі, їм притаманний низький рівень формалізації відносин. Там, де цей

ступінь низький, люди почувають себе більш спокійно, працюють систематично та потребують певної системи правил і процедур.

За даними досліджень, високий ступінь уникнення невизначеності мають Австрія, Німеччина, країни Південної та Західної Європи. Низьким ступенем уникнення невизначеності характеризуються США, Індонезія та Нідерланди.

Нарешті, останнім виміром у концепції Хофстеді є характеристики довготривалості орієнтацій у поведінці членів суспільства. Довготривала орієнтація виявляється у погляді в майбутнє та в наполегливості щодо досягнення цілей. Культуру з довготривалою орієнтацією (LTO>50) мають Китай, Тайвань та Японія. Короткотривала орієнтація характеризується поглядом у минуле та сучасне, виявляється через повагу до традицій та виконання соціальних зобов'язань. До країн з культурою, що характеризується відносно короткотривалою орієнтацією (LTO) належать США, Німеччина та Франція.

Для ілюстрації відмінностей між національними культурами згідно з методикою Г. Хофстеді наведемо таблицю з даними щодо 5 країн [10;11] (табл. 3).

<i>Країни</i>	<i>Дистанція влади, PDI</i>	<i>Індивідуалізм, IDV</i>	<i>Мужність, MAS</i>	<i>Уникнення невизначеності, UAI</i>	<i>Довготривалість орієнтації, LTO</i>
США	40	91	62	46	29
Німеччина	35	67	66	65	31
Франція	68	71	43	86	30
Японія	54	46	95	92	80
Україна	23	51	13	57	56

Отже, за даними Д. Майтрі та Т. Бредлі [11], Україна має: досить низьку дистанцію влади; середній ступінь індивідуалізму поряд з колективізмом; низький показник мужності, а отже – жіночність; середній

ступінь прагнення уникнути невизначеності та середній показник довготривалості орієнтацій. Безумовно, наведені показники слід вважати радше умовними, оскільки в науковій літературі можна знайти інші дані. Так, український науковець Ю. Палєха, посилаючись на результати досліджень Міжнародного інституту менеджменту, наводить дещо відмінні дані по Україні, а саме: PDI – 70 (висока дистанція влади); IDV – 53; MAS – 48 (середнє між мужністю і жіночністю); UAI – 63 та LTO – 10 (короткотривалість орієнтацій) [5, с. 88]. Останні показники, з нашої точки зору, більш відповідають характеру управлінської діяльності в нашій державі та ментальним особливостям українців. У цілому, у поєднанні з іншими методами визначення культурних характеристик моделей управління методика Г. Хофстеді може успішно використовуватися в державному управлінні.

Поряд з концепцією п'яти вимірів культури Г. Хофстеді, на наш погляд, заслуговує на увагу і теорія Ф. Тромпенаарса та Ф. ХемпденаТернера [12], в якій науковці пропонують виділити три характеристики культури управління: ступінь централізації влади, ступінь формалізації влади та об'єкт, на який направлене управління. На думку авторів, ці характеристики дозволяють класифікувати управлінські культури і виділити чотири їх моделі: “Інкубатор”; “Керована ракета”; “Ейфелева вежа” та “Сім'я”.

Типи культури “Інкубатор” та “Керована ракета” відносяться до егалітарних культур, в яких відстань між вищими та нижчими рівнями управління невелика, а відтак, і ступінь централізації управління низький. Проте ці моделі відрізняються ступенем формалізації управління: в “Інкубаторі” він високий, а в “Керованій ракеті” – низький. Крім того, культура типу “Інкубатор” спрямована на розвиток особистості, тому важливим аспектом мотивації для службовця в ній виступає можливість самовдосконалення. Для “Керованої ракети” властиве орієнтування на вирішення конкретного завдання або досягнення певної цілі. Цей тип культури передбачає максимальний ступінь делегування управлінських

функцій нижчим ланкам управління. Найбільш яскравими представниками цих культур є США і Канада (“Інкубатор”) та англосаксонські й північноєвропейські держави (“Керована ракета”).

Культурам типу “Сім’я” і “Ейфелева вежа” властиві ієрархічність, обмежене делегування влади і високий ступінь централізації в управлінні. Тип “Сім’я” орієнтується на виконання вказівок, що надходять згори, а структура носить суто ієрархічний характер. Система влади в цілому базується на патерналістській основі, в якій ініціатива підлеглих має відповідати побажанням керівництва. Стосовно “Ейфелевої вежі” слід зауважити, що вона має чітку рольову орієнтацію; в ній детально визначено функціональні обов’язки кожного працівника на кожному щаблі владної вертикалі. Модель типу “Сім’я” мають країни Азії, Латинської Америки, Південно-Західної Європи та держави СНД, тобто й Україна. До типу “Ейфелева вежа” відносяться Німеччина та країни Центральної Європи [13].

У сучасному крос-культурному менеджменті низка інших концепцій і методик щодо вивчення культури. Розглянуті методики Г. Хофстеді та Ф. Тромпенаарса є найбільш універсальними та такими, що можуть бути застосованими в органах державного управління.

Підсумовуючи, необхідно сказати, що аналіз запропонованих концептуальних підходів і методик щодо визначення впливу національної культури на формування моделі управління, в тому числі й державного управління, дозволяє зробити такі висновки. По-перше, різноманітність культур породжує своєрідні національні стилі та моделі управлінської діяльності. По-друге, основу диференціації моделей управління за культурними ознаками складають цінності, стереотипи поведінки, традиції та історичний досвід держави. По-третє, культура та культурно-ментальні особливості тієї чи іншої нації можуть впливати на характеристики моделі управління як позитивно, так і негативно. По-четверте, упровадження в Україні моделей державного управління на зразок розвинених держав світу слід здійснювати лише в площині української культури, тобто через

адаптацію зарубіжних моделей і методів державно-управлінської діяльності до умов українського суспільства.