

Blyznyuk T.P.

Doctor of Philosophy, Associate professor

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

CROSS-CULTURAL FEATURES OF UKRAINIAN MANAGEMENT

Близнюк Т.П.

к.е.н., доцент

Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця

КРОС-КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ УКРАЇНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

In this study the cross-cultural features of Ukrainian management are identified, which are the result of the influence of the modern business culture of the country. The state of modern business culture of Ukraine was assessed through the concept of cultural dimensions by Hofstede.

Key words: cross-cultural management, concept of cultural dimensions Hofstede, cross-cultural features of management, business culture.

В даному дослідженні визначено крос-культурні особливості українського менеджменту, які є результатом впливу сучасної ділової культури країни. Стан сучасної ділової культури України оцінено за допомогою концепції культурних вимірів Хофстеде.

Ключові слова: крос-культурний менеджмент, концепція культурних вимірів Хофстеде, крос-культурні особливості менеджменту, ділова культура.

Протягом століть відомо про відмінності в культурах різних країн та народів. Однак лише з середини ХХ століття ідея цілісного опису феномена культури отримала подальший розвиток в дослідженнях, метою яких стало створення типології національних ділових культур. Саме в цей час починає формуватися етнометрія, як напрям етносоціальних досліджень, який аналізує ментальні характеристики різних етнічних груп з використанням формалізованих методів.

Вчені та дослідники, на основі емпіричних досліджень, намагалися визначити змінні («культурні виміри») [1], які найбільш точно можуть визначити культурні особливості кожної країни та згрупувати країни за цими параметрами. Дослідники різних наукових шкіл виділили понад 30 культурних вимірів, пов'язаних з поведінкою представників різних національних культур та їх крос-культурної взаємодії. Найбільш відомими сучасними концепціями, що типології національних культур є концепція культурних орієнтацій Клакхона та Стродтбека; концепція культурного контексту Хола; концепція культурних факторів Хофстеде та параметрична концепція Тромпенаарса. Однак концепція культурних вимірів Хофстеде є основою для розробки більшості сучасних моделей типології національних культур [1]. Саме тому метою даного дослідження є крос-культурних особливостей українського менеджменту на основі концепції культурних факторів Г. Хофстеде.

На снові результатів своїх досліджень Г. Хофстеде [9] визначає такі основні фактори для виміру та співвідношення національних культур [10]: «дистанція влади» (PDI); «співвідношення індивідуалізму і колективізму» (IDV); «співвідношення мужності і жіночності» (MAS); «уникнення невизначеності» (UAI); «часова орієнтація» (LTO); «потурання на протипагу стримуванню» (IND).

Згідно концепції культурних факторів Хофстеде [9] кожна країна (культура) отримує бали за кожним з культурних вимірів (від 0 до 100), де 0 означає низьке значення показника, а 100 – високе (хоча теоретично значення можуть перевищувати ці межі).

Г. Хофстеде [9] стверджує, що ці культурні виміри визначають способи структурування та управління організаціями, то ж детально розглянемо крос-культурні прояви кожного з культурних вимірів концепції культурних факторів Хофстеде в українському менеджменті.

Культурний вимір «дистанція влади» (Power Distance Index) концептуально пов'язаний з поняттям «концентрація влади» (централізація) та

вказує на ступень, того як суспільство схвалює нерівномірний розподіл влади в інститутах і організаціях [4].

Для ділової культури України характерна велика «дистанція влади» (PDI=92) [10] та відповідно значна повага до влади, що впливає на систему менеджменту вітчизняних компаній.

Цілі організації сильно формалізовані та розділені за рівнями ієрархії. Організаційній структурі притаманна значна ієрархія та багаторівневність, постійно існує тенденція до централізації та переважають вертикальні зв'язки. Нерівність та привілеї вважаються нормою, існує чиношанування та емоційне ставлення до керівництва. Відзначається важливість ролі саме менеджера в організації, пріоритет надається індивідуальним завданням. Основою влади в організації є сила та харизма, домінує олігархічне лідерство, коли лідер демонструє максимум влади, що відповідає дійсності. Основним є авторитарний стиль управління та принцип «сильної руки», при якому вище керівництво недосяжне, а підлеглі очікують наказів, оскільки ініціатива підлеглих не схвалюється керівництвом. При прийнятті управлінських рішень приймаються тільки структуровані проблеми; при цьому важко знайти відповідальну за рішення особу. Існує велика різниця у привілеях та рівні заробітної плати працівників різних рангів, а диференціація оплати здійснюється за рахунок прямих виплат і привілеїв [1; 5; 8].

Культурний вимір «співвідношення індивідуалізму і колективізму» (Individualism versus Collectivism) також відомий як «соціальна орієнтація» – це уявлення людини про відносну значущість інтересів індивіда по відношенню до інтересів групи, до якої він належить [6].

Україна є країною з колективною культурою (IND=25) [10], що відповідно впливає на систему менеджменту українських компаній.

Кожному співробітнику організації дуже важливо відчувати себе частиною організації, мати хороші відносини в колективі. Інтереси організації ставляться вище власних інтересів співробітників, враховується лише думка групи. Координація діяльності відбувається на основі інтеграції. Основним

шляхом вирішення конфліктів є компроміс. У владі в організації переважають статутні джерела влади та присутній партикуляризм. При прийнятті управлінських рішень домінують колективні рішення та значна увага надається внутрішнім проблемам [1-3; 5].

Культурний вимір «співвідношення мужності і жіночності» (Masculinity versus Femininity), також відомий як «орієнтація на досягнення цілей», розкриває спосіб мотивації людей до виконання тієї чи іншої роботи на шляху досягнення певних цілей. Цей вимір показує важливість для представників національної культури високих доходів, визнання, досягнень й викликів [4].

Для України характерна більш пасивна цільова поведінка та «жіночність» (MAS=27) [10], що також має вплив на систему менеджменту українських компаній наступним чином.

В лідері поважають уміння організувати безконфліктну групову роботу, домогтися консенсусу, розробити справедливую мотивацію та налагодити відносини. Вирішення конфліктів відбувається через компроміс і переговори. В процесі комунікацій дуже важливий невербальний аспект, необхідні виваженість, обачність та вміння слухати. При прийнятті управлінських рішень важливою є солідарність у прийнятті рішень та увага до думок інших, рішення приймаються скоріше інтуїтивно, також присутня віра в силу консенсусних рішень. Відзначається цікавість до проблем, вирішення яких направлено на застосування нового [3; 5].

Культурний вимір «уникнення невизначеності» (Uncertainty Avoidance Index) пов'язаний зі «структуруванням видів діяльності» (формалізація, спеціалізація, стандартизація), і вказує на недостатню терпимість суспільства до невизначеності і неоднозначності. Цей вимір визначає ступінь невизначеності, соціальної нестабільності, двозначності, який є нормальним і при якому члени суспільства відчують себе комфортно [6].

Ділова культура України має досить високий ступень уникнення невизначеності (UAI=95) [10], однак дослідники [5; 8] відзначають що молоде покоління (20-30 років) має більш низький ступень уникнення невизначеності.

Дуже значний вплив цей індекс має на систему менеджменту українських компаній. В суспільстві встановлені еталонні правила і процедури ведення бізнесу. Для організаційної структури організації притаманні жорстка ієрархічна структура управління, значні вертикальні зв'язки з великою кількістю рівнів. Підлеглі зобов'язані ідентифікувати себе для керівництва за допомогою формальних символів (посвідчень). Існує висока потреба в чітких інструкціях і вказівках. Перевага надається жорсткому керівництву: підлеглі більше залежать від керівника і приймають це за норму. Переважає мотивація на безпеку, самоповагу і співучасть. При прийнятті управлінських рішень визнаються лише структуровані проблеми, відзначається віра в необхідність отримання єдиної вірної відповіді. Від учасників обговорення проблеми очікується отримання відповідей на всі питання, а рішення приймаються на основі консенсусу [1; 2; 5; 8].

Культурний вимір «часова орієнтація» (Long Term Orientation versus Short Term Normative Orientation) визначає рівень необхідності довгострокових (або короткострокових) планів на майбутнє в плані роботи, життєдіяльності та інших аспектів соціального життя [4].

Україна має скоріш культуру з довгостроковою орієнтацією (LTO=55) [10], що також має вплив на систему менеджменту вітчизняних компаній.

Цілі в організації мають більше кількісне забарвлення і встановлюються керівником. В комунікаціях відзначається високий контекст, вони носять панібратський або принижуючий характер для обох сторін, притаманні гасла, заклики, клятви. Управлінські рішення приймаються за принципом більшості або старшинства [5].

Культурний вимір «потурання на противагу стримуванню» (Indulgence versus Restraint) показує рівень вирішення проблем соціалізації дітей та ставлення до контролю бажань та імпульсів як результату виховання й соціалізації, він з'явився в методичному підході зовсім недавно [7].

Україна має стриману культуру (IND=18) [10], що значить відносно сильний контроль за бажаннями та імпульсами в рамках культури.

Таким чином, крос-культурними особливостями українського менеджменту є:

1) велика дистанція влади та значна централізація влади, що в свою чергу призводить до великої кількості рівнів ієрархії, значної частки управлінського персоналу, значної диференціації заробітної плати, терпимості до авторитарного стилю управління й чиношанування.

2) колективізм, який передбачає, що люди можуть розраховувати на турботу про себе з боку родичів, кланів та організацій, а суспільство вимагає більшої емоційної залежності своїх членів від їх організацій.

3) жіночність та пасивну цільову поведінку, що свідчить про прагнення людей налагодити рівні відносини, схильність до компромісів, скромності, турботі про ближніх, якості життя. Важливими якостями для керівника є вміння організувати безконфліктну групову роботу та розробити справедливую мотивацію.

4) високий ступень уникнення невизначеності свідчить про прагнення усунути двозначність у відносинах, «визначити умови на березі», для цього постійно використовуються детальні закони і правила поведінки на всі випадки життя, існує прагнення до підвищення рівня спеціалізації, формалізації і стандартизації своїх організацій. Надається велика цінність однаковості, існує невисока толерантність до нетрадиційних ідей, прагнення уникати ризикованих рішень.

5) довгострокова орієнтація на майбутнє, в якій цінується відданість, працьовитість, наполегливість і ощадливість, наявність патерналізму в суспільстві.

6) стриманість культури, яка характеризується пригніченням задоволення потреб і його регулюванням за допомогою строгих соціальних норм.

Подальшими шляхами дослідження стане розробка практичних рекомендацій щодо крос-культурної взаємодії з представниками сучасної

української бізнес культури на основі визначених крос-культурних особливостей українського менеджменту.

Література

1. Гриффин Р. Международный бизнес. / Р. Гриффин, М. Пастей. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. – СПб.: Питер, 2006. – 1088 с.
2. Клейн Е. Д. Сравнительный менеджмент / Е.Д. Клейн. – СПб: изд. СПбГУКиТ, 2011. – 70 с.
3. 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. – С. 16-26.
4. Олянич Д. В. Сравнительный менеджмент / Д. В. Олянич. – Ростов-на-Дону: Федеральный университет, 2013. – 274 с.
5. Сравнительный менеджмент / под ред. С. В. Васильева. – Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2007. – 165 с.
6. Сравнительный менеджмент / под ред. С.Э. Пивоварова. – Санкт-Петербург: ООО «Лидер», 2006. – 385 с.
7. Шестаковський О.П. Базові культурні особливості українського суспільства і можливості їх використання для соціально-економічного розвитку: наукова доповідь / О.П. Шестаковський, Є.В. Білоус. – ДУ "Ін-т екон. Та прогноз. НАН України". – К., 2015. – 36 с.
8. Шишкина Н. Ф. Сравнительный менеджмент / Н. Ф. Шишкина. – Саранск: ГОУВПО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева», 2011. – 72 с.
9. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture. Unit 2. [Електроний ресурс] / G. Hofstede, 2011. – Режим доступу: <http://lse2010.narod.ru/olderfiles/LSE2014pdf/LSE2014Hofstede.pdf>.
10. Official site of Geert Hofstede [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://geert-hofstede.com>.