

**Опорний конспект лекцій
з дисципліни:
«МІЖНАРОДНИЦ ТА МІЖКУЛЬТУРНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ»**

Культура і менеджмент

- 1.1. Глобальна стратегія і культура.
- 1.2. Концепція культури.
- 1.3. Елементи культури.
- 1.4. Аспекти культури.

1.1. Глобальна стратегія і культура

Науковці визначають глобалізацію як взаємозалежність транспортних, комунікаційних, економічних і збутових інфраструктур різних країн. Для неї характерні такі основні тенденції:

- рушійні сили глобалізації переважають над факторами, що її стримують;
- формування глобальної цивілізації призводить до виникнення різних явищ (зокрема гібридизація норм і цінностей), зумовлених культурними інтегративними процесами;
- глобальний характер очікуваних змін зумовлює трансформацію існуючих інститутів як державних, так і корпоративних.

Успішно діючі на ринку фірми у процесі глобалізації економіки мають вивчати попит потенційних споживачів, швидко задовольняти його, виробляючи продукти і послуги з найменшими витратами, і поставляти їх споживачеві у акцептабельному вигляді. Зважаючи на це, слід наголосити, що культура набуває особливого значення на цьому етапі.

Нині нема загальноприйнятого визначення транснаціональної корпорації (ТНК). В економічній літературі поряд із вказаним терміном як синоніми вжито поняття «транснаціональна компанія», «багатонаціональна корпорація», «багатонаціональна компанія», «мультинаціональна корпорація» тощо. Вчені визначають три головні критерії належності тієї чи іншої корпорації до ТНК, а саме: структурний критерій, критерій результативності та критерій поведінки.

За **структурним критерієм** ТНК – фірма, що має власні філії у двох і більше країнах (за деякими дослідженнями – щонайменше у шести країнах), або фірма, власники або керівники якої є громадянами різних країн (при цьому діяльність ТНК контролює штаб-квартира, що знаходиться в одній країні. Саме

з огляду на її місце розташування ТНК називають американськими, німецькими чи японськими).

За **критерієм результативності** ТНК визначають на основі абсолютних або відносних показників, серед яких: ринкова вартість капіталу, обсяг продажів, прибуток і активи. Характерним для ТНК є те, що вони генерують значну частину прибутків і продажу від своїх зарубіжних операцій. Наприклад, загальні зарубіжні активи американських промислових ТНК становлять 1500 млрд. дол.

За **критерієм поведінки** фірму вважають транснаціональною, якщо її вище керівництво «мислить глобальними категоріями». Оскільки ТНК зосереджує свою діяльність більш ніж в одній країні, її управлінський персонал має розглядати весь світовий простір як сферу своїх потенційних інтересів.

Більшість науковців дотримуються визначення ТНК як **впливової міжнародної організації**.

За визначенням, схваленим на конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), ТНК – інтегроване підприємство, що об'єднує підприємства різних організаційно-правових форм та видів діяльності у двох і більше країнах, провадить координаційну діяльність та втілює у життя загальну стратегію через один або більше центрів прийняття рішень.

Проаналізувавши велику кількість визначень ТНК, найбільш оптимальним, на нашу думку, можна вважати таке: ТНК – це група підприємств, що функціонують у різних країнах, але підконтрольні штаб-квартирі, що знаходиться у визначеній країні.

Теоретик маркетингу Теодор Левітт вважає, що глобальні ринки передбачають корпорації нового типу [8, Р. 94]. Він стверджує, що глобальна компанія замінила ТНК як потенційного конкурента у міжнародному масштабі. Хоча терміни «ТНК» і «глобальна компанія» часто використовують в одному значенні, вони суттєво відрізняються.

ТНК може мати свої підприємства в кількох країнах, але кожне з них буде порівняно самостійним. Основні працівники ТНК – громадяни країни, в якій знаходиться штаб-квартира, де приймають більшу частину рішень. ТНК на

даному етапі ще не розглядає світовий простір взагалі як свій потенційний ринок. Її керівництво вважає, що кожне підприємство ТНК працює на спеціалізованому ринку певного продукту, тобто кожна іноземна філія концентрує зусилля на ринки тієї країни, де вона знаходиться.

Глобальна компанія побудована так, що національні кордони нівелюються, а для виконання завдання підбирають найбільш кваліфікованих працівників незалежно від їх національної належності.

ТНК веде діяльність у різних країнах, адаптуючи товари і послуги до місцевих умов з урахуванням специфіки ринку певної країни. На відміну від неї глобальна компанія уникає високих порівняльних витрат ТНК, пропонуючи єдині стандартизовані товари для інтегрованого всесвітнього ринку. Особливості діяльності ТНК і глобальної компанії ще потребують дослідження, а також необхідно здійснити аналіз крос-культурних факторів.

Нові вимоги до менеджерів пов'язані з впровадженням глобальних стратегій і підходів до менеджменту вищим керівництвом [1, Р. 3–10]. На сучасному етапі не можна стверджувати, що мотиваційний підхід, методи проектування робіт і система оцінювання продуктивності праці будуть однаково ефективними стосовно всіх працівників. Розвиток бізнесу від переважної орієнтації на вітчизняний ринок до глобально орієнтованої діяльності потребує нового мислення й володіння управлінськими навичками від керівництва міжнародних компаній. При глобалізації ринку водночас потрібно враховувати специфіку різних країн і культур. Можна навести безліч прикладів того, як компанії виявились неспроможними вийти на іноземні ринки або зазнали збитків на них. Основна причина цього – неврахування культурних особливостей певного регіону при управлінні спільними підприємствами і корпораціями через необізнаність у даному питанні.

Управління підприємствами в країнах з різними культурами передбачає вивчення поведінки, зокрема, працівників у цих країнах. Вчені простежують організаційну поведінку працівників – представників різних культур, визначають її особливості у різних країнах і намагаються встановити основні принципи взаємодії між споживачами, постачальниками, працівниками

компанії і партнерами з різних країн [1, Р. 11]. Управління підприємствами в країнах з різними культурами вимагає поглибленого вивчення менеджменту у власній країні з урахуванням глобальних і багатокультурних уявлень.

1.2. Концепція культури

Успішно діючі підприємства характеризуються тим, що вони здійснюють діяльність з огляду на умови зовнішнього середовища і відзначаються гнучкістю у прийнятті рішень щодо подальшої діяльності відповідно до ситуації. Це положення є основним для **ситуативного підходу**, базується на твердженні, що не існує оптимального, загальноприйнятого підходу, тому його потрібно розробляти для кожної ситуації окремо. Інакше кажучи, підприємство мусить діяти таким чином, щоб мету, якої воно прагне досягти, було якнайліпше реалізовано. В економічній літературі названо багато факторів, що впливають на підприємства. Науковці їх поділяють на фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, причому серед перших розрізняють також фактори, на які може вплинути підприємство, і ті, на які воно не може вплинути.

Досліджуючи проблеми міжкультурного менеджменту, необхідно використовувати поняття «**культура**». Антропологи визначають культуру як «комплексне ціле, що охоплює знання, релігію, мистецтво, право, мораль, звичаї, традиції і будь-які навички та звички, яких набула людина як член суспільства» [11, Р. 1].

Культура з точки зору загальних цінностей, які поділяє певне суспільство, – елемент середовища, що не піддається впливу. У власному культурному середовищі ці цінності керують діяльністю людей. Альтернативи, як правило, не помічаються, а культура сприймається як щось природне і звичне. Громадяни певної країни переважно не усвідомлюють своїх культурних особливостей і у власному культурному середовищі вони практично не замислюються над своєю культурною належністю. Але у міжкультурних ситуаціях вони зустрічаються з партнерами, чия поведінка і мислення визначені впливом інших культур. Таким чином, у діях, інтерпретації та оцінках можна часто простежити невідповідності,

тобто поведінка представників різних культур не адекватна ситуації, що завдає шкоди підприємству і гальмує розвиток діяльності. Таким чином, культурне середовище як важливий фактор успішної діяльності підприємства керівництво усвідомлює лише під час розгортання його міжнародної діяльності і надає йому особливого значення.

Значний вплив культура має на міжособистісну взаємодію, що є важливою для забезпечення оперативності у діяльності підприємства. Дати визначення поняття «культура» дуже складно, бо її вивченням прямо чи опосередковано займаються різні науки. Залежно від сфери дослідження науковці визначають мету і, відповідно, дають визначення. Аналізуючи наукові джерела, антропологи А. Кребер і С. Клакхон вже на початку 50-х р. ХХ ст. виявили 164 тлумачення поняття «культура» [7, Р. 43].

Водночас дослідник В. Келлер визначає поняття «культура» з урахуванням різних характеристик [6, Р. 114]. Серед них, зокрема, такі:

- а) культуру створили люди. Вона – результат колективних суспільних дій і мислення окремих осіб;
- б) культура – соціальний феномен;
- в) культуру пізнають і передають за допомогою символів;
- г) культура – інструмент адаптації до певного середовища;
- д) культура протягом тривалого часу здатна змінюватися і набувати нових рис та характеристик.

У науковій літературі наведено багато визначень і характеристик культури різних вчених (див. табл. 1.1).

Відомий голландський вчений Г. Хофстеде визначає культуру як особливу для спільноти, колективно створену систему цінностей, які поділяють її члени [3, Р. 21]. Він вважає, що культура – колективне програмування мислення людей, на основі якого можна відрізнити членів однієї групи від іншої. У більшості теорій міжкультурного менеджменту взято за основу саме це визначення.

Концепції культури висунуті відомими вченими

А. Кребер і С. Клакхон	Накопичені цінності, ідеї та інші символічні системи, що формують поведінку
Бекер і Гір	Набір загальних знаків і символів угод, виражених у мові
Дж. ван Манен й І. Шейн	Цінності, погляди й уявлення, які поділяють представники певної спільноти
М. Шварц і Д. Йордон	Моделі поглядів і переконань, які поділяють члени певної спільноти, котрі формують норми, що визнають поведінку всього суспільства
Г. Хофстеде	Колективне програмування мислення людей, на основі якого можна відрізнити членів однієї групи від іншої
М. Луїс	Три аспекти культури: 1) система матеріальних і духовних цінностей; 2) їх значення і вплив на розвиток суспільства; 3) спільнота, яка їх створила
І. Холл і М. Холл	Система створення, передачі, збереження й обробки накопиченої інформації
П. Харріс і Р. Моран	Здатність людей до адаптації за різних обставин та передачі цієї здатності і накопичених знань наступним поколінням

Феномен культури часто порівнюють із айзбергом, більша частина якого невидима, тобто перебуває під водою. Видима (явна) частина – це знаки, символи, ритуали, мова, одяг, твори мистецтва і т. ін. Ці складові культури відображають структурні рівні культури, що служать основою для її видимої частини. Невидиму частину формують неусвідомлені й загальнолюдські цінності, моральні норми, погляди й уявлення [12, Р. 22].

Культура виконує різні функції. Вона є орієнтаційною системою для людини і створює для неї певні межі, за допомогою яких можна систематизувати накопичений досвід і знання та сформувати стиль поведінки. На основі культурних меж визначають стандарти сприйняття, мислення, оцінювання і поведінки особи. Культура як колективно сприйнятна інфраструктура – це високоефективний механізм інтерпретації і вирішення проблем, що виникли у суспільстві. Крім цього, культура надає ідентичність. Вона сприяє членам певного суспільства у налагодженні комунікативного процесу, взаємодії і забезпеченні успішної діяльності.

При формуванні культурної особистості важливим є етап **енкультурації**, тобто вивчення специфічних культурних особливостей і цінностей. Водночас культурні, біологічні та соціальні фактори і зовнішнє середовище, доповнюючи один одного, комплексно впливають на формування такої особистості.

Культури як результат довготривалої внутрішньої адаптації й інтеграції при одночасному відмежуванні від зовнішнього середовища переважно відзначаються високим ступенем стабільності. При цьому для культур характерна властивість змінюватись.

По-перше, культура – всебічна, глибинна система. Її вплив на формування світогляду і поглядів, вироблення поведінки людини є значним. Культура не тільки впливає на формування моральних рис і якостей, а й на те, як людина приймає рішення і навіть на те, як вона сприймає навколишній світ.

По-друге, культура – це не спадкова риса. Індивідуалізм американця, як і схильність до порядку німця, не зумовлені генетично. Культура – це переважно набута поведінка, визначена ментальною програмою, що є специфічною для різного оточення (дитсадок, школа, фірма) і може зазнавати певних змін. Якщо змінити ментальне програмування людини, то вона може мислити як представник зовсім іншої країни.

По-третє, ускладнені ієрархії та мінливість сучасного суспільства зумовлюють те, що культура рідко має вирішальний вплив на формування певного типу поведінки людини. У найбільш розвинутих країнах культура лише встановлює межі, в яких більша частина людей мислить і діє.

По-четверте, природа культурного впливу часто є несвідомою. Людина відчуває, мислить і діє, узгоджуючи свою поведінку з іншими представниками цієї культури, тому що вона вважає саме такий тип поведінки правильним і природним. Зокрема, як приклад можна навести піцу. Якщо для американця дивно було би побачити гострий перець в якості начинки для піци, то для англійця звичайною начинкою для неї є тунець і кукурудза, для гватемальця – бобовий соус, для чилійця – молюски, жителя Багамів – курка, а австралійця – яйця. Деякі з цих начинок можуть видаватися дивними або навіть відразливими для представників одних культур, однак вони цілком звичні для представників

інших культур. У цьому й полягає природа культури. Ми не усвідомлюємо, що на вибір тієї чи іншої начинки для піци, як і взагалі на надання людиною переваг у різних ситуаціях, сильно впливає культура.

Таким чином, основними ознаками культури є:

- **спільність поглядів людей.** Культура визначає те, на що звертають увагу групи людей. Вона встановлює способи сприймання навколишнього світу і накопиченого досвіду та шляхи впорядкування життєдіяльності людини. Члени групи використовують подібні моделі сприймання певних речей, що дає їм змогу існувати як колективу. Кожна людина в певних культурних межах надає важливого значення власному досвіду. Для того, щоб виникла високоефективна і постійна взаємодія між людьми вони мусять мати спільну систему символів. Наприклад, підморгування можна сприймати і як підтримку і як флірт. Лише за умови відповідності значення поданого і сприйнятого жестів можлива високоефективна комунікація;
- **відносність.** Не існує культурної абсолютності. Представники різних культур сприймають світ по-різному і мають свої підходи до вирішення філософських проблем. Таким чином, нема підстав вважати одну групу вищою чи нижчою за іншу. Кожна національна культура відносна щодо інших культурних моделей сприйняття світу;
- **набутість.** Культура виникає у соціальному середовищі, і її не можна успадкувати;
- **колективність.** Культура – колективне явище, тому здобутки її представників є загальнолюдськими цінностями і мають всезагальне значення (див. рис. 1.1).

Культура не може бути:

- правильною чи неправильною;
- описувати поведінку окремої людини (зокрема існує безліч варіантів поведінки і набору індивідуальних цінностей особистості у межах кожної національної культури);
- вродженою, тобто переданою генетично.

Рівні культури

Кожна особа проходить кілька рівнів культурного програмування. Воно починається з дитячого віку, коли особа пізнає головні життєві цінності, серед яких: добро і зло, раціональність та ірраціональність, краса і потворність. Цей перший рівень культури найглибший і відрізняється від інших рівнів залежно від культури, що впливає на формування індивіда. Переважна більшість психологів вважає, що вказані основні цінності закладаються у людині до 10-річного віку, тому потім їх дуже важко змінити.



Рис. 1.1. Три рівні ментального програмування людей.

Інші рівні культури набуваються, або «програмуються» особою у процесі здобуття освіти, проходження професійної підготовки і кар'єрного росту. Деякі аспекти культури, які ми розглянемо згодом, мають відношення до етичних норм певної професії (власне, моральні принципи, на яких має ґрунтуватися діяльність юриста, бухгалтера, лікаря чи представника інших професій, спосіб функціонування певної організації, шляхи кар'єрного зростання особи і т. ін.). Ці рівні базуються на практиці, і досвіді людини, на протигагу першому рівню культури, заснованому на фундаментальних уявленнях про світ (див. рис. 1.2).

Хоча існують різні рівні культурного програмування, національна культура надає своєму суспільству систему основних духовних цінностей, поглядів і переконань, тобто пропонує власні підходи до розуміння світу. Інші рівні програмування відзначаються більшою практичністю. Через те, що національні культурні цінності людина набуває у ранньому віці і вони є загально визнаними у

суспільстві, такі цінності дуже важко піддаються змінам порівняно з іншими цінностями.

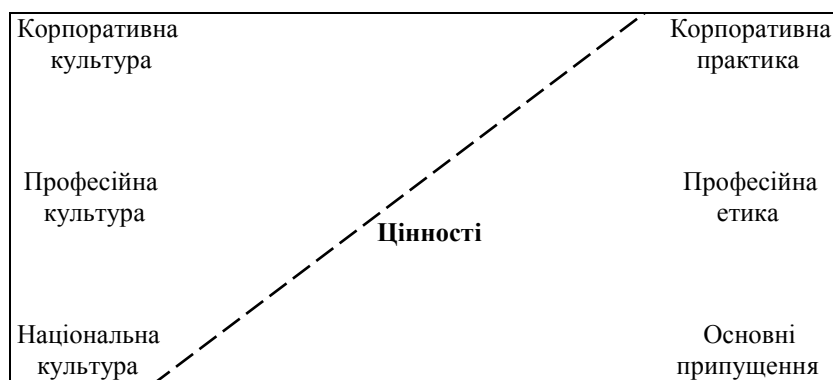


Рис. 1.2. Рівні культурного програмування.

Межі, накладені культурою на поведінку людини, називають **нормами**. Отже, норми – правила, що визначають поведінку людей у суспільстві. Норми виникають на основі **культурних цінностей**. Таким чином культурні цінності – система широко поширених поглядів і переконань стосовно людини та її діяльності у суспільстві.

Порушення культурних норм спричинює накладення **санкцій**, що варіюються від соціального несхвалення до вигнання з групи. Одні норми (наприклад, закони) дуже важливі для суспільства, тоді як інші (наприклад, звичаї і традиції) – менш важливі. Важливість норм визначається ступенем морального осуду суспільством їх порушників. Так, у США законом заборонене хабарництво. Компанії, звинувачені у цьому, публічно переслідуються законом, і відповідні органи накладають на них певні штрафні санкції.

Недотримання ж морально-етичних норм поведінки у суспільстві може викликати здивування, незрозуміння або осуд. Однак якщо людина забуде з кимось привітатись, на неї не будуть накладати штраф. У крайньому разі співробітники вважатимуть, що це зумовлено перевтомою або клопотами. Таким чином, культурні цінності служать базою для норм і правил, що водночас, впливають на культуру.

Отже, можна підсумувати, що культура характеризується такими ознаками:

а) суспільство її набуває, і вона передається шляхом спостереження, врахування і накопичення досвіду;

- б) вона – спільний набуток людей, які є членами різних груп суспільства;
- в) її набутки передають від покоління до покоління;
- г) вона (зокрема, морально-етичні норми, закони, традиції і звичаї) впливає на сприйняття, формує поведінку і створює уявлення про світ;
- д) важливу роль при її формуванні відіграє здатність до адаптації.

Культурна орієнтація суспільства відображає взаємодію вищеперерахованих п'яти аспектів. Індивіди в суспільстві є носіями культури та її особливостей, оскільки саме на основі культури у них формуються ціннісні уявлення про життя людини і навколишній світ. Водночас вказані цінності впливають на вироблення установок індивіда щодо форми поведінки, які прийнято вважати найбільш доцільними відповідно до ситуації.

Отже, культура – всеохопна система, яку не можна розглядати однобоко, а лише з урахуванням багатьох факторів, тому що вона визначає власні способи сприйняття світу, котрі є загальновизнаними серед членів певної спільноти. У кожному суспільстві культура набуває певних особливостей, тому її можна розглядати лише відносно інших культур, а не як окрему систему. Інакше кажучи, культурні особливості слід сприймати як специфічну ознаку суспільства, а не оцінювати їх, використовуючи категорію правильності і неправильності.

Організаційна культура підприємства

На організаційну культуру підприємства, що веде діяльність у міжнародному масштабі, значно впливатимуть національні культури відповідних країн. Оскільки міжнародні фірми функціонують у різних країнах, вони формують культури організації, що відрізняються від культури будь-якої країни. Організаційна культура підприємства до певної міри схожа на культуру суспільства. Це – сукупність визнаних цінностей, поширених переконань та уявлень, і встановлених норм та форм поведінки серед працівників певного підприємства. Саме організаційна культура допомагає працівникам реагувати на невизначеність і хаос в роботі підприємства [2, Р. 2]. Крім цього, вона формує ставлення працівників до

організації, тобто, беручи її за основу, вони оцінюють організацію взагалі та поведінку своїх співробітників зокрема і складають думку про неї. З цієї точки зору організаційну культуру підприємства слід розглядати як сукупність аспектів, які необхідно враховувати при аналізі і прогнозуванні поведінки організацій та їх працівників за різних обставин [9, Р. 1]. Інакше кажучи, культуру вважають індивідуальністю або «станом» підприємства. Результати роботи, ставлення до неї, стосунки працівників зі співробітниками, їх погляди на майбутнє багато в чому залежать від культурних цінностей, норм та переконань, що є загальноприйнятими на певному підприємстві. Саме їх вчені називають складовими культури, що її формують.

Організаційну культуру підприємства відомі світові науковці визначають по-різному (див. табл. 1.2).

Національна культура – це сукупність цінностей, установок, переконань і норм, які поділяє більшість жителів країни. Вони втілюються в законах і правилах суспільства, а також в загальноприйнятих нормах соціальної системи країни. Люди в суспільстві пізнають, що варто і не варто уваги, як вести себе стосовно один одного, як сприймати відповідальність, успіх і невдачу. В більшості країн домінує національна культура, але навіть в найбільш однорідних країнах, таких як Японія, існують субкультури зі своїми специфічними особливостями. У США існують сильні субкультури, наприклад, амішів (мнемонітів) у Пенсильванії, каджанів у Луїзіані, російських емігрантів на Брайтон-Біч (Нью-Йорк). Сильно виражена національна культура може вступити у конфлікт із субкультурами, що підриває суспільство і субгрупи.

**Визначення відомих науковців поняття культури
організації праці на підприємстві**

А. Петтегрю	Сукупність символів і мовних знаків, ідеологічні засади, ритуали і міфи
А. Йонгевард	Продукт історичного розвитку, що є похідним від поведінки і її проявів.
І. Шайн	Сукупність основних припущень, отриманих і розвинутих групою в міру того, як вона вчиться вирішувати проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції, припущень, які виправдалися настільки добре, що їх вважають обґрунтованими, тому вони заслуговують на те, щоб їх прищепити новим членам як правильний підхід до розуміння і оцінювання таких проблем

Хоча існують різні рівні культурного програмування, національна культура надає своїм членам основні цінності і припущення, тобто спосіб розуміння світу. Інші рівні програмування є більш практичними. Через те, що національні культурні цінності набуті у ранньому віці і не вимагають доказів, тобто самі собою зрозумілі, національні культурні цінності значно важче змінити, ніж інші рівні культури.

1.3. Елементи культури

Якщо спостерігати іншу культуру ззовні, то вона, можливо, не відкриється спостерігачеві. У даному разі краще спочатку розглянути окремі елементи культури. Такий спосіб спостереження може привести до того, що Ви пізнаєте «таємницю», що за поведінкою іноземного партнера стоїть певна логіка і мотивація. Трьома найважливішими елементами, що визначають культуру, є

мова, релігія і культурні цінності (такі, наприклад, як питання: про яке суспільство йдеться – колективістське або індивідуалістичне?).

Мова

Часто важливішу роль відіграє не те, що сказано, а те, що не сказано. Мова – більше, ніж лише сказані або написані слова. Невербальні комунікації, жести, мова тіла і вираз обличчя передають повідомлення. Якщо ділові партнери не спілкуються однією мовою, невербальна комунікація дає єдину можливість прямого розуміння. Якщо у даній ситуації один з партнерів не знає культурного середовища іншого, то існує ризик неправильно зрозуміти не лише ділового партнера, а й послання абсолютно фальшивих сигналів.

Проте такі непорозуміння можуть трапитися навіть тоді, коли партнери спілкуються однією мовою.

Релігія

Цілий комплекс елементарних способів поведінки походить з релігії. Релігія для віруючих – спосіб розуміння світу, вона ж, у свою чергу, виникла на основі існуючої культури. Релігійність частково послаблюється у даний час (індустріальні країни) і водночас посилюється (фундаменталізм і сектантство).

Релігія може мати сильніший вплив на стратегію підприємства, ніж прийнято вважати. Так, в арабських країнах часто застосовують вислів: «Так хоче Бог». У такій формі виявляється повага перед вищою силою, віра у наперед визначену долю. Цей підхід простежується у всіх сферах життя.

У суспільстві також відіграють велику роль забобони (наприклад, в Азії, духи, місячні цикли і гадалки). В Азії астрологи можуть визначати, де і коли буде побудовано нову господарську споруду. Крім цього, деревина, призначена для будівництва, має походити з одного лісу для уникнення неузгодженості між менеджерами даної фірми при прийнятті рішень у майбутньому. Будівлі мають налічувати непарну кількість кімнат, щоб принести щастя.

Культурні цінності

Цінності – розуміння, норми поведінки, основні погляди груп і осіб. Вони можуть бути набутими або, як норми та звичаї, формально привнесеними ззовні. Цінності самі собою не можуть бути помітними для зовнішнього спостерігача. Їх можна визначити за допомогою існуючих символів. У господарському значенні важливими є цінності, які поділяють великі групи людей, котрі чинять значний вплив на поведінку споживачів і організацій. Ними вважають:

- **національну свідомість.** Вона може стримувати міжнародну діяльність. У даному разі пропонують маскування національного походження (наприклад, фірма «Opel») або досягнення високого ступеня почуття задоволення для того, щоб, використовуючи або беручи до уваги національну свідомість, добиватися успіху;
- **соціальну поведінку.** Ставлення до поведінки статей, ролі великої сім'ї, створення ідеологічно обумовлених та професійних спілок по-різному визначають соціальну поведінку. Навіть на доволі однорідних ринках Європи існують значні відмінності у ставленні до сім'ї й особистих цінностях [4, Р. 63].
- **поведінку споживачів.** Типи поведінки споживачів визначають фахівці з міжнародного маркетингу;
- **рівень освіти і діючу технологію процесу.** Індикаторами у даному разі є: частка витрат на освіту в соціальному продукті, витрати на дослідження і розвиток, кількість запатентованих винаходів;
- **риса характеру.** Вони виявляються у деяких осіб, але й тут існують певні національні особливості. Зокрема, це: пунктуальність, кооперативність, серйозне ставлення до роботи, гнучкість у прийнятті рішень тощо;
- **корупційний менталітет.** Це дуже важлива для міжнародного бізнесу характеристика. Тоді як у деяких країнах активне і пасивне хабарництво штрафують, і/або воно є ганебним, видається, що фірми при нестабільній політиці держави свідомо використовують корупцію, для того, щоб захистити себе від невпевненості.

Сімейні й особисті цінності в європейських країнах

(за станом на 2001 р.).

Погодженість, %	D	F	GB	I	NL	E
1. Наявність дітей – дуже важливий фактор для хорошої сім'ї	44	64	57	64	54	72
2. Жінці для щастя потрібні діти	34	68	19	62	11	46
3. Треба сприяти розвитку особи	84	85	78	93	83	87

1.4. Аспекти культури

Культури відрізняються між собою за багатьма аспектами, що можуть впливати на поведінку і таким чином породити непорозуміння, неузгодженість або конфлікти. На думку Ф. Клакхона і Ф. Стротбека, культури відрізняються між собою за такими аспектами:

- суть особистості;
- ставлення до природи;
- ставлення до інших людей;
- ставлення до діяльності;
- концепція простору;
- концепція часу.

Суть особистості

Основними аспектами особистості є, зокрема, такі:

- *Людська суть – це поєднання добра і зла.* Причому вважається, що зміни і поліпшення особистості можливі. Такої думки притримуються представники розвинутих цивілізацій;
- *людська суть – це переважно зло* (пуританські суспільства). Такі суспільства вважають «суспільствами недовіри», тобто у них не можна нікому довіряти;

- *людська суть – це переважно добро* (утопістські суспільства). Такі суспільства вважають «суспільствами довіри».

Ставлення до природи

У деяких країнах люди намагаються регулювати стан природного середовища. Представники розвинутих країн використовують штучні добрива й інсектициди, складне технологічне обладнання для вдосконалення сільськогосподарської продукції і підвищення врожайності. У країнах Далекого Сходу населення намагається взаємодіяти з природою, працювати в гармонії з нею. Жителі Близького Сходу вважають, що людська доля є визначеною наперед. Так, наприклад, якщо тайфун або повінь руйнують село, то в цьому вбачають Божу волю. Названі підходи можна охарактеризувати як домінування, підкорення і гармонію. Такі різні позиції можуть бути відображені в організаційній практиці. У культурі, де переважає перший підхід, незадовільні результати часто призводять до накладення санкцій або застосування покарань. Якщо переважає погляд, що все наперед визначено, то незадовільні результати діяльності деяких людей вважають неминучими. У культурі, зорієнтованій на гармонію, швидше за все незадовільні результати зрозуміють так, що для їх поліпшення потрібно ще попрацювати.

Ставлення до інших людей:

індивідуалізм – колективізм

По-іншому цей вимір ще називають «я»-культури (Північна Америка) та «ми»-культури (Японія, Ізраїль, Китай). Для індивідуалізму характерні велика кількість незначних за розмірами груп і їхня чітка визначеність, а для колективізму – менша кількість груп, але вони більші за розмірами й охоплюють більшу кількість членів, а також відіграють значну роль у суспільстві.

Ставлення до інших людей впливає на *політику найму робітників*. В індивідуалістських суспільствах віддають перевагу найму на роботу висококваліфікованих працівників, вимагаючи при цьому резюме, де були би

вказані основні освітні здобутки і професійні досягнення. Колективістські суспільства також віддають перевагу найму на роботу висококваліфікованих працівників, але рівень їхньої підготовки передусім залежить від лояльності групи і ступеня довіри до них. Часто на роботу приймають друзів або родичів людей, які вже працюють у певній фірмі. Представники індивідуалістських суспільств вбачають у такій практиці найму працівників сімейність.

Організаційні схеми фірм в індивідуалістських і колективістських суспільствах різні. Так, у США, як правило, за організаційними схемами визначають окремі посади шляхом їх найменування, опису функцій та обов'язків, а в Японії вказують сектори, підрозділи і відділи, а самі функції формулюють застосовуючи групові терміни.

Прийняття рішень у них також відрізняється. В «я»-суспільствах рішення приймають окремі особи, тому процес відбувається швидше, але делегування і впровадження результатів – довше, оскільки потрібно довести і розтлумачити прийняті рішення іншим працівникам. Колективне прийняття рішень не таке гнучке, але більшість або навіть всі члени групи беруть у ньому участь і, відповідно, вже зрозуміли та дали згоду на виконання завдань, що пришвидшує процес виконання рішень.

Ставлення до діяльності

Представники культур дії (країни Північної Америки) роблять акцент на діях і на цій основі досягають визнання. Менеджери, які є представниками таких культур, що зорієнтовані на результат, стимулюють працівників, обіцяючи підвищення по службі, надбавки до окладу, премії і суспільні відзнаки за успіхи. Представники культур буття (Близький Схід) роблять акцент на моральному задоволенні і насолодженні життям. Люди працюють доти, доки не набридне робота і вона не перешкоджатиме отриманню задоволення від життя. У першому випадку люди працюють для досягнення результату, а в другому – для повнішого насолодження життям.

Ставлення до діяльності впливає на *процес планування*. Представники культур буття планують на тривалий період часу, що є необхідним для

виконання завдання. Велика кількість проектів часто потребує років або навіть десятиліть для їх виконання. Представники культур дії вважають, що планування може пришвидшити процес змін, якщо плани чітко вивірені, визначені дати виконання завдань і постійно складаються звіти щодо виконання завдань.

Ставлення до діяльності визначає *мотивацію* людей до праці:

- для досягнення результату представники культур дії максимізують роботу;
- щоб насолоджуватись життям, представники культур буття її мінімізують.

Таким чином, якщо збільшити зарплату в першому випадку, то це підвищить ефективність роботи, а в другому – призведе до оберненого ефекту. Представники культур буття частіше використовують вільний час для проведення його з сім'єю і друзями, ніж на понаднормову роботу. Якщо представник такого суспільства вже набув певного рівня життєвого забезпечення, то його важко змусити працювати більше шляхом підвищення заробітної плати.

Концепція простору

Цей вимір має дати відповідь на такі запитання: яким чином використовується простір, конференцзал; офіс або будинок слід вважати суспільним чи приватним простором; коли відвідувач може увійти до офісу одразу, а коли повинен чекати дозволу тощо?

У країнах Північної Америки приватні офіси надають більш поважним працівникам, а загальні офіси розмежовують перегородками. Важливі зустрічі відбуваються за зачиненими дверима переважно в офісі менеджера, що є великим і приватним. При цьому роблять мінімальну кількість перерв.

В Японії офіси, як правило, не мають перегородок, тому керівники працюють в одному приміщенні з підлеглими.

Концепція часу

У багатьох країнах люди не звикли працювати за конкретним часовим графіком. У країнах Північної Америки люди пунктуальні щодо часу виходу на роботу, початку проведення засідання або організації певних заходів. Запізнення на ділову зустріч у Північній Європі можуть розцінювати як неповагу до партнера, що може призвести до розриву ділових відносин. Водночас у країнах Південної Америки або Африки запізнення – це норма.

Так, існує різниця в цьому щодо часової орієнтації *на минулий, майбутній або теперішній час*. Власне, багато європейців зорієнтовані на минуле – збереження історії і продовження традицій, а представники країн Північної Америки вважають традиції менш важливими у бізнесі. Ділові люди цього регіону концентрують увагу на теперішньому і найближчому майбутньому, вони переважно обговорюють досягнення 5 або 10-річних планів. Практика найму в даному разі короткотермінова. В Японії ж практика найму працівників є довготерміновою і там вкладають великі інвестиції у професійне зростання працівників.

Вищевикладене відображено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Виміри культурної орієнтації.		
Культурний вимір	Культурна орієнтація у США	Контрастна культурна орієнтація
Суть особистості	Поєднання добра і зла	Домінування добра Домінування зла
Приклад	<i>Наголошено на розвитку і професійному зростанні, створено умови для вдосконалення працівниками вмінь і навичок</i>	<i>Зміни неможливі. Наголошено на відборі і відповідності особи, тобто здійснюється відбір відповідної людини для визначеної посади</i>
Відношення до природи	Люди домінують над природою	Гармонія Підкорення
Приклад	<i>Рішення приймають з метою пристосування природи до потреб людини</i>	<i>Рішення приймають з метою захисту природи, забезпечуючи при цьому задоволення людських потреб</i>
Відношення до інших людей	Індивідуалізм	Колективізм
Приклад	<i>Менеджер персоналу вивчає освітні здобутки і професійні досягнення кандидатів для відбору найбільш кваліфікованого на відповідну посаду</i>	<i>Менеджер персоналу здійснює відбір на роботу родичів і друзів працівників фірми</i>
Вид активності	Діяльність	Буття
Приклад	<i>Люди інтенсивно працюють з метою досягнення певної мети, максимізуючи при цьому обсяг робіт</i>	<i>Люди працюють стільки часу, щоб забезпечити нормальний життєвий рівень. При цьому вони максимізують обсяг роботи</i>

Концепція простору	Приватний	Суспільний
	<i>Зустрічі та наради відбуваються у великих офісах за зачиненими дверима з найменшою кількістю перерв</i>	<i>Наради проводять в офісах невеликих розмірів з відчиненими дверима і з великою кількістю перерв</i>
Концепція часу	Майбутній/теперішній	Минулий/теперішній
Приклад	<i>Політику компанії розробляють на 5, 10, 15 і 20 років, але акцент роблять на основних завданнях даного року і кварталних звітах; при цьому наголошують на гнучкості у роботі і запровадженні інновацій</i>	<i>Політика компанії поточного року відображає політичні рішення 10-річної давності</i>

Джерело: [1, Р. 19].

Література

1. Adler, N.: *International Dimension of Organizational Behaviour*. Boston: PWS-Kent, 1991.
2. Trice, H. M. / Beyer, J. M.: *The culture of work organizations*. Englewood Cliffs-N. J.: Prentice-Hall, 1992.
3. Hofstede, G.: *Culture's consequences – international differences in work related values*, 4., gekürzte Aufl. Beverly Hills, London, New Dehli. 1988.
4. Hünnerber, R.: *Internationales Marketing*. Landsberg, Lech. 1994.
5. Jongeward, A. M.: *Everybody wins: Transactional Analysis Applied to Organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley. 1973.
6. Keller V., E.: *Management in fremden Kulturen: Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Management Forschung*. Bern-Stuttgart. 1982/
7. Kroeber, A. L. / Kluckhohn, C.: *Culture: a critical review of concepts and definitions*, Cambridge-Mass.1952/
8. Levitt, Th.: *The Globalization of Markets*. In: *Harvard Bussiness Review*, May–June 1983.
9. Ott S. T.: *The organizational culture perspective*. Monterey, Calif.: Brooks-Cole. 1989.
10. Pettegrew, A. M.: *On studying Cultures*, *Administrative Science Quarterly*. 1979, P. 579–581
11. Symington, W.: *Learn Latin America's Culture* In: *The New York Times*, September 23, 1983.

12. Trompenaars, F.: *Hanbuch globales managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht. Düsseldorf et al. 1993.*